



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2022 30 stp**

Fakultet for miljøvitenskap og naturforvaltning

Veileder: Erling Holden

# **FNs bærekraftsmål i bygg- og anleggssektoren:**

## **En case-studie av Skanska**

**Maren Skovly**

Master i Fornybar Energi



## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av min mastergrad i Fornybar energi på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet og tilsvarer 30 studiepoeng.

I en tid hvor bærekraft står høyt på agendaen var det en spennende spesialisering som føyer seg godt med fremtidens arbeidsmarked. Gjennom hele graden har tverrfaglig kompetanse stått helt sentralt, og det valgte temaet har vært veldig interessant å dykke ned i. Koblingen mellom bærekraft og bedrifter sies å være fremtidens forretningsmulighet og spenner på tvers av både offentlig og privat næringsliv. Ved å skrive denne masteroppgaven har jeg tilegnet meg mer kunnskap om bærekraft og bedrifter, og koblingen mot FNs bærekraftsmål i praksis.

Jeg vil gjerne takke min kunnskapsrike, rause og motiverende veileder Erling Holden, for gode råd og innspill underveis i prosessen. Videre vil jeg takke Skanska for deres åpne og imøtekommende tilnærming til meg i søken på gode respondenter. Jeg vil takke respondentene som satt av tid i en hektisk hverdag og bidro med deres erfaringer og tanker. Tusen takk til venner og familie som har støttet og oppmuntret meg gjennom hele studietiden og spesielt takk til Erika og Anne for språkvask og kommentarer i slutfasen. Til slutt vil jeg takke gode studiekamerater for en uvurderlig tid på Ås. Vennskapene og minnene skal jeg ta med resten av livet.

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet 15.05.2022

Maren Skovly

## Sammendrag

FNs bærekraftsmål ble vedtatt gjennom Agenda 2030 på FNs generalforsamling i 2015 og inneholder ambisiøse mål for verdens utvikling frem mot 2030. Bygg- og anleggssektoren har en viktig rolle i det grønne skiftet og stort potensial for å bidra til oppnåelsen av FNs bærekraftsmål. Det er likevel begrenset akademisk litteratur som undersøker hvordan sektoren kan bidra til målene satt i Agenda 2030. Derfor er det behov for dypere forståelse av hvordan FNs bærekraftsmål brukes og hvordan de påvirker daglige arbeidsoppgavene hos de ansatte. For å bidra til forskningen om hvordan bransjen kan oppnå en effektiv implementering av bærekraftsmålene undersøker denne oppgaven følgende problemstilling:

*I hvilken grad påvirker FNs bærekraftsmål arbeidshverdagen til de ansatte i Skanska, og hvordan motiveres de ansatte av bærekraftsmålene?*

Problemstillingen belyses ved bruk av kvalitativ metode. Datainnsamlingen er gjort gjennom semistrukturerte intervjuer med ansatte i Skanska, som jobber i et byggeprosjekt i Oslo-regionen. Utvalget i denne oppgaven består av fem respondenter. En seks-trinns tematisk analyse etter rammeverket til Braun og Clarke (2016) er brukt for å kode og tematisere innholdet i datamaterialet.

Analysen resulterte i fem funn som belyser problemstillingen. For det første beskrives bærekraft og FNs bærekraftsmål som uklare begreper som foreløpig ikke har tilstrekkelig forankring blant de ansatte. For det andre virker det som at assosiasjoner til bærekraft samsvarer best med den lokale miljødimensjonen, mens det globale fokuset i stor grad holdes utenfor arbeidsoppgavene. For det tredje fremstår det økonomiske handlingsrommet i prosjektet som en barriere for å teste ut nye miljøvennlige løsninger. Bærekraft og utslippskutt er bestemte målsetninger som er forankret i organisasjonen, men det oppleves ikke som en motivasjon i seg selv. For det fjerde oppleves det som utfordrende å motiveres av konsepter og miljøsertifiseringer som man ikke helt forstår hensikten med. Avslutningsvis er det avgjørende med synlige resultater for å finne motivasjon i FNs bærekraftsmål. Det vil være viktig å bryte ned bærekraftsmålene i spesifikke delmål for å kunne se resultater av arbeidet som legges ned i prosjektet.

Denne oppgaven tar utgangspunkt i en case-studie av Skanska og funnene representerer et øyeblikksbilde av den aktuelle situasjonen som undersøkes. Det understrekes at utvalget ikke anses som representativt for alle ansatte i Skanska.

## Abstract

The UN's sustainability goals were adopted through Agenda 2030 at the UN General Assembly in 2015 and contain ambitious goals for world development towards 2030. The construction sector plays an important role in the “green shift” and holds great potential to contribute to the achievement of the UN's sustainability goals. There is limited academic literature examining how the sector can contribute to Agenda 2030. This highlights the need for a deeper understanding of how the UN's sustainability goals affect and are used in daily work tasks in the construction industry. To contribute to the research on how the industry can achieve an effective implementation of the sustainability goals, this thesis examines the following issue: *To what extent does the UN's sustainability goals affect the everyday work of Skanska's employees, and how are employees motivated by the sustainability goals?*

The problem is addressed using a qualitative method. The data collection is done via semi-structured interviews with employees of Skanska who work directly in a construction project in the Oslo-region. The sample in this paper was limited to five respondents. A six-step thematic analysis according to the framework of Braun and Clarke (2016) is used to code and thematize the content of the data material.

The analysis resulted in five key findings that shed light on the problem. Firstly, employees feel that sustainability and the UN's sustainability goals are confusing concepts that lack anchoring among the workers. Secondly, it seems that associations with sustainability is most closely linked with the local environmental dimension, but the global focus is largely kept out of the work tasks. Thirdly, sustainability and emission reductions appear as specific objectives that are rooted in the organization, but it is not perceived as a motivation. Finances appear to be a limiting factor for the exercise of sustainability in the project. Fourth, it is perceived as challenging to be motivated by concepts and environmental certifications that one does not fully understand the purpose of. Finally, visible results are crucial to finding motivation in the UN's sustainability goals. This deals with the importance of breaking down the sustainability goals into specific sub-goals in order to be able to see the results of the work that is put into the project.

This thesis is based on a case study by Skanska and the findings represent a snapshot of the current situation being investigated. It is important to bear in mind that the sample is not considered representative of all Skanska employees.

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	iii
Sammendrag .....	iv
Abstract .....	v
1 Innledning.....	1
1.1 Oppgavens oppbygning.....	3
1.2 Kunnskapsstatus.....	4
1.3 Problemstilling.....	12
1.4 Valg av oppgave.....	13
2 Bakgrunn .....	14
2.1 Bærekraft og FNs bærekraftsmål .....	14
2.2 Bærekraft og bedrifter innenfor bygg- og anleggssektoren.....	16
2.3 BREEAM-NOR og ISO 14001 .....	17
2.4 Aktører i bygg- og anleggssektoren.....	19
2.5 Presentasjon av Skanska .....	19
3 Metode.....	22
3.1 Valg av metode.....	22
3.2 Utvalget .....	24
3.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervju.....	28
3.4 Etiske betraktninger rundt intervju.....	29
3.5 Tematisk analyse av datamaterialet.....	31
4 Resultat.....	41
4.1 Tema 1: Bærekraft og FNs bærekraftsmål mangler forankring hos de ansatte.....	41
4.2 Tema 2: Assosiasjoner til bærekraft treffer best med den lokale miljødimensjonen.....	45
4.3 Tema 3: Bærekraft og klimakutt er en målsetning, men ingen drivkraft i seg selv.....	48
4.4 Tema 4: Man motiveres ikke helt av ting man ikke forstår.....	52
4.5 Tema 5: Synlige resultater er avgjørende for å finne motivasjon i FNs bærekraftsmål.....	57
5 Diskusjon og drøfting.....	62
5.1 Tema 1: Bærekraft og FNs bærekraftsmål mangler forankring hos de ansatte.....	62
5.2 Tema 2: Assosiasjoner til bærekraft treffer best med den lokale miljødimensjonen.....	64
5.3 Tema 3: Bærekraft og klimakutt er en målsetning, men ingen drivkraft i seg selv.....	66
5.4 Tema 4: Man motiveres ikke helt av ting man ikke forstår.....	68
5.5 Tema 5: Synlige resultater er avgjørende for å finne motivasjon i FNs bærekraftsmål.....	70
6 Forskningens kvalitet og metodisk refleksjon .....	72
7 Konklusjon.....	76
7.1 Veien videre.....	78

8	Referanser .....	79
9	Vedlegg .....	84

## Vedlegg

Vedlegg 1. Informasjonsskriv

Vedlegg 2. Intervjuguide

Vedlegg 3. Koder etter steg 2

## Figurliste

<b>Figur 1:</b> Illustrasjon av FNs bærekraftsmål (FN-sambandet, 2022).....	15
<b>Figur 2:</b> De fem P-ene brutt ned på hovedkategorier fra FNs bærekraftsmål (United Nations, 2015)	16
<b>Figur 3:</b> Skanskas prioriterte bærekraftsmål (Skanska, 2021).....	20
<b>Figur 4:</b> Forenklet utgave av 'Skanska Norge Karrieremodell' med stillingstitler .....	28
<b>Figur 5:</b> Tankekart med foreløpige temaer (blå ellipser) og koder (grå sirkler).....	36
<b>Figur 6:</b> Endelig tankekart med temaer (blå ellipser) og koder (grå sirkler) .....	39

## Tabelliste

<b>Tabell 1:</b> Oversikt over respondenter .....	27
<b>Tabell 2:</b> Eksempler på innledende koder med sitater etter trinn 2.....	35
<b>Tabell 3:</b> Oversikt over endelige temanavn etter trinn 5.....	40

## 1 Innledning

Agenda 2030 er en felles arbeidsplan for alle land og representerer et globalt politisk rammeverk med ambisiøse mål for hvordan nasjonale myndigheter og virksomheter skal jobbe for en bærekraftig utvikling frem mot 2030 (United Nations, 2015). FNs bærekraftsmål ble vedtatt gjennom Agenda 2030 på FNs generalforsamling i 2015 og inneholder 17 hovedmål, herunder 169 delmål og 232 indikatorer (United Nations, 2015). For å nå bærekraftsmålene må alle bidra. Bærekraftsmålene gjelder for myndigheter, offentlige og private bedrifter, organisasjoner og enkeltmennesker. FN initiativet Global Compact ser bærekraftsmålene som et veikart for vår tids største forretningsmulighet (Global Compact, u.å-a). I de nasjonale forventningene fremlagt i stortingsmeldingen *Mål med mening*, blir private bedrifter trukket frem som viktige bidragsyttere i samfunnsutviklingen. Globalisering har ført til en sentrering av økonomiske krefter rundt de største bedriftene i verden. Disse bedriftene har betydelig markedsrett som tidligere var forbeholdt individuelle land og nasjoner. Dette gir bedrifter en reell mulighet for å bidra til FNs bærekraftsmål (Volans, 2016).

Bygg- og anleggssektoren er vår tids samfunnsbyggere og bidrar med utbygging av infrastruktur, boliger og næringsbygg. Bygg og eiendomsnæringen kalles ofte *40 %-sektoren*, fordi bygg bruker 40 % av energien i samfunnet og 40 % av materialressursene. Globalt står næringen også for 40 % av totale klimagassutslipp (Asplan Viak, 2019). Man forventer en voksende befolkning og økt etterspørsel etter boliger i bynære områder i årene som kommer. Dette vil sette større press på å utvikle bærekraftige byer og lokalsamfunn. Bransjen vil direkte påvirkes av målsetninger om å begrense klimagassutslipp, redusere arealbeslag og bevare naturmangfold. I tillegg vil endrede forbruksmønstre og ønske om redusert ressursforbruk fra nasjonalt hold påvirke arbeidshverdagen og planlegging av prosjekter (Meld. St. 40 (2020-2021)).

Arbeid med bærekraft er ikke noe nytt og mange bedrifter har allerede jobbet med dette i flere tiår. Likevel er bærekraftsbegrepet sammensatt og politiske institusjoner og nasjonale myndigheter innfører stadig nye dimensjoner til bærekraftsaspektet. Det er mye snakk om bærekraft og FNs bærekraftsmål, men i spørsmålets enkleste natur – *hva betyr egentlig FNs bærekraftsmål for ansatte i en bedrift og hvor stor del av arbeidshverdagen gjenspeiler prioritering av bærekraft?*



Denne oppgaven handler om hvordan FNs bærekraftsmål påvirker omfang av arbeidsoppgaver og motivasjon i et byggeprosjekt i entreprenørselskapet Skanska. Gjennom vesentlighetsanalyser har Skanska valgt ut syv sentrale bærekraftsmål som skal fungere som en rød tråd for hvordan bedriften utøver sin virksomhet. Arbeid med FNs bærekraftsmål er noe som ofte initieres av ledelsen i en bedrift, men hvordan er forankringen og bruk av bærekraftsmålene nedover i bedriften? Mange påstår at bærekraft lønner seg, men er de ansatte nedover i bedriften like overbevist? Gjennom intervjuer med ansatte i Skanska både vertikalt og horisontalt i bedriften er målet med denne oppgaven å danne et bilde av hvilke utfordringer, muligheter og erfaringer arbeidet med FNs bærekraftsmål medfører for den enkelte ansatte i et byggeprosjekt.

I første del av oppgaven presenteres en kunnskapsstatus som undersøker hvordan bedrifter arbeider med FNs bærekraftsmål og hvilken betydning målene har for virksomheter innenfor bygg- og anleggssektoren. I tillegg tar den for seg hvordan implementering av FNs bærekraftsmål påvirker muligheter og utfordringer i bransjen. Denne kunnskapsstatusen ender i en nærmere beskrivelse av oppgavens problemstilling.

## 1.1 Oppgavens oppbygning

Kapittel 1 gir introduksjon av oppgaven satt i politisk og samfunnsmessig kontekst og en innføring i hvordan bygg- og anleggssektoren kan bidra til FNs bærekraftsmål. Kunnskapsstatusen presenteres i kapittel 1.2 og undersøker relevant litteratur på området. Litteraturgjennomgangen tar for seg muligheter og utfordringer ved implementering av FNs bærekraftsmål i bygg- og anleggssektoren og leder ut i oppgavens problemstilling. Kapittel 1.3 og 1.4 gir en redegjørelse for oppgavens problemstilling og begrunnelse for valg av oppgave.

Kapittel 2 gir et overblikk over relevant bakgrunnsinformasjon om bærekraft og bedrifter. En kort innføring i prosessen for utarbeidelsen av FNs bærekraftsmål vises i kapittel 2.1, før kapittel 2.2 beskriver litteratur for bærekraft og bedrifter innenfor anleggssektoren. Kapittel 2.3 beskriver miljøsertifiseringen BREEAM og miljøledelsessystemet ISO 14001, og hvordan disse brukes i relasjon til byggeprosjekter. En presentasjon av aktører i bygg- og anleggssektoren vises i kapittel 2.4 før kapittel 2.5 gir en presentasjon av Skanska.

Kapittel 3 redegjør for oppgavens metode. Dette innebærer beskrivelse av kvalitativ metode og semistrukturerte intervjuer, beskrivelse av utvalg og respondenter, intervjuguide og etiske betraktninger og til slutt, bruk av tematisk analyse i seks trinn for analyse av datamaterialet. Metodekapittelet har blitt gitt god plass fordi en stor del av arbeidet med oppgaven har vært fokusert rundt metoden og det har vært viktig å dokumentere hva som har blitt gjort.

Resultatene fra den tematiske analysen presenteres i kapittel 4. Resultatene presenteres tematisk med oppsummering av hovedfunn etter hvert tema. I kapittel 5 presenteres diskusjon og drøfting av resultatene opp mot kunnskapsstatus og bakgrunn. Forskningens kvalitet og metodisk refleksjon blir presentert i kapittel 6. Avslutningsvis legges konklusjonen frem i kapittel 7 og besvarer problemstilling med hovedfunn.

## 1.2 Kunnskapsstatus

I dette kapitlet presenteres et utvalg litteratur som tar for seg temaer som er relevant for bygg- og anleggssektorens arbeid med implementering av FNs bærekraftsmål. Det er gjennomført flere søk i forskjellige databaser som *Web of Science*, *Science Direct*, *Google Scholar* og *Oria*. Utvalgte søkeord som ble benyttet i prosessen var blant annet «SDGs», «Sustainable Development Goals», «Building sector», «Building industry», «Project level» og «Sustainable building culture». I et forsøk på å avgrense søkene ble «AND» og «OR» benyttet. Gjennom søkeprosessen ble ulike artikler gjennomgått, og de mest relevante artiklene ble undersøkt opp mot problemstilling og benyttet videre.

Dette kapitlet undersøker hvilke utfordringer og muligheter som foreligger ved arbeid med FNs bærekraftsmål i bygg- og anleggssektoren. I tillegg vil bruk av indikatorer og styringssystemer som måleverktøy for oppnåelse av bærekraft bli belyst. Den akademiske litteraturen som handler om FNs bærekraftsmål er tett koblet mot innføring og bruk av miljøstyringssystemer. Miljøstyringssystemer kan benyttes for å måle bedriftens tilpasning og progresjon mot bærekraftsmålene og inkluderes i kunnskapsstatusen. Jeg har i denne oppgaven avgrenset litteratursøket til studier som eksplisitt refererer til FNs bærekraftsmål. Litteraturen som er valgt ut danner grunnlaget for drøftingen i diskusjonsdelen, og vil koble faglitteratur og funn fra intervjuene sammen.

### FNs bærekraftsmål i bedrifter

I senere tid har bærekraftsmålene fått økt oppmerksomhet utover offentlig sektor og blir i større grad integrert i private virksomheter (Goubran & Cucuzzella, 2019; Pedersen, 2018). Pedersen (2018) argumenterer for at FNs bærekraftsmål er vår tids største forretningsmulighet fordi målene representerer et langsiktig rammeverk som bedrifter kan bygge sin virksomhet rundt. For enhver bedrift er det viktig å levere et produkt eller en tjeneste som etterspørres i markedet. FNs bærekraftsmål bidrar til å gi bransjen en mulighet til å benytte globale målsetninger som deres konkurransefordel (Fei et al., 2021).

Som utgangspunkt er målene utformet som en felles enhet og danner et nettverk av interaksjoner som påvirker oppnåelsen til andre mål (United Nations, 2015). Morton et al. (2017) argumenterer for nødvendigheten av å se målene som en helhet og understreker at

dersom dette ikke anerkjennes vil det kunne resultere i at viktige elementer utelates og føre til ineffektiv implementering (Morton et al., 2017).

Målenes kompleksitet kan føre til at viktigheten av enkelte mål forsvinner dersom alle bærekraftsmålene implementeres i en virksomhet (Johnsson et al., 2020). Studien trekker frem eksempler hvor bruk av bærekraftsmålene kan føre til grønnvasking. Ved å bruke alle bærekraftsmålene kan det være enklere å trekke frem områdene bedriften gjør det godt på, og styre unna områdene hvor bedriften presterer dårligere (Johnsson et al., 2020). Dette fenomenet er en del av risikoen når bedrifter bruker FNs bærekraftsmål utelukkende som ledd egen markedsføring, men som i realiteten fører til grønnvasking av bedriften (Lashitew, 2021).

Flemming et al. (2017) undersøkte hvordan FNs bærekraftsmål ble oppfattet i en bedrift i sjømatnæringen i Australia. Formålet med studien var å undersøke motivasjon og barrierer for å implementere målene i virksomheten. Studien konkluderte med at de ansatte var motivert for å jobbe med målene, selv om de tidligere ikke hadde nevneverdig kjennskap til målene. De største motivasjonsfaktorene var konkurransefordeler, bedre økonomiske utsikter og forbedret omdømme.

#### FNs bærekraftsmål i bygg- og anleggssektoren

Flere studier trekker frem bygg- og anleggssektoren som en nøkkelaktør for å bidra til oppnåelsen av bærekraftsmålene og Agenda 2030 (Gade & Opoku, 2020; Opoku, 2016; Thusen & Opoku, 2018). Bransjen kan bidra til FNs bærekraftsmål gjennom hele livsløpet i deres virksomheter (RICS UNGC, 2018). Bransjen har et stort potensial for å nå målene gjennom å sette bærekraft i fokus ved utvikling av arealer, materialressurser, generering av avfall og reduksjon av utslippsintensitet. Bransjen står for en stor andel sysselsetting og kan bidra til de sosiale dimensjonene av bærekraftsbegrepet ved å sikre blant annet gode arbeidsvilkår, mangfold og inkludering (Fei et al., 2021).

Goubran og Cucuzzella (2019) identifiserte i sin litteraturstudie at mye av forskningen på bærekraftsmål innenfor bygg- og anleggssektoren er fokusert rundt kobling av bærekraftsmålene mot eksisterende praksis. Miljøsertifiseringssystemer som BREEAM og ISO 14001 er veletablerte og allerede godt forankret i en rekke bedrifter (Goubran & Cucuzzella, 2019). Horry et al. (2021) gjennomførte en kartlegging av hvordan ulike komponenter i et miljøstyringssystem ville bidra til å oppnå alle de ulike bærekraftsmålene. I studien ble det

utarbeidet et veikart som gjorde rede for fordelene ved bruk av ISO 14001. Disse fordelene ble direkte knyttet mot bærekraftsmålene. En tilnærming som fokuserer på å koble eksisterende praksis til bærekraftsmålene kan være med på å begrense bidraget til bærekraftig utvikling ved at innovative løsninger og nye metodikker ikke prøves ut (Goubran & Cucuzzella, 2019). Bedrifters beste tilpasning til Agenda 2030 vil i mange tilfeller inkludere ny retning for å finne løsninger for morgendagens problemer (Fei et al., 2021).

Gade og Opoku (2020) undersøkte hvordan danske bygningseiere opplevde implementeringen av bærekraftsmålene i sine virksomheter. Blant 22 bygningseiere fant de at bærekraftsmålene som ble prioritert høyest var mål 7 (*ren energi*), mål 11 (*bærekraftige byer og lokalsamfunn*), mål 13 (*klimahandling*), mål 8 (*anstendig arbeid og økonomisk vekst*) og, mål 12 (*ansvarlig forbruk og produksjon*). Horry et al. (2021) undersøkte aktuelle positive sammenhenger mellom FNs bærekraftsmål blant arkitekter, ingeniører og anleggssektoren. De identifiserte at målene som kunne gi de største fordeler til organisasjonen var mål 4 (*god utdanning*), mål 8 (*anstendig arbeid og økonomisk vekst*), mål 12 (*ansvarlig forbruk og produksjon*), og mål 13 (*klimahandling*).

#### FNs bærekraftsmål i lokal og prosjektorientert kontekst

Et godt grunnlag for å nå FNs bærekraftsmål innenfor bygg- og anleggssektoren er et felles utgangspunkt som alle aktører kan enes om (Gade & Opoku, 2020). Agenda 2030 forankrer definisjonen av bærekraft i global kontekst, men det er likevel nødvendig å definere bærekraftsmålene på lokalt og prosjektorientert nivå for at målene skal kunne operasjonaliseres på en effektiv måte (Caiado et al., 2018). Dette kan bidra til at større og mindre bedrifter kan navigere i landskapet og innrette sin bedrift etter bærekraftsprinsippene omtalt i Agenda 2030 (Fei et al., 2021).

Delmål og indikatorer under bærekraftsmålene er ikke alltid like enkelt å oversette til lokale byggeprosjekter. Goubran og Cucuzzella (2019) undersøkte hvordan aktiviteter i bygg- og anleggsbransjen kan relateres til FNs bærekraftsmål. Et av funnene var at 17 % av målene kan tilbakeføres direkte til aktiviteter i bransjen. Et annet funn var at 27 % av bærekraftsmålene indirekte påvirker aktiviteter i anleggssektoren. Dette understreker behovet for økt oppmerksomhet rundt anleggssektorens rolle for å bidra til Agenda 2030, ettersom potensialet kan anses som betydelig (Fei et al., 2021).

For å effektivt kunne operasjonalisere FNs bærekraftsmål på prosjektnivå fremhever Agenda 2030 at målene må overføres til lokal kontekst (Ike et al., 2019). Det finnes flere rammeverk som forsøker å rettlede bedrifter til å iverksette FNs bærekraftsmål. Flere studier trekker frem «Bærekraftskompasset» og FN initiativet «UN Global Compact» som viktige bidrag for bedrifter som vil følge opp bærekraftsmålene (Gade & Opoku, 2020; Holden & Linnerud, 2018). Bærekraftskompasset er utarbeidet som en guide for å rettlede bedrifter med å handle i tråd med bærekraftsmålene. Bærekraftskompasset er strukturert rundt fem trinn som bedrifter kan velge å følge for å maksimere sin innsats mot bærekraftsmålene. De fem trinnene gir bedrifter en mulighet for å tilpasse sin virksomhet etter målene, eller utvikle ny forretningsstrategi som følger målene. De fem trinnene er 1) forstå bærekraftsmålene, 2) definere prioriteringer, 3) sette mål, 4) integrere prioriteringer og mål i bedriften og 5) rapportere og kommunisere (GRI UN Global Compact & World Business Council for Sustainable Development, 2015). I tillegg finnes en rekke sertifiseringssystemer og rapporteringsplattformer som for eksempel «Global Reporting Initiative» (GRI UN Global Compact & World Business Council for Sustainable Development, 2015). Kritikken ved bruk av disse indikatorene og verktøyene er at de fremstår for teoretiske og abstrakte, og at de er lite tilpasset praktiske situasjoner innenfor bygg- og anleggsprosjekter (Caiado et al., 2018; Gade & Opoku, 2020; Goubran & Cucuzzella, 2019).

#### Muligheter og motivasjon

Nye direktiver som innlemmes i norsk lovgivning vil kreve at bedrifter har omstillingsevne. EU-taksonomien innebærer blant annet at virksomheter i større grad må vise åpenhet gjennom rapportering. Rapporteringen krever at bedrifters påvirkning på omverdenen i større deler av verdikjeden blir tydeliggjort (Simonsen & Tønseth, 2021). I tråd med nasjonale forventninger vil kommuner i større grad stille miljøkrav i anbudsprosser som vil påvirke konkurransesituasjonen i bygg- og anleggssektoren (Meld. St. 40 (2020-2021)). Utslippsfrie bygg- og anleggsplasser er en bestemt målsetning innen 2025 for Oslo kommune (Miljødirektoratet, 2021; SINTEF, 2022). SINTEF har gjennomført en erfaringskartlegging av utslippsfrie bygg- og anleggsplasser i kommunens prosjekter. Kartleggingen konkluderer med at utslippsfrie byggeplasser vil resultere i mindre støy og forurensning, bedre luftkvalitet og bedre arbeidsmiljø (SINTEF, 2022). Innovasjon Norge har lagt bærekraft som premiss for bedrifter som søker støtte gjennom deres ordninger (Innovasjon Norge, 2020). Erkjennelsen

om at bærekraft gir konkurransekraft er etablert i deres strategi for bærekraft i tidsperioden 2021-2025 (Innovasjon Norge, 2021). Innovasjon Norge får støtte over statsbudsjettet, de skal fremme bærekraftig vekst og er med på å bygge Norges satsning på bærekraft og nyskapning i privat næringsliv.

Det blir stadig vanligere for bedrifter å leie inn konsulenttenester for å gjennomføre vesentlighetsanalyser av bærekraftsmålene. Arbeidet kan bestå av å prioritere, samt velge ut målene som ligger nærmest bedriftens virksomhetsområde (Ioannou & Serafeim, 2017). Bærekraft i bedrifter har vært ansatt som en trend på tvers av bransjer og brukes av mange bedrifter i deres markedsføring (Johnsson et al., 2020; Volans, 2016). Fokus på bærekraft blir trukket frem som sentralt for overlevelsen til morgendagens bedrifter og gir en robust forretningsmodell (Volans, 2016).

Horry et al. (2021) undersøkte hvordan arkitekter, ingeniører og anleggssektoren kan bidra til å realisere FNs bærekraftsmål gjennom miljøledelsessystemer som ISO 14001. Studien viser hvordan bedrifter kan oppnå organisatoriske fordeler og samtidig bidra positivt til FNs bærekraftsmål. I resultatene trekker de frem at de største fordelene inkluderer forbedring av bedriftens omdømme, økte markedsandeler, reduksjon i kostnader og redusert negativ miljøpåvirkning.

Gade og Opoku (2020) undersøkte hvilken kjennskap og erfaring aktører i den danske bygg- og anleggssektoren hadde til FNs bærekraftsmål. Resultatene viste at 94 % av deltakerne i studien hadde, eller ønsket å iverksette bærekraftsmålene i den daglige driften i sine virksomheter. Dette gir en indikasjon på at det er stor oppslutning om bærekraftsmålene blant deltakerne i studien. For å kunne prioritere de ulike målene relatert til bygg- og anleggssektoren, argumenterer deltakerne i studien for at god forståelse og informasjon om målene som nødvendig for effektiv implementering.

Thusen og Opoku (2018) konkluderte i sin studie med at samarbeid mellom akademia og industrien er avgjørende for å bygge kunnskap for bærekraftsmålene. Forsknings- og utviklingsprosjekter er av stor betydning for å øke kunnskap internt i en organisasjon, men også for å bygge kunnskap om bærekraftsmålene mellom bedrifter og på tvers av bransjer (Thusen & Opoku, 2018).

Kjernen i bærekraftig utvikling springer ut fra tanken om at «ingen skal etterlates» og Hopwood et al. (2005) argumenterer for at bærekraftig utvikling er sentrert rundt et menneskelig perspektiv. Bærekraftig utvikling innebærer avveininger mellom menneskelige perspektiver og fokus på miljø. Innenfor det menneskelige perspektivet står fokuset på god helse sterkt (Hopwood et al., 2005). Vi som samfunn er avhengig av miljøet vi lever i, men for at produktivitet i bedrifter skal fortsette, er vi avhengig av at arbeidere har god helse og kan stille på jobb (Fei et al., 2021).

#### Utfordringer og barrierer

Implementering av bærekraftsmålene må initieres av ledelsen i bedriften for å kunne iverksettes i daglige arbeidsoppgaver for de ansatte. I studien til Ololade og Rametse (2018) ble ansatte i en bedrift innenfor bygg- og anleggssektoren i Johannesburg intervjuet for å undersøke hvordan de opplevde betydningen av et miljøledelsessystem. Studien trekker frem at miljøledelsessystemet ble oppfattet som en formell måte for å iverksette miljøtiltak i bedriften, og ble ikke prioritert på lik linje med andre arbeidsoppgaver. Forfatterne konkluderer for det første med at det bør innføres et opplæringskrav for alle ansatte for å styrke kunnskapen om miljø og utslippskutt. For det andre argumenteres det for å vektlegge betydningen om hvorfor dette er viktig for bedriften (Ololade & Rametse, 2018). Mangel på kunnskap hos bygningseiere kan relateres til silotankegang og påvirker hele organisasjonen fra øvre ledelse til fagarbeidere. I en transformasjonsprosess, hvor vridning av bedrifters virksomhetsområde i større grad skal inkludere miljø, klima og sosiale perspektiver, er det avgjørende å ha med alle ansatte for å oppnå en effektiv implementering (Ololade & Rametse, 2018).

Bærekraft defineres ulikt av forskjellige sektorer og organisasjoner, men likevel bør konseptet innføres på tvers av alle bransjer (Fei et al., 2021). Med over hundre definisjoner av bærekraft og mer enn seks hundre tilgjengelige verktøy for evaluering av bærekraft i bedrifter kan det være utfordrende å navigere selv for den mest erfarne bedriftsleder (Goubran & Cucuzzella, 2019). Begrepet bærekraft brukes i en rekke forskjellige sammenhenger og det kan være utfordrende å ha en klar mening om hva begrepet betyr dersom det ikke defineres i den aktuelle sammenhengen som analyseres (Salas-Zapata & Ortiz-Muñoz, 2018). Studien til Salas-Zapata og Ortiz-Muñoz (2018) undersøkte betydningen av konseptet bærekraft med fokus på



ordbruk og kontekst. Målet med studien var å gjøre det akademiske miljøet klar over tvetydigheten ved begrepsbruken, og oppfordre til å definere bærekraft i den aktuelle sammenhengen som analyseres.

Horry et al. (2021) identifiserte 63 fremtredende barrierer i sin studie ved implementering av miljøstyringssystem i bygg- og anleggssektoren. De mest fremtredende barrierene var å holde tritt med nye krav, enten i form av standarder eller lovgivning. Dette var tett etterfulgt av utfordringer med å opparbeide kunnskap om miljømessige aspekter i bedriften og kostnader for å forbedre eksisterende praksis. Manglende opplevd verdi av å følge strenge miljømessige krav ble også trukket frem. Gade og Opoku (2020) trekker frem høye kostnader og manglende kunnskap som de største barrierene ved implementering av FNs bærekraftsmål. I tillegg ble kapasitet, samarbeid, forvirrende bruk av verktøy, metoder og lovverk trukket frem som viktige barrierer. Manglende praktiske eksempler for inspirasjon og løsninger ble etterspurt av deltakerne i studien. Bedrifters likviditet anses som styrende for økonomiske beslutninger i tilfeller hvor det er et spørsmål om prioritering av løsninger (Horry et al., 2021). Valg av løsninger som er mer miljøvennlige kan være ettertraktet, men samtidig kan det reelt være et mer kostbart alternativ sett fra et bedriftsøkonomisk perspektiv. Horry et al. (2021) avdekket at muligheter og barrierer kan variere ut ifra hvilken sektor som undersøkes og hvilken modenhet som foreligger i prosjektene. Dette handler spesielt om tid og innsats som er lagt ned i å inkludere aspekter av bærekraft i bedriften.

Goubran og Cucuzzella (2019) vektlegger at forskning innenfor bærekraft for eksisterende bygg har de siste ti årene vært fokusert rundt miljødimensjonen. Miljødimensjonen har muligens fått størst oppmerksomhet i bærekraftsbegrepet for bygg- og anleggssektoren på bakgrunn av klimaavtrykket og ressursuttak. Det anslås at rundt 40 % av energibruk og 40 % av globale klimagassutslipp på verdensbasis kan knyttes til bygg- og anleggssektoren (UNEP, 2020). Bransjen påvirker miljøet negativt gjennom aktiviteter som danner store mengder avfall fra anleggsplasser, tap av biodiversitet og uttak av ressurser til bygningsmasse.

## Kunnskapshull

Kunnskapsstatusen peker på at det er begrenset faglitteratur som undersøker hvordan bygg- og anleggssektoren kan bidra til Agenda 2030 og spesifikt til FNs bærekraftsmål (Caiado et al., 2018; Gade & Opoku, 2020; Goubran & Cucuzzella, 2019). Gade og Opoku (2020) trekker frem gapet i litteraturen som peker på manglende perspektiver fra bygningseiere ved implementering av FNs bærekraftsmål. Horry et al. (2021) poengterer at det er lite forskning som undersøker perspektivene til arkitekter og ingeniører for hvordan de kan bidra til FNs bærekraftsmål. Det korte tidsintervallet fra FNs bærekraftsmål ble lansert trekkes frem som argument for at det foreligger lite akademisk litteratur på området (Gade & Opoku, 2020; Ike et al., 2019). Per dags dato er det syv år siden bærekraftsmålene trådte i kraft. Argumentet om at tidsintervallet er for kort til å se resultater av innsatsen fremstår utfordrende å forsvare.

Basert på søk etter tilgjengelig artikler, har det ikke vært mulig å finne forskning som undersøker hvordan implementeringen av målene oppfattes i de daglige arbeidsoppgavene til arbeidere på prosjektnivå i bygg- og anleggssektoren. Det er behov for dypere forståelse av samspillet på byggeplassen og de ulike avveiningene som foregår i praksis, for å lykkes med en integrert og effektiv implementering av FNs bærekraftsmål. Denne oppgaven vil bidra til å supplere dette kunnskapshullet i litteraturen.

### 1.3 Problemstilling

I lys av litteraturgjennomgangen vil denne oppgaven bidra til å fylle kunnskapsgapet og si noe om hvordan implementering av FNs bærekraftsmål oppleves i et byggeprosjekt i Skanska. Oppgaven vil være et ledd i å forstå hvilke erfaringer og utfordringer ansatte i bygg- og anleggssektoren trekker frem i arbeidet med FNs bærekraftsmål. Perspektivene som kommer frem vil bidra til å kartlegge i hvilken grad ansatte som jobber et stykke fra øvrig ledelse og HR-avdeling kjenner til FNs bærekraftsmål, og hvordan de opplever prioriteringen av bærekraft i sine daglige arbeidsoppgaver. Problemstillingen for masteroppgaven er som følger:

***I hvilken grad påvirker FNs bærekraftsmål arbeidshverdagen til de ansatte i Skanska, og hvordan motiveres de ansatte av bærekraftsmålene?***

Formålet med oppgaven er å undersøke hvilken kunnskap de ansatte har til FNs bærekraftsmål og hvilke erfaringer de har gjort seg ved arbeid med bærekraftsmålene. Skanska har lenge hatt fokus på bærekraft og dette er forankret i selskapets strategi og visjoner. Bedriften har gjennomført vesentlighetsanalyser som har kartlagt de syv bærekraftsmålene som er mest relevant for deres virksomhet. Disse målene skal fungere som en rød tråd for hvordan bedriften utøver sin virksomhet. Oppgaven vil undersøke i hvilken grad målene påvirker og motiverer de ansatte i sine arbeidsoppgaver.

Kunnskap, erfaringer og motivasjon til bærekraft i arbeidsoppgaver er viktig å kartlegge i en bransje som står ovenfor store endringer i tiden som kommer. Ledelsen i en bedrift er de som lager retningslinjer og stiller krav til sine ansatte. Det er likevel noen utfordringer med denne strategien. For det første vil det alltid være rom for valg av løsninger ute i prosjekt som ledelsen ikke kan bestemme. Uten kunnskap om bærekraftsmålene og motivasjon for arbeidet, kan bærekraft i bedriften få redusert praktisk betydning. For det andre er sjansen for at de ansatte faktisk gjør det de blir oppfordret til, større om de har kunnskap og motivasjon om bærekraftsmålene. For det tredje kan det argumenteres for at prosjektansatte er de som er best egnet til å finne gode løsninger i prosjektet. De som har skoen på, vet som regel hvor den trykker. For å styrke eierskap til bærekraft i arbeidsoppgaver er det viktig å finne ut hvilken kunnskap og motivasjon de ansatte har til bærekraftsmålene. I tillegg vil det kunne bidra til at bedrifter i tilsvarende situasjoner gjøres klar over at kunnskap om bærekraft må bygges i alle ledd for å sørge for en effektiv implementering av målene.

#### 1.4 Valg av oppgave

Jeg gjorde et aktivt valg om å fokusere på entreprenører fremfor byggherre i denne oppgaven. Bakgrunnen for dette er mitt personlige inntrykk om at fremtidens næringsliv og spesielt private bedrifter, er aktører som kommer til å oppleve store endringer i møte med nye regulatoriske krav. Dette gjelder både når det kommer til private innkjøp og i forbindelse med sosial bærekraft. Entreprenører har stor markedsrett i form av nedstrøms verdikjede, i tillegg til påvirkningsmuligheter på byggherrer og myndigheter.

I mitt omgangsmiljø har jeg kommet i kontakt med flere personer som har tilknytning til anleggssektoren i ulike posisjoner. Det varierende fokuset på bærekraft i de ulike bedriftene er slående og har påvirket meg til valg av tema for oppgaven. Gjennom mitt studieløp har Skanska utpekt seg som en interessant bedrift. Skanska har en viktig rolle som samfunnsbygger og står ovenfor en rekke utfordringer i tråd med globale målsetninger om å redusere utslipp av klimagasser, bidra til energieffektivisering og sirkulær økonomi i byggeprosjekter. I tillegg har de et ansvar for å sikre et anstendig arbeidsliv og ta vare på natur- og dyremangfold både på land og i vann. Disse faktorene har formet meg til å skrive denne oppgaven.

## 2 Bakgrunn

### 2.1 Bærekraft og FNs bærekraftsmål

Bærekraft er ikke et nytt begrep og bærekraftig tenkning kan spores langt tilbake i tid, nærmere bestemt til seksten- og syttenhundretallet (Holden & Linnerud, 2018). En av de mest kjente definisjonene på bærekraftig utvikling stammer fra rapporten «*Vår Felles Fremtid*» utarbeidet av Brundtland-kommisjonen i 1987 (World Commission on Environment and Development, 1987). Arbeidet med rapporten bidro til å sette begrepet bærekraftig utvikling for første gang på den globale politiske dagsorden (Holden & Linnerud, 2018). Definisjonen fra rapporten lyder: «*Bærekraftig utvikling er utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge muligheten for at fremtidige generasjoner skal få dekket sine behov*» (World Commission on Environment and Development, 1987). I rapporten ble det foreslått flere utviklingsstrategier som kan integreres i samfunnet for å bekjempe miljø- og fattigdomsproblemer. Overgangen til bærekraftig utvikling skulle representere en ny epoke som fokuserte på økonomisk vekst, samtidig som at hensynet til miljø og sosiale aspekter skulle ivaretas (World Commission on Environment and Development, 1987). Definisjonen har vært betydningsfull for utviklingen av begrepet i senere tid og er sentral i Agenda 2030, og for bærekraftsmålene.

Bærekraft kom for alvor inn på arenaen med konferansen *Earth Summit* i Rio de Janeiro i 1992 (United Nations, 2020). Denne konferansen har fått historisk oppmerksomhet ettersom det var her bærekraftbegrepet først fikk store medieoppslag og definisjonen fikk tyngde blant offentlige aktører. Resultatene fra Rio-konferansen var en handlingsplan om bærekraftig utvikling, kalt *Agenda 21* (United Nations, 1992).

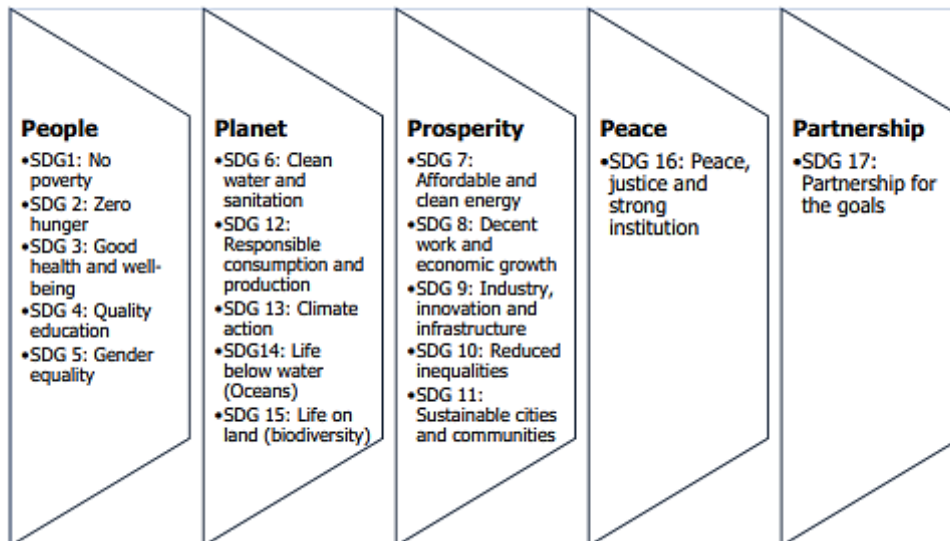
Forløperen til FNs bærekraftsmål var tusenårsmålene (ofte omtalt som *Millennium Development Goals*) som ble vedtatt i 2000 og varte til 2015. Tusenårsmålene ble utformet for at alle medlemslandene skulle arbeide aktivt for å utrydde sult og fattigdom i utviklingsland. Det overordnede målet var å halvere andelen mennesker som lever under ekstrem fattigdom innen 2015, og dette ble nådd med god margin (World Vision, 2015). Tusenårsmålene ble senere revidert og utvidet til FNs bærekraftsmål. Utvidelsen inkluderer dimensjoner som favner miljø- og naturpåvirkning, energi, urbanisering og teknologi. Bærekraftsmålene anses å være mer ambisiøse enn tusenårsmålene og har et globalt fokus (Caiado et al., 2018). FNs bærekraftsmål ble konkretisert gjennom Agenda 2030 og består av 17 mål med 169 delmål og

232 indikatorer (United Nations, 2015). De 17 overordnede er vist i Figur 1, og presenterer en omfattende forpliktelse for verdens land i årene som kommer.



**Figur 1:** Illustrasjon av FNs bærekraftsmål (FN-sambandet, 2022)

Bærekraftsmålene fordeles på fem hovedområder, også kalt de fem P-ene: «*People, Planet, Prosperity, Peace and Partnership*», se Figur 2 (United Nations, 2015). Disse områdene er utgangspunktet for å oppnå bærekraftig utvikling i tråd med FNs bærekraftsmål, og krever handling fra ulike aktører for en vellykket implementering. Aktørene omfatter myndigheter, institusjoner og bedrifter. For at en bedrift virkelig skal være bærekraftig må den gå fordi tradisjonelle økonomiske perspektiver og kortvarige problemer (Fei et al., 2021; Goubran & Cucuzzella, 2019). Bygg- og anleggssektoren er en nøkkelaktør i dette arbeidet og det er viktig at bransjen tillegger seg forretningsstrategier og handlingsplaner i tråd med bærekraftsmålene (Fei et al., 2021; Horry et al., 2021).



**Figur 2:** De fem P-ene brutt ned på hovedkategorier fra FNs bærekraftsmål (United Nations, 2015)

## 2.2 Bærekraft og bedrifter innenfor bygg- og anleggssektoren

Det finnes flere ulike initiativer og forum som kan hjelpe både små og store bedrifter med å bli mer bærekraftig. De mest kjente aktørene som trekkes frem i denne sammenhengen er FN initiativet Global Compact, World Business Council for Sustainable Development og frivillige standarder og rapporteringsverktøy, for eksempel i form av Global Reporting Initiative (GRI). Global Compact er et strategisk initiativ for bedrifter hvor medlemmene arbeider for å tilpasse sin virksomhet etter ti prinsipper som omhandler menneskerettigheter, arbeidsrett, miljø og antikorrupsjon (Global Compact, u.å-b). Global Compact er det mest omfattende internasjonale nettverket for bærekraft for bedrifter og omfatter 160 land (Global Compact, u.å-b).

Norske myndigheter kom høsten 2021 med stortingsmeldingen «*Mål med mening*» som skal fungere som en oppfølging av FNs bærekraftsmål på nasjonalt nivå (Meld. St. 40 (2020-2021)). Statistisk sentralbyrå har fått oppgaven med å utvikle et nasjonalt indikatorsett som skal fungere som et verktøy for å måle progresjonen og følge opp nasjonale målsetninger. Stortingsmeldingen gjennomgår de 17 bærekraftsmålene med tilhørende indikatorer og tar for seg hvordan Norge arbeider for å nå bærekraftsmålene. Tidligere har fokuset på implementering av FNs bærekraftsmål hovedsakelig ligget hos myndigheter og offentlige virksomheter, men det foreligger en tydelig dreining mot privat næringsliv og potensialet som ligger her i stortingsmeldingen (Meld. St. 40 (2020-2021)). Bedrifter i bygg- og anleggsbransjen

blir ved flere anledninger trukket frem som nøkkelaktører på bakgrunn av bransjens påvirkning på miljø, ressursuttak og energibruk. Det overordnede fokuset er likevel sentrert rundt hvordan offentlige virksomheter med statlig eierskap skal innrette seg til målene, og det legges mindre vekt på hvordan private bedrifter skal arbeide for oppnåelse av bærekraftsmålene. Et av de mest fremtredende områdene i Stortingsmeldingen handler om ansvarlig næringsliv, som også setter søkelys på næringslivets konkurransevne. Meldingen trekker frem at næringslivets konkurransevne i større grad vil formes av bedrifters evne til å tilby bærekraftige varer og tjenester (Meld. St. 40 (2020-2021)). Dette innebærer en klar forventning om at bedrifter skal gjennomføre aktsomhetsvurderinger for å kartlegge risiko for negative virkninger på mennesker, samfunn og miljø, forårsaket av egen virksomhet.

Bærekraftsmålene tilbyr bransjen en mulighet for å gå forbi den tradisjonelle miljødimensjonen av bærekraftsbegrepet (Fei et al., 2021). Prosjekter kan anses som bærekraftige hvis de inkluderer sosiale, økonomiske og miljømessige avveininger i levering av prosjekter. Det bygde miljøet i form av boliger og møteplasser sørger for sosial og psykologisk velferd og presenterer en arena som bidrar til god helse, læring og utfoldelse. Norge er et av landene i Europa med lavest andel mennesker som bor i byer eller tettsteder (Meld. St. 40 (2020-2021)). På verdens basis er det ventet at andelen vil øke til 60 % i 2030, og det er naturlig å tro at denne trenden også vil påvirke bosetningsmønstre i Norge (Meld. St. 40 (2020-2021); United Nations, 2019). Bygningsmassen står for omtrent halvparten av Norges forbruk av elektrisitet og i underkant av 40 % av samlet energibruk (NVE, 2018). Deloitte argumenterer for at byggenæringen er en av de sektorene med størst potensial for økt sirkularitet, blant annet på bakgrunn av stort avfallsvolum (Deloitte, 2020). Bygg- og anleggssektoren påvirker sosial atferd og bygger varig infrastruktur som har et langt tidsperspektiv. Bransjen bruker mye energi, materialer og står ansvarlig for store mengder klimagassutslipp. Sektoren har dermed stor påvirkningskraft på oppnåelsen av bærekraftsmålene.

### 2.3 BREEAM-NOR og ISO 14001

Ulike verktøy er utarbeidet for å måle bærekraft og jobbe mot FNs bærekraftsmål i bedrifter. FNs bærekraftsmål brukes sjeldent alene som styringsverktøy, men suppleres av miljøsertifiseringer og miljøledelsessystemer. De to mest brukte systemene i byggeprosjekter er BREEAM og ISO 14001. Disse nevnes av flere av respondentene i intervjuene og jeg velger derfor å si litt om de her. BREEAM er en internasjonal standard for miljøsertifisering av



bygninger. Den norske versjonen kalles BREEAM-NOR og er det fremste miljøsertifiseringssystemet for bygg i Norge (Grønn byggallianse, u.å). Forkortelsen BREEAM står for *Building Research Establishment Environmental Assessment Method*, og ble utviklet i 1990 i Storbritannia (Ding, 2008). For at et bygg skal oppnå BREEAM-standard stilles det krav til hvilke bærekraftige resultater bygget oppnår (Rambøll, u.å). Når et prosjekt bygges etter standarden viser det at prosjektet har kvaliteter utover minstekrav i byggeforskrifter og har tatt hensyn til flere sentrale dimensjoner (Grønn byggallianse, u.å). Det er strenge krav under byggeprosessen og metoden skal sørge for en ryddig og sunn byggeplass, både for de som jobber der og de som bor rundt. Dette gjelder blant annet i form av regler for avfallshåndtering og overvåkning av vann og energiforbruk fra flere kilder. Prosjekter som tildeles et BREEAM-NOR-sertifikat blir målt på ni ulike kategorier som er ledelse, helse og innemiljø, energi, transport, vann, materialer, avfall, forurensning og arealbruk, og økologi. Innenfor hver av disse kategoriene er det egne kriterier og tiltak som kan gjennomføres for å redusere miljøpåvirkningen til bygget. Desto flere tiltak som gjennomføres i prosjektet, desto flere poeng blir tildelt og bygget kan oppnå et høyere sertifiseringsnivå (Grønn byggallianse, u.å).

ISO 14001 er et miljøledelsessystem som ble utviklet på 1990-tallet (Standard Norge, 2022). Systemet benyttes hovedsakelig som et verktøy for å bistå organisasjoner og bedrifter med å håndtere interne miljøutfordringer. Sentralt for systemet er PUKK-metodikken som rettleider bedriftens aktiviteter etter prinsippene «Planlegg, Utfør, Kontroller og Korrigjer» (Standard Norge, 2022). Standarden er utformet for å kunne brukes i alle typer virksomheter uavhengig av størrelse og bidrar med systemer for å redusere bedriftens negative effekter på miljøet (Standard Norge, 2022). Standarden inkluderer obligatoriske miljøstyringssystemer på områder innenfor energiforbruk, håndtering av avfall, etterlevelse av miljøkrav og reguleringer, samt leverandørkrav og ressursplanlegging (Standard Norge, 2022).

Bruk av ISO-standardene innenfor bedriftens virksomhetsområde kan føre til kostnadsbesparelser og bedre utnyttelse av ressurser (Horry et al., 2021). Som flere andre miljøledelsessystemer, setter ikke ISO-standardene øvre grenser for utslippsintensitet eller spesifikke nivåer for måloppnåelse og har blitt kritisert for å bremse overgangen til bærekraftig utvikling (Brown, 2016). Fordelene som trekkes frem ved bruk av ISO 14001 for bedrifter er bedret økonomi, mens miljømessige fordeler har typisk vært fokusert rundt

kostnadsreduksjoner i form av lavere energibruk, reduksjon av materialer i produksjon og derav reduserte avgifter for avfallshåndtering (Horry et al., 2021).

#### 2.4 Aktører i bygg- og anleggssektoren

Bygg- og anleggssektoren omfatter mange forskjellige aktører og prosjekter. I et enkelt selskap kan forretningsområdene spenne fra store infrastrukturprosjekter til mindre private eiendomsprosjekter. Aktørene består overordnet av myndigheter, byggherrer, entreprenører, konsulenter og leverandører. Sentrale oppgaver for disse aktørene varierer fra planlegging, prosjektering, rådgivning og utarbeidelse av byggkonstruksjon. Etter at et prosjekt er godkjent av plan- og bygningsmyndighetene er det ansvarlig byggherre som tar på seg oppgaven med å planlegge og sette opp rammen for bestillingen til prosjektet. Byggherre omtales som oftest som tiltakshaver av et prosjekt. Plan- og bygningsloven § 23-2 definerer byggherre som «.. den person eller foretak tiltaket utføres på vegne av» (Plan- og bygningsloven (pbl), 2008). Byggherren har ansvaret for at arbeidet utføres i tråd med gjeldende lover, forskrifter og arealplaner (Reuch, 2022). Prosjektet legges deretter ut på anbud og entreprenøren som kommer med det beste tilbudet i form av pris, kvaliteter og en rekke andre kvalifikasjoner, vinner anbudet. En entreprenør er den personen eller virksomheten som tar på seg oppgaven med å utføre et byggeprosjekt eller anleggsarbeid. I et kontraktsforhold er entreprenøren ansvarlig for å utføre arbeidet slik byggherren har prosjektert (Entrepriserettsadvokater, 2022).

#### 2.5 Presentasjon av Skanska

Skanska er et av Norges største konsern innenfor entreprenør og prosjektutvikling. Bedriften er fordelt på fire ulike forretningsområder som er bygg, anlegg, eiendomsutvikling og spesialister. Skanska har over 3800 ansatte i Norge og har vært på markedet siden 1906 (Skanska, u.å.). Skanskas virksomhet spenner bredt nasjonalt og internasjonalt, og har prosjekter rundt om i hele verden. Bedriften har over lang tid vært opptatt av miljø og bærekraftige løsninger og ble ISO 14001-sertifisert i 2001 (Skanska, 2020). Skanskas visjon er: «Vi bygger for et bedre samfunn» (Skanska, 2021b). Under forretningsområdet 'bygg' gjennomfører Skanska prosjekter hvor de bygger næringslokaler, offentlige bygg og boligbygg. Under forretningsområde 'anlegg' har Skanska lange tradisjoner med bygging av store infrastrukturprosjekter, som for eksempel veier, jernbane, bruer og tunneler (Skanska, u.å.). Skanska er tydelige i sine ambisjoner om å være en del av den grønne løsningen og prioriterer

blant annet BREEAM-sertifisering av bygninger (Skanska, 2022a). I 2019 lanserte Skanska sin klimaambisjon som innebærer at bedriften skal redusere sine klimagassutslipp med 70 % innen 2030 og være klimanøytrale innen 2045. Ambisjonen ble nylig oppjustert fra 50 %, og klimamålet er det første i bransjen som anerkjennes som vitenskapelig basert (Skanska, 2022b). Referanseåret for denne målsetningen er 2015 (Skanska, 2020). Skanskas fem hovedområder innenfor bærekraft er sikkerhet, etikk, sosial bærekraft, grønt (miljø) og mangfold og inkludering (Skanska, 2019). Skanska er medlemmer av FN initiativet Global Compact. I tillegg har de utarbeidet en miljøpolitikk og sertifiseres gjennom NS-EN ISO 14001-sertifikat (Skanska, 2020).

FNs bærekraftsmål er integrert i Skanskas forretningsplan som har tittelen «*Profit With Purpose*» (Skanska, 2019). Hovedformålet i planen er å skape verdier for aksjeeiere, samtidig som Skanska bygger for et bedre samfunn. Disse hensynene skal ivaretas parallelt og skal ikke gå på bekostning av hverandre. Lønnsomhet av bærekraft er et sentralt aspekt i forretningsplanen. Relevante bærekraftsmål er prioritert ved hjelp av vesentlighetsanalyser og målene er brukt for å definere Skanskas interne bærekraftsområder som nevnt ovenfor. De syv prioriterte målene til Skanska er vist i Figur 3. Målene inkluderer likestilling mellom kjønnene (5), anstendig arbeid og økonomisk vekst (8), innovasjon og infrastruktur (9), bærekraftige byer og lokalsamfunn (11), ansvarlig forbruk og produksjon (12), stoppe klimaendringene (13) og fred og rettferdighet (16).



**Figur 3:** Skanskas prioriterte bærekraftsmål (Skanska, 2021)

Årlig utarbeider Skanska en bærekraftsrapport som presenteres sammen med årsrapporten. I 2021 omsatte Skanska for 147,6 milliarder kroner, og for den norske virksomheten var det et godt år. Bærekraftsrapporten er utarbeidet i tråd med bærekraftsmålene og delmålene som oppgis i Global Reporting Initiative (Skanska, 2022a). Skanska har utarbeidet et klimaveikart som gjør rede for hvordan de skal arbeide strategisk mot bestemte fokusområder som energieffektivitet, materialressurser, sirkulær økonomi, maskiner og transport, og arealbruksendringer (Skanska, 2021b).

Høsten 2021 initierte Skanska «*Grensesprenger-prosjektet*» for studenter. Prosjektet satt søkelys på utfordringer i bransjen og inviterte til en studentkonkurranse (Skanska, 2021a). Skanska er en prosjektdrevet virksomhet. Det er menneskene i Skanska som driver prosjektene fremover og bidrar til bærekraftighet i prosjekter. En av oppgavene som skulle besvares i Grensesprenger-prosjektet var: «*Hvordan får vi alle i Skanska med på klimaløftet?*» og «*Hvordan bygge kunnskap for klimakutt i arbeidet i hele organisasjonen?*». Prosjektet startet en idéprosess og var en inspirasjon til denne masteroppgaven.

## 3 Metode

Metodekapittelet er strukturert rundt seks delkapitler som gjør rede for de metodiske valgene som er gjort i arbeidet med oppgaven. Det første kapittelet beskriver valg av metode og teori tilknyttet kvalitativ analyse. I kapittel 3.2 presenterer jeg utvalget og begrunner utvelgelsen av respondenter. I kapittel 3.3 beskrives gjennomføringen av intervjuene og prosessen for utarbeidelse av intervjuguiden. I kapittel 3.4 går jeg gjennom etiske betraktninger tilknyttet gjennomføringen av intervjuene og intervjusituasjon. Avslutningsvis presenteres den tematiske analysen i kapittel 3.5. Den tematiske analysen er sentral for utarbeidelse av resultatene for oppgaven. Det har vært et aktivt valg å forklare fremgangsmåten grundig for å styrke validiteten av resultatene. I dette kapittelet presenteres både den metodiske fremgangsmåten og en detaljert gjennomgang av hvordan jeg har arbeidet gjennom hvert trinn i analysen.

### 3.1 Valg av metode

For å belyse problemstillingen har jeg valgt å bruke kvalitativ metode med semistrukturerte dybdeintervjuer. I planleggingsfasen for oppgaven ble det gjort en vurdering om hvorvidt kvalitativ metode var den beste måten for å undersøke problemstillingen. I kvalitativ metode overføres forskningsspørsmålene i studien til den aktuelle situasjonen man er interessert i å undersøke nærmere. Dette kan være med på å avdekke holdninger og motivasjon på et dypere plan (Johannesen et al., 2011).

Ettersom problemstillingens karakter beror på å få innsikt i respondentenes motivasjon og kunnskap om FNs bærekraftsmål, anså jeg kvalitativ tilnærming som best egnet for å belyse problemstillingen. Motivasjon og holdninger er komplekse sammenhenger hvor kvalitativ metode kan bidra til å utforske underliggende mekanismer på et dypere plan. Metoden består av et bredt spekter av ulike tilnærminger for datainnsamling, som for eksempel observasjon, tekstanalyse, intervju og fokusgrupper (Silverman, 2001). Felles for metoden er at dataene vanligvis foreligger i en form for tekst (Grønmo, 2020). En av styrkene er muligheten til å beskrive data i ulike situasjoner basert på respondentenes subjektive tilnærming til forskningsspørsmålet (Johannesen et al., 2011). En respondent beskrives som en person som har direkte kjennskap til temaet som undersøkes og inngår i målgruppen for studien (Jacobsen, 2015).

Et sentralt mål for kvalitative studier er å produsere analyser som bygger på forståelse (Kvale & Brinkman, 2009). Metoden er spesielt godt egnet på områder som tidligere er lite forsket på (Johannesen et al., 2011). Det innledende litteraturstudiet i kapittel 1.2 gir inntrykk av at det foreligger lite tidligere forskning som belyser problemstillingen. For å danne datagrunnlaget og oppnå dybdeforståelse for holdninger og erfaring med arbeid relatert til bærekraftsmålene i bygg- og anleggssektoren, anså jeg kvalitativ metode som den beste tilnærmingen i min oppgave.

Forskjellen mellom kvalitative og kvantitative studier kan skilles ved resultatenes evne til å være sammenlignbare på tvers av studier (Gerring, 2017). I sin aller enkleste form beskrives kvalitative data som «ikke-generaliserbare» på tvers av studier, og dette utgjør den største kontrasten til kvantitativ metode (Gerring, 2017). Dataene som innhentes i kvalitativ metode er tett koblet sammen med situasjonen som undersøkes og aktuelle forskningsspørsmål. Dette bidrar til at overførbarheten til andre situasjoner er begrenset. På motsatt side av skalaen står kvantitativ metode hvor muligheten til å sammenligne data er et fremtredende kjennemerke ved metodens design (Grønmo, 2021).

Semistrukturerte intervjuer ble valgt for å undersøke respondentenes kjennskap til FNs bærekraftsmål i egne arbeidsoppgaver. I tillegg var det ønskelig å undersøke om bærekraftsmålene kunne ha noen påvirkning på motivasjon blant respondentene. Intervjuet ble derfor utført som en samtale med et underliggende formål og en løs struktur, hvor hensikten var å få innsikt i erfaringer fra deres egne perspektiver. Derfor ble det lagt opp til dynamiske intervjuer med en eksplorativ intervjustil. Denne tilnærmingen legger vekt på å stille åpne spørsmål hvor intervjueren har en lyttende rolle. Dette innebærer å vektlegge informantenes virkelighetsforståelse og holde egne meninger utenfor intervjuet (Kvale & Brinkman, 2009).

Datainnsamlingen har hatt en utforskende tilnærming og det har vært viktig å gå inn i prosessen uten antakelser om relevante teorier og forutdannelser. En åpen tilnærming til informasjon fremlagt i intervjuene, har vært essensielt for å legge opp til at datamaterialet i seg selv kunne lede til områder det var interessant å dykke videre ned i. I så måte har fremgangsmåten vært inspirert av «*Grounded theory*». I *Grounded theory* vises det til at forskeren skal være løsrevet fra teorien og at datamaterialet skal være retningsgivende for hva man undersøker (Oktay, 2012). Hovedformålet med en fullstendig analyse innenfor

rammene til Grounded theory er å utvikle nye empiriske teorier på bakgrunn av datamaterialet som samles inn. Teorien brukes og utvikles ofte gjennom analyse av situasjoner i den virkelige verden. En av styrkene til Grounded theory er at den virker mindre abstrakt og det er gode muligheter til å teste nye teorier i praksis, ettersom teoriene nettopp er fundamentert og utviklet i disse situasjonene (Oktay, 2012).

I oppgavens utstrekning har det ikke vært et mål om å utvikle nye teorier, men heller fokusere på at datamaterialet skal være styrende for arbeidet med å analysere og bygge den tematiske analysen. Det foreligger flere likhetstrekk mellom «light-versjonen» av Grounded theory og kodeprosessen i tematisk analyse. Dette gjør seg gjeldende i forbindelse med induktiv tilnærming til datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). I kvalitativ forskning og bearbeidelse av intervjumaterialet er det få eksplisitte regler for fremgangsmåten og dette gir rom for kreativ tenkning. Tematisk analyse har en fleksibel tilnærming og dette er en de største styrkene i prosessen for bearbeidelse av resultater. Bruk av «light-versjonen» av Grounded theory sammen med tematisk analyse basert på arbeidet til Braun & Clarke (2006) er derfor benyttet som utgangspunkt i denne oppgaven.

### 3.2 Utvalget

Utvalget av respondenter som skal intervjues står sentralt i arbeidet med kvalitative undersøkelser. Utvalget representerer datagrunnlaget for oppgaven og skal gi innsikt i, og øke forståelsen av temaet som undersøkes. Det er derfor viktig at respondentene velges ut et med et kritisk blikk. I kvalitative studier velges det ofte ut få personer fra en større gruppe, hvorav de utvalgte respondentene anses som viktige for å belyse problemstillingen (Aanesen, 2020). Utvalget som benyttes i studien er avgjørende for å danne et realistisk bilde av virkeligheten. Det ble gjennomført en strategisk utvelgelse av respondenter for å belyse de ansattes kjennskap til FNs bærekraftsmål og hvordan de motiveres av dette i sine arbeidsoppgaver.

Den strategiske utvelgelsen av intervjupersoner i oppgaven var formet etter ønske om å undersøke hvordan Skanskas prioriterte bærekraftsmål var forankret i de ansattes arbeidsoppgaver et stykke fra ledelsen og HR-avdelingen. En strategisk utvelgelse innebærer at man på forhånd har gjort seg tanker om hvilke personer som kunne være relevante for å samle inn data for å besvare problemstilling (Jacobsen, 2015). Målet var å undersøke i hvilken grad Skanskas strategiske posisjon innenfor bærekraft har sildret nedover organisasjon, og om

de ansattes arbeidsoppgaver bærer preg av dette. Skanska er en stor bedrift både nasjonalt og internasjonalt og har over lang tid arbeidet strategisk med bærekraftsrelaterede problemstillinger, se utfyllende informasjon i kapittel 2.5. Jeg kontaktet Skanska med forespørsel om de ville delta som en del av studien i masteroppgaven. Etter positiv tilbakemelding hadde vi et informasjonsmøte 18. oktober hvor ideer og tanker for masteroppgaven ble diskutert. Oppstartsmøte ble avholdt 3. desember hvor vi diskuterte praktisk gjennomføring av intervjuene og utvelgelse av respondenter.

I innledende del av samtalen med Skanska ble det raskt klart at det var flere hensyn å ta stilling til for å snevre inn utvalget av mulige respondenter. Oppgavens problemstilling medførte at respondentene fortrinnsvis skulle velges blant ansatte som ikke var direkte involvert i arbeid med bærekraftsmålene i det daglige. I oppstartsmøte la jeg frem mine ønsker og diskuterte dette med kontaktpersonene i Skanska. I samtalen ble vi enige om utvalget og Skanska tok direkte kontakt med respondentene. Avgrensning ble gjort på bakgrunn av følgende kriterier:

- Forretningsområde Bygg innenfor Skanska
- Byggeprosjekt i Oslo-regionen med minst 40 % progresjon ift. overlevering
- Respondent som arbeider direkte i prosjekt
- Stillingstittel og miljøambisjoner i prosjektet

#### Forretningsområde 'Bygg'

Skanska har fire differensierte forretningsområder og det var nødvendig å gjøre en avgrensning på hvilket område som var mest hensiktsmessig å undersøke. Skanska oppga at de ulike forretningsområdene har ulik grad av modenhet på bakgrunn av hvor lenge et miljøstyringssystem har vært operativt. Under forretningsområde 'Bygg' har BREEAM-sertifisering vært gjeldende over en lengre periode, se utfyllende informasjon om BREEAM i kapittel 2.3. Skanska oppga at det har vært gjennomført målrettet kommunikasjonsarbeid med fokus på å bygge kunnskap for bærekraft og klimakutt spesielt på dette forretningsområdet. Det andre forretningsområdet som ble diskutert var 'Anlegg'. Skanska forklarte at de relativt nylig har påbegynt arbeid med miljøsertifisering innenfor anleggsprosjekter og at modenheten i disse prosjektene er noe lavere. Det ble gjort et valg om å intervju respondentene under forretningsområde 'Bygg' basert på potensialet for at



respondentene hadde en viss grad av tilknytning til bærekraftsdimensjonene og FNs bærekraftsmål.

#### Byggeprosjekt i Oslo-regionen med minst 40 % progresjon ift. overlevering

Valg av prosjekt internt i Skanska var et annet viktig aspekt for å bestemme utvalget i oppgaven. De ulike prosjektene som pågår, har naturlig nok ulik grad av progresjon i forhold til ferdigstillelse. I tillegg ble det gjort en vurdering hvor det var ønskelig å snakke med respondenter som arbeidet i prosjekter med minimum 40 % progresjon, hvor 100 % tilsvarer overlevering av prosjekt. Ved 40 % progresjon kan man anta at bærekraftsrelaterte problemstillinger ville ha dukket opp i arbeidsoppgavene til de ansatte, og derfor er dette lagt til grunn for valg av prosjekt.

#### Respondent som arbeider direkte i prosjekt

For å gjennomføre intervjuene ble det gjort en beslutning om at intervjurunden skulle inkludere fire ansatte som jobbet i samme prosjekt, og at intervjuene skulle avholdes i bolker på samme dag. Denne avveiningen ble gjort på bakgrunn av tidsbegrensning og muligheten de ansatte hadde til å bli intervjuet midt i arbeidsdagen. Respondentene skulle fortrinnsvis være personer som arbeidet direkte i et prosjekt. Arbeidsoppgaver ute i prosjekt kan anses som bærekraft i praksis, og dette var et aspekt som var interessant for problemstillingen.

#### Stillingstittel og miljøambisjoner i prosjekt

Skanska har flere ulike prosjekter, hvor det gjøres en differensiering mellom ambisiøse miljøprosjekter og prosjekter med standard miljøambisjoner. Det ble gjort en beslutning om å velge et representativt prosjekt med standard miljøambisjoner. Innad i disse prosjektene ble det gjort en vurdering på hvilken stilling respondentene skulle besitte. Det var ønskelig at utvalget skulle inneha en viss bredde både horisontalt og vertikalt i bedriften for å undersøke hvordan bærekraft påvirket deres arbeidshverdag. Innad i disse prosjektene ville det være relevant å intervju funksjonærer som har arbeidssted i brakka på byggeplassen, og er med på å planlegge gjennomføringen av prosjektet. I tillegg var det ønskelig å intervju minst en fagarbeider som jobber med utførelse av selve byggingen på prosjekt. Det kunne være en gravemaskinfører, en snekker eller en betongarbeider.

Disse avveiningene dannet grunnlaget for hvilke prosjekter og personer som var aktuelle som respondenter. I starten av januar fikk jeg tilsendt kontakinformasjon på fire personer som arbeidet i et byggeprosjekt i Oslo som hadde sagt seg villig til å bli intervjuet. I tillegg ble

bærekraftsdirektør i Skanska invitert til intervju. En oversikt over de utvalgte respondentene er vist i tabell 1. Respondentene ble kontaktet via epost med invitasjon til intervju og vedlagt samtykkeerklæring og informasjonsskriv. Ettersom fire av intervjuene skulle gjennomføres i bolker på samme dag fikk respondentene velge tidspunkt for intervjuet. Samtykke til lydopptak ble gitt skriftlig via epost før intervjuene.

Til slutt bestod utvalget av fem respondenter i intervjurunden, inkludert bærekraftsdirektør. Mulighetene for en supplerende intervjurunde var forhåndsavtalt med Skanska dersom det skulle vise seg at utvalget ble for snevert for å besvare problemstillingen. I kvalitative undersøkelser stilles det ikke krav til størrelsen på et utvalg, men Kvale og Brinkmann (2009) vektlegger at antallet intervjuobjekter som trengs avhenger om problemstillingen blir belyst på tilstrekkelig måte. Det ble gjort et aktivt valg om å gjennomføre intervjurunden og deretter sette av tid til å analysere datamaterialet. Deretter ble det satt av tid til en skriveperiode for å bearbeide materialet. Etter intervjurunden ble det klart at dataene var rikholdige og det var ikke nødvendig med supplerende intervjuer. Flere intervjuer kunne nok tilført mer detaljer og informasjon, men ikke nødvendigvis mer dybde.

I presentasjonen av resultatene har jeg valgt å referere til respondentene med deres stillingstitler. I samtykkeerklæringen har respondentene huket av i en egen boks for å gi tillatelse til dette. Før publiseringen av oppgaven ble resultatkapittelet oversendt til respondentene for gjennomlesning og sitatsjekk, slik at de kunne komme med tilbakemelding eller melde ifra om endringer dersom det var ønskelig. Frist for tilbakemelding ble satt til syv dager.

**Tabell 1:** Oversikt over respondenter

Stillingstittel i Skanska	Ansiennitet	Forretningsområde
Bærekraftsdirektør	12 år	Ledelse
Produksjonsleder	1,5 år	Bygg
Prosjektleder	12 år	Bygg
Fagarbeider betong-BAS	12 år	Bygg
Prosjekteringsleder	12 år	Bygg

Forkortelsen BAS betyr formann for et arbeidslag. Figur 4 viser en forenklet utgave av 'Karrieremodellen Skanska Norge' under forretningsområde 'Bygg' med tilhørende stillingstitler. Respondentene som skal delta i intervjuene er vist i uthevet skrift.

Organisasjonsnivå	Prosjektkarriere				Virksomhetskarriere
	Prosjektutvikling	Prosjektering	Prosjektledelse	Produksjon	
6					Konsernsjef BUP
5					Konserndirektør EVP
4					Religion direktør
					<b>Direktør</b>
3	Senior produktutvikler	Senior prosjekteringsleder	Prosjektdirektør	Prosjektsjef (o)	Adm. dir. datter
			Prosjektsjef		
2	Prosjektutvikler	<b>Prosjekteringsleder</b>	<b>Prosjektleder</b>	Anleggsleder	Avdelingssjef
				Senior produksjonsleder	
1	Prosjektingeniør			<b>Produksjonsleder</b>	
				Formann	
Fagarbeidere				<b>BAS</b>	
				Fagarbeider	
				Lærling	

**Figur 4:** Forenklet utgave av 'Skanska Norge Karrieremodell' med stillingstitler

### 3.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervju

En intervjuguide fungerer som et styringsverktøy og er godt hjelpemiddel for å ivareta struktur i intervjusituasjonen (Ryen, 2002). Intervjuguiden ble utformet i forkant av intervjuene og var strukturert rundt overordnede temaer som kunne være med på å belyse problemstillingen. Intervjuguiden kan leses i sin helhet i vedlegg 2. Flere av spørsmålene i intervjuguiden var inspirert fra artikkelen til Fleming et al. (2017), som undersøkte hvilket inntrykk ansatte i en bedrift hadde av FNs bærekraftsmål uten tidligere kjennskap til innholdet i målene.

Intervjuguiden ble benyttet som et hjelpemiddel under intervjuene, men ble ikke fulgt som en mal. Intervjuguiden ble forespurt av en av respondentene i forkant av intervjuene som forberedelse. Det var ikke ønskelig at respondentene skulle formes av intervjuguiden, men heller bruke sin egen stilling og erfaring som utgangspunkt for samtalen. Spørsmålene og intervjuguiden ble derfor ikke sendt til respondentene. Et informasjonskriv ble oversendt til respondentene før intervjuene som inneholdt informasjon om oppgavens formål og omfang av intervjuene. En spesifisering om at intervjuene ikke krevde noen forberedelse eller forkunnskap ble også sendt ut til respondentene.

Intervjuene hadde en tidsramme på 45 minutter til en time. Lengden på intervjuene ble overholdt i praksis og opplevelsen var at det var tilstrekkelig med tid. Det første intervjuet ble gjennomført på Teams, hvor innloggingen skjedde gjennom en NMBU-bruker. Samtalen ble tatt opp via opptaksfunksjonen på skydelingsplattformen og lagret på NMBU sin server. De fire resterende intervjuene ble gjennomført fysisk på et Skanska-prosjekt i Oslo-regionen. Jeg startet intervjuene med en kort presentasjon av meg selv og en påfølgende introduksjon av oppgavens formål og problemstilling. Det var naturlig å ha en innledende del med oppvarmingsspørsmål hvor respondenten fortalte om sin bakgrunn og arbeidsoppgaver i bedriften. Temaene som ble gjennomgått i intervjuene omhandlet kunnskap om bærekraft, motivasjon og påvirkning av bærekraftsmålene, organisering internt, implementering og kunnskap og kapasitet. Intervjuene ble avsluttet med en refleksjon hvor respondenten ble spurt om det var noe vedkommende ville legge til eller om det var andre områder som hadde vært naturlig å adressere i forbindelse med temaet. Helt til slutt ble respondenten spurt om opplevelsen av intervjuet og jeg takket for deltakelsen. Respondenten ble oppfordret til å ta kontakt i ettertid hvis de hadde noen spørsmål eller ønsket innsyn i opplysninger.

De fysiske intervjuene som ble gjennomført hadde en mer personlig inngangsvinkel enn det digitale intervjuet. Når man sitter ovenfor et bord og alle andre distraksjoner fjernes, blir kroppsspråk og sinnsstemning lettere å oppfatte og reagere på. I flere av de fysiske intervjuene var det nødvendig å komme med oppmuntring og anerkjennende nikk for å trygge respondenten til å fortelle sin historie med sine egne ord. Noen av respondentene hadde lange svar og kom inn på flere av temaene og spørsmålene i intervjuguiden før de ble stilt. Rekkefølgen og antall spørsmål som var nødvendig å stille varierte. Kontroll- og oppfølgings spørsmål ble stilt underveis i intervjuet for å få respondenten til å reflektere over svarene og utdype nærmere. Utgangspunktet for intervjuene var den samme intervjuguiden, men likevel varierte innholdet i svarene relativt mye. Variasjonen i intervjuene var svært interessant inn i analysearbeidet og tilførte dybde og bredde til analysen.

### 3.4 Etiske betraktninger rundt intervju

Å sørge for god forskningsetikk er en sentral del av kvalitative undersøkelser og selvfølgelig for denne masteroppgaven. Grunnleggende etisk tenkning skal inngå i alle faser i prosessen, både i forberedelser, undersøkelser, rapportskrivning og etterarbeid. Forskningsetiske prinsipper beror på respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet (Torp, 2019).

Ettersom metoden benyttet i studien inkluderer innsamling, lagring og behandling av personopplysninger, utløser det meldeplikt til Norsk senter for forskningsdata (NSD) (Personopplysningsloven, 2018). Personopplysninger i denne studien er definert som sensitive på bakgrunn av at dataene som behandles inkluderer lyd- og videoopptak (Straumsvåg, 2021).

I forkant av datainnsamlingen ble studien meldt til NSD via meldeskjemaet på deres hjemmesider. Meldeskjemaet inkluderte vesentlige opplysninger om prosjektets overordnede mål, hovedtrekk i prosjektplanen og omfang i tidsutstrekning. Etter at skjema var ferdig behandlet mottok jeg bekreftelse fra NSD om at oppgaven behandlet personopplysninger på lovlig måte. I tråd med retningslinjene til NSD ble det utformet et informasjonsskriv og en samtykkeerklæring til respondentene, vist i vedlegg 1. Skrivet inneholdt vesentlig informasjon om selve studien og opplysninger som beskrev frivillig samtykke, samt respondentenes rett til å trekke seg på et hvert tidspunkt, eller be om innsyn i opplysninger lagret om dem. Frivillig informert samtykke er hovedregelen ved forskning på mennesker eller ved opplysninger som kan knyttes til enkeltindivider (Torp, 2019). Et informert samtykke er viktig for å forhindre påvirkning og tvang, i tillegg til å sikre at informanten er klar over hva deltakelse i prosjektet innebærer (Kvale & Brinkman, 2009). Før gjennomføring av intervjuene mottok jeg signert samtykkeerklæring fra respondentene. Erklæringen inneholdt opplysninger om at respondenten hadde satt seg inn i hva det innebar å delta i studien, i tillegg til eksplisitt samtykke om å 1) delta i dybdeintervju, 2) tillatelse til bruk av lydopptak/ videoopptak, 3) være tilgjengelig for oppfølgingsspørsmål. Et siste punkt ble lagt ved i samtykkeerklæringen for å gjøre respondenten ekstra oppmerksom på muligheten for å kunne identifiseres indirekte i studien, gjennom informasjon gitt i intervjuene og bruk av stillingstittel i oppgaven.

Særpreget til kvalitative metoder kan gjøre det utfordrende å gjemme enkeltindividet ettersom undersøkelsene ofte baserer seg på små utvalg, gjennomsiktede miljøer og detaljerte beskrivelser (Alver & Øyen, 1997). Utvalgets størrelse og kvalitative utforming vanskeliggjør kravet om full konfidensialitet i studien. Ettersom Skanska er valgt som case-studie og utvalget av respondenter er gjennomført i samarbeid med kontaktpersoner i bedriften, vil det være en mulighet for å identifisere respondentene indirekte. Spesielt vil det være mulig for mine kontaktpersoner i Skanska å identifisere respondentene basert på deres stillingstittel og ansiennitet i bedriften. I tillegg vil andre personer som var til stede på kontoret under de fysiske intervjuene kunne identifisere respondentene. I samråd med veileder i NSD ble det

gjort en avveining om å legge til en egen rubrikk i samtykkeerklæringen for at respondentene skulle være klar over muligheten for å kunne identifiseres indirekte, slik som nevnt over.

Sitatene som har blitt brukt i resultatkapittelet og i diskusjonsdelen har gjennomgått nøye overveielse for å sikre at respondentene ikke utleveres på en negativ måte. Dette møter også prinsippet om gode konsekvenser i forskningsetikk. Dette innebærer at forskningen skal etterstrebe gode konsekvenser av arbeidet med studien og at mulige uheldige konsekvenser skal være innenfor en akseptabel ramme (Torp, 2019). Gjennom rapportskrivning og analysearbeid har det vært stor bevissthet på å ivareta en ærlig og korrekt gjengivelse av informasjonen som ble formidlet i intervjuene. Det vil alltid foreligge en risiko for at sitater som tas ut av en større sammenheng kan oppfattes i en annen mening enn det som var tiltenkt (Jacobsen, 2015). Det har vært viktig for meg å være tro mot respondentens intensjon og mening i gjengivelse av data. I tråd med retningslinjene til NSD ble sitatsjekken oversendt til respondentene. Sitatsjekken fungerer som en form for kryssvalidering av resultatene og gir respondenten mulighet til å rette opp eventuelle feiltolkninger og gir en trygghet om at opplysningene som gjengis er korrekte.

### 3.5 Tematisk analyse av datamaterialet

Tematisk analyse er en prosess som går ut på å identifisere mønstre og temaer i datagrunnlaget som er samlet inn (Braun & Clarke, 2006; Maguire & Delahunt, 2017). Tematisk analyse er en fleksibel metode som ikke er koblet mot absolutte regler i form av teoretiske eller epistemologiske tilnærminger. Dette identifiseres som en av styrkene til tematisk analyse og tilnærmingen til datamaterialet karakteriseres som mer utforskende i sin natur (Braun & Clarke, 2006). Tematisk analyse kan være med på å avdekke dypere mening i datasettet. Temaene bygges opp i en visuell fremstilling med tilhørende koder som kan være med på å bidra til å avdekke empiri i datamaterialet. Hensikten med tematisk analyse er å identifisere interessante temaer som er med på å belyse problemstillingen, og en god analyse bidrar til å gi mening til datamaterialet (Maguire & Delahunt, 2017).

Braun og Clarke (2006) har utarbeidet en sekstrinns fremgangsmåte for gjennomføring av tematisk analyse, som bidrar til å styrke den metodiske forankringen. Denne oppgaven vil følge fremgangsmåten som er angitt i artikkelen, i tillegg til supplerende praktisk gjennomgang av tematisk analyse basert på arbeidet til Maguire og Delahunt (2017). Fremgangsmåten for den tematiske analysen er fordelt på følgende trinn:

1. Transkribering og dybdeforståelse av datamaterialet
2. Danne koder i datamaterialet
3. Sette sammen koder til sammenhengende temaer
4. Kritisk gjennomgang av temaer
5. Definere og gi endelig navn til temaene
6. Skrive rapporten til resultatkapittelet

Det understrekes at fremgangsmåten ovenfor ikke er lineær prosess, men analysen hopper frem og tilbake mellom trinnene for å skape dybde ved repetitiv gjennomgang av datamaterialet. Innenfor tematisk analyse differensieres det mellom to hovedkategorier for bearbeidelse av datamaterialet, herunder teoretisk deduktiv metode eller induktiv analyse (Braun & Clarke, 2006).

I denne oppgaven har jeg valgt å benytte induktiv tilnærming til analysearbeidet. En induktiv tilnærming innebærer at dataene i seg selv er med på å drive analysen og angir retning for hva som er interessant å undersøke nærmere. Den er velegnet i utforskende undersøkelser og brukes ofte på områder hvor det finnes lite forhåndskunnskap (Jacobsen, 2015). Problemstilling og forskningsspørsmål blir belyst ved at mønstre i datamaterialet identifiseres med en «nedenfra-og-opp-tilnærming» (Braun & Clarke, 2006). Perspektivene som kommer frem i analysen baserer seg på respondentenes virkelighet og gjenspeiler opplevelser, meninger og erfaringer, og er dermed realistisk orientert.

Tematisk analyse skiller mellom tolkning på henholdsvis semantisk og latent nivå. Semantisk tolkning innebærer at analysen begrenses til det som har blitt eksplisitt uttrykt eller skrevet ned fra intervjuene. Tolkning på latent nivå innebærer at analysen av datamaterialet går forbi det som har blitt sagt, og man undersøker hva som kan ligge bak uttalelser, ideer og verdier (Braun & Clarke, 2006). I denne oppgaven har jeg valgt semantisk analyse fordi jeg ønsket å fokusere på erfaringer og praktiske eksempler fra arbeidsoppgaver, ikke hva som hadde formet respondentenes holdninger til bærekraft eller hva som var bakgrunnen for deres inntrykk av bærekraftsmålene. Nedenfor følger den trinnvise gjennomgangen av betraktninger og prosess tilknyttet den tematiske analysen.

### Trinn 1: Transkribering og dybdeforståelse av datamaterialet

Den tematiske analysen påbegynnes allerede under intervjuet og spesielt i prosessen med å transkribere og lese gjennom materialet. Dette er et viktig trinn i analysen og bør vies god tid ettersom det danner utgangspunktet for den videre analysen (Braun & Clarke, 2006). Transkriberingen er en tidkrevende prosess og datamaterialet ble gjennomgått i flere omganger for å sørge for korrekt gjengivelse av det muntlige intervjuet. Selve transkriberingen ble gjennomført manuelt ved bruk av avspilling av lydfil og skriftlig oversatt i Word. Å gjennomføre transkriberingen personlig medførte at jeg fikk enda dypere forståelse for innholdet i intervjuene og sammenheng mellom intervjuene. Allerede på dette tidspunktet noterte jeg ned koder som kunne bli interessante for den videre analysen. Det ble gjort et forsøk på å kjøre transkriberingen gjennom dikterfunksjonen i programmet, men det fungerte dårlig på grunn av mumling og dialekter. Lydkvaliteten på opptakene var god, og transkriberingen ble gjennomført uten store problemer. Transkriberingen ble gjengitt så ordrett som mulig, hvorav pause-ord og nøling ble notert inn i det transkriberte materialet. For å gjøre prosessen enklere å analysere i etterkant la jeg inn avsnitt når respondenten byttet tema eller hadde en lengre pause før de fortsatte på samme resonnement. Flere ganger opplevde jeg at det kunne være utfordrende å bruke korrekt tegnsetting i transkriberingen ettersom respondenten flere ganger snudde i sine egne resonnementer. Dette ble løst ved å bruke ekstra god tid på disse situasjonene. Ord og sammenhenger ble viet ekstra oppmerksomhet for å sikre at respondentens intensjon ble ivaretatt.

### Trinn 2: Danne koder i datamaterialet

Koding av datamaterialet består av å systematisere og organisere tekst i meningsfulle grupper (Braun & Clarke, 2006; Maguire & Delahunt, 2017). Etter at jeg var godt kjent med innholdet i datamaterialet kunne prosessen med å danne koder begynne. Et kjennetegn ved kodene er at de skal fremstå intuitive og meningsbærende. I neste trinn skal kodene samles under overordnede temaer som innebærer en større fortolkningsprosess. Kodene og temaene knyttes sammen for å belyse problemstillingen (Braun & Clarke, 2006). Kodnavn kan i prinsippet benyttes som temanavn og dette understreker det nære forholdet mellom koder og temaer. På dette tidspunktet hadde jeg ingen antakelser om hvilke teorier eller aspekter som ville fremstå som interessante i datamaterialet. Hensikten med induktiv tilnærming til kodeprosessen er at det nettopp er dataene som skal drive hva som er mest interessant å undersøke videre. Kodeprosessen beskrives som åpen ettersom jeg ikke hadde noen



forhåndsbestemte koder eller utkast på hvilke aspekter jeg ville kode etter (Maguire & Delahunt, 2017). Kodene ble ved flere anledninger revidert for å formidle budskapet på en tydelig måte og dette var en tidkrevende prosess. For å gjennomføre analysen ble dataprogrammet NVivo brukt som verktøy for å holde orden på kodene og senere for å utarbeide et tematisk kart.

I det innledende arbeidet bestod kodene av enkle nøkkelord som beskrev innholdet. Ettersom jeg jobbet meg systematisk gjennom datasettet ønsket jeg å kode for så mange ulike aspekter ved dataene som mulig, da det var vanskelig å vite hva som kunne vise seg interessant ved en senere anledning. Utarbeidelse av kodene var en uavhengig prosess og undersøkte ikke sammenhenger eller likhetstrekk innad i kodene. Etter første gjennomgang av datamaterialet, begynte jeg en re-kodingsprosess. Fokuset her var å gi kodene mer meningsbærende navn og ikke bare bruke «nøkkelord». Etter innledende runde med koding opplevde jeg flere av kodenavnene som lite forklarende. For eksempel en kode under navnet '*forståelse*'. I stedet for å bruke forståelse som kodenavn, ble '*manglende forståelse for bærekraft*' benyttet, da det forklarte mer om innholdet i koden. Prosessen med å kode var utfordrende, og det var ikke alltid like enkelt å vite hvor mye data som skulle inngå under hver kode. Formålet med kodeprosessen i denne oppgaven er ikke å vise til hva flertallet av respondentene har uttrykt, men heller trekke frem ulike holdninger og erfaringer (Braun & Clarke, 2006). Dette gjør det mulig å trekke ut enkelte koder som viktige og meningsbærende for utvalget, selv om ikke alle meninger deles av samtlige respondenter.

Under første runde med koding av datamaterialet endte jeg opp med 46 koder. Disse kodene ble overført til et Excel-ark og sortert i alfabetisk rekkefølge. Til hver kode ble det lagt til en forklarende tekst om hva koden bestod av. Kodene ble kritisk gjennomgått og de som overlappet ble slått sammen til en større kode. I denne fasen samarbeidet jeg med noen medstudenter for å forsvare og gjennomgå hvorfor jeg mente at kodene stod seg alene eller hvorfor de burde settes sammen til en større kode. Dette arbeidet var nyttig og interessant og ga meg samtidig en dypere forståelse for meningsinnholdet i dataene. Etter re-kodingen satt jeg igjen med 26 koder, disse er vist i vedlegg 3. Noen utvalgte eksempler på hvordan kodene er utformet med navn og tilknyttede sitater er vist i tabell 2. Ettersom den tematiske analysen er en kontinuerlig prosess mellom ulike analysetrinn, ble prosessen i trinn 3 påbegynt ved å sette sammen koder til sammenhengende temaer.

**Tabell 2:** Eksempler på innledende koder med sitater etter trinn 2

Eksempel på kodenavn i trinn 2	Eksempelsitat
Holdninger og ansvar varierer mellom faggrupper	«De som nok har den største utfordringen er de som faktisk kjøper inn og bruker produktene. Fordi mye av ansvaret ligger nederst i hierarkiet og ikke så mye på totalentreprenørene.» (Produksjonsleder)
Klimakutt er en bestemt målsetning	«Vi har målsetninger om at vi skal bli utslippsfrie (..) et så stort selskap som Skanska har det høyt oppe på agendaen.» (Prosjekteringsleder)
Bærekraft er et produkt som selger	«Det er vel innunder det der med penger igjen tenker jeg. Altså de klarer å selge et produkt som kjøper biter på, så det er vel greia» (Fagarbeider betong-BAS)

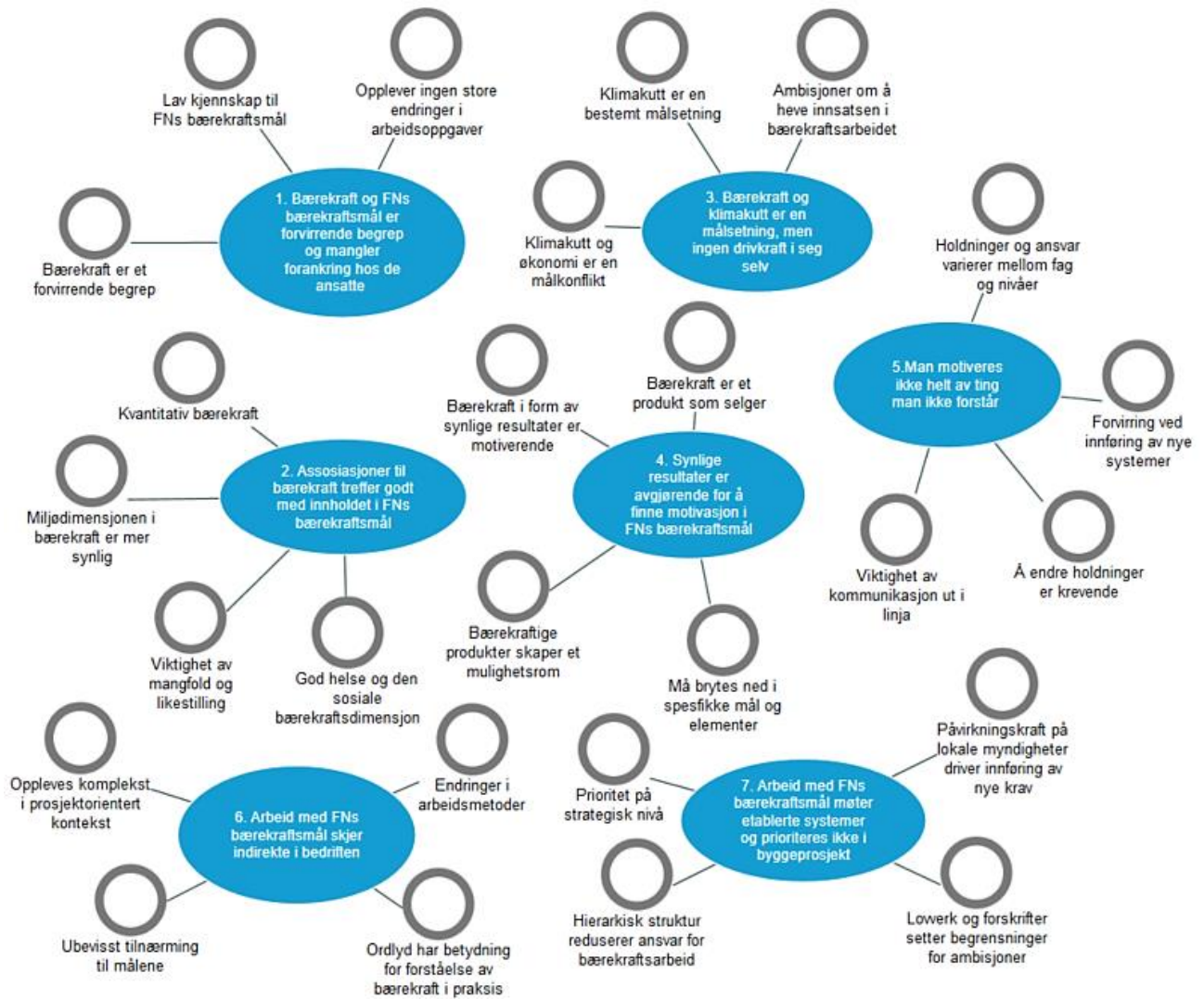
### Trinn 3: Sette sammen koder til sammenhengende temaer

Å sette sammen koder til sammenhengende temaer er det første skrittet i den dypere analysen av datamaterialet. Et tema defineres løst som et mønster i dataene som fanger noe interessant som belyser problemstillingen (Braun & Clarke, 2006; Maguire & Delahunt, 2017). Hovedoppgaven her er å løfte blikket fra kodene og se etter dypere sammenhenger i datamaterialet. Ettersom utvalget i denne studien var relativt lite, var det flere koder som kunne passe inn under flere temaer. Jeg gjorde et aktivt valg om å ikke forkaste noen koder, men forsøkte å plassere alle under ulike temaer. Dersom noen av kodene absolutt ikke kunne knyttes til et tema på en meningsfull måte ble de lagt i et «diverse-tema». I denne fasen hadde jeg flere ulike tilnærminger til hvordan jeg visuelt kunne danne meg et overblikk over de ulike kodene. NVivo ble flittig brukt, hvor både tankekart og konsept-kart for mulige temaer ble utformet. I tillegg til visuelle tankekart opprettet jeg et Excel-ark hvor jeg hadde oversikt over alle kodene med tilhørende forklaring. Noen av kodene hadde naturlig sammenheng og ble raskt knyttet sammen, men for andre var det mer utfordrende. Kodene ble flyttet rundt utallige ganger og flere av kodene ble redefinert i denne fasen. Et annet nyttig hjelpemiddel var å alliere seg med medstudenter og fremføre temaene for hverandre og argumentere for hvorfor de sa noe viktig om innholdet i datamaterialet i lys av problemstillingen.

Mot slutten av denne analysefasen satt jeg igjen med syv temaer fordelt på 26 koder. Fem av temaene pekte seg ut som relevant for problemstillingen. To av temaene trakk frem interessante aspekter, men var utfordrende å knytte til problemstillingen og ble dermed

utelukket i trinn 4. Dette gjelder spesielt tema 6 og 7. Alle temaene ble gitt foreløpige temanavn som illustrerte innholdet i de underliggende kodene, disse er vist i

Figur 5. Blå ellipser angir overordnet tema og de grå sirklene er tilhørende koder.



Figur 5: Tankekart med foreløpige temaer (blå ellipser) og koder (grå sirkler)

#### Trinn 4: Kritisk gjennomgang av temaer

I denne fasen ble temaene i trinn 3 nøye overveid og revidert. Formålet for dette trinnet er å utarbeide sammenhengende og meningsfulle temaer som danner et helhetlig bilde av datasettet (Braun & Clarke, 2006). Det fjerde trinnet i analysen kan grovt deles opp i to nivåer. Det første nivået består av kritisk gjennomlesning av alt kodet materiell under utvalgt tema. For denne prosessen var det viktig stille spørsmål om hvorvidt utvalget av data i form av sitater støtter oppunder tema (Maguire & Delahunt, 2017). Det andre nivået setter søkelys på validiteten i de utvalgte temaene og hvorvidt de reflekterer og dekker hele datasettet (Braun & Clarke, 2006).

Ved hvert tema ble alt kodet material gjennomgått og lest på nytt for å påse at alle kodene passet under tema. Innholdet i de ulike kodene ble veid opp mot temanavn og stilt kritiske spørsmål inspirert av studien til Maguire og Delahunt (2017) som: «*gir temaene mening?*», «*støtter temanavn innholdet i kodene?*» og «*prøver jeg å få for mye informasjon inn under et tema?*». Alle kodene som tilhørte et tema, ble lagt inn i et Excel-ark med henvisning og forklaring til innholdet i koden. Dette ble sammenlignet med det kodete materialet i NVivo. Dersom innholdet i kodene ikke stemte med hva jeg opplevde som essensen i koden, ble det fjernet eller re-kodet. På flere tidspunkt i denne fasen ble temanavnene utfordret, hvor kodene drev nye ideer om hva som faktisk var innholdet i temaene. I denne prosessen ble det gjort kontinuerlige endringer i både det kodete materialet og temanavn ble kladdet utallige ganger.

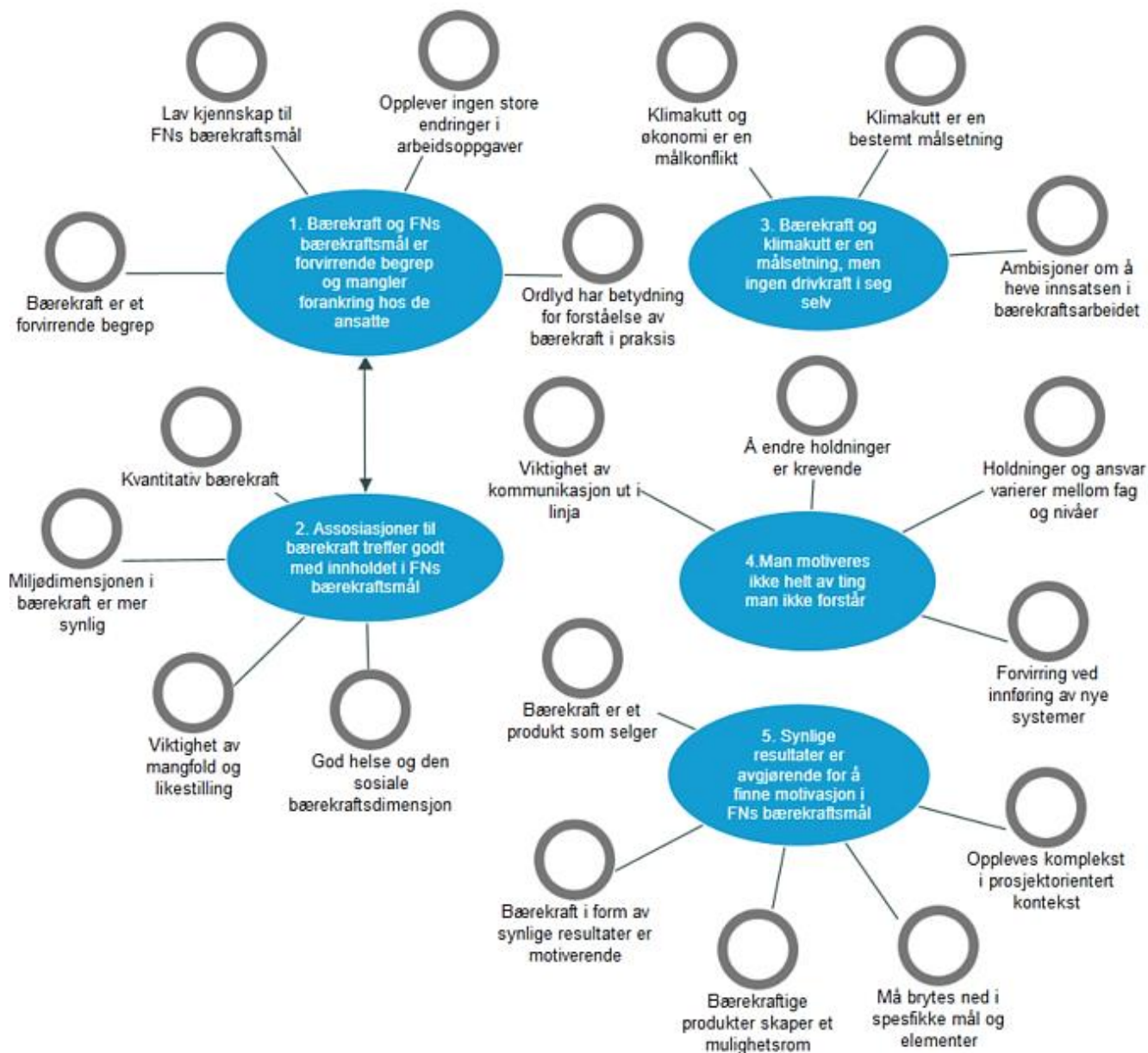
Det andre nivået ble påbegynt når jeg følte meg noenlunde fornøyd med utkast til temanavn og tilhørende koder. En ny gjennomgang av hele datasettet ble gjennomført for å se etter supplerende informasjon til koder og tema. I tillegg ga det rom for å reflektere om innholdet i temaene faktisk gjenspeilet datasettet som helhet (Braun & Clarke, 2006). I denne omgangen ble det gjort flere endringer og noen av temaene ble skrotet når jeg opplevde temaene som enkeltstående betraktninger og lite grunnlagt over hele datasettet. Dette gjaldt spesielt tema 6 og tema 7.

På slutten av denne fasen bør temaene være differensierte og adskilte (Braun & Clarke, 2006). Det ble ikke opprettet noen nye temaer, men assosiasjoner mellom temaer og mulige under-temaer ble gitt ekstra oppmerksomhet. Dette går frem av det tematiske kartet presentert i Figur 6. Tema 1 – *Bærekraft og FNs bærekraftsmål er forvirrende begrep og mangler*

*forankring hos de ansatte* og Tema 2 – *Assosiasjoner til bærekraft treffer godt med innholdet i FNs bærekraftsmål*, opplevdes som to motsetninger, men hvor de likevel ble knyttet sammen ved respondentenes kobling til begge aspekter. Jeg tok en beslutning om å ha en assosiativ kobling mellom disse temaene. Bakgrunnen for dette var at assosiasjonene til bærekraft ble tydeligere og bygd opp med praktiske eksempler ettersom intervjuene strakk ut i tid.

Det ble gjort mange endringer i både koder og temaer på dette nivået og det anses ikke som hensiktsmessig å skrive alle ned her. Trinn 4 i analysen var den absolutt mest krevende fasen og ved flere anledninger følte det overveldende og utfordrende. Resultatet av denne prosessen er det tematiske kartet som vises i Figur 6. En oppsummering av de viktigste endringene som ble gjennomført i denne fasen er oppsummert under:

- Tema 7, *«Arbeid med FNs bærekraftsmål møter etablerte systemer og prioriteres ikke i byggeprosjekt»* ble fjernet på grunn av for lite innhold som støttet opp under overordnet tema. Kodene ble lagt i et foreløpig «diverse-tema».
- La til en assosiativ kobling mellom tema 1 *«Bærekraft og FNs bærekraftsmål er forvirrende begrep og mangler forankring hos de ansatte»* og tema 2 *«Assosiasjoner til bærekraft treffer godt med innholdet i FNs bærekraftsmål»*.
- Tema 6, *«Arbeid med FNs bærekraftsmål skjer indirekte i bedriften»* ble brutt ned og kodene ble revidert og flyttet innunder andre koder.
- Koden *«oppleves for komplekst i prosjektorientert kontekst»* under tema 6 ble flyttet til tema 5 *«Synlige resultater er avgjørende for å finne motivasjon i FNs bærekraftsmål»*.
- Koden *«Ordlyd har betydning for forståelse av bærekraft i praksis»* under tema 6 ble flyttet til tema 1.



**Figur 6.** Endelig tankekart med temaer (blå ellipser) og koder (grå sirkler)

Trinn 5: Definere og gi endelig navn til temaene

Trinn 5 innebærer å definere og gi endelig navn til temaene. Temanavnene skal fremstå intuitive og enkle å forstå for leseren, samtidig som de omfavner essensen i datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Trinn 5 ble i stor grad gjennomført samtidig som trinn 4 og 6 og ble viet kontinuerlig oppmerksomhet gjennom hele prosessen. Resultatet av denne prosessen er vist i Tabell 3.

**Tabell 3:** Oversikt over endelige temanavn etter trinn 5

Oversikt over tema	Endelig temanavn
Tema 1	Bærekraft og FNs bærekraftsmål mangler forankring hos de ansatte
Tema 2	Assosiasjoner til bærekraft treffer best med den lokale miljødimensjonen
Tema 3	Bærekraft og klimakutt er en målsetning, men ingen drivkraft i seg selv
Tema 4	Man motiveres ikke helt av ting man ikke forstår
Tema 5	Synlige resultater er avgjørende for å finne motivasjon i FNs bærekraftsmål

#### Trinn 6: Skrive rapporten av resultater

Trinn 6 er en prosess som foregår gjennom hele analysen og selv om det fremgår som det avsluttende trinnet har det vært nødvendig å begynne skriveprosessen tidlig for å forstå datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Å skrive ned rapporten har vært spesielt viktig for utarbeidelse av andre trinn, spesielt trinn 4 og 5. Utformingen av resultatene av den tematiske analysen vises i kapittel 4.



## 4 Resultat

I dette kapitlet vil resultatene fra den tematiske analysen presenteres. Analysen av datamaterialet resulterte i totalt fem temaer som belyser problemstillingen. Temaene undersøker de ansattes kjennskap til FNs bærekraftsmål og i hvilken grad de ansatte motiveres av bærekraftsmålene i sine arbeidsoppgaver. Gjennom temaene vil muligheter og utfordringer ved arbeid med bærekraftsmålene også trekkes frem. De fem temaene er som følger: 1) *Bærekraft og FNs bærekraftsmål mangler forankring hos de ansatte*, 2) *Assosiasjoner til bærekraft treffer best med den lokale miljødimensjonen*, 3) *Bærekraft og klimakutt er en målsetning, men ingen drivkraft i seg selv*, 4) *Man motiveres ikke helt av ting man ikke forstår* og 5) *Synlige resultater er avgjørende for å finne motivasjon i FNs bærekraftsmål*. Temaene presenteres individuelt og underbygges med sitater fra intervjuene. Etter hvert tema følger en oppsummering. Hvert tema har et hovedbudskap, men det foreligger ikke et sylskarpt skille mellom dem. I analysen av resultatene er det verdt å nevne at de enkelte kodene også utgjør interessante aspekter. Diskusjon av temaene presenteres i kapittel 5 og drøftingen kobles opp mot kunnskapsstatus og bakgrunn vist i kapittel 1 og 2.

### 4.1 Tema 1: Bærekraft og FNs bærekraftsmål mangler forankring hos de ansatte

Dette temaet tar for seg de ansattes kjennskap og holdninger til bærekraft og FNs bærekraftsmål i bedriften. Utgangspunktet for temaet er hvordan de ansatte forholder seg til bærekraft i sine daglige arbeidsoppgaver og hvordan bærekraft er forankret i arbeidshverdagen.

I intervjuet med bærekraftsdirektøren ble det lagt vekt på at ordbruken i tilknytning til bærekraftsbegrepet kunne oppfattes som forvirrende. Bærekraftsdirektøren la vekt på at spørsmålstillingen rundt forståelse av begrepet kunne være utslagsgivende for hva slags respons man fikk tilbake. Gjennom intervjuene kom det frem mange forskjellige tilbakemeldinger på hva bærekraft betydde for den ansatte. I øvre del av organisasjonen hvor bærekraft er forankret, trakk definisjonen av bærekraft mot «*bærekraftig utvikling*», slik begrepet er definert i *Vår felles fremtid*. Her legges det vekt på de tre dimensjonene av bærekraft og balanse mellom det sosiale, økonomiske og miljømessige perspektivet. Selv i øvre del av ledelsen oppfattes bærekraft som et forvirrende begrep:



*«Begrepsbruken er jo av til forvirrende vil jeg si. For det første så har Skanska, når vi har snakket om bærekraft i mange år, så har vi snakket om fem områder som er viktige for oss, og andre snakker om bærekraft på en helt annen måte. Nå snakker vi mye om ESG, også er det FNs bærekraftsmål. Så jeg tror folk er litt sånn småforvirra av og til. Hva er bærekraft egentlig?» (Bærekraftsdirektør)*

For å redusere forvirringen rundt bærekraft er det fra Skanskas side utarbeidet en definisjon av bærekraft som ligger nærmere deres virksomhet, se utfyllende informasjon i kapittel 2.5. Dette kan være med på å skape en større forankring hos de ansatte for hva bærekraft betyr i praksis. Bærekraftsdirektør trekker frem:

*«Og det nye arbeidet som er gjort og som kommer fra globalt, som vi kommer til å implementere i Norge, det nærmer seg nok i mye større grad FNs bærekraftsmål og kanskje ESGene, enn det vi før har snakket om – ikke sant, HMS, etikk, mangfold og inkludering, sosial bærekraft og miljø.» (Bærekraftsdirektør)*

Ute i prosjekt er definisjonen av bærekraft noe mer uklar og drar i litt forskjellige retninger. Den teoretiske definisjonen av bærekraft trekkes frem i relasjon til arbeidsoppgaver, og en av de ansatte i prosjekt forstår bærekraft som:

*«Ja, bærekraft for meg er vel litt sånn som det defineres teoretisk. At det skal være hensyntatt til CO<sub>2</sub>-avtrykk, at alt skal være energieffektivt, at ting blir tatt hensyn til med tanke på miljø, og at alt til syvende og sist skal bidra med kostnadseffektivitet på sikt». (Produksjonsleder)*

I intervjuene ble respondentene bedt om å snakke fritt om hva begrepet bærekraft betyr for dem. Formålet var å kartlegge kjennskap til begrepet og om de ansatte assosierte dette med FNs bærekraftsmål. Det var utfordrende å oversette bare begrepet «bærekraft» til en presis betydning i arbeidsoppgaver. Flere av respondentene vektlegger kompleksiteten i begrepet, men det etterlatte inntrykket bærer lite preg av direkte tilknytning. En av de ansatte ute på prosjekt beskriver det på følgende måte:

*«Altså bærekraft er jo et så vidt begrep at det er jo, sånn sett så har det ikke noe sånn voldsom appellering til meg sånn direkte. Det er ikke noe jeg reflekterer så veldig mye over». (Prosjektleder)*

Prosjektleder reflekterer godt over Skanskas samfunnsansvar, miljøutfordringer og målsetninger for bedriften i relasjon til bærekraft. I tillegg til at prioriterte områder som bærekraftig utvikling av prosjektleveranser, kulturbygging og mangfold i team blir trukket frem som viktig. Det presiseres at det er FNs bærekraftsmål som fremstår som komplekst og udefinert i prosjektleders arbeidshverdag.

Skanska har gjennomført vesentlighetsanalyser av FNs bærekraftsmål og kartlagt hvilke av målene som er relevant for deres virksomhet. Bærekraftsdirektøren beskriver Skanskas tilknytning til FNs bærekraftsmål på følgende måte:

*«Vi har målsetninger om klimareduksjon sånn og sånn innen 2030 og 2045. Vi har målsetninger på HMS-tall, vi har målsetninger på at alle skal ha opplæring innen etikk osv. Så vi har masse målsetninger knyttet til – egentlig til FNs bærekraftsmål. De blir fulgt opp regelmessig (..)» (Bærekraftsdirektør)*

Spørsmålstillingen om kjennskap til FNs bærekraftsmål kommer relativt tidlig i intervjuene. Kunnskap om innholdet i FNs bærekraftsmål opparbeider en viss progresjon utover i intervjuene. Flere av respondentene uttrykker lav kjennskap til FNs bærekraftsmål i starten og er usikker på hva målene inneholder. Når respondentene blir forelagt en kopi av målene i intervjusituasjon, trekker flere frem at de kanskje har vært borte i det, men vektlegger at det ikke er noe som går igjen i deres arbeidshverdag direkte.

*«Det er liksom ikke noe som er i vår hverdag sånn direkte. Men det er jo kjente ting likevel» (Fagarbeider betong-BAS)*

Bevisst og ubevisst tilnærming til målene er en gjenganger i intervjuene. Etter at respondentene har fått lest gjennom målene er det flere som trekker frem relevans av målene for deres arbeidsoppgaver likevel, slik som fagarbeider beskriver:

*«Altså vi burde jo bry oss om dem, det burde vel egentlig alle gjøre kanskje, men om det er relevant sånn direkte for oss – vi skal jo ta hensyn til mye av dette her da» (Fagarbeider betong-BAS)*

Manglende kjennskap til FNs bærekraftsmål i arbeidsoppgaver gjør at målenes relevans virker utydelig og diffust:

*«Vi er her kun for å produsere, ikke for å drive med sånne ting. Så vet vi liksom ikke helt hva det går ut på sånn 100 % da. Det eneste er at noen ganger så bestiller vi et produkt fordi vi trenger det, også får vi beskjed om at vi ikke får lov å bruke det her».*  
(Fagarbeider betong-BAS)

Det er liten tvil om at FNs bærekraftsmål spenner bredt. En av respondentenes kjennskap til målene er knyttet til skolegang, men fremdeles er det tydelig at relevansen i arbeidshverdagen er begrenset, produksjonsleder utdyper:

*«Jeg har kjennskap til de fra før fra studiene ja. Men det er ikke sånn at jeg ser på den figuren hver dag heller»* (Produksjonsleder)

Informasjonen gitt til respondentene i forkant av intervjuene var begrenset til informasjonsskrivet for studien, se vedlegg 1. Dette var et aktivt valg for å forsøke å kartlegge tidligere erfaring og kunnskap om bærekraftsmålene. Prosjekteringsleder beskriver tidligere erfaring med bærekraftsmålene:

*«Jeg kjente ikke til bærekraftsmålene i detalj, så jeg valgte å sette meg inn i dette før intervjuet.»* (Prosjekteringsleder)

Flere av de ansatte trekker frem at de ikke opplever noen store endringer i arbeidsoppgaver etter at FNs bærekraftsmål ble lagt til i Skanskas strategi. Bærekraftsmålene er i bunn og grunn ikke noe nytt for de ansatte, men det oppleves heller som noe de allerede holder på med. Flere av de andre respondentenes vektlegger at det er mange av de samme arbeidsformene og problemstillingene som tas opp. Fagarbeider beskriver fremgangsmåten i arbeidsoppgaver som veldig lik:

*«Jeg har jo holdt på noen år og det er veldig likt det vi holder på med. Det er på en måte en mal»* (Fagarbeider betong-BAS)

Den tydeligste endringen i arbeidsoppgaver som flere av respondentene trekker frem er sertifiseringsordningen «BREEAM», som er omtalt i kapittel 2.3 Flere assosierer BREEAM til bærekraft i byggeprosjekter og prosjektleder trekker også frem dette som en av de få endringene i arbeidsoppgaver:

*«Det er litt mer i forhold til BREEAM, men det er ikke veldig mye for min del. Så nei, jeg vil ikke si at jeg jobber noe veldig annerledes nå» (Prosjektleder)*

#### *Oppsummering*

Respondentene har ulik tilnærming til hva bærekraft betyr for dem i sine arbeidsoppgaver og det trekkes frem ulike definisjoner. Gjennomgående er inntrykket at selve begrepet bærekraft er så bredt at det er utfordrende å forholde seg til. En av respondentene uttrykker det på følgende måte: *«Vi er her kun for å produsere, ikke for å drive med sånne ting (..)»*. Når det kommer til FNs bærekraftsmål har noen av respondentene vært borte i det fra skolegang, men ellers er det foreløpig lav kjennskap til FNs bærekraftsmål i arbeidsoppgaver. Inntrykket er at FNs bærekraftsmål ikke brukes aktivt ute i prosjekt. Flere av de ansatte trekker frem at arbeidsmetodene er stort sett det samme og at det arbeides hovedsakelig etter en mal. *«Jeg har jo holdt på noen år og det er veldig likt det vi holder på med (..)»*. BREEAM trekkes frem som en av de få endringene i arbeidsoppgavene den siste tiden.

#### 4.2 Tema 2: Assosiasjoner til bærekraft treffer best med den lokale miljødimensjonen

Respondentene deler mange av de samme assosiasjonene til bærekraft i byggeprosjekt. Flere av elementene som blir trukket frem stemmer godt overens med miljødimensjonen i FNs bærekraftsmål. Andre mål som helse, likestilling, mangfold og rettferdighet omtales i intervjuene, men ikke i like stor grad som klima og miljø. Dette temaet handler om assosiasjoner de ansatte har til bærekraft i sine arbeidsoppgaver og hvordan de indirekte trekker frem elementer i sin arbeidshverdag som er viktig for oppnåelsen av bærekraftsmålene.

I intervjuet med bærekraftsdirektør ble det antydnet at miljødimensjonen kunne forventes å ha størst plass i forståelsen av bærekraft ute i prosjekt:

*«Jeg tror også bærekraft i Skanska er veldig knyttet til, du vil nok få mye miljørvar og det handler rett og slett om at miljø har vært så høyt fokus i Skanska og vi snakker så mye om alle disse prosjektene som presterer på miljø.» (Bærekraftsdirektør)*

Antakelsen til bærekraftsdirektør hadde absolutt en form for gjenklang blant respondentene og det var tydelig at miljø ble vektet tungt i forståelsen av bærekraft i prosjektet, slik som prosjekteringsleder beskriver:

*«Det går først og fremst på å ta vare på miljø, det er det første som slår meg.»  
(Prosjekteringsleder)*

Det er tydelig at miljødimensjonen har vært viktig for Skanska i en lengre periode og utvilsomt før opprettelsen av FNs bærekraftsmål og Agenda 2030:

*«I tillegg så er det noe som er bra i Skanska at vi har stort fokus på miljø. Så absolutt det har endret seg på de 12 årene jeg har jobbet i Skanska (..) det har blitt mer omfattende arbeid med det.» (Prosjekteringsleder)*

Miljødimensjonen i bærekraftsbegrepet har fått en viktigere betydning de senere årene og håndtering av avfall har en sentral rolle i denne anerkjennelsen. Sortering og gjenvinning av materialer fremstår som et aktivt og synlig tiltak for å etterleve bærekraftighet i prosjekt. Slik som fagarbeider trekker frem i spørsmål om kjennskap til FNs bærekraftsmål:

*«Det er jo det at vi skal minimere utslipp og være litt mer bevisst på hva vi spesielt kaster» (Fagarbeider betong-BAS)*

Flere av respondentene trekker frem at det har skjedd en tydelig endring på miljøområdet og at holdningene til spesielt avfallshåndtering har fått større oppmerksomhet de senere årene. Det foreligger utover det en aksept for innsatsen med sortering i fraksjoner og et ønske om å gjøre dette riktig. Videre trekker respondentene frem at de tror det kommer til å bli et større fokus på gjenvinning av ressurser i årene som kommer. Fagarbeider beskriver det slik:

*«Det har jo skjedd en del forandringer i forhold til det. Før var jo treverk definert som søppel. I dag er det jo ikke definert som søppel lenger, men det er en ressurs. Det er jo noen som sitter og venter på at vi skal kaste fordi det er noen som er avhengig av søppelet vårt på en måte, for at de skal få råvarene de trenger» (Fagarbeider betong-BAS)*

Likestilling og mangfold er et fokusområde på arbeidsplassen. Når respondentene kikker over oversikten med bærekraftsmålene trekkes det frem eksempler på hvordan sammensetningen av mennesker på arbeidsplassen har endret seg i senere tid. Det er godt etablert blant

respondentene ute i prosjekt at de er en del av en mannsdominert bransje, men at mangfold og likestilling er viktig for produktivitet og trivsel. En av respondentene beskriver det slik:

*«Også er jo likestilling mellom kjønn svært viktig og et fokusområde. Så er vi jo en mannsdominert bransje, så det er jo alltid hyggelig å få litt kvinnelige perspektiver også er det litt mer koselig.» (Produksjonsleder)*

Det er tydelig at arbeidet for å øke kvinneandelen har nådd ut til produksjonen. Flere av respondentene trekker frem dette som et viktig aspekt for et godt arbeidsmiljø. Endringen fra en mannsdominert bransje til et mer likestilt arbeidsmiljø blir trukket frem som et fokusområde for Skanska. En av respondentene trekker også frem synligheten av mangfold og likestilling i rekrutteringsprosesser som viktig for å gjenspeile Skanskas verdier:

*«Merker jo et økt fokus i forhold til ansettelser og 'branding' og kanskje ser at de gode miljøene du får i prosjekter med en godt blanda gjeng. Både fordelt på alder og kjønn, at det har en positiv virkning da. Det føler jeg kanskje også på mye i ansettelser også, at den gjenspeiler på en måte litt det vi vil stå for» (Prosjektleder)*

God helse trekkes frem som muligens det viktigste og mest gjenkjennelige målet blant respondentene. Det er liten tvil om at god helse er en prioritet i Skanska og er avgjørende for at man skal beholde arbeiderne på jobb og opprettholde trivsel og et godt arbeidsmiljø. Skanska har fokus på å prosjektere løsninger som virker positivt for arbeidsmiljøet. Prosjekteringsleder beskriver forholdet til bærekraftsmål som omhandler god helse, og anerkjenner at det foreligger utfordringer:

*«God helse er en utfordring. Det er klart det er tøft det livet der ute».*  
*(Prosjekteringsleder)*

God fysisk helse på arbeidsplassen er viktig for alle respondentene uavhengig av arbeidsoppgaver og stillingstittel. Assosiasjonen til FNs bærekraftsmål nummer 3 – *God helse*, er tett knyttet opp mot prosjektets fokus på helse, miljø og sikkerhet (HMS). En utfordring for arbeidsoppgavene som utføres ute i prosjekt er slitasje. Sikkerhetsaspektet i arbeidsoppgavene utpeker seg som en hovedprioritet ifølge produksjonsleder. Fagarbeider forteller om sine erfaringer med bærekraftsmål nummer 3:

*«Vi er veldig gode på sånn HMS som går på ulykker på byggeplass fordi det er man jo på en måte livredd for. Men om du bruker 10 år på å ødelegge deg, det er ikke så farlig. Der er vi for dårlige. Og det er nok generelt tenker jeg over hele fjøla.»*

*(Fagarbeider betong-BAS)*

Når respondentene blir spurt om deres erfaring med FNs bærekraftsmål så er det flere som assosierer dette med BREEAM-sertifisering av bygg. Andre trekker frem miljørammeplanen til Skanska og energikrav i bygg som ulike måter for å kvantifisere bærekraft i prosjekt.

BREEAM-sertifiseringen angir poeng for ulike aktiviteter og angir en score basert på miljøvennlige alternativer. På så måte relaterer det seg til bærekraftsmål nummer 13 – *Stoppe klimaendringene*. Flere av tiltakene i BREEAM-sertifiseringen vanskeliggjør arbeidsoppgavene og gjør noe arbeid mer tungvint enn det tidligere har vært, slik som fagarbeider beskriver:

*«Vi har aldri vært borti annet enn de prosjektene som de har som de kaller sånn BREEAM-prosjekter hvor de lager sertifikater og utslipp og spesifikke produkter som vi ikke får lov til å bruke.» (Fagarbeider betong-BAS)*

#### *Oppsummering*

Miljødimensjonen i bærekraft fikk mest oppmerksomhet i intervjuene og respondentene trakk frem viktigheten av dette gjennom ulike eksempler som utslippsreduksjon, fokus på avfallshåndtering og gjenvinning. BREEAM-sertifisering og poengscore på ulike aktiviteter på byggeplassen er nært knyttet opp til bærekraft for flere av respondentene. Disse faktorene ble ikke direkte knyttet opp mot FNs bærekraftsmål, men brukt som assosiasjoner til målene. Respondentene deler samme inntrykk av at bygg- og anleggssektoren er en mannsdominert bransje, men mener likestilling mellom kjønn er viktig for arbeidsmiljøet og nye ideer inn i bransjen. God helse er en hovedprioritet i Skanska og er like viktig på tvers av arbeidsoppgaver og stillingstitler. Intervjuene ga inntrykk av at den lokale miljødimensjonen er det viktigste aspektet for bærekraft i praksis. Bærekraftsmålene er utformet med et globalt fokus, men det er noe utfordrende å spore i intervjuene.

4.3 Tema 3: Bærekraft og klimakutt er en målsetning, men ingen drivkraft i seg selv  
Dette temaet tar for seg hvordan respondentene motiveres av bærekraft i arbeidsoppgaver og hvilke mekanismer som spiller inn når prioriteringer i prosjekt tas. Gjennom intervjuene er

det tydelig at det foreligger høye miljøambisjoner hos Skanska. Av miljøambisjonene vektlegges klimakutt og målsetninger om utslippsreduksjon innenfor bestemte intervaller. Målsetningene om utslippskutt er klare, men den største barrieren og avveiningen gjøres mot det økonomiske perspektivet. Til syvende og sist er det en avveining mellom små marginer på økonomi, mot bærekraftige alternativer som gjøres i et kost-nytte perspektiv.

Skanskas målsetninger og ambisjoner om utslippskutt er godt etablert hos respondentene og flere trekker frem dette ved spørsmål om hvordan de i fremtiden skal jobbe med bærekraft. Prosjekteringsleder trekker frem viktigheten av å ha utslippskutt som målsetning:

*«Vi har målsetninger om at vi skal bli utslippsfrie (..) et så stort selskap som Skanska har det høyt oppe på agendaen.» (Prosjekteringsleder)*

Den etablerte målsetningen om å redusere utslipp i Skanska er respondentene godt kjent med. Hvordan man skal gå frem for å nå disse målsetningene i prosjekt er noe mer uklart og prosjektleder beskriver det slik:

*«Også gjør vi det vi kan med de ressursene vi har ute i prosjektet, men det oppleves ikke som en av hoveddrivkreftene i prosjektet i dag.» (Prosjektleder)*

Det oppleves som at motivasjonen for å jobbe med bærekraft i arbeidsoppgaver begrenses av det økonomiske handlingsrommet i prosjekt. Flere av respondentene trekker frem at det kan være kostbart på kort sikt å bytte til alternativer som primært fokuserer på utslippsreduksjon. Prosjektleder trekker frem avveiningen mellom tiltak og kostnad:

*«Det er litt vanskelig for oss som sitter ute i prosjektet som blir målt veldig mye på – og i utgangspunkt lave marginer, så vi har ikke så mye å ta av, vi kan gjøre tiltak – og det er gøy å finne de tiltakene som ikke koster så mye mer da.» (Prosjektleder)*

Økonomi fremstår som en barriere for bærekraftige løsninger og synliggjøres ved at kostbare og dyre løsninger velges bort selv om de potensielt kunne gitt en klimagevinst. Bærekraftsdirektør forteller om erfaringene ved anskaffelse av elektriske gravemaskiner til produksjon:

*«Og de er veldig kostbare i forhold til tradisjonelt, sånn at vi må ha en overgangsfase før alle kan sitte i en elektrisk gravemaskin på våre prosjekter. Men så koster jo de veldig mye og de er ikke så effektive i forhold til driften vår. Foreløpig. Så der kan du si*



*det er en målkonflikt, altså det blir for dyrt å gjøre det vi egentlig bør gjøre.»*  
*(Bærekraftsdirektør)*

Når prosjektet har gått gjennom forprosjekt og anbudsprosess blir det avtalt en samlet pris for gjennomføringen av prosjektet. Respondentene i intervjuene indikerer at mulighetsrommet for påvirkning er begrenset ettersom de økonomiske rammene for prosjektet er lagt, slik som prosjektleder beskriver:

*«Altså, når det kommer til oss så er jo utfordringen at det er gitt en sum da, det er gitt en pris på det hele. Og da blir det fort et kost-nytte-spørsmål også (...) Altså hvis du ikke har det med i kalkylen og det koster mye mer det tiltaket du gjør, så blir det vanskelig å få det gjennomførbart hvis det ikke er påkrevd.»* (Prosjektleder)

Flere av respondentene trekker frem at det er vanskelig å forsvare en høyere kostnad brukt på klimatiltak, og at dette er noe som foreløpig ikke veier tyngre enn de økonomiske utgiftspostene:

*«Så det nytter ikke å komme etterpå å si 'greit vi svei av 3 %, men vi sparte 50 CO<sub>2</sub>-ekvivalenter'. Altså, det er ikke så innarbeidet hos oss, så tror ikke jeg får gehør for i andre enden dessverre.»* (Prosjektleder)

Flere av respondentene trekker frem at Skanska har en ambisjon om å være en rollemodell og et foregangsselskap innen bærekraft i bygg- og anleggssektoren. Dette er en ønsket strategisk posisjon og en målsetning som ledelsen har satt for selskapet. Potensialet for å videreutvikle løsninger og arbeidsmetoder som fremmer bærekraftige løsninger er til stede. Prosjektleder trekker frem at ambisjonsnivået i Skanska har blitt større med årene:

*«Vil si det er mer spennende å jobbe i Skanska nå enn det var for 10 år siden. Rett og slett, fordi mulighetene og ambisjonene for hva vi skal levere på en måte er større. Og man gjør ting på en litt annen måte. Man er mer villig for å se andre måter å gjøre ting på, så mye mer åpen for forbedringer (...).»* (Prosjektleder)

Respondentenes tilbakemeldinger kan tyde på at prosjektets økonomi setter en begrensning for innovative løsninger i bærekraftsarbeidet. Et forslag som trekkes frem er tilgang på frie midler for å gjøre egne tiltak i prosjekt. Frie midler til bærekraftige aktiviteter kan bidra for tilrettelegging av løsninger som ikke umiddelbart kan avskrives som kostnadseffektive tiltak,

men som har potensial for å bli det på sikt. Prosjektleder trekker frem at det kunne vært spennende å prøve ut en slik tilnærming i praksis:

*«Men jeg skulle gjerne hatt en pott av Skanska for miljø- og utslippstiltak. Spesielt når vi ser at det er potensial for en løsning som vi har tro på og det hadde vært gøy å prøve ut.» (Prosjektleder)*

Prosjektlederen peker på at ambisjonsnivået i Skanskas interne prosjekter med fordel kunne vært enda høyere på miljø fordi det er et mulighetsrom for å bruke bærekraft som verdi utover det økonomiske perspektivet:

*«Sett i mitt perspektiv her, så kanskje vi skulle vært enda lengre fremme på interne prosjekter, som vi betaler hele løpet av. Kanskje de på sikt bør være foregangsprosjektene våre for å få en reell verdi der ute. Vi har mye store og fine miljøprosjekter, kjempebra – også må vi på en måte være like langt fremme på våre egne prosjekter rundt i landet.» (Prosjektleder)*

Flere av respondentene trekker frem at det vil bli utfordrende i tiden fremover å nå de ambisiøse målene om klimakutt i bedriften frem mot 2030, men at det er aksept for at det er en omstilling som bygg- og anleggssektoren må bidra til:

*«Det er en omstilling som må til. Men det er klart at det kommer til å bli utfordrende for mange de neste årene.» (Prosjekteringsleder)*

### *Oppsummering*

Skanskas målsetninger om utslippskutt er godt forankret hos respondentene, men de har foreløpig ikke noe stort gjennomslag i det daglige arbeidet. Det er likevel noe uklart hvordan man skal nå denne målsetningen i praksis. Et viktig sitat fra en av respondentene: *«Også gjør vi det vi kan med de ressursene vi har ute i prosjektet, men det oppleves ikke som en av hoveddrivkreftene i prosjektet i dag».* Å gå over til bærekraftige løsninger i hele prosjektet vil være kostbart på kort sikt og til syvende og sist blir prosjektet målt innenfor prisgitte kriterier. Flere av respondentene trekker frem at det er gøy å finne smarte løsninger som er miljøvennlige, men det fremstår ikke som en drivkraft i prosjektet. Flere av respondentene trekker frem at det er mulig å heve innsatsen innenfor bærekraftsarbeidet. Frie midler til prosjekt for å prøve ut løsninger som kan gi miljøgevinst blir trukket frem som et spennende tiltak for å redusere den økonomiske barrieren ved bærekraftighet i prosjekt.

#### 4.4 Tema 4: Man motiveres ikke helt av ting man ikke forstår

Dette temaet handler om motivasjonen for arbeid med bærekraft og FNs bærekraftsmål, og hvordan det begrenses av barrierer som kunnskap og forståelse. Motivasjon for en handling kan knyttes til kunnskap og aksept for et konsept. Det fremgår av intervjuene at det kan være vanskelig å forstå hensikten med noen av arbeidsoppgavene i forhold til miljøsertifiseringen. Dette gjelder spesielt når arbeidsoppgavene må gjøres på en mer tungvint måte for å tilfredsstille krav man ikke forstår. Å bygge kunnskap for et konsept i en bedrift kan fremstå som en langdryg prosess.

Flere av respondentene trekker frem BREEAM-sertifiseringen som et ok tiltak, men det foreligger også en del forvirring rundt den reelle verdien som oppnås ved å ha en slik sertifisering. Flere bemerker at tilsvarende verdi kunne vært oppnådd i prosjektet uten å sette en BREEAM-merkelapp på arbeidet som gjøres. Sertifiseringen setter begrensninger for hvilke produkter som kan brukes i prosjekt og legger føringer på hvordan ulike arbeidsoppgaver bør gjennomføres. Fagarbeider opplever at BREEAM-sertifiseringen er begrenset til 'et papir' som vises frem til kunder og andre, men er usikker på den reelle miljøgevinsten:

*«Altså det som vi ute synes er litt dumt med det BREEAM-greiene er jo at det bare er et papir. Man skal ikke støpe betongen på plassen fordi det gir et større styggere fotavtrykk enn hvis du støper det et annet sted, også kjøres det hit ferdig tørka – og det er jo sånn som ikke vi forstår noe av. Fordi det er jo støpt et eller annet sted, og hvis man skal tenke på at hullet i ozonlaget, så er det vel samme hvor det hullet dukker opp hen.» (Fagarbeider betong-BAS)*

Fagarbeideren trekker frem at sluttresultatet kan bli like bra uten at det får BREEAM-stempel på gjennomføringen og at det foreligger forvirring rundt opptjeningen av poeng i BREEAM-regnskapet:

*«Så det er vel sånne ting som ikke vi helt forstår. Altså måten man regner ut det BREEAM-greiene på. Vi tenker jo at du kan bygge et godt miljøhus uten å måtte gjøre det på den måten. Altså sluttresultatet kan bli like bra, bare at det heter noe annet.» (Fagarbeider betong-BAS)*

Respondentene forholder seg til BREEAM-regnskap i prosjektet og tar utgangspunkt i BREEAM-manualen i tillegg til hvilket ambisjonsnivå som er satt. Ambisjonsnivået kan for

eksempel være å oppnå «BREEAM-outstanding». Innenfor dette foreligger det en rekke kriterier som skal nås og poeng som opparbeides på forskjellige områder. Prosjektleder trekker frem at flere av poengene kan være vanskelig å forstå hensikten med:

*«Det er jo enkelte BREEAM-poeng hvor du lurer på hva hensikten er (..) Og da blir jo fort refleksjonen; 'Ja, du produserer så vanvittig mye utslipp på grunn av en valgt byggeløsning, som ikke er en del av BREEAM vurderingen', og så får du noen poeng på et område som ikke betyr noe i det store og hele. Men BREEAM er en fin bevisstgjøring og begynnelse, og den kan naturligvis ikke omfavne alt.» (Prosjektleder)*

Det kommer frem i intervjuene at tilgrensende prosjekter støper betong på plass og ikke opererer med prefabrikkerte løsninger slik som Skanska. Dette bidrar til å gjøre forvirringen større og misnøyen for hvorfor arbeidsoppgavene skal gjøres i tråd med manualen forsterkes, slik som fagarbeideren beskriver:

*«BREEAM er jo at det skal passe inn i regnestykket. Og det er det regnestykket som ikke vi bestandig forstår. Det med at hvorfor kan ikke vi støpe her? Hvorfor ditt og datt? Det skjønner vi liksom ikke poenget med at det skal være noe, altså hva skal jeg si at det skal gi noen miljøgevinst da.» (Fagarbeider betong-BAS)*

Bærekraft er prioritert i Skanska på strategisk nivå og kan sees blant annet gjennom utarbeidelse av bærekraftsrapporter, BREEAM-sertifisering, beste-praksis, vesentlighetsanalyser og andre strategiske dokumenter, dette er nærmere beskrevet i kapittel 2.5. Likevel er det en fremtredende tendens i intervjuene at den hierarkiske organisasjonsstrukturen påvirker ansvarsforholdet for bærekraft i arbeidsoppgaver. Noen av respondentene peker på at bærekraft er en større del av arbeidsoppgavene til ansatte som arbeider nederst i organisasjonen. Andre peker på sin egen stilling som en posisjon for å påvirke bærekraft i prosjekt (*Prosjektleder*). Svarene fra respondentene peker i ulike retninger og forteller en historie for hvordan bærekraft oppleves og hvem som har mest og minst eierskap til bærekraft i sine arbeidsoppgaver, slik som produksjonsleder beskriver:

*«Jeg tror det kommer litt an på hvilken faggruppe du snakker med. Grunnentreprenøren som driver med rivning og graving for fundamenter, han bryr seg ikke så mye om det. Det er ikke hans første prioritet heller vil jeg tro. (..) men hvis*

*du snakker med betonglaget vårt, eller tømmer eller maler så vil det være en større del av deres hverdag.» (Produksjonsleder)*

Ved spørsmål om hvem som har mest å gjøre med bærekraft i sine arbeidsoppgaver, peker produksjonsleder på arbeiderne ute i prosjekt:

*«De som nok har den største utfordringen er de som faktisk kjøper inn og bruker produktene. Fordi mye av ansvaret ligger nederst i hierarkiet og ikke så mye på totalentreprenørene.» (Produksjonsleder)*

Prosjektleder peker på at målsetningene om utslippsfrie byggeplasser kan virke som en abstrakt oppgave for de som er utførende på prosjekt. Det vektlegges at bærekraftsmålene må brytes ned på klare og forståelige elementer for at det skal kunne ha betydning for arbeidsoppgaver. Eierskapet til bærekraft og de overordnede målsetningene om utslippsreduksjon krever klar forankring for at de ansatte skal kunne ha et aktivt forhold til det i sine arbeidsoppgaver. Prosjektleder beskriver forholdet slik:

*«Når vi går ut med en målsetning om å bli utslippsfrie, uten å definere hva det egentlig vil si, så blir det krevende å få de utførende til å ha eierskap. Overordnet strategiuttalelse om utslippsfrie byggeplasser må brytes ned i konkrete tiltak og formidles om de skal få en verdi. Dette er prosjektenes ansvar.» (Prosjektleder)*

Svarene som kommer frem i intervjuene peker i mange ulike retninger og det er utfordrende å identifisere respondentenes interne holdninger til bærekraft i egne arbeidsoppgaver. Flere peker på at ansvaret for bærekraft i arbeidsoppgaver er et samspill mellom ulike avdelinger og funksjonærer (*Prosjekteringsleder*). Andre peker på viktigheten av at BREEAM-koordinatoren har kontroll på hva som skal gjøres (*Produksjonsleder*). En annen respondent peker på at mulighetene for å påvirke bærekraftige løsninger nettopp er ute i produksjonen (*Prosjektleder*):

*«Vi som sitter ute i produksjonen er jo litt midt i hele verdikjeden da. Altså at vi har kunder og vi har utførende og vi er jo litt bindeleddet, hvis du tenker at hvis man skal få noe fra det ytterste ønske til de som utfører det til slutt, så sitter jo vi der i midten og vi kan jo dra i mange spaker sånn sett og bidra.» (Prosjektleder)*

Endring av holdninger til nye systemer eller konsepter som for eksempel BREEAM, er uten tvil krevende. I forbindelse med dette ble respondentene spurt om hva som skal til for å endre holdninger hos de ansatte i forbindelse med bærekraftsmålene. Gjennom intervjuene var det en samstemt tilbakemelding om at endring av holdninger til bærekraft er en tidkrevende prosess. Fagarbeideren vektlegger at det er viktig å ta et steg av gangen for å endre holdninger til bærekraftighet i prosjekt:

*«Det er jo ikke gjort i en håndvending heller. Det blir litt sånn som man har holdt på med i trafikken. Den beste måten er jo å jobbe med holdninger – altså endre holdninger hos hver og en. Det er ikke noe som er gjort på et lite øyeblikk. Det er jo noe som man må bruke tid på.» (Fagarbeider betong-BAS)*

Respondentene virker tilpasningsdyktige og positive til arbeid med bærekraft og det foreligger en større aksept for at dette er noe som er viktig å jobbe med i de kommende årene, prosjekteringsleder beskriver endringen i holdninger til bærekraft slik:

*«Det er mye større aksept for det nå. Folk er mer opptatt av bærekraft. Det er ikke bare noe vi må gjøre, men vi skjønner hvorfor vi må det.» (Prosjekteringsleder)*

Det å bygge forståelse for klimakutt i hele organisasjonen er noe Skanska har vært opptatt over en lengre periode og som gjenspeiles i deres satsning gjennom prosjektet 'Grensesprenger'. Bærekraftsdirektøren vektlegger betydningen å bygge kunnskap for bærekraft i hele bedriften for å få til en effektiv implementering:

*«Jeg ser ikke så mange store barrierer i selskapet, men det er klart at det å få med seg alle er jo en utfordring.» (Bærekraftsdirektør)*

Gjennomgående i intervjuene blir kommunikasjon og felles forståelse for bærekraft trukket frem som en fremtredende barriere. Flere av respondentene trekker frem synliggjøring av bærekraft ovenfor leverandører og ute i produksjon som vesentlig for å bidra til å oppnå målene. Fordelen med å ha med alle ansatte som kan dra i samme retning er at man unngår en ineffektiv implementering av målene, slik som prosjektleder beskriver:

*«Eller så blir det store tanker på den ene siden også blir det en umuliggjøring i motsatte enden, også sitter vi der på en måte midt i og må prøve å tenke 'Hva er realistisk og hva kan må til?'» (Prosjektleder)*

Ved å bygge felles forståelse for bærekraft vil det kunne bidra til flere gode tanker og ideer for hvordan man sammen skal kunne nå målene, slik som prosjektleder beskriver:

*«Det må synliggjøres for alle der ute og i prosjektteamet. Vi må vise hva nytteeffekten med det vi driver med er.» (Prosjektleder)*

En av respondentene trekker frem at tidlig involvering av de ansatte kan bidra til å styrke motivasjonen og kunnskapen om hvorfor omstillingen er nødvendig og hva som kan forventes i tiden fremover:

*«Kanskje litt stereotypisk å si, men det er kanskje tidlig involvering av gutta der ute, at de faktisk blir med og planlegger litt sånn at de også kjenner på hva slags utfordringer vi står ovenfor. Og hvorfor det er så viktig som det er.»  
(Produksjonsleder)*

### *Oppsummering*

Den reelle verdien av BREEAM-sertifiseringen er omdiskutert blant respondentene. Ved flere anledninger stilles det spørsmål med hensikten til poengfordeling, og ofte blir det assosiert med markedsføringsverdi. Flere trekker frem at den miljømessige gevinsten kunne vært oppnådd uten en BREEAM-merkelapp. Organisasjonsstrukturen til Skanska påvirker eierskap og ansvarsfølelse for bærekraft i praksis. En av respondentene trekker frem at det kan være utfordrende for de ansatte å ha eierskap til bærekraft i arbeidsoppgavene: *«Når vi går ut med en målsetning om å bli utslippsfrie, uten å definere hva det egentlig vil si, så blir det krevende å få de utførende til å ha eierskap»*. Noen peker på at de ansatte nederst i hierarkiet har mest ansvar for bærekraft i form av innkjøp og bruk av produkter, andre peker på at det er i midten man har størst påvirkningsmulighet. *«De som nok har den største utfordringen er de som faktisk kjøper inn og bruker produktene»*. Å endre holdninger er tidkrevende, men respondentene virker positive til bærekraft som konsept. Flere trekker frem at det har skjedd store endringer rundt holdninger knyttet til bærekraft i positiv favør. For å oppnå en effektiv implementering av bærekraftsmålene, vektlegger flere av respondentene at kunnskap om bærekraft i alle ledd kan være avgjørende for et vellykket resultat. Dette gjelder både ovenfor egne ansatte, leverandører og kunder.

#### 4.5 Tema 5: Synlige resultater er avgjørende for å finne motivasjon i FNs bærekraftsmål

Dette temaet tar for seg hvorfor synlige resultater ved arbeid med bærekraft er viktig for å finne motivasjon i FNs bærekraftsmål. Bærekraft i byggeprosjekter kan raskt bli assosiert som en salgsverdi blant respondentene. Markedsverdien av bærekraft virker utfordrende å bruke som motivasjon for de ansatte i deres arbeidsoppgaver ute i prosjekt. FNs bærekraftsmål fremstår som omfattende og komplekst i prosjektsammenheng og må brytes ned i spesifikke mål for å ha noen betydning for de ansatte.

Bærekraftige aktiviteter i bygg- og anleggssektoren kan bidra til mange positive effekter, men det kan også innebære en kostnadsøkning for bedriften. Det er en utfordring for samtlige bedrifter å redusere utslippsintensiteten, samtidig som man opprettholder lønnsomhet og verdiskapning. Bærekraftsdirektør trekker frem at bærekraftige løsninger er med på å skape et mulighetsrom som kan bidra til lønnsomhet i form av økt konkurransekraft:

*«Sånn som vi nå spesielt ser disse konseptene vi har innenfor miljø og klima, disse løsningene vi kan levere til markedet. Det skaper jo konkurransekraft for oss, samtidig som vi gjør verden til et bedre sted. Det er kanskje den aller viktigste driveren for meg. Men også faktisk ta ut mulighetsrommet som også vi ser ligger i det og drive på en miljøvennlig måte.» (Bærekraftsdirektør)*

Bærekraft som et produkt har sine fordeler for selskapet ved at det kan bidra til å skape merverdi. For respondentene i prosjekt er det ikke nødvendigvis slik at markedsverdien av bærekraft skaper noen motivasjon i arbeidsoppgavene. Flere av respondentene kommenterer at bærekraft brukes som et produkt som selges til kunden, slik som fagarbeider beskriver:

*«Det er vel innunder det der med penger igjen tenker jeg. Altså de klarer å selge et produkt som kjøper biter på, så det er vel greia» (Fagarbeider betong-BAS)*

Ordbruken «de klarer å selge» gir inntrykk av en avstand mellom øvrig ledelse og de som er utførende på prosjekt. Dette kan kobles til manglende tilknytning til bærekraft som konsept for de som er arbeider i prosjekt. Inntrykket er at det økonomiske aspektet av tjenestene de leverer ikke har noen relevans i deres egne arbeidsoppgaver. Prosjektleder trekker frem at det til syvende og sist er kunden som betaler for bærekraft i form av utslippskutt og andre miljøtiltak som har en betydelig kostnad:



*«Også er det jo sånn at det er mange av kundene som betaler for det. Du er jo avhengig av de som betaler for det. Det er ikke alt vi hadde gjort av dette her, hvis ikke andre hadde betalt for det.» (Prosjektleder)*

Gjennomgående i intervjuene ble det lagt vekt på at betydningen av begrepet bærekraft har lite operativ betydning dersom det ikke overføres til praktiske arbeidsoppgaver, slik som fagarbeider beskriver:

*«Men jeg er jo litt mer der at for å holde fast ved ting – ikke ting eller begreper jeg ikke forstår – det tror jeg liksom ikke noe på, det må være noe jeg kan se, legge merke til i hverdagen.» (Fagarbeider betong-BAS)*

Nyvinninger eller innovasjoner som har en avlastende effekt, eller som har bidratt til å gjøre arbeidsoppgavene mer effektive snakkes varmt om blant flere av respondentene. Bærekraft blir assosiert med noe positivt når det kan bidra til å avlaste fysiske påkjenninger i form av tunge løft eller bedre sikkerheten i prosjektet, slik som fagarbeider beskriver:

*«Det som har vært positiv for vår del, med tanke på gamle dager hvor vi dro skjøteledninger på kryss og tvers. Det er vi jo fritatt for i og med at vi har fått batteriverktøy. Det er jo bra. Den utviklingen har jo vært kjempebra og det har jo bare blitt bedre og bedre.» (Fagarbeider betong-BAS)*

Prosjektlederen trekker også frem at det er motiverende å vite at man bygger et miljøvennlig bygg som bidrar til tryggere samfunn for kommende generasjoner:

*«Det motiverer, altså sikkerhet motiverer jo veldig. Fordi det er jo det viktigste vi gjør her ute. Og miljø motiverer i den grad, og jeg vil ikke at det skal være sånn at når vi er ferdig her at det skal være noe som helst som har vært til sjenanse for naboene, eller det som blir overlevert.» (Prosjektleder)*

Flere av respondentene trekker frem at det er vanskelig å ha noen direkte tilknytning til FNs bærekraftsmål i arbeidet som de utfører fordi målene er så omfattende og lite tilpasset prosjektspesifikk kontekst. Gjennomgående i intervjuene oppleves FNs bærekraftsmål som en del av en overordnet målsetning i strategi og ledelse. For de ansatte som arbeider i prosjekt virker målene komplekse og det er nødvendig å bryte det ned på spesifikke mål og delmål, slik som prosjektleder trekker frem:

*«Men bare den der satt opp veggen her, det vil ikke være noe mål vi knytter oss mot. FNs bærekraftsmål blir så stort. Det oppleves nok litt i prosjektene som en reklamegreie» (Prosjektleder)*

Noen av de mest omfattende av bærekraftsmålene, som mål 1) *utrydde fattigdom* og mål 2) *utrydde sult*, blir trukket frem som eksempler på hvorfor FNs bærekraftsmål er uegnet for bruk i prosjektsammenheng og en av respondentene trekker frem:

*«Enkelte av bærekraftsmålene ligger litt lengre unna oss, som for eksempel å utrydde sult.» (Prosjekteringsleder).*

Bærekraftsdirektør beskriver at Skanska arbeider med FNs bærekraftsmål ved å bryte ned målene i detaljerte elementer og delmål. Dette er for å sørge for at målene skal ha operativ betydning i prosjekt. I tillegg gir det også en mulighet for å måle innsatsen i bærekraftsarbeidet:

*«Jeg tror jo kanskje at FNs bærekraftsmål har man jo ikke – eller jeg vil jo si at vi har jo ikke sånn her – det er jo ikke det vi går og snakker om, vi snakker jo egentlig om elementene fra FNs bærekraftsmål og hvordan vi jobber med det. Det er jo det vi egentlig prater om.» (Bærekraftsdirektør)*

Det å bryte ned FNs bærekraftsmål til konkrete mål i prosjekt og overføre det til synlige resultater beskrives av flere av respondentene som viktig for motivasjon:

*«Men om vi får brutt det ned, så blir det veldig mye mer motiverende for de som holder på. Hvis man faktisk kan se noen potensielle resultater av det vi faktisk har med å gjøre.» (Prosjektleder)*

Inntrykket de ansatte ute i prosjekt har av FNs bærekraftsmål, er at det er noe som først og fremst havner i strategiarbeidet til Skanska. For å gjøre arbeidet mer meningsfullt må bærekraftsmålene som har betydning for prosjektet plukkes ut og brytes ned i elementer. Målene velges sjeldent ut enkeltvis, men oversettes til spesifikke delmål i prosjektet. Prosjektleder beskriver hvordan arbeidet med FNs bærekraftsmål kan gjennomføres i deres arbeidshverdag:

*«Jeg tror de fleste settinger når du ser den, så blir det på en måte en overordna greie som havner i strategiarbeidet, mens når det kommer ut til oss så må det på en måte*

*brytes ned til hva er relevant for oss. Det er ganske mye her som vi ikke kan påvirke i vår arbeidshverdag, men så er det en del underpunkter i de forskjellige som vi kan påvirke. Og da er det jo det å plukke ut dem.» (Prosjektleder)*

FNs bærekraftsmål kan muligens være utfordrende å identifisere direkte i arbeidsoppgaver, men det er tydelig at når elementer fra målene trekkes ut blir det mer konkret å jobbe etter, slik som prosjektleder beskriver:

*«Hvis vi skulle satt noen mål i prosjektet for eksempel – stoppe klimaendringene, men hva betyr det? Hva er det vi kan bidra med på den biten da? Da er det jo spesifikt – hva er det vi her i prosjektet direkte kan gjøre for å minimere vårt utslipp?»*  
(Prosjektleder)

I lokal kontekst kan det virke som at målene som gir størst effekt i prosjektet også er de målene det er mest givende å jobbe etter. Effekt relateres ofte til målbarheten av resultater og det er viktig å utarbeide anvendelige indikatorer som kan være med på å sikre progresjonen i prosjektet. Prosjektleder trekker frem at hvis et prosjektmål skal være motiverende for de ansatte så må det være målbart, gjennomførbart og gi et resultat som kan vise til nytte eller verdi i prosjektet:

*«Skal du ha et skikkelig mål som prosjektteamet jobber etter så må du på en måte være det som faktisk gir en effekt da.» (Prosjektleder)*

### *Oppsummering*

Bærekraftsdirektør trekker frem at bærekraftige løsninger kan bidra til økt konkurransekraft og et mulighetsrom for Skanska. Samtidig oppleves bærekraft av flere av respondentene som et produkt som hovedsakelig kunden betaler for. «Det er vel innunder det der med penger igjen tenker jeg. Altså de klarer å selge et produkt som kjøper biter på, så det er vel greia». Hadde ikke kunden betalt for det bærekraftige produktet så er inntrykket blant flere av respondentene at disse aktivitetene ikke hadde blitt gjennomført. Bærekraft kan virke motiverende når det innføres nye løsninger og innovasjoner som kan være med på å avlaste arbeidsoppgaver, for eksempel i form av batteridrevne maskiner. FNs bærekraftsmål kan på sikt være motiverende å arbeide mot dersom målene brytes ned i spesifikke delmål og detaljerte elementer. «Men jeg er jo litt mer der at for å holde fast ved ting – ikke ting eller begreper jeg ikke forstår – det tror jeg liksom ikke noe på, det må være noe jeg kan se i

*hverdagen*». Ved å bryte ned målene kan resultatene av arbeidet synliggjøres, og dette kan virke positivt for motivasjonen for arbeid med bærekraftsmålene.

## 5 Diskusjon og drøfting

I dette kapittelet vil jeg diskutere resultatene fra den tematiske analysen mot kunnskapsstatus og bakgrunn beskrevet i kapittel 1 og 2. Drøftingen fordeles på de fem temaene som er hentet fra resultatene og brukes for å belyse problemstillingen: «*I hvilken grad påvirker FNs bærekraftsmål arbeidshverdagen til de ansatte i Skanska, og hvordan motiveres de ansatte av bærekraftsmålene?*». Temaene presenteres individuelt og drøftes mot kunnskapsstatusen som er vist i kapittel 1.2. Viktige sitater og koder vektlegges i diskusjonen, da disse fremstår som interessante funn. Hvert tema har et hovedbudskap, men det foreligger ikke et sylskarpt skille mellom dem. Etter diskusjonskapittelet vil en drøfting av forskningens kvalitet og metodisk refleksjon presenteres i kapittel 6. En avsluttende konklusjon for å besvare problemstillingen presenteres i kapittel 7.

### 5.1 Tema 1: Bærekraft og FNs bærekraftsmål mangler forankring hos de ansatte

Dette temaet handler om at bærekraft og FNs bærekraftsmål oppleves som forvirrende begreper hos flere av de ansatte som arbeider i byggeprosjektet. Denne forvirringen kan bidra til å svekke forankringen av bærekraft og FNs bærekraftsmål i virksomheten. Bærekraft er et sentralt begrep i strategi og visjoner til Skanska. Det utarbeides jevnlig rapporter og planer for å øke forankring av bærekraft i hele organisasjon, se utfyllende informasjon i kapittel 2.5.

Flere av respondentene trekker frem at bærekraftsmålene og bærekraft er forvirrende begreper som de har et begrenset forhold til, både på bakgrunn av målenes kompleksitet og av de ulike retningene begrepet brukes til. Forvirring rundt betydningen av begrepet bærekraft underbygges også av studien til Salas-Zapata og Ortiz-Muñoz (2018). I deres studie oppfordres en klar definisjon av bærekraft i direkte tilknytning til anvendelsesområde for å sikre forståelse og forankring. FNs bærekraftsmål bidrar med en global definisjon av bærekraft gjennom de 17 bærekraftsmålene, men det er liten tvil om at de ulike definisjonene av bærekraft kan virke forvirrende for de ansatte som arbeider i byggeprosjekt. Dette støttes også av studien til Goubran og Cucuzzella (2019).

Implementering av bærekraftsmålene i Skanska er gjort på et strategisk nivå slik som ofte gjøres i større bedrifter (Ololade & Rametse, 2018). Gjennom vesentlighetsanalyser har Skanska identifisert syv bærekraftsmål som de mest relevante for deres virksomhet. Skanskas prioriterte bærekraftsmål vises i Figur 3, side 20. Skanska har aktivt brukt FNs bærekraftsmål

for å definere deres egne bærekraftsområder som er sikkerhet, etikk, sosial bærekraft, mangfold og inkludering og miljø. De utvalgte bærekraftsmålene til Skanska går igjen blant de prioriterte målene fra danske bygningseiere i studien til Gade og Opoku (2020), med unntak av bærekraftsmål nummer 7 (*ren energi*).

Skanska har inkludert flere mål i deres virksomhet og rapportering enn de prioriterte bærekraftsmålene identifisert i studien til Gade og Opoku (2020). Bærekraftsmål 5 (*mangfold og likestilling*) og mål 16 (*fred og rettferdighet*) peker i større grad på den sosiale dimensjonen av bærekraft. Ingen av respondentene var kjent med hvilke mål Skanska hadde fremhevet i overordnet strategi. Mål 16 (*fred og rettferdighet*) virker som det mest abstrakte målet og ble ikke trukket frem av noen av respondentene som viktig i deres arbeidsoppgaver eller arbeidshverdag. De andre målene ble adressert indirekte gjennom intervjuene. Det kan argumenteres for at seks av de prioriterte målene i Skanskas strategi kan adresseres direkte gjennom Skanskas prosjekter. Bærekraftsmålet som handler om fred og rettferdighet har en mer holistisk og global utforming, og er mer utfordrende for de ansatte å ha direkte tilknytning til i byggeprosjekt på lokalt nivå.

Skanska arbeider aktivt for *anstendig arbeid og økonomisk vekst* (mål 8), og dette fremheves av respondentene i intervjuene. Prosedyrene ved kartlegging av leverandører før de gis tillatelse til å arbeide i prosjekt er en del av arbeidsoppgavene til flere av respondentene. Dette gjøres for å minimere risikoen for svart arbeid og sørge for anstendig arbeid og lønn til alle som arbeider på prosjekt. Mål som blir trukket frem av respondentene under intervjuene gir en følelse av oppløsning av målene og virker noe tilfeldig. *God helse* (mål 3) ligger ikke i Skanskas prioriterte bærekraftsmål, men flere av respondentene trekker frem dette målet som spesielt viktig. God helse er likevel en del av HMS-dimensjonen som er høyt prioritert av Skanska.

Hvilken kjennskap de ansatte har til FNs bærekraftsmål i prosjekt kan være en indikasjon på hvordan det strategiske bærekraftsarbeidet til Skanska sildrer nedover i organisasjonen. I intervjuene blir det tydelig at flere av de ansatte ikke har noen tidligere erfaring med bærekraftsmålene i arbeidshverdagen. En av respondentene måtte slå opp FNs bærekraftsmål før intervjuet. Fagarbeider betong-BAS trekker frem at målene ikke har noen betydning i arbeidsoppgavene og underbygger dette med at «*vi er her kun for å produsere, ikke for å drive med sanne ting*». Dette kan gi en indikasjon på at bruken av FNs bærekraftsmål er forbeholdt

arbeidsoppgaver i strategi og ledelse, og har begrenset overførbarhet til hvordan ansatte i prosjekt jobber med bærekraft. Selv om flere studier inkludert Morton et al. (2017) understreker viktigheten av å se målene som en felles enhet for å oppnå en effektiv implementering, har Skanska valgt å fremheve de områdene som er viktige for deres virksomhet. Ved å trekke frem bærekraftsmålene bedriften direkte kan påvirke, kan det redusere risikoen for grønnvasking slik som studien til Johnsson et al. (2020) trekker frem.

Intervjuene peker i retning av at ordlyd og definisjon av bærekraft har stor betydning for forståelsen og overførbarheten av bærekraft til arbeidsoppgaver. Dette støttes også av studien til Salas-Zapata og Ortiz-Muñoz (2018). Innad i prosjekt er det lite samstemthet om hvordan bærekraft defineres og kjennskap til FNs bærekraftsmål er begrenset. Skanskas fem definerte bærekraftsområder er ikke noe som trekkes frem i intervjuene som en forankret tilnærming til bærekraft. Flere av uttalelsene kan tyde på at bruk av FNs bærekraftsmål hører til den øvrige ledelsen og at forankringen er noe mangelfull blant de ansatte som jobber i prosjekt. Ansvarsfølelsen ovenfor målene begrenses ved at arbeidsoppgavene ikke har noen direkte overførbarhet til FNs bærekraftsmål på prosjektspesifikt nivå og dette støttes av undersøkelsene til (Gade & Opoku, 2020; Goubran & Cucuzzella, 2019).

Dersom de ansatte hadde gitt uttrykk for god kjennskap til målene så kunne det ha tydet på at bærekraftsmålene var godt forankret nedover i organisasjonen og ikke kun på ledelses- eller kommunikasjonsnivå. Resultatene fra intervjuene tyder på at de ansatte har lav kjennskap til bærekraftsmålene. Dette kan være en indikasjon på at det kan være nødvendig å følge opp med mer informasjon og opplæring til de utøvende på prosjekt, slik som studien til Ololade og Rametse (2018) argumenterer for.

## 5.2 Tema 2: Assosiasjoner til bærekraft treffer best med den lokale miljødimensjonen

Dette temaet handler om de ansattes assosiasjoner til bærekraft og bærekraftsmålene, hvor den lokale miljødimensjonen og utslippsreduksjon står sentralt i intervjuene. Temaet henger tett sammen med tema 1: *Bærekraft og FNs bærekraftsmål mangler forankring hos de ansatte*. Koblingen mellom temaene begrunnes ved at progresjonen i intervjuene fikk respondentene til å reflektere over områder i sine arbeidsoppgaver som var tett knyttet sammen med elementer i FNs bærekraftsmål, hovedsakelig på lokalt nivå.

Kunnskapsstatusen vektlegger at bygg- og anleggsbransjen er en nøkkelaktør som har et stort potensial for å bidra til å nå bærekraftsmålene (Fei et al., 2021; Opoku, 2016; Thusen & Opoku, 2018). Argumentasjonen i de overnevnte studiene fokuserer hovedsakelig på bransjens muligheter for å redusere klimagassutslipp, innføre energieffektiviseringstiltak og redusere materialbruk som resulterer i reduserte avfallsmengder. Det er miljødimensjonen som er det dominerende utgangspunktet når man snakker om bransjens muligheter for å bidra til oppfyllelse av bærekraftsmålene.

FNs bærekraftsmål har et globalt fokus og målene er utformet for å treffe land og virksomheter som har sterk økonomi og en produktiv industrisektor (Global Compact, u.å-a). Flere av respondentene trekker frem at det ikke er alle målene som har direkte relevans for deres arbeidsoppgaver, men at det likevel er områder som de arbeider indirekte mot. Dette stemmer godt med funnene i artikkelen til Goubran og Cucuzzella (2019) som fant at 17 % av målene direkte kan tilbakeføres til aktiviteter i bygg- og anleggssektoren, og 27 % av målene indirekte påvirket aktiviteter i anleggssektoren.

Når assosiasjoner og kjennskap til målene trekkes frem av de ansatte så er det likevel en lav grad av globalt fokus. Fei et al. (2021) argumenterer for viktigheten av å ha et globalt fokus ved arbeid med bærekraftsmålene. I Skanska kan det derimot virke som at implementeringen av bærekraftsmålene i hovedsak er fokusert rundt egen virksomhet og egne ansatte. FNs bærekraftsmål holdes i stor grad utenfor arbeidsoppgavene til de ansatte på prosjekt, men de overordnede målsetningene finnes igjen i strategi og visjoner. Likevel har målene relevans for de ansatte i deres arbeidsoppgaver når de reflekterer rundt innholdet i målene.

Miljøaspektet er høyt prioritert av Skanska og er et eget fokusområde innenfor deres definisjon av bærekraft. I intervjuene legger bærekraftsdirektør stor vekt på at det kan forventes en del miljøsvaer fra respondentene når de bes reflektere rundt hva bærekraft betyr for dem. Miljødimensjonen ble ilagt stor vekt i intervjuene og samtlige respondenter trakk frem hvordan deres arbeidsoppgaver omhandlet bærekraft i form av et større miljøfokus den siste tiden. Dette fokuset i intervjuene stemmer godt overens med informasjon fremlagt i kunnskapsstatusen, se kapittel 1.2. Miljøfokuset i intervjuene er tett koblet opp mot bransjens klimaavtrykk og energibruk, hvor potensialet for å redusere påvirkningen på miljø er betydelig. Dette støttes også av undersøkelsen til Fei et al. (2021).



Begrepet bærekraft kan bety at noe passer med idealet om bærekraftig utvikling. Aktiviteter som omtales som bærekraftige inkluderer avveininger mellom sosiale, økonomiske og miljømessige hensyn. Den sosiale dimensjonen er et viktig aspekt for respondentene, hvorav spesielt mangfold og likestilling fremheves i intervjuene. Bygg- og anleggsbransjen har lenge vært ansett som en mannsdominert bransje, men det kommer stadig flere kvinner inn og dette anses som et positivt bidrag for arbeidsmiljø.

Flere av respondentene trekker frem utfordringene med god helse som et viktig fokusområde for deres arbeidsoppgaver. Det trekkes tydelige koblinger mellom bærekraftsmål nummer 3 (*god helse*) og fokuset på HMS. Sikkerhet framstår som det klart viktigste aspektet i HMS-dimensjonen, hvor Skanska har innarbeidet gode rutiner for rapportering av skader. God helse trekkes frem av flere av respondentene som avgjørende for trivsel på arbeidsplassen. Dette stemmer godt overens med studien til Hopwood et al. (2005), som understreker at god helse er helt sentralt i definisjonen av bærekraftig utvikling. Studien argumenterer for at bærekraftig utvikling er sentrert rundt det menneskelige perspektivet og at det må gjøres avveininger mot miljørelaterte problemstillinger.

**5.3 Tema 3: Bærekraft og klimakutt er en målsetning, men ingen drivkraft i seg selv**  
Dette temaet handler om at bærekraft drives frem av etterspørselen etter miljøvennlige løsninger fra kunder, men det er imidlertid lite som tyder på at bærekraft er drivkraften i den praktiske utførelsen i prosjektene. Flere argumenterer for at bærekraft kan fungere som et konkurransefortrinn i tilbuds- og anbudskontrakter (Global Compact, u.å-b; Innovasjon Norge, 2020; Pedersen, 2018). Debatten om grønn vekst gjør seg også gjeldende i bygg- og anleggssektoren. Fra perspektivet til bærekraftsdirektør er det tydelig at bærekraft motiverer fordi det åpner et mulighetsrom hvor Skanska kan levere produkter og tjenester som etterspørres i markedet. Dette støttes også av studien til Pedersen (2018) som trekker frem at bærekraft er vår tids største forretningsmulighet.

Det kan argumenteres for at økonomi og lønnsomhet reflekteres i bærekraftsmål nummer 8 (*anstendig arbeid og økonomisk vekst*). Skanska arbeider aktivt for å øke økonomisk produktivitet gjennom diversifisering, teknologisk fremgang og innovasjon som er koblet direkte mot delmål 8.2 i bærekraftsmålene (FN-sambandet, 2022). Frem mot 2030 har

Skanska ambisjoner om å redusere klimagassutslipp med 70 % og være klimanøytrale innen 2045 (Skanska, 2022a). Denne målsetningen er i tråd med delmål 8.4, som beskriver hvordan land og private virksomheter skal gå frem for å gradvis bedre utnyttelsen av globale ressurser innenfor forbruk og produksjon og bidra til å oppheve koblingen mellom økonomisk vekst og miljøødeleggelser (FN-sambandet, 2022).

Det kan virke som at det foreligger en intern bærekraftskonflikt mellom bærekraftsmål 8 (*anstendig arbeid og økonomisk vekst*) og bærekraftsmålene som har tydelig miljø- og naturfokus (mål 13-15). I intervjuene går det frem at bærekraft blir ansett som en obligatorisk del av prosjektene, uten at dette er drivkraften for hvorfor prosjektene blir gjennomført. Når prosjektene settes i gang er rammene lagt både med tanke på det økonomiske handlingsrommet og hva som skal leveres i form av ferdig produkt. Flere av respondentene trekker frem at de hovedsakelig jobber etter en mal. Mulighetene for å teste ut løsninger som potensielt kan gi en miljømessig gevinst er begrenset. Det kan argumenteres for at de som jobber ute i prosjekt er godt rustet for å finne innovative løsninger, men foreløpig virker det som at bærekraft hovedsakelig styres av ambisjonsnivået i BREEAM-sertifiseringen.

Det økonomiske handlingsrommet anses som en barriere for å gjøre tiltak utover det som er avtalt i forprosjekt og dette stemmer godt overens med funn i studien til Gade og Opoku (2020). En av respondentene trekker frem at det kunne vært spennende og motiverende å ha et større økonomisk handlingsrom for å teste ut nye bærekraftige løsninger. Frie midler trekkes frem av prosjektleder som en mulig løsning i situasjoner hvor ansatte ser potensial for å teste ut nye løsninger som muligens kan ha en positiv effekt på miljø. Dette er et konkret forslag og et interessant tiltak. De ansatte i prosjekt som er med på å koordinere byggeprosjektet og de som jobber som utførende har en unik inngangsvinkel til hvordan løsninger kan optimaliseres og utformes.

I næringslivet er det bred enighet om at bærekraft vil lønne seg for bedrifter som velger å satse på dette i årene som kommer (Innovasjon Norge, 2021; Pedersen, 2018). Intervjuene tyder på at det fortsatt er en avstand til dette blant de som arbeider konkret med løsninger og gjennomføring i prosjekt. Foreløpig er det utfordrende å forsvare en høyere kostnad brukt på klimatiltak i prosjekt, hvis det ikke gjenspeiles i form av økonomiske gevinster. Dette underbygges også av undersøkelsen til Horry et al. (2021) som trekker frem at det er bedriftens likviditet som anses som styrende for økonomiske beslutninger ved spørsmål om

prioritering av miljøvennlige løsninger. Det kan tyde på at bærekraft er godt forankret i strategi og ledelse, men hvor dette ikke gjenspeiles i like stor grad når avgjørelser i de konkrete prosjektene tas.

Dersom holdninger til bærekraftsarbeidet anses som en formell aktivitet av øvrige ledelse kan dette raskt overføres nedover i organisasjonen (Ololade & Rametse, 2018). Bærekraft er dypt forankret i øvrige ledelse i Skanska gjennom bærekraftsrapporter, miljørammeplan og samarbeid med andre institusjoner. Informasjon fremlagt i intervjuene tyder ikke på en svak prioritering av bærekraft fra øvrige ledelse. Likevel er det tendenser i intervjuene som tyder på en avstand i forbindelse med viktigheten av bærekraft i bedriften mellom ledelsesnivå og de som er utførende i prosjekt. Flere av de ansatte i prosjekt opplever BREEAM-sertifiseringen som en formell tilnærming til bærekraft, hvor inntrykket er at det brukes for å selge bærekraft til kunden. Dette kan tyde på at mer informasjon og eksempler på hva bærekraft innebærer i praksis er nødvendig for at de ansatte skal motiveres av bærekraft slik som Ololade og Rametse (2018) og Gade og Opoku (2020) argumenterer for.

Flere av respondentene trekker frem at de er positivt innstilt til å arbeide mer med bærekraft i arbeidsoppgaver og ambisjonsnivået fremstår ikke som en barriere. Dette blir også trukket frem i studien til Fleming et al. (2017) som konkluderte med at ansatte med begrenset kunnskap om bærekraftsmålene hadde en positiv innstilling til å arbeide med målene i sine arbeidsoppgaver. Å bruke bærekraft som verdi utover det økonomiske aspektet trekkes frem som en mulighet og en motivasjonskilde for flere av respondentene. Skanskas målsetninger om utslippskutt er godt forankret i bedriften, men målene har tilsynelatende lite gjennomslag i det daglige arbeidet.

#### 5.4 Tema 4: Man motiveres ikke helt av ting man ikke forstår

Dette temaet handler om hvordan motivasjonen for arbeid med bærekraft og FNs bærekraftsmål begrenses av barrierer som kunnskap og forståelse. Manglende kunnskap og forståelse for innføring av miljøledelsessystemer identifiseres som en fremtredende barriere i litteraturen og trekkes blant annet frem i studien til (Gade & Opoku, 2020; Horry et al., 2021). Flere av respondentene forstår ikke helt hensikten med flere av kravene i BREEAM-manualen og er usikker på hva den reelle verdien av sertifiseringen medfører. Gade og Opoku (2020)

trekker også frem manglende kunnskap som en av de største barrierene ved implementering av FNs bærekraftsmål i anleggsbransjen. Spesielt når ting oppleves som mer krevende eller ineffektivt settes motivasjonen for å gjennomføre aktiviteter som anses som bærekraftige på prøve. Informasjonen fremlagt i intervjuene peker på at deler av BREEAM-regnskapet er vanskelig å forstå hensikten med. Det kan tyde på at miljøsertifiseringen inkluderer noen indikatorer som ikke er direkte relevante og virker for abstrakte i relasjon til arbeidsoppgaver, dette støttes også av studien til Goubran og Cucuzzella (2019).

Manglende forståelse for bærekraft i arbeidsoppgaver fremstår som en barriere for implementering av bærekraftsmålene i Skanska. Høsten 2021 gjennomførte Skanska «Grensesprenger-prosjektet», hvor de oppfordret studenter til å delta for å løse noen av bedriftens pågående eller fremtidige utfordringer. Grensesprenger-prosjektet til Skanska inkluderte en problemstilling som handlet om: «*Hvordan bygge kunnskap om klimakutt i hele organisasjonen?*». Ved å heve denne problemstillingen anerkjenner Skanska at de kan ha utfordringer med å sikre kunnskap om bærekraft og utslippskutt i hele organisasjonen.

Selv om implementering av bærekraftsmålene ofte initieres av ledelsen i en bedrift er det også tendenser i intervjuene som tyder på at de som arbeider direkte ute i prosjekt er de som er mest involvert med gjennomføringen av bærekraft i praksis. Når kunnskap og forståelse for en handling ikke foreligger på dette nivået, kan det påvirke motivasjon for bærekraft i arbeidsoppgaver i negativ forstand. I en slik situasjon kan det argumenteres for at motivasjonen for å arbeide for bærekraftsmålene må komme nedenifra. Sett fra dette perspektivet kunne en mulig løsning være å gi obligatorisk opplæring til alle ansatte om viktigheten av målene og bærekraft slik som Ololade og Rametse (2018) argumenterer for. En praktisk løsning på denne problematikken kan illustreres gjennom rehabiliteringen av Hjerkinnskytefelt på Dovrefjell. I dette eksempelet gikk gravemaskinførere på «restaureringsøkologikurs» for å lære og forstå hvorfor de drev med arbeidsoppgavene på den angitte måten. Opplæringen resulterte i at gravemaskinførere i større grad arbeidet i tråd med hensikten og kontinuerlig fant gode løsninger på praktiske restaureringsproblemer (Hagen et al., 2022; Linnerud, 2022).

Intervjuene gir en indikasjon om at prioriteringen av FNs bærekraftsmål ikke er like relevant i møte med allerede etablerte systemer som for eksempel BREEAM-sertifiseringen. Holdningene til bærekraft varierer mellom de ulike faggruppene og det er noe uklart hvor man

bør sette inn mest ressurser for å overkomme denne barrieren. Flere av respondentene trekker frem at å endre holdninger er en tidkrevende prosess som må modnes blant de ansatte. Inntrykket etter gjennomføring og analyse av intervjuene er at respondentene blir mer positive til bærekraft i løpet av intervjuene. Innledningsvis foreligger det en del skepsis og motstand, men dette inntrykket endres i løpet av intervjuene. Dette kan også være en indikasjon på at kunnskap og fokus på bærekraft gjennom intervjuene kan utløse motivasjon.

### 5.5 Tema 5: Synlige resultater er avgjørende for å finne motivasjon i FNs bærekraftsmål

Motivasjon for bærekraft blant respondentene kan grovt fordeles på to hovedkategorier. Den første kategorien er markedsrettet innsats som utløser ekstern og intern motivasjon. Den eksterne motivasjonen kan sees gjennom muligheten for å skaffe nye prosjekter til bedriften gjennom tilbud- og anbudskontrakter og vektlegges av bærekraftsdirektør i intervjuene. Den interne motivasjonen handler om å nå målsetningene i egen bedrift. Den andre kategorien fokuserer på mulighetene for å tiltrekke seg nye ansatte med høy kompetanse. Synlighet av resultater er avgjørende for begge kategoriene. I *Strategi for bærekraft 2021-2025* utarbeidet av Innovasjon Norge (2021), vektlegges bedrifters helhetlige implementering av bærekraft som avgjørende for å opparbeide konkurransefortrinn. Bærekraftsdirektør i Skanska trekker frem eksempler i intervjuene som underbygger teorien om at bærekraft skaper et mulighetsrom for bedriften som kan bidra til økt konkurransekraft og lønnsomhet.

Det kan likevel virke som at det er en avstand mellom øvrige ledelse (bærekraftsdirektør) og de som er utførende på prosjekt. Flere av respondentene opplever BREEAM-sertifiseringen som et lite anvendelig verktøy, dette støttes også av studien til Goubran og Cucuzzella (2019). Det er en gjennomgående tendens i intervjuene at bærekraft oppleves som et produkt som selges til kunden. Det kan virke som at implementering av FNs bærekraftsmål i større grad oppfattes som en «reklamegreie» ute i prosjekt, og ikke noe som motiverer respondentene i deres arbeidsoppgaver. En av respondentene trekker frem manglende opplevd verdi av å følge strenge miljøkrav, og dette inntrykket støttes av studien til Horry et al. (2021). Denne avstanden er verdt å merke seg i fremtidige undersøkelser og kan spille inn på hvordan bedrifter bør implementere FNs bærekraftsmål i prosjekter.

Økonomi anses som en begrensende faktor for arbeid med bærekraft av flere av respondentene som arbeider i prosjekt. Når de økonomiske rammene for prosjektet er lagt, fremstår det som at bærekraft bidrar til å øke kostnaden i prosjekter og derfor er det avgjørende at dette er lagt inn i kalkylen fra start. Intervjuene peker på at det er kunden som betaler for bærekraftighet i prosjekter. Fagarbeider trekker frem at bruk av bærekraft i prosjekt kan oversettes til «å klare og selge et produkt som kjøper biter på». Det etterlatte inntrykket fra intervjuene er at innsatsen i bærekraftsarbeidet ikke hadde blitt gjennomført dersom ikke kunden hadde betalt for det, eller dersom det ikke var et marked som etterspurte disse produktene.

Flere av respondentene legger vekt på at arbeid med bærekraft i arbeidshverdagen blir for abstrakt og diffust, dette underbygges også av studien til Caiado et al. (2018). Flere av målene fremstår som lite relevante for flere av respondentene. Dette gjelder spesielt bærekraftsmålene som handler om å utrydde fattigdom og sult. Selv om målene har positive og negative interaksjoner mellom hverandre er det et aktivt valg av Skanska å arbeide målrettet mot prioriterte områder som de kan påvirke direkte. Som tidligere nevnt peker Johnsson et al. (2020) at dette kan redusere risikoen for grønnvasking ved bruk av FNs bærekraftsmål. Likevel kan det stilles spørsmål om dette bidrar til å redusere de positive ringvirkningene ved å se alle målene under ett slik som Fei et al. (2021) argumenterer for.

Det er få praktiske eksempler som trekkes frem for hvordan arbeidet med bærekraft operasjonaliseres i arbeidsoppgaver i bygg- og anleggsbransjen. Gade og Opoku (2020) understreker også viktigheten av å ha praktiske eksempler som inspirasjon for hvordan man skal jobbe med bærekraft i hverdagen. Informasjonen som er fremlagt i intervjuene tyder på at målene brytes ned i delmål og elementer for å kunne brukes i arbeidsoppgavene til de ansatte. Caiado et al. (2018) peker på at dette er en av de vanligste måtene å arbeide med FNs bærekraftsmål i bedrifter på. Respondentene trekker frem at det er nødvendig å kunne se synlige resultater for å motiveres av bærekraft i arbeidsoppgavene og at man kan se en form for målbar effekt av den innsatsen man legger ned, og dette støttes også av studien til Gade og Opoku (2020).

## 6 Forskningens kvalitet og metodisk refleksjon

I dette kapittelet vil jeg reflektere rundt hvilke vurderinger som er gjort i arbeid med oppgaven for å øke troverdigheten. Jacobsen (2015) trekker frem at det er viktig å gjøre disse vurderingene eksplisitt for å bidra til å øke troverdigheten av resultatene. Tillitt til en forskningsrapport er tradisjonelt det sentrale i diskusjonen omkring validitet og reliabilitet (Ryen, 2002). Gjennomgående i arbeidet med hele oppgaven har det vært viktig for meg å begrunne og være åpen om hvilke avveininger som er gjort. Dette har også vært årsaken til at metodekapittelet ble viet ekstra oppmerksomhet i oppgaven. I denne delen vil gyldigheten og påliteligheten av resultatene drøftes. Drøftingen av gyldighet har blitt fordelt på to hovedkategorier, herunder intern og ekstern validitet. Avslutningsvis vil reliabiliteten av resultatene drøftes.

### Intern validitet

Intern validitet refererer til forskningens gyldighet eller kredibilitet (Ryen, 2002). Forskningens indre validitet undersøker om det er samsvar mellom virkeligheten og forskningsfunn presentert i oppgaven (Krumsvik, 2013). Validiteten kan styrkes gjennom å ha god kontroll på mulige feilkilder i både innsamling av data, gjennomføring av intervju og analyse av datamaterialet.

I denne oppgaven er gyldigheten av data avhengig av respondentene som har deltatt i intervjuene. Det var ønskelig å intervju ansatte i Skanska fra et bredt perspektiv for å danne et bilde av hvilke utfordringer og muligheter FNs bærekraftsmål medførte for den enkelte ansatte i et byggeprosjekt. Formålet med prosjektet var å undersøke hvordan FNs bærekraftsmål påvirket motivasjon og arbeidsoppgaver for ansatte som ikke har bærekraft som sine hovedoppgaver. Jeg fikk tildelt kontaktinformasjonen til respondentene gjennom mine to kontaktpersoner i Skanska. Avveininger som ble gjort på forretningsområde, modenhet i prosjekt og stillingstittel er nærmere beskrevet i kapittel 3.2, side 25. Utvelgelsen av aktuelle respondenter ble gjort av mine kontaktpersoner i Skanska, da det ikke var mulig for meg å gjøre det på egenhånd. Jeg måtte ha tillitt til at mine kontaktpersoner ville etter beste evne identifiserte aktuelle kandidater basert på kriterier fremlagt i samtaler med Skanska.

Om dataene fremlagt i intervjuene representerer riktig informasjon avhenger av respondentenes kunnskap til temaet som presenteres. Kjennskap til FNs bærekraftsmål anses

å være noe begrenset blant respondentene. I oppgaven var et av de underliggende forskningsspørsmålene å kartlegge respondentenes kjennskap til FNs bærekraftsmål. At respondentene ikke hadde god kunnskap til bærekraftsmålene anses ikke som et aspekt som svekker validiteten til resultatene. Respondentene er ansatt i forskjellige stillinger i Skanska, og variasjonene i kraft av ulike arbeidsoppgaver bidrar til økt bredde i dataene som samles inn. Som nevnt var forespørselen om deltakelse i intervjuene formidlet av mine kontaktpersoner i Skanska. Dette kan ha påvirket informasjonen som ble fremlagt i intervjuene ved at de ansatte kunne identifiseres indirekte i oppgaven i kraft av deres stillingstittel. Dette kan være med på å svekke den interne validiteten i oppgaven.

Intern validitet kan også vurderes ved kritisk refleksjon om hvorvidt forskerens presentasjon av data viser den sanne virkeligheten (Krumsvik, 2013). Kvale og Brinkman (2009) legger vekt på at sannhet i presentasjon av data hviler på det konkrete datamaterialet og det påfølgende analysearbeidet. Den tematiske analysen som ble gjennomført i tråd med rammeverket til Braun og Clarke (2006) er med på styrke den interne validiteten ved kontroll av resultatene og kontinuerlig gjennomgang av temaer, koder og sammenhenger. Det kunne vært fordelaktig å ha samarbeidet med noen for å gjennomføre kodingen og tematiseringen av datamaterialet. Det ville gitt muligheter for å sammenlikne resultater etter kodeprosessen og dette kunne bidratt til å styrke gyldigheten (Ryen, 2002).

For å sikre at respondentenes intensjon ble ivaretatt på en god måte ble aktuelle utdrag fra resultatkapittelet sendt til respondentene for gjennomlesning. Oversendt sitatsjekk fungerte som en respondentvalidering og kan bidra til å øke troverdigheten av resultatene (Krumsvik, 2013). Sitatsjekk ble oversendt med 7 dagers svarfrist for å komme med tilbakemeldinger på utkastet og alle ble oppfordret til å komme med tilbakemelding. Fire av fem respondenter bidro med tilbakemelding på sitatsjekk, hvorav én ikke svarte. Tilbakemeldinger var hovedsakelig kommentarer i form av fjerning av muntlig språk for å gi helhetsinntrykket bedre flyt. Jeg har ikke fjernet muntlig språk i sitatene hvor respondentene ikke eksplisitt ba om det. Utdrag fra resultatkapittelet inneholdt ikke foreløpige temaer og koder. Jeg ser i etterkant at dette kunne vært oversendt for at respondentene kunne kommet med tilbakemeldinger om hvordan de oppfattet de identifiserte temaene. Denne typen respondentvalidering krever at respondenten aktivt må sette seg inn i innholdet. Hvis ikke respondenten prioriterer



gjennomlesningen kan det svekke validiteten av resultatene, slik også Jacobsen (2015) argumenterer for.

Avslutningsvis vil jeg trekke frem at den interne validiteten ble styrket ved at resultatene ble vurdert opp mot eksisterende forskning gjennom diskusjon i kapittel 5. For å styrke validiteten av resultatene ytterligere kunne det vært fornuftig og fulgt opp intervjuene med en kvantitativ forskningsdel med spørreskjema som kunne vært sendt ut til hele bedriften. På bakgrunn av tidsbegrensninger har det ikke vært mulig å gjennomføre dette i denne oppgaven.

#### Ekstern validitet

Ekstern validitet sier noe om hvorvidt funnene i en studie kan overføres til andre lignende situasjoner (Krumsvik, 2013). Dette kan oversettes som resultatenes evne til å kunne generaliseres. På bakgrunn av utvalgets størrelse og omfang lar ikke dette seg gjennomføre, ettersom funnene representerer et øyeblikksbilde av situasjonen. I tillegg må det understrekes at utvalget ikke kan anses som representativt for alle ansatte i Skanska. I metodekapittelet vektlegges det at flere intervjuer muligens kunne gitt en større bredde i data, men ikke nødvendigvis dybde. Det var dybden som var formålet i denne oppgaven og dermed anses muligheten for å generalisere funn som lite relevant. Denne oppgaven baseres seg på et case-studie av Skanska og funnene er knyttet til en spesifikk kontekst.

Det er ikke utenkelig at funnene i denne oppgaven kan gjelde liknende situasjoner i andre bedrifter enn det som er undersøkt her. Dersom generalisering av data hadde vært formålet med oppgaven ville det vært mer hensiktsmessig å bruke en annen metodisk tilnærming. Det er likevel grunn til å tro at funnene kan gjelde andre virksomheter basert på gjennomgangen av litteratur i kunnskapsstatusen, se kapittel 1.2. Resultatene kan med forsiktighet overføres til liknende virksomheter i bygg- og anleggssektoren.

#### Reliabilitet

Reliabilitet omtales ofte som forskningens pålitelighet og sier noe om hvor troverdige resultatene som fremkommer i oppgaven er (Ryen, 2002). Krumsvik (2013) argumenterer for at reliabiliteten til forskningen er direkte knyttet til konsistensen og troverdigheten til resultatene og kan sees hovedsakelig i sammenheng med tre forhold. Det første forholdet handler om påliteligheten til intervjueren og om bruk av ledende spørsmål kan ha fått konsekvenser for resultatene. Det andre forholdet handler om påliteligheten i utarbeidelse av det transkriberte materialet, og det tredje forholdet peker på påliteligheten i analyse- og

kategoriseringsarbeidet. I forberedelsene til intervjuene var jeg klar over at respondentene kunne påvirkes av spørsmålstillingen og av min fremtoning i intervjuet. Jeg gjorde mitt beste for å virke avslappet, nysgjerrig og oppmuntrende i intervjusituasjonen for å bidra til en hyggelig atmosfære under intervjuene og for å redusere intervju-effekten (Jacobsen, 2015). Det er naturlig å tro at respondentene kan ha blitt påvirket av at samtalen ble tatt opp og at dette kan ha påvirket resultatene. Transkripsjonene ble gjort ordrett fra intervjuene ved hjelp av lydopptak. Dette ga meg muligheten til å gå tilbake til intervjuene og kontrollere dersom jeg var usikker på eksplisitt ordbruk eller for å sjekke konteksten ting ble sagt i. Å gjøre transkripsjonene på egen hånd medførte at jeg fikk en sterkere tilknytning til empirien og dette kan også være en faktor som bidrar til å styrke den interne validiteten (Krumsvik, 2013). Å gi metodekapittelet god plass i oppgaven med detaljerte beskrivelser av fremgangsmåten for hvert av de seks trinnene, kan sees som en måte å styrke gyldigheten av resultatene. Det var et aktivt valg å gi metodekapittelet ekstra oppmerksomhet og det gjør det mulig for leseren av denne oppgaven og følge mine resonnementer, valg og begrunnelser i utarbeidelse av resultater.

Selve intervjuet og formuleringen av spørsmål kan påvirke både validiteten og reliabiliteten i resultatene (Krumsvik, 2013). Svarene til respondentene varierte i både lengde og innhold, selv om spørsmålstillingen i stor grad var den samme. Det var et aktivt valg og ikke formidle intervjuguiden i forkant av intervjuene og det ble også gjort et valg om å ikke definere bærekraft for respondentene. Årsaken til dette var ønske om at respondentene selv kunne dele sine tanker og erfaringer. I analysen av resultatene ble dette en krevende oppgave som stilte strenge krav til tolkningen for å tillegge bærekraftsbegrepet riktig betydning i konteksten det ble fortalt i. Jeg har vært bevisst på dette aspektet gjennom arbeidet med den tematiske analysen. For å unngå denne problematikken i en liknende oppgave ville jeg definert bærekraft i tilfeller hvor respondenten selv ikke hadde en klar formening om definisjonen.

## 7 Konklusjon

I dette kapitlet skal jeg besvare oppgavens problemstilling: *I hvilken grad påvirker FNs bærekraftsmål arbeidshverdagen til de ansatte i Skanska, og hvordan motiveres de ansatte av bærekraftsmålene?* Analysen av intervjuene peker på fem forhold som kan bidra til å belyse problemstillingen.

For det første beskrives bærekraft og FNs bærekraftsmål som uklare begreper som foreløpig ikke har tilstrekkelig forankring blant de ansatte utover i organisasjonen. Bærekraftsmålene er sentralt i strategi og visjoner, men bruk av målene har mindre grad av tilknytning til konkrete arbeidsoppgaver og bruk nedover i virksomheten. De ansatte uttrykker lav grad av kjennskap til målene, men mitt inntrykk var at kunnskap og motivasjon for bærekraft økte gjennom intervjuene. Dette kan tyde på at det kan være nødvendig å følge opp med mer informasjon og opplæring til ansatte i byggeprosjekt.

For det andre har den lokale miljødimensjonen med fokus på reduksjon av klimagassutslipp og det å ta vare på miljø, størst tyngde blant de ansattes assosiasjoner til bærekraft og FNs bærekraftsmål. Arbeid med bærekraft i bedriften er sentrert rundt egen virksomhet og ansatte og det er lite globalt fokus. FNs bærekraftsmål holdes i stor grad utenfor arbeidsoppgavene til de ansatte. Andre mål knyttet til helse, likestilling, mangfold og rettferdighet ble riktignok omtalt, men i langt mindre grad enn klima og miljø.

For det tredje oppleves det økonomiske handlingsrommet som en barriere for å teste ut nye miljøvennlige løsninger i prosjekt. Skanskas målsetninger om utslippskutt er godt forankret blant respondentene, men foreløpig er det utfordrende å forsvare en høyere kostnad brukt på klimatiltak dersom det går negativt ut over bunnlinjen i prosjektet. Bærekraftige anleggsprosjekter drives frem av etterspørselen fra kunder, men miljøvennlige løsninger fremstår foreløpig ikke som hoveddrivkraften for prosjekter per i dag.

For det fjerde er det utfordrende for de som er utførende i prosjekt å ha eierskap til Skanskas målsetning om å være utslippsfri, uten å tydelig definere hva det innebærer. Manglende forståelse og kunnskap for innføring av nye systemer er en barriere for motivasjonen til å arbeide med bærekraft og FNs bærekraftsmål. For at implementering av bærekraftsmålene skal være effektivt vektlegger flere av respondentene å bygge kunnskap om bærekraft i alle ledd som avgjørende for et vellykket resultat.

For det femte oppleves FNs bærekraftsmål som for komplekst i prosjektorientert kontekst. Målene må brytes ned på målbare elementer for å ikke oppfattes som kun en utadrettet salgsverdi for arbeiderne i prosjekt. Den eksterne motivasjonen for bærekraft virker tilsynelatende større enn den interne motivasjonen i prosjekt. Det identifiseres en avstand mellom ledelsen og utførende på prosjekt i forbindelse med motivasjon for arbeid med bærekraft i virksomheten.

Denne oppgaven tar utgangspunkt i en case-studie av Skanska og funnene representerer et øyeblikksbilde av den aktuelle situasjonen som undersøkes. Oppgaven har satt søkelys på respondentenes kjennskap, erfaringer og motivasjon knyttet til implementering av FNs bærekraftsmål. Det understrekes at utvalget ikke kan anses som representativt for alle ansatte i Skanska. Basert på litteratur avdekket i kunnskapsstatusen er det likevel grunn til å tro at de forhold som er presentert her gjør seg gjeldende også i andre virksomheter i bygg- og anleggssektoren.

## 7.1 Veien videre

Sammenhengen mellom arbeidsoppgaver, utfordringer og muligheter relatert til bærekraftsmålene danner et helhetlig og komplisert bilde. I denne oppgaven ville det vært utfordrende å bruke en kvantitativ tilnærming i første omgang. En kvantitativ tilnærming til samme type problemstilling kunne likevel vært interessant å undersøke ved en senere anledning for å utforske resultatene, og eventuelt bekrefte eller avkrefte om dette gjør seg gjeldende i en større del av organisasjonen. Skanska gjennomfører årlig en medarbeiderundersøkelse kalt «Your Voice». Inspirasjon fra funnene i denne oppgaven kunne vært flettet inn i medarbeiderundersøkelsen for å gjennomføre en bredere kvantitativ undersøkelse.

Årsaken til at forretningsområdet 'Anlegg' ikke ble valgt ut er at miljøarbeidet på dette området startet i 2015 og Skanska mente det er for tidlig å undersøke hvordan bærekraftsmålene har påvirket arbeidet. Skanska er likevel positive til å undersøke dette ved en senere anledning. En tilsvarende oppgave kunne vært gjennomført på andre forretningsområder for å undersøke hvordan bærekraftsmålene påvirker arbeidshverdagen. Det kunne også vært interessant og gjort denne studien i et av Skanskas ambisiøse miljøprosjekter for å se hvordan forankringen av FNs bærekraftsmål var her. På grunn av tidsbegrensning var det ikke mulig å gjennomføre flere intervjuer i andre prosjekter eller forretningsområder. Det kunne vært et spennende sammenligningsgrunnlag til prosjektet som ble undersøkt i denne studien.

## 8 Referanser

- Alver, B. G. & Øyen, Ø. (1997). *Forskningsetikk i forskerhverdag. Vurderinger og praksis*. Oslo: Aschehoug Tano.
- Asplan Viak. (2019). *Bygg- og anleggssektorens klimagassutslipp: En oversikt over klimagassutslipp som kan tilskrives bygg, anlegg og eiendomssektoren (BAE) i Norge*. Tilgjengelig fra: [https://www.bnl.no/siteassets/dokumenter/rapporter/klimautslipp\\_bae\\_2019.pdf](https://www.bnl.no/siteassets/dokumenter/rapporter/klimautslipp_bae_2019.pdf) (lest 31.01.2022).
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3:2: 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa.
- Brown, M. (2016). *Futurestorative: Working Towards a New Sustainability*: RIBA Publishing.
- Caiado, R. G., Leal, F. W., Quelhas, O. L. G., Luiz, D. M. N. D. & Ávila, L. V. (2018). A literature-based review on potentials and constraints in the implementation of the sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 198: 1276-1288. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.07.102.
- Deloitte. (2020). *Kunnskapsgrunnlag for nasjonal strategi for sirkulær økonomi. Delutredning 1 - Potensial for økt sirkularitet*. Tilgjengelig fra: [https://www.regjeringen.no/contentassets/7ca1a81f57cc4611a193570e80c4dafd/deloitte\\_kunnskapsgrunnlag-sirkular-okonomi\\_potensialer.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/7ca1a81f57cc4611a193570e80c4dafd/deloitte_kunnskapsgrunnlag-sirkular-okonomi_potensialer.pdf) (lest 04.04.2022).
- Ding, G. K. C. (2008). Sustainable construction - The role of environmental assessment tools. *Journal of Environmental Management*, 86 (3): 451-464. doi: doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.12.025.
- Entrepriserettsadvokater. (2022). *Viktige begreper og definisjoner i forbindelse med byggeprosjekter* Tilgjengelig fra: <https://www.entrepriserettsadvokater.no/sameier-og-borettslag/viktige-begreper-og-definisjoner-i-forbindelse-med-byggeprosjekter/> (lest 23.03.2022).
- Fei, W., Opoku, A., Agyekum, K., Oppon, J. A., V, A., Chen, C. & Lok, K. L. (2021). The Critical Role of the Construction Industry in Achieving the Sustainable Development Goals (SDGs): Delivering Projects for the Common Good. *Sustainability 2021*, 13, 9112. doi: doi.org/10.3390/su13169112.
- Fleming, A., Wise, R. M., Hansen, H. & Sams, L. (2017). The sustainable development goals: A case study. *Marine Policy*, 86: 94-103. doi: doi.org/10.1016/j.marpol.2017.09.019.
- FN-sambandet. (2022). *Anstendig arbeid og økonomisk vekst* Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/anstendig-arbeid-og-oekonomisk-vekst> (lest 04.04.2022).
- Gade, A. N. & Opoku, A. (2020). *Challenges for implementing the sustainable development goals in the Danish construction industry: Building owners' perspective*. Proceedings of the 36th Annual Conference Leeds, UK, s. 615-624: Association of Researchers in Construction Management.
- Gerring, J. (2017). Qualitative Methods. *Annual Review of Political Science*, 20 (1): 15-36. doi: 10.1146/annurev-polisci-092415-024158.
- Global Compact. (u.å-a). *Bærekraftsmålene* Tilgjengelig fra: <https://globalcompact.no/baerekraftsmalene/> (lest 15.03.2022).
- Global Compact. (u.å-b). *Om UN Global Compact Norge* Tilgjengelig fra: <https://globalcompact.no/om-oss/> (lest 15.03.2022).
- Goubran, S. & Cucuzzella, C. (2019). Integrating the Sustainable Development Goals in Building Projects. *Journal of Sustainability Research*. doi: 10.20900/jsr20190010.
- GRI UN Global Compact & World Business Council for Sustainable Development. (2015). *The SDG Compass. The guide for business action on the SDGs*. Tilgjengelig fra: <https://sdgcompass.org/> (lest 03.04.2022).
- Grønmo, S. (2020). *Kvalitativ metode i Store norske leksikon på snl.no*. Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode) (lest 04.01.2022).
- Grønmo, S. (2021). *Kvantitativ metode i Store norsk leksikon på snl.no*. Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/kvantitativ\\_metode](https://snl.no/kvantitativ_metode) (lest 10.02.2022).

- Grønn byggallianse. (u.å). *Nysgjerrig på BREEAM-NOR? BREEAM-NOR er Norges mest brukte miljøsertifiseringssystem for bygg*. Tilgjengelig fra: <https://byggalliansen.no/sertifisering/om-breeam/nysgjerrig-pa-breeam-nor/> (lest 20.04.2022).
- Hagen, D., Henriksen, P. S., Solli, S., Løkstad, V. & Evju, M. (2022). *Fra skytefelt til nasjonalpark. Restaurering av Hjerkinnskytefelt på Dovrefjell*. NINA Temahefte 86. Norsk institutt for naturforskning. Tilgjengelig fra: <https://brage.nina.no/nina-xmloi/handle/11250/2977105> (lest 29.03.2022).
- Holden, E. & Linnerud, K. (2018). Bærekraftig utvikling: Fra global idé til lokal handling. *Plan*, 50 (3): 48-55. doi: doi.org/10.18261/ISSN1504-3045-2018-03-13.
- Hopwood, B., Mellor, M. & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable Development* 13 (1): 38-52. doi: doi.org/10.1002/sd.244.
- Horry, R., Booth, C. A., Mahamadu, A. M., Manu, P. & Georgakis, P. (2021). Environmental management systems in the architectural, engineering and construction sectors: a roadmap to aid the delivery of the sustainable development goals. *Environment, Development and Sustainability*. doi: 10.1007/s10668-021-01874-3.
- Ike, M., Donovan, J. D., Topple, C. & Masli, E. K. (2019). The process of selecting and prioritising corporate sustainability issues: Insights for achieving the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 236: 117661. doi: doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117661.
- Innovasjon Norge. (2020). *Bærekraft gir konkurransekraft*. Tilgjengelig fra: <https://www.innovasjon norge.no/no/verktoy/barekraft-og-etikk/barekraft-gir-konkurransekraft/> (lest 27.04.2022).
- Innovasjon Norge. (2021). *Strategi for bærekraft 2021-2025*. Tilgjengelig fra: <https://www.innovasjon norge.no/globalassets/0-innovasjon norge.no/verktoy-og-temasider/barekraft-og-etikk/2021-delstrategi-barekraft---endelig-versjon.pdf> (lest 27.04.2022).
- Ioannou, I. & Serafeim, G. (2017). *The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting*. Harvard Business School Research Working Paper No. 11-100. Tilgjengelig fra: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1799589](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1799589). (lest 16.03.2022).
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tuft, A. P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnsson, F., Karlsson, I., Rootzén, J., Ahlbäck, A. & Gustavsson, M. (2020). The framing of a sustainable development goals assessment in decarbonizing the construction industry – Avoiding “Greenwashing”. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 131: 110029. doi: 10.1016/j.rser.2020.110029.
- Krumsvik, R. J. (2013). *Forskningsdesign og kvalitativ metode - ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lashitew, A. A. (2021). Corporate uptake of the Sustainable Development Goals: Mere greenwashing or an advent of institutional change? *Journal of International Business Policy*, 4 (1): 184-200. doi: 10.1057/s42214-020-00092-4.
- Linnerud, K. (2022). *Miniseminar Tematisk Analyse: Universitet for miljø- og biovitenskap (Seminar, Personlig kommunikasjon 29.03.2022)*.
- Maguire, M. & Delahunt, B. (2017). Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars. 9 (3). Tilgjengelig fra: <https://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/view/335>.
- Meld. St. 40 (2020-2021). *Mål med mening - Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-40-20202021/id2862554/> (lest 21.01.2022).

- Miljødirektoratet. (2021). *Utslippsfri anleggsplass før 2025*. Tilgjengelig fra: <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/klima/for-myndigheter/kutte-utslipp-av-klimagasser/klimasats/2021/utslippsfri-anleggsplass-for-2025/> (lest 13.03.2022).
- Morton, S., Pencheon, D. & Squires, N. (2017). Sustainable Development Goals (SDGs), and their implementation. *British Medical Bulletin*: 1-10. doi: 10.1093/bmb/ldx031.
- NVE. (2018). *Strømforbruk i Norge mot 2035. Fremskrivning av strømforbruk i Fastlands-Norge*. Tilgjengelig fra: [https://publikasjoner.nve.no/rapport/2018/rapport2018\\_43.pdf](https://publikasjoner.nve.no/rapport/2018/rapport2018_43.pdf) (lest 10.04.2022).
- Okta, J. S. (2012). *Grounded Theory*. USA: Oxford University Press. Tilgjengelig fra: [https://books.google.no/books?id=6L6YHb9vuukC&dq=grounded+theory&lr=&hl=no&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.no/books?id=6L6YHb9vuukC&dq=grounded+theory&lr=&hl=no&source=gbs_navlinks_s) (lest 21.03.2022).
- Ololade, O. & Rametse, P. (2018). Determining factors that enable managers to implement an environmental management system for sustainable construction: A case study in Johannesburg. *Business Strategy and the Environment*, 27 (8): 1720-1732. doi: doi.org/10.1002/bse.2237.
- Opoku, A. (2016). SDG2030: A Sustainable Built Environment's Role in Achieving the Post-2015 United Nations Sustainable Development Goals. *Proceedings of the 32nd Annual ARCOM Conference*, 2: 1149-1158. Tilgjengelig fra: [https://www.researchgate.net/publication/307906714\\_SDG2030\\_A\\_SUSTAINABLE\\_BUILT\\_ENVIRONMENT%27S\\_ROLE\\_IN\\_ACHIEVING\\_THE\\_POST-2015\\_UNITED\\_NATIONS\\_SUSTAINABLE\\_DEVELOPMENT\\_GOALS](https://www.researchgate.net/publication/307906714_SDG2030_A_SUSTAINABLE_BUILT_ENVIRONMENT%27S_ROLE_IN_ACHIEVING_THE_POST-2015_UNITED_NATIONS_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_GOALS).
- Pedersen, C. S. (2018). The UN Sustainable Development Goals (SDGs) are a Great Gift to Business! *Procedia CIRP* 69: 21-24. doi: doi.org/10.1016/j.procir.2018.01.003.
- Personopplysningsloven. (2018). *Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven)*: Justis- og beredskapsdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38> (lest 02.02.2022).
- Plan- og bygningsloven (pbl). (2008). *Lov av 27. juni 2008 nr. 71 om planlegging og byggesaksbehandling*: Kommunal- og distriksdepartementet Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-27-71> (lest 03.03.2022).
- Rambøll. (u.å). *Breeam sertifisering*. Tilgjengelig fra: <https://no.ramboll.com/tjenester/miljo/miljostyring/breeam-sertifisering> (lest 22.04.2022).
- Reuch, M. (2022). *Byggherre i Store norske leksikon på snl.no* Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/byggherre> (lest 03.02.2022).
- RICS UNGC. (2018). *Advancing Responsible Business in Land, Construction and Real Estate Use and Investment: Making the Sustainable Development Goals a Reality*. London, UK: United Nations Global Compact (UNGC). Tilgjengelig fra: <https://www.rics.org/globalassets/rics-website/media/about/advancing-responsible-business-un-sustainable-development-rics.pdf> (lest 14.04.2022).
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Salas-Zapata, W. A. & Ortiz-Muñoz, S. M. (2018). Analysis of meanings of the concept of sustainability. *Sustainable Development*, 27 (1): 153-161. doi: doi.org/10.1002/sd.1885.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data*. 2. utg. London: SAGE Publications. Tilgjengelig fra: [https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=BvmlCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Silverman,+D.+2001.+Interpreting+qualitative+data.&ots=sMI7\\_tLJ7X&sig=uVigTzYnBZ5b4suVWDEvEF\\_sjCA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Silverman%2C%20D.%20\(2001\).%20Interpreting%20qualitative%20data.&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=BvmlCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Silverman,+D.+2001.+Interpreting+qualitative+data.&ots=sMI7_tLJ7X&sig=uVigTzYnBZ5b4suVWDEvEF_sjCA&redir_esc=y#v=onepage&q=Silverman%2C%20D.%20(2001).%20Interpreting%20qualitative%20data.&f=false) (lest 02.03.2022).
- Simonsen, P. A. & Tønseth, M. (2021). *EUs taksonomi vil påvirke kapitaltilgangen for norske selskaper* Tilgjengelig fra: <https://svw.no/artikler/eus-taksonomi-vil-pavirke-kapitaltilgangen-for-norske-selskaper> (lest 04.04.2022).



- SINTEF. (2022). *På vei mot utslippsfrie bygge- og anleggsplasser i Oslo*. Tilgjengelig fra: <https://www.sintef.no/siste-nytt/2022/pa-vei-mot-utslippsfrie-bygge-og-anleggsplasser-i-oslo/> (lest 04.04.2022).
- Skanska. (2019). *Bærekraft i Skanska* Tilgjengelig fra: <https://docplayer.me/125192214-Baerekraft-i-skanska-vare-verdier-og-fem-baerekraftsomrader.html> (lest 02.04.2022).
- Skanska. (2020). *Miljø og grønne løsninger*. Tilgjengelig fra: <https://www.skanska.no/hvem-vi-er/baerekraft/miljo-og-gronne-losninger/> (lest 02.02.2022).
- Skanska. (2021a). *Grensesprenger*. Tilgjengelig fra: <https://www.grensesprenger.no/> (lest 20.11.2021).
- Skanska. (2021b). *Klimaveikart*. Tilgjengelig fra: <https://www.skanska.no/hvem-vi-er/baerekraft/miljo-og-gronne-losninger/klimaveikart/> (lest 01.03.2022).
- Skanska. (2022a). *Annual and Sustainability Report 2021*. Tilgjengelig fra: <https://group.skanska.com/4938df/siteassets/investors/reports-publications/annual-reports/2021/annual-and-sustainability-report-2021.pdf> (lest 29.04.2022).
- Skanska. (2022b). *Skanskas klimaveikart*. Tilgjengelig fra: <https://www.skanska.no/hvem-vi-er/media/aktuelt/skanskas-klimaveikart/> (lest 11.05.2022).
- Skanska. (u.å.). *Hvem vi er: Skanska i Norge* Tilgjengelig fra: <https://www.skanska.no/hvem-vi-er/skanska-i-norge/> (lest 17.01.2022).
- Standard Norge. (2022). *ISO 14001 for miljø*. Tilgjengelig fra: <https://www.standard.no/fagomrader/miljo-og-baerekraft/miljostyring----iso-14000/iso-14001-for-miljo--ny-utgave-2015/> (lest 29.04.2022).
- Straumsvåg, E. J. (2021). *Personvern i forskninga fra nmbu.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.nmbu.no/om/utvalg/etikk/personvern> (lest 03.04.2022).
- Thusen, C. & Opoku, A. (2018). *A call for action: constructing solutions for the sustainable development goals*. Belfast, UK 3-5 September 2018. 34th Annual ARCOM Conference. Tilgjengelig fra: [https://www.researchgate.net/publication/327722352\\_A\\_CALL\\_FOR\\_ACTION\\_CONSTRUCTING\\_SOLUTIONS\\_FOR\\_THE\\_SUSTAINABLE\\_DEVELOPMENT\\_GOALS](https://www.researchgate.net/publication/327722352_A_CALL_FOR_ACTION_CONSTRUCTING_SOLUTIONS_FOR_THE_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_GOALS) (lest 25.02.2022).
- Torp, I. S. (2019). *Generelle forskningsetiske retningslinjer fra forskningsetikk.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/> (lest 11.04.2022).
- UNEP. (2020). *UN report: Building sector emissions hit record high, but low-carbon pandemic recovery can help transform sector*. Tilgjengelig fra: <https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/building-sector-emissions-hit-record-high-low-carbon-pandemic> (lest 15.04.2022).
- United Nations. (1992). *Agenda 21. United Nations Conference on Environment and Development*. Rio de Janeiro, Brazil. Tilgjengelig fra: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> (lest 04.02.2022).
- United Nations. (2015). *Transforming our world. The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Tilgjengelig fra: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> (lest 04.01.2022).
- United Nations. (2019). *World Population Prospects 2019: Highlights (ST/ESA/SER.A/423)*: Department of Economic and Social Affairs Population Division. Tilgjengelig fra: [https://population.un.org/wpp/publications/Files/WPP2019\\_Highlights.pdf](https://population.un.org/wpp/publications/Files/WPP2019_Highlights.pdf) (lest 13.03.2022).
- United Nations. (2020). *World Social Report* Tilgjengelig fra: <https://www.un.org/development/desa/dspd/world-social-report/2020-2.html> (lest 20.04.2022).
- Volans. (2016). *Breakthrough Business Models: Exponentially More Social, Lean, Integrated and Circular*. Tilgjengelig fra: [https://volans.com/wp-content/uploads/2016/09/Volans\\_Breakthrough-Business-Models\\_Report\\_Sep2016.pdf](https://volans.com/wp-content/uploads/2016/09/Volans_Breakthrough-Business-Models_Report_Sep2016.pdf) (lest 03.02.2022).

World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Tilgjengelig fra: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (lest 15.02.2022).

World Vision. (2015). *Were the Millennium Development Goals a success? Yes! Sort of*. Tilgjengelig fra: <https://www.wvi.org/united-nations-and-global-engagement/article/were-mdgs-success> (lest 16.03.2022).

Aanesen, K. H. (2020). *Forskningsutvalg i kvalitative forskningsprosjekt* Tilgjengelig fra: <https://ndla.no/nb/subject:1:fb6ad516-0108-4059-acc3-3c5f13f49368/topic:1:860e0dc0-7691-4b90-ba3b-8a00c39c9448/topic:1:6422199b-cd4c-4728-8560-e357482c14d2/resource:3ce09eca-78cb-432f-912a-1baeeb9c4607> (lest 03.02.2022).

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### *”Holdninger og erfaring ved implementering av FNs bærekraftsmål i bygg- og anleggssektoren: en case-studie av Skanska”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan FNs bærekraftsmål oppleves og påvirker ansatte i deres daglige gjøremål under forretningsområdet Bygg i Skanska. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet er å se på hvordan FNs bærekraftsmål påvirker omfang av arbeidsoppgaver og motivasjon i et bygg-, eller anleggsprosjekt. Målet er å få bedre kjennskap til hvilke erfaringer og utfordringer de ansatte har med arbeid relatert til bærekraftstrategien og hvordan det påvirker deres arbeidshverdag. Prosjektet gjennomføres som en masteroppgave av en student ved Norges miljø- og biovitenskaplige universitet.

Det vil i prosjektet bli gjennomført flere intervjuer med ansatte i Skanska med forskjellige arbeidsoppgaver fordelt på differensierte bygg-, og anleggsprosjekter under forretningsområdet Bygg.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Norges miljø- og biovitenskaplige universitet (NMBU) ved veileder Erling Holden er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

For å kartlegge erfaringer og utfordringer med FNs bærekraftsmål i det daglige arbeidet i bedriften blir du spurt om å delta på et intervju.

I prosjektet er det ønskelig å intervju flere ansatte i bedriften, helst fra et bredt perspektiv for å danne et godt bilde av hvilke utfordringer, muligheter og erfaringer arbeidet med bærekraftstrategien medfører for den enkelte ansatte i et bygg-, eller anleggsprosjekt. For gjennomføring av studien har prosjektansvarlig (masterstudenten) to kontaktpersoner i Skanska og vil få formidlet aktuelle informanter gjennom disse.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltakelsen består av ett intervju med varighet på cirka 45 minutter, og mulighet til oppfølgingsspørsmål via epost eller telefon i etterkant. De aktuelle temaene for intervjuet vil være spørsmål rundt:

- FNs bærekraftsmål og motivasjon

- Arbeidsoppgaver og erfaringer relatert til bærekraft i det daglige arbeidet
- Muligheter og utfordringer relatert til bærekraftstrategien til Skanska

Med din tillatelse ønsker jeg å benytte videopptak og/eller lydopptak under intervjuet, slik at man kan tilrettelegge for fin flyt under samtalen. Ved behov vil det bli tatt notater underveis i intervjuet. Du har til enhver tid rett til å ikke svare på spørsmål, eller trekke deg fra intervjuet. Data vil bli anonymisert så langt det lar seg gjøre i formidlingen av resultatene.

Jeg ønsker muligheten til å kunne benytte sitater fra intervjuene i oppgaven. Dersom dette skulle blitt aktuelt vil du få muligheten til å foreta en sitatskjekk for å godkjenne dette. Jeg vil kun publisere identifiserende opplysninger om deg, hvis du gir meg samtykke til dette, etter at du har fått tilbud om å lese gjennom opplysninger eller sitat. Noen deltakere vil kunne gjenkjennes indirekte i publikasjonen, på bakgrunn av sin stilling og ansiennitet i bedriften. Dette gjelder særlig av kontaktpersoner eller andre som vet at man deltar i prosjektet. Jeg vil kun benytte opplysningene om deg til formålet som er omtalt av dette skrevet.

Personer som vil ha tilgang til videopptak/lydopptak er masterstudenten (meg), Norges miljø- og biovitenskaplige universitet (NMBU), Erling Holden (veileder ved universitet) og databehandler (Microsoft Teams). Informasjonen vil bli slettet så snart oppgaven er sensurert. Ditt navn og kontaktinformasjon vil lagres adskilt fra øvrige data og disse vil også bli slettet når oppgaven er ferdig sensurert.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Norges miljø- og biovitenskaplige universitet (NMBU) ved veileder Erling Holden er ansvarlig for prosjektet og masterstudenten Maren Skovly gjennomfører prosjektet.

Data vil behandles og oppbevares av studenten, og vil kun være tilgjengelig for universitet, veileder og utførende student. Materialet vil bli lagret på NMBU sin server. Data vil bli anonymisert i formidlingen av resultatene fra prosjektet.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 20. juni 2022.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges miljø- og biovitenskaplige universitet (NMBU) har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

## Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Maren Skovly, student ved NMBU, [maren.skovly@nmbu.no](mailto:maren.skovly@nmbu.no), mobil: 984 53 331
- Veileder ved NMBU, professor Erling Holden, [erling.holden@nmbu.no](mailto:erling.holden@nmbu.no), mobil 672 31 741
- Vårt personvernombud; Hanne Pernille Gulbrandsen, [personvernombud@nmbu.no](mailto:personvernombud@nmbu.no), mobil 402 81 558

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

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

*Professor Erling Holden, NMBU*  
(Forsker/veileder)

*Maren Skovly*  
(Student)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Holdninger og erfaring ved implementering av FNs bærekraftsmål i bygg-, og anleggssektoren: en case-studie av Skanska», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju
- at det benyttes videopptak/lydopptaker i dybdeintervjuet
- at jeg kan kontaktes for oppfølgingsspørsmål ved behov
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes i oppgaven i form av den informasjonen som er gitt og min stilling

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Intervjuguide masterprosjekt 2022

#### Introduksjon

- Takk for at du tok deg tid
- Gi informasjon om rettigheter. Trekke deg når du vil. Innsyn i opplysninger. Dersom det blir aktuelt med sitater så vil du få oversendt en sitatsjekk som du kan vurdere.
- Jeg skriver masteroppgave ved NMBU om holdninger og erfaringer ved implementering av FNs bærekraftsmål i bygg- og anleggssektoren og kommer til å prate med flere i Skanska for å få et godt overblikk over hvordan dere jobber med bærekraftsmålene i praksis. Jeg har noen åpne spørsmål som jeg ønsker å få svar på, men i hovedsak ønsker jeg at du snakker fritt. Håper det er greit at jeg eventuelt avbryter deg dersom det er ønskelig at du skal utdype eller forklare noe.
- Jeg har satt av 1 time, men jeg tenker å avrunde etter ca. 45 minutter.
- Dersom det er greit, starter jeg lydopptak. Nå starter jeg opptak!
- Er det noe du lurer på før vi begynner?

#### Ansvarsområder

- Kan du fortelle kort om fagbakgrunnen din?
- Hvor lenge har du jobbet i Skanska?
- Hva er dine arbeidsoppgaver i Skanska?

#### Bakgrunn og bærekraftsmålene (kjennskap til bærekraft)

- Hva betyr bærekraft for deg?
- Har du kjennskap til bærekraftsmålene fra før?
- Hva er ditt overordnede inntrykk av bærekraftsmålene?
- Hvordan opplever du at FNs bærekraftsmål relaterer seg til Skanska?
- I forhold til dine arbeidsoppgaver, er det noen av målene som peker seg ut som spesielt viktig for deg?
  - o Kan kommentere rundt enkelte mål hvis det er tid
  - o Noen av områdene som du synes Skanska gjør det bra på?
- Hvordan jobber du med bærekraftsmålene?
  - o Kan du tenke deg noen eksempler på hvordan målene kan relateres til dine daglige arbeidsoppgaver?

- Opplever du at du har en rolle bærekraftsarbeidet?

### **Motivasjon (motivasjon og påvirkning av bærekraftsmålene)**

- Er det noen mål som du opplever som spesielt viktige?
- Har bærekraftsmålene noen påvirkning på din motivasjon i dine daglige arbeidsoppgaver?
- Har bærekraftsmålene spilt noen ny rolle i hvordan dine arbeidsoppgaver gjennomføres i dag?
- Er det noen spesielle utfordringer eller muligheter du ønsker å fremheve som bærekraftsmålene kan aktualisere eller adressere?
- Opplever du at det kan oppstå utfordringer eller problemer for Skanska å oppnå disse målene?
- Hvilke forventninger har du til bruken av bærekraftsmålene på arbeidsplassen?

### **Organisering internt**

- Hvordan er arbeidet med bærekraft organisert i Skanska? Hvem har ansvaret?
- Hvordan jobber dere med bærekraftsmålene opp mot ledelsen eller andre organer/institusjoner?
  - o Hvordan opplever du arbeidet?
- Har dere valgt ut noen spesielle ansvarsområder eller fokusområder for bærekraft?
- Har du noen dialog med andre på arbeidsplassen eller i bedriften om hvordan arbeidet med bærekraft oppleves?

### **Implementering**

- Innebærer arbeidet med bærekraft noe nytt i arbeidssammenheng?
  - o Samarbeid på tvers av fag eller internt i Skanska?
  - o Nye arbeidsformer?
  - o Kulturendring?
- Har du noen kommentarer for hvordan prosessen for å implementere FNs bærekraftsmål har vært i Skanska/ på arbeidsplassen?
- Oppstår det noen konflikter mellom gjennomføring av bærekraftsmålene og andre mål dere har på arbeidsplassen?
- Opplever du at bærekraftsmålene samhandler med hverandre?
  - o Opplever du at bærekraftsmålene har noe med hverandre å gjøre?

- Har du noen kommentarer for hvordan rollen til myndigheter, andre selskaper, leverandører eller kunder påvirker Skanskas muligheter for å nå disse målene?

### **Kunnskap og kapasitet**

- Hva slags innføring har dere fått om bærekraftsmålene?
- Medfører bærekraftsmålene noen nye utfordringer knyttet til kompetanse eller tilgjengelige ressurser?
- Har dere hentet inn ny kompetanse utenifra?
- Er det noe du synes er spesielt utfordrende med arbeidet?
- Hva er den viktigste erfaringen du har gjort i forhold til bærekraftsmålene?
  - o Etter at du hørte om bærekraftsmålene

### **Avslutning**

- Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å tilføye?
- Hvordan synes du intervjuet fungerte?
- Tusen takk for en fin samtale og god informasjon
- løpet av de neste dagene vil jeg transkribere intervjuet ordrett
- Jeg tar kontakt på epost dersom jeg har noen oppfølgingsspørsmål og du er selvfølgelig velkommen til å gjøre det samme



### Vedlegg 3: Innledende koder etter steg 2

Innledende koder etter steg 2
Ambisjoner om å heve innsatsen i bærekraftsarbeidet
Bærekraft er et forvirrende begrep
Bærekraft er et produkt som selger
Bærekraft i form av synlige resultater er motiverende
Bærekraftige produkter skaper et mulighetsrom
Endringer i arbeidsmetoder
Forvirring ved innføring av nye systemer
God helse og den sosiale bærekraftsdimensjonen
Hierarkisk struktur reduserer ansvar for bærekraftsarbeidet
Holdninger og ansvar varierer mellom fag og nivåer
Klimakutt er en bestemt målsetning
Klimakutt og økonomi er en målkonflikt
Kvantitativ bærekraft
Lav kjennskap til FNs bærekraftsmål
Lovverk og forskrifter setter begrensninger for ambisjoner
Miljødimensjonen i bærekraft er mer synlig
Må brytes ned i spesifikke mål og elementer
Opplever ingen store endringer i arbeidsoppgaver
Opplever kompleksitet i prosjektorientert kontekst
Ordlyd har betydning for forståelse av bærekraft i praksis
Prioritet på strategisk nivå
Påvirkningskraft på lokale myndigheter driver innføring av nye krav
Ubevisst tilnærming til målene
Viktighet av kommunikasjon ut i linja
Viktighet av mangfold og likestilling
Å endre holdninger er krevende



**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet**  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway