



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50061 Endringsledelse

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	20-09-2022 09:00 CEST	<b>Termin:</b>	202310
<b>Sluttdato:</b>	12-05-2023 12:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202310  10071  IN08  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Navn:

Øyvind Gjengaar, Helga Bull

### Informasjon fra deltaker

**Tittel \*:** "God reise" - en endringsreise for mindre reising?

**Navn på veileder \*:** Helene Loe Colman

**Inneholder besvarelsen  
konfidensielt  
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen  
offentliggjøres?:** Ja

### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)

**Gruppenummer:** 18

**Andre medlemmer i  
gruppen:**

Prosjektoppgave i  
Endringsledelse (MAN5006)  
2022/23

«God reise»-  
en endringsreise for mindre reising?



Sammendrag.....	3
1.0 Innledning .....	4
2.0 Forskningsspørsmål og problemstilling .....	5
2.1 Teoretisk forankring og rammeverk .....	6
2.1.1 Om endringsprosesser .....	7
2.1.2 Om å gi mening og innhold til endringen .....	8
2.1.3 Om identitet og endringskapasitet .....	9
2.1.4 Om bærekraftsbegrepet .....	10
3.0 Metodevalg.....	11
3.1 Casevalg og implikasjoner.....	11
3.2 Datainnsamling .....	13
3.3 Vurdering og analyse av dataene .....	15
4.0 Analyse og diskusjon.....	17
4.1 Struktur som identitetsuttrykk .....	17
4.2 Kommunikasjon som identitetsuttrykk .....	21
4.3. Aktiviteter som identitetsuttrykk .....	23
4.4 Produktutvikling som identitetsuttrykk.....	29
5.0 Diskusjon – å bevare og utvikle identiteten gjennom endringen.....	33
5.1 En felles bærekraftsidentitet .....	34
5.2 Å opprettholde og videreutvikle identiteten.....	36
6.0 Konklusjon: Bidrar selskapets identitet til bærekraftsarbeidet?.....	39
7.0 Litteraturliste .....	42
Vedlegg: Intervjuguide.....	44

## Sammendrag

Mye av litteraturen om identitet og endringskapasitet viser til at å forklare behovet for endringer med noe som oppleves som stabilt for de ansatte kan gi større oppslutning om endringen, og gjøre den enklere å gjennomføre. Noe som kan sies å være stabilt, er organisasjonens egen identitet. Vi ønsket å studere sammenhengen mellom endring og identitet i et selskap, som har implementert en bærekraftstrategi og iverksatt flere tiltak; reisebyrået Berg-Hansen.

Et viktig element i gjennomføringen av endringsprosesser er å gi mening til innholdet i endringen og begrunne den. I denne sammenhengen er det interessant å se hvordan virksomheten jobber med *sensegiving* og *sensemaking*, for å gi innhold til endringer knyttet til bærekraft. Dette er spesielt interessant fordi bærekraft er et tvetydig begrep og noe ansatte kan tolke ulikt. Gjennom flere intervjuer og gransking av dokumenter har vi fått et godt overblikk over hvordan ledelsen i Berg-Hansen kommuniserer sin ønskede identitet, når det gjelder bærekraft. De uttrykker identiteten på ulike måter; både i måten selskapet er strukturert på, hvordan de kommuniserer, hvilke aktiviteter de gjør og i sin produkt- og tjenesteutvikling.

Ledelsen styrker og videreutvikler selskapets identitet gjennom endringen; både gjennom utforming av budskap om hvordan selskapet ser på bærekraft, hvordan de utnytter tolkningsfleksibiliteten i bærekraftsbegrepet til å velge og rettferdiggjøre sine tiltak, og hvordan de jobber opp mot kunder, leverandører og samarbeidspartnere. De bygger på kjente elementer i identiteten, og forenkler slik implementeringen av en ny strategi, men etter endringen har de også nye tjenester og produkter som bidrar til at selskapet har en fornyet og styrket identitet som bærekraftig, basert på sin etablerte verdi "ansvarlig". Imidlertid forutsetter metoden de har brukt at Berg-Hansen stadig videreutvikler og styrker bærekraftssatsningen, fordi deres egen kommunikasjon har forpliktet dem til å stadig «gjøre hva de kan». Identiteten som bærekraftig forplikter.

## 1.0 Innledning

At endring er det eneste konstante er gjentatt så mange ganger at det har blitt en klisje. I vårt daglige arbeidsliv er de fleste av oss utsatt for endringer av ulik art, og mange har både positive og negative erfaringer med endring.

Samtiden betegnes som «a VUCA world», hvor virkeligheten som er volatil/ustabil, usikker, kompleks og tvetydig (ambiguous), stiller stadig nye, og til dels også motstridende, krav til virksomheter.

Som del av denne virkeligheten henger alvorlige trusler som klima- og miljøkriser, sammenbrudd i forsyningslinjer og handel, energi- og matmangel, krig og geopolitisk ustabilitet, pandemi, økende ulikheter og økonomisk og politisk uro over oss. Disse truslene opplever vi både som enkeltindivider, organisasjonsmedlemmer og beslutningstakere, som arbeidstakere, familiemedlemmer og konsumenter. Når Kotter (1996) peker på en «burning platform» som et godt utgangspunkt for endringsprosesser, er det nesten så man kan slå ut med hendene og spørre hvilken «burning platform» man vil velge fra menyen.

I denne konteksten gjør mange virksomheter ulike initiativer for å tilpasse seg, og i noen grad også være med på å forme, den nye virkeligheten. Presset for at virksomheter skal ta ansvar for utfordringer både innenfor og utenfor sin egen produksjon av varer og tjenester, kommer fra mange kanter. Dette presset kan være nettopp både ustabil, usikkert, komplekst og tvetydig, og tvinge fram prioriteringer og vanskelig balansegang for virksomhetene.

Bærekraft er nå en av de største driverne for endring i næringslivet. Flere og flere opplever at ekstremvær og endringer i naturen påvirker oss. Akkurat nå opplever vi tørke på tre kontinenter samtidig. 9 av 10 tror nå at klimaendringene er reelle.<sup>1</sup> Gjennom sin strategi for å sikre et mer bærekraftig og grønt Europa<sup>2</sup> har EU kommet med mange reguleringer på dette området og vil komme med flere i nær fremtid. Dette har også ført til krav til rapportering for børsnoterte selskaper, og flere krav om bærekraftig drift og sertifiseringer i anbudene til offentlig sektor. Forbrukerne stiller også høyere krav om bærekraftige produkter og tjenester. 83 % har høye ambisjoner om å leve mer bærekraftig og 6 av 10 mener myndighetene er nødt til å innføre strengere reguleringer for å tvinge

---

<sup>1</sup> Forbruker og bærekraft Opinion 2021, tilgjengelig på <https://opinion.no/baerekraft/>

<sup>2</sup> <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/internasjonalt/gronn-giv/europas-gronne-giv/>

folk og bedrifter til å leve mer bærekraftig <sup>3</sup>. Dette gjør at virksomhetene må endre seg for å svare ut, eller i det minste håndtere, forventningene.

Utfordringen er at bærekraft som konsept ikke er entydig eller enkelt. Tvert imot rommer bærekraft stor tolkningsfleksibilitet, mange dilemmaer, og er dessuten i stadig endring. Konseptet er i seg selv ustabil, komplekst, skiftende og tvetydig.

I denne oppgaven vil vi se på hvordan en virksomhet i en svært volatil bransje har jobbet for å utforme og implementere en strategi om å bli mer bærekraftig. Hvordan har de jobbet for å kommunisere behovet for denne endringen overfor sine egne ansatte? Hvordan har de gitt endringen innhold? Hvordan har de planlagt og utnyttet organisasjonens identitet for å få gjennomført endringen?

## 2.0 Forskningsspørsmål og problemstilling

Både som idé og konsept har *samfunnsansvar* (og dermed *bærekraft*) i *næringslivet*, blitt utfordret fra politisk høyreside og venstreside gjennom flere tiår (Blowfield og Murray 2008). Begge perspektivene kritiserer konseptet for henholdsvis å uthule og forsterke kapitalismens prinsipper (alt etter hvilken mening man har om kapitalismen som system), for å være mangelfullt og ufullstendig som løsning på samtidens problemer, og hevdes å være nødt til å mislykkes i å nå sine mål fordi forutsetningene for bedrifters samfunnsansvar er problematiske. De senere årene har imidlertid behovet for bærekraft fått større fotfeste.

Bærekraft er et relativt nytt begrep, og behovet for tiltak for å styrke bedriftens bærekraftsprofil må derfor forklares og gis mening overfor de ansatte. Måten lederne kommuniserer behovet for endring på, er viktig for at organisasjonen skal oppleve endringsinitiativene som gode og relevante for utvikling av virksomheten (jf. Dunford og Jones 2000). Dunford og Jones hevder også at måten ledere gir mening til endringer på gjennom sin kommunikasjon, igjen bidrar til å styrke deres egen historie om endringsprosessene. Det er derfor naturlig å tro at en omforent kommunikasjon fra ledelsen om behovet for innføring av bærekraftstiltak i organisasjonen vil være viktig.

Videre peker mange på at «nye» begreper og konsepter vil ha ulikt innhold i forskjellige kontekster (for eksempel Lam 2005, Matten og Moon 2008) og at det vil foregå en «kamp»

---

<sup>3</sup> Ipsos undersøkelse «Forbruker og bærekraft» 2022

om definisjonsmakten over et slikt konsept. Når konseptet i seg selv er såpass tvetydig og bredt definert som *bærekraft*, vil det være interessant å se hvordan ledelsen i en organisasjon kommuniserer endringen, formålet og innholdet i den, for å minimere motstand og skape engasjement. Et sensemaking-/sensegiving-perspektiv innebærer at «*ledere i virksomheten kommuniserer de eksplisitte og vedtatte verdier, normer og identitetsutsagn til resten av organisasjonen, samtidig som de også representerer dem gjennom sin lederstil og væremåte*» (Colman 2014: 44), og dermed bygger lederne organisasjonsidentitet, samtidig som de gir mening til endringen. Howard-Greenville, Lahneman og Pek (2020) peker på at også endringspress fra organisasjonens egne ansatte kan utnyttes som et viktig verktøy i implementeringen av en endring. En endring vil igjen kunne påvirke organisasjonens identitet og oppfatning om *hvem man er* etter endringen.

Som nevnt er bærekraft en av de største driverne for endring i virksomheter i dag. Vi vil undersøke hvordan ledelsen i en av virksomhetene som merker dette endringspresset har vektlagt eller brukt organisasjonsidentitet som faktor i planlegging, innretning og gjennomføring av sin bærekraftsstrategi. Vi vil se på teorier om organisasjonsidentitet og hvordan denne kan påvirke og understøtte en endringsprosess. Vi vil også se på hvordan ledelsen har utnyttet sin kjennskap til organisasjonens identitet til å gi innhold og mening (*sensemaking* og *sensegiving*) til hva bærekraft er i den organisatoriske konteksten.

Den overordnede problemstillingen er å se på hvordan en virksomhet evner å jobbe med en strategisk viktig endringsprosess slik innføringen av bærekraftsstrategien er, samtidig som de opplever store skift i sine omgivelser som gjør at de også må gjennomføre andre endringer. Vår hypotese er at virksomhetens identitet innvirker på endringsarbeidet, og særlig når endringen er såpass flertydig som bærekraft. Problemstillingen å besvare i oppgaven vil da være:

*Hvordan har ledelsen i en virksomhet brukt organisasjonsidentitet for å gi mening og innhold til implementeringen av en bærekraftsstrategi?*

## 2.1 Teoretisk forankring og rammeverk

I denne delen av oppgaven gjengir vi teorier og begreper vi har valgt for å analysere endringsprosessen. Oppgaven hviler på en forutsetning om at bærekraft er et tvetydig begrep, jf. over. Vi går dypere inn i forståelsen av bærekraftsbegrepet avslutningsvis i dette kapitlet, og som oppgaven vil vise, kan begrepet fylles med mening og innhold («sense») gjennom en endringsprosess.

### 2.1.1 Om endringsprosesser

Forskningsspørsmålet for oppgaven kan belyses ut fra mange ulike teoretiske ståsteder. Inspirasjonen til oppgavens teoretiske inngang kommer fra Jennifer Howard-Grenville og kolleger (2020) sin artikkel «*organizational culture as a tool for change*». Mye av litteraturen problematiserer ulike måter endringer kan feile på, ikke minst fordi organisasjonskulturen motarbeider endringen på ulike måter, og utløser motstand hos organisasjonsdeltakerne (Lewin gjengitt av Burnes 2020, Balogun et al 2016, Oreg et al 2011, Konlechner 2019). Endringen kan dermed saboteres, slik blant annet Ybema og Horvers (2017) har vist, gi negative konsekvenser for de ansatte, slik Pardo-del-Val og Fuentes (2003) og Oreg (Oreg et al 2011) viser, eller på andre måter feile, for eksempel fordi den er dårlig gjennomført, slik Kotter (1996) omtaler. Howard-Grenville og hennes kolleger argumenterer for at organisasjonskulturen kan understøtte og være et viktig verktøy for å få til en vellykket endring, riktignok under enkelte forutsetninger. Ledere, ansatte og ledergrupper bør dermed i større grad bruke organisasjonskulturen aktivt gjennom endringsprosesser, for eksempel gjennom å utnytte kjente styrker i organisasjonen (utvalgt av hensiktsmessighetshensyn) eller bygge på allerede etablerte ønskede og kjente praksiser, mål eller uttalte verdier, og bygge endringen inn i den kjente kulturen.

Sillience og Simpson (2010) er opptatt av noe av det samme og har beskrevet hvordan *endring* er brukt til å konstruere en opplevelse av stabil identitet, mens *identitet* blir brukt til å forklare hvorfor en spesiell strategi eller endring er valgt. De fremhever at ansatte handler i tråd med hva slags organisasjon de mener at de tilhører, og at begrunnelsen for endringen derfor bør kobles på de ansattes opplevelse av selskapets identitet. Med dette som utgangspunkt bør ledelsen i en organisasjon som skal gjennomgå endringsprosesser være bevisst identiteten til selskapet, slik at denne kan understøtte behovet for endringen. Ravasi og kolleger (2020) beskriver en liknende sammenheng, og argumenterer for at ansatte i en organisasjon vil søke å tilpasse endringer og initiativ i organisasjonen i tråd med den opplevde identiteten til selskapet. Hvordan behovet for endringsinitiativ kommuniseres og forklares til organisasjonsmedlemmene blir da en viktig jobb for ledere som skal få ansatte med på endringen.

Et optimistisk bidrag til endringslitteraturen er Stouten og kolleger (2018) sin litteraturgjennomgang av ulike endringsoppskrifter som igjen gjengir forskjellige metodikker og modeller som ifølge seg selv kan gi velgjennomførte endringer, dersom oppskriftene følges og en del andre forutsetninger er til stede. Flere av disse oppskriftene



(Beer et al 1990, Kotter 1996, Hiatt 2006) betoner at utarbeidelse av en endringsvisjon, mobilisering av støtte til endringen, og hyppig kommunikasjon om endringen er nødvendige elementer eller faser i en endringsprosess. En logisk konsekvens vil være at organisasjonskulturen disse visjonsutarbeidelsene, støttemobiliseringene eller endringskommunikasjons-aktivitetene foregår innenfor, vil prege både utformingen av endringsaktivitetene og endringsartefaktene, men også prege hvordan disse mottas av de som utsettes for endringen. Selv om verken Beer og kolleger, Kotter eller Hiatt beskjeftiger seg med kulturanalyse som vesentlig endringsaktivitet, peker også flere av disse endringsoppskriftene på at konteksten endringen foregår innenfor vil være viktig å hensynta i prosessen. Disse bidragene peker også på viktigheten av at endringen er klart og tydelig kommunisert. Bærekraft er som nevnt et tvetydig konsept med betydelig tolkningsfleksibilitet, og dermed ikke enkelt å kommunisere en tydelig endringsvisjon for. Begrepet må fylles med innhold.

### 2.1.2 Om å gi mening og innhold til endringen

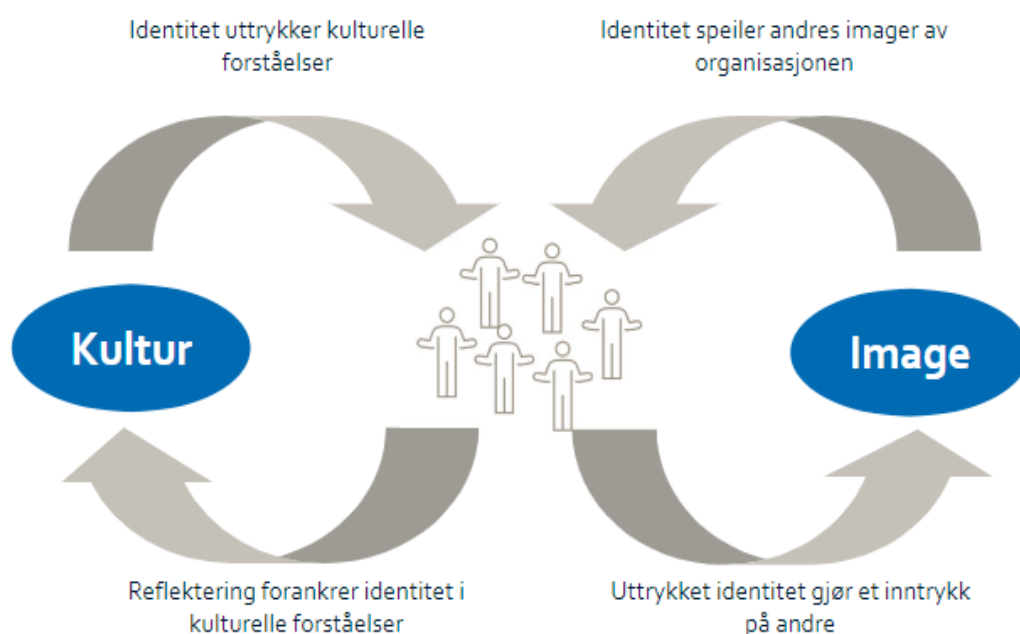
I litteraturen som omhandler *sensegiving* og *sensemaking* blir ledelsens rolle fremhevet som viktig for å kommunisere og forklare behovet for endring (Dunford og Jones 2000). Begrepene innebærer at mennesker som utsettes for en endring, må tolke endringen inn et kjent mønster eller ramme, slik at den gir mening (*sensemaking*, jf. Gioia og Chittipeddi 1991: 434), og motsatt. De som skal utsette andre for endring eller videreføre, iverksette eller tilpasse endringen, må forklare endringen ut fra kjente mønstre og rammer slik at den gir mening for de som utsettes for den (*sensegiving*, *ibid.*). I slike sammenhenger blir symbolikk, metaforer, historiefortelling og retorikk sentrale for å utøve innflytelse over endringen og legitimere den (Gioia et al. 1994).

Interessant nok trekker også litteraturen fram at det å forholde seg til tvetydige konsepter og ideer, kan gi ledelsen større makt og innflytelse over hva fortolkningen av disse bør være (Gioia og Chittipeddi 1991). Dermed gis det større mulighet for et vellykket resultat dersom ledelsen formulerer visjoner eller mål på en overbevisende måte, som for å gi løsninger på utfordringer i virksomhetens kontekst. Når bærekraft som tvetydig konsept skal gis innhold i en bestemt sammenheng, har ledelsen altså stor makt til å definere innholdet, og bør faktisk også definere innholdet i bærekraft, for at det skal være mulig for resten av organisasjonen å implementere det.

### 2.1.3 Om identitet og endringskapasitet

Litteraturen gir eksempler på at vellykkede endringer øker kapasiteten for flere endringer (Meyer og Stensaker 2011), og slik gir gevinster ut over den aktuelle endringen, fordi

organisasjonen gjennom endringsarbeidet utvikler kompetanse og kapasitet den ikke hadde fra før. Dersom neste endring også er vellykket forsterkes effekten ytterligere, og så videre, gjennom en kumulativ spiral av økt endringskapasitet. Colman (2014) har vist en lignende effekt ved utvikling av *organisasjonsidentitet*. Der organisasjonsmedlemmene hver for seg og sammen utvikler en oppfatning av hvordan organisasjonen og dermed dens medlemmer *er*, som kan forsterkes gjennom sammenligning og differensiering med relevante andre, både «innenfra» og med sosial samhandling «utenfra» organisasjonen. Slik organisasjonsidentitet vil være en delmengde av det mer brukte begrepet *organisasjonskultur*. Ed Schein (1992) har vist at organisasjonskultur består av både uttalte, synlige elementer, og usynlige og uoppfattede deler, og Howard-Greenville og kolleger omtalt over (2020) trekker kultur fram som et mulig verktøy for endring. Organisasjonsidentitet vil i derimot kunne være både uttalt og oppfattet, ettersom det omhandler nettopp hvordan medlemmene oppfatter seg selv (jf. Colman 2014). Dette gjør identitet enklere å undersøke enn kultur, nettopp fordi det som undersøkes er organisasjonsdeltakernes egne, mer eller mindre uttalte, oppfatninger. Mens kultur, også slik det brukes av Howard-Greenville og kolleger, er en litt udefinerbar størrelse, er delmengden *identitet* lettere tilgjengelig både for organisasjonsdeltakerne selv, og de som måtte ønske å undersøke den. Sammenhengen er illustrert i figuren under.



(Hatch og Schultz 2002, gjengitt i Colman 2014: 64)

Identitet kan være utfordrende, særlig dersom det oppleves avvik mellom faktisk identitet og ønsket identitet, dersom organisasjonens identitet oppleves å være i konflikt med

individets egen identitet eller verdier, eller dersom identiteten til organisasjonen, gruppen eller individet oppleves som truet. Gjennom «*identity work*» (Creed et al 2010) kan identiteten gjenskapes og utvikles ved at organisasjoner eller individer bevisst eller ubevisst søker å endre faktisk identitet for å komme mer i harmoni med ønsket identitet. Dette kan være krevende prosesser og gå gjennom flere utviklingssteg, ofte med stor personlig innsats fra den enkelte, og i noen tilfeller også med stor personlig kostnad.

#### 2.1.4 Om bærekraftsbegrepet

Bærekraft er i seg selv en samlebetegnelse på mange ulike områder og elementer og kan fylles med ulikt innhold. Dessuten er det teoretisk og politisk omdiskutert hvorvidt og i hvilken grad bedrifter skal og bør være bærekraftige.

Begrep eller konsept er ikke så «nytt» lenger. Gro Harlem Brundtland har fått mye av æren for spredningen av både begrepet og konseptet i etterkant av publiseringen av Brundtland-kommisjonens rapport «Vår felles fremtid» i 1987. Det er fremdeles knyttet stor tolkningsfleksibilitet til hva bærekraft *er* for ulike samfunnsaktører, og også til hva bærekraft *bør være* (og hva som faktisk er bærekraftig). At begrepet kan fylles med ulikt innhold gjør at aktører som ønsker å satse på bærekraft er nødt til å gjøre et ganske omfattende arbeid med å definere hva bærekraft er og skal være hos seg. De ulike bærekraftsmålene man ønsker å prioritere kan også stå i motstrid med hverandre eller være i konflikt med andre av bedriftens mål. Hvordan dette håndteres vil kunne påvirke organisasjonens identitet, jf. modellen over.

Det har som nevnt også vært faglig diskurs om hva private virksomheters rolle og ansvar bør være de siste tiårene opp mot bærekraft og samfunnsansvar. Spennet er stort fra Milton Friedmans artikkel «The social responsibility of business is to increase its profits» (1970) (ofte gjengitt som «*the business of business is business*»), til dagens situasjon hvor stadig flere bedrifter holder seg med CSR-, ESG- og SRI-strategier som de snakker høyt og tydelig om. Bærekraft som del av en bedriftsstrategi kan oppleves som politisk kontroversielt. I dagens USA brukes begrepet «woke capitalism» nedsettende om deler av ESG-feltet, og det er både mål- og middel-konflikter om hva man syns er viktig at en bedrift skal beskjeftige seg med. En bedrift som aktivt ønsker å innføre en bærekraftsstrategi må dermed utvikle et rasjonale også for hvorfor de ønsker dette, og kanskje også imøtegå innvendinger av teoretisk eller politisk art som eksemplifisert over. Slike innvendinger kan manifestere seg på mange ulike måter, men vil kunne påvirke hvordan organisasjonsmedlemmene oppfatter både bærekraftsstrategien og sin egen

organisasjonsidentitet og -image – hvordan de selv tror de oppfattes fra omverdenen (jf. Colman 2014).

### 3.0 Metodevalg

Metodelitteraturen fremhever at case-studier er *“...the preferred strategy when “how” and “why” questions are being posed [...] and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context”* (Robert Yin 2014: 1). Det kan trygt sies å være tilfellet for vår problemstilling. Metodelitteraturen vi har benyttet fremhever at caset man studerer må forstås i sin egen kontekst og sine egne rammer, og at å gå i dybden på et case er spesielt hensiktsmessig når det er uklart hvilke faktorer som påvirker det som studeres (Yin 2014).

Det ble tidlig klart at oppgavens problemstilling gjorde at det ville være nyttig med et eksplorativt metodisk design (jf. Yin 2014). Selv om det er valgt en problemstilling, er det ikke klart hvilke variabler som påvirker endringsprosessene, jf. over. Det er ikke nødvendigvis slik at informantene selv har hatt organisasjonsidentitet som fortolkningsramme for sine handlinger. Organisasjonsidentitet-rammen ble valgt av oss etter å ha gjennomført innledende intervjuer. Dermed må man gå dypere inn i caset for å forstå disse sammenhengene.

I eksplorative design er kvalitative studier mest brukt (Silkose 2006). Kvalitativ metode brukes for å undersøke og forstå fenomener gjennom å beskrive og tolke menneskers opplevelser, tanker og følelser (Kvale 1996). Nettopp opplevelsen av innhold og mening av bærekraft er sentral for oppgavens problemstilling.

Et casestudie har gjerne informasjon av ulik karakter som settes i sammenheng, og slik har det også vært i vårt tilfelle; vi har benyttet intervjuer, tekstfortolkning og gransking av offisielt materiell fra virksomheten i analysene. Det har vært et poeng å tolke og forstå akkurat denne situasjonen, heller enn å sammenligne ulike virksomheter på tvers, men likevel ikke frikoble caset fra virkeligheten caset har oppstått i. Vi vil i denne delen gjøre rede for hvordan vi har samlet og analysert informasjon i arbeidet med oppgaven.

### 3.1 Casevalg og implikasjoner

Som tidligere avsnitt peker på kan bærekraft-konseptet utfordres både politisk og teoretisk, og ha ulikt innhold i forskjellige land, tider og kontekster, slik at ved å avgrense dette til norsk sammenheng, vil vi kunne forholde oss til hvordan bærekraft og debatten

rundt det behandles i Norge. Som nevnt mener flertallet i Norge at klimaendringene er reelle, og har tro på betydningen av egen innsats for å gjøre noe med klimaendringene. Det kan tyde på at en bærekraftsstrategi/-endring kan få støtte i store deler av organisasjonen, eller i hvert fall ikke oppleve motstand basert på politisk uenighet om selve behovet for en slik strategi. Motstanden mot endring kan likevel komme fordi ansatte kan være uenige i tiltakene som blir innført, eller de frykter for at det ikke skal være behov for deres egen kompetanse og stilling i selskapet fremover, og fordi man er uenig i hvordan bærekraft fortolkes av ledelsen når endringen skal gis mening (*sense*).

Videre ønsket vi å se på dette i en kommersiell virksomhet, som ikke er politisk eller ideologisk styrt, og som er eksponert mot betalende kunder. Enhver endring som gjøres i markedsutsatt kontekst vil måtte begrunnes annerledes enn i offentlig sektor, og kan dermed få annet innhold. Dersom kunder og/eller ansatte ikke er fornøyde med endringens innhold eller gjennomføring, er det enkelt for dem å velge bort bedriften som leverandør eller arbeidsgiver til fordel for konkurrenten (i hvert fall i dagens arbeidsmarked). Dette legger ekstra press på virksomheten for å gi mening og innhold til endringer ledelsen beslutter, og blir spesielt interessant når en endring kan være så tvetydig og romme så mange paradokser som bærekraft.

Reisebyrået *Berg-Hansen* må sies å være svært markedsutsatt, og i en bransje som også har hatt utfordringer gjennom korona-årene. Å se på bærekraft i en slik kontekst er interessant også fordi reiseliv i mange tilfeller regnes som en luksus og en medvirkende årsak til både miljø-, klima- og sosiale utfordringer. Berg-Hansen står midt i paradokset med at tjenestene de tradisjonelt tilbyr fører til større klimagassutslipp og større miljøavtrykk samtidig som det er en forventning om at de skal drive bærekraftig.

Berg-Hansen har tatt flere grep for å møte interessentenes krav om at de skal drive mer bærekraftig. De har gjort tiltak både overfor kunder, egne ansatte, samarbeidspartnere og i fag- og bransjenettverk. Som formidler av tjenester mellom forskjellige aktører sitter Berg-Hansen på et stort og komplekst nettverk av interessenter som berøres ulikt av endringene. Dette gjør at flere dimensjoner er interessante for hvordan endringen kan og bør kommuniseres. Berg-Hansen har også gjort endringer av symbolsk art gjennom bærekraftsstrategien, men har også vært opptatt av at egne ansatte skal oppleve at endringene er meningsfulle, og dermed støtte opp om dem. Oppgaven vil se på hvordan ledelsen i Berg-Hansen aktivt har brukt sin egen kjennskap til organisasjonens identitet gjennom flere ulike faser av endringsprosessen.

Det er en kjent problemstilling for mange virksomheter som jobber med bærekraft at dette arbeidet ofte forstyrres av andre hendelser som påvirker virksomhetens konkurransekraft på kort sikt. Dette er en bransje som påvirkes av både konjunkturer, koronapandemien, økte drivstoffpriser etc. Dermed må alle endringer være godt begrunnet for å forsvare prioriteringen. Det har tilsynelatende vært åpenbart for Berg-Hansen, at det ville være nødvendig å endre omdømme og profil på tjenestene i mer bærekraftig retning, for å være konkurransedyktige når kundene og nåværende og potensielle ansatte blir mer og mer bevisste og stiller høyere krav. Samtidig kan det se ut som at flere av konkurrentene har prioritert annerledes. Dette gjør det også interessant å se på hvordan Berg-Hansen gir mening og innhold til bærekraftsstrategien sin – hvorfor akkurat *dette* akkurat *nå* akkurat *hos oss*, når det er så mange andre ting som presser på? Som oppgaven vil vise, svarer Berg-Hansen på dette med ulike utsagn om sin egen identitet.

## 3.2 Datainnsamling

For å belyse problemstillingen vår trenger vi innsikt i hvordan toppledelsen bruker og fortolker identiteten til virksomheten i deres arbeid med å innføre bærekraftsstrategi og tiltak. Vi har derfor valgt å intervju administrerende direktør i Berg-Hansen og de tre personene som i tillegg til ham utgjør topplergruppen. I tillegg har vi intervjuet direktør for kommunikasjon og bærekraft, som har fagansvaret for bærekraft i selskapet. Vi har også intervjuet en mellomleder i en annen avdeling, hvor Berg-Hansen mener å ha gjort flere tiltak for økt bærekraft, for å få en nærmere beskrivelse av disse. Dette har til sammen gitt oss en god oversikt over hvordan ledelsen i Berg-Hansen ser på organisasjonen sin, og hvordan de legger til grunn denne forståelsen i gjennomføringen av ulike tiltak.

Intervjuene ble gjennomført i tidsrommet desember 2022 til mars 2023. Bortsett fra ett intervju som ble gjennomført digitalt, ble intervjuene avholdt fysisk i kontorene til Berg-Hansen, etter ønske fra informantene.

Intervjuene ble gjennomført ved hjelp av en seminstrukturert intervjuguide (se vedlegg for selve intervjuguiden). Intervjuene ble organisert i to deler, hvor det først var spørsmål hvor informantene ble bedt om å beskrive organisasjonen og strukturen, og hvordan organisasjonen skiller seg fra andre konkurrerende virksomheter. Særlig dette siste spørsmålet ga mye nyttig innsikt i hvordan informantene opplever at Berg-Hansen er annerledes enn andre. Den neste delen av intervjuene handlet om hvordan det har blitt

jobbet med strategien og tiltakene knyttet til bærekraft. Her har vi fått innsikt i hva de ulike informantene trekker frem som det mest vellykkede de har gjort, hvordan det er kommunisert om bærekraft i organisasjonen, og hvor i organisasjonen konkrete tiltak har oppstått.

De intervjuede er omtalt som «informanter» i oppgaven. Alle informantene har gitt informert samtykke, og har fått opplysninger om at deler av intervjuet vil gjengis som sitater i oppgaven. Navn vil ikke omtales i oppgaven, men det kan brukes titler når det er relevant. Særlig for administrerende direktør er nettopp rollen og tittelen relevant – han både utvikler og forvalter organisasjonsidentiteten i Berg-Hansen i kraft av rollen. Etter vår oppfatning berører ikke intervjuene en tematikk, eller forhold som er særlig sensitive. Dette er strategier, prosesser og situasjoner som tidligere er omtalt i pressen, interne dokumenter eller på interne møter, og som informantene selv uttrykker stolthet over, selv om de også er åpne på at det er flere områder de kunne ønsket seg å komme lenger på. Vi berører ikke problemstillinger knyttet til enkeltansatte. Berg-Hansen har fått oppgaven til godkjenning.

Vi har i tillegg benyttet oss av flere skriftlige kilder. Fordi skriftlige kilder også kan si oss noe om hvordan identiteten *brukes* for å begrunne endringene virksomheten står ovenfor, har vi sett på interne strateginotater og presentasjoner som beskriver hvordan det er kommunisert rundt bærekraftsstrategien til Berg-Hansen, kalt «God reise». Vi har også sett på relevante mediasaker fra 2016 og framover som har handlet om bærekraft med Berg-Hansen som avsender, og på nettsidene til virksomheten, deriblant bloggen til adm. dir.<sup>4</sup> I tillegg har vi sett e-læringskurs for de ansatte om de ulike bærekraftstiltakene.

For at vi skulle være sikre på å få tilgang til den informasjonen vi trengte for å få belyst problemstillingen, ble det avklart i forkant av intervjuene at oppgaven kan klausuleres dersom virksomheten ønsker det. Berg-Hansen ikke meldt at de ønsker dette.

### 3.3 Vurdering og analyse av dataene

De fleste kvalitative metoder innebærer en direkte kontakt mellom studentene og de som studeres, og dette er også tilfellet for dybdeintervjuer (Thagaard 2002). Dette kan gi metodiske utfordringer.

---

<sup>4</sup> Tilgjengelig på <https://www.berg-hansen.no/blogg/>

Vi har vært opptatt av å innhente dataene på en måte hvor vi som studenter påvirker informantenes svar i så liten grad som mulig. Den ene av oss har jobbet med reiselivsbransjen tidligere og har forholdsvis god kjennskap til virksomheten og to av informantene. At vi hadde kjennskap til arbeidet som hadde blitt gjort i Berg-Hansen og at vi kjente de sentrale personene der har gitt oss en dypere forståelse av virksomheten og enklere tilgang på dokumentasjon og informanter. Denne kjennskapen har også gitt oss en fordel ved utvikling av intervjuguiden fordi det har gjort det enklere å stille relevante spørsmål. Vi har i planlegging av intervjuene vært klar over at relasjonen vil kunne påvirke intervjusituasjonen og at det vil være større sannsynlighet for påvirkning når vi bruker dybdeintervjuer som metode enn om det hadde vært brukt andre metoder for datainnsamling som f.eks. spørreskjema (Thagaard 2002). Vi har vært opptatt av å begrense at relasjonen skulle påvirke de som ble intervjuet, og har forsøkt å etablere en mer formell ramme rundt intervjuene og brukt samme intervjuguide i alle intervjuene. Vi har gjennomført alle intervjuene sammen for å sikre så stor grad av profesjonalitet rundt intervjuene som mulig.

Det er fordeler og ulemper ved å ta opp intervjuene. Thagaard (2002) fremhever at intervju kan få et mer formelt preg ved opptak. En åpenbar fordel er at vi som intervjuer kan få med oss alt som blir sagt, og kunne gjøre en bedre analyse av dataene. I arbeidet med intervjuene til denne prosjektoppgaven har vi ønsket å gi intervjuene en formell ramme nettopp fordi det er en relasjon mellom en av studentene og flere av informantene. Den innledende samtalen til intervjuene om å innhente samtykke til opptak og bruk av sitater fra intervjuene har hjulpet oss med å sette en ramme for intervjuet og gjøre settingen profesjonell.

Vi har også vært bevisst på at informantene sannsynligvis ønsker å fremstille seg selv, sine handlinger og sin virksomhet, i så positivt lys som mulig. Problemstillingen vår er imidlertid ikke hvorvidt endringen er mislykket eller vellykket (og hvem sin skyld/ære det eventuelt er), men hva Berg-Hansen faktisk har gjort og hvordan de har kommunisert rasjonale bak. Dette gjør at i større grad kan stole på informasjonen vi er gitt. I tillegg har vi også forholdt oss til publiserte og godkjente dokumenter, som strategidokumenter, e-læringskurs, blogginnlegg, pressemeldinger og intranettsaker, som vi i stor grad kan stole på at uttrykker Berg-Hansens ønskede budskap, både om bærekraft og hvordan Berg-Hansen skal framstå.

Alle intervjuene har blitt transkribert. Analysen av datamaterialet ble gjort ved at vi markerte teksten i utskriften etter kategorier. Kategorisering av materialet innebærer at



informasjonen om det samme temaet markeres på lik måte (Thagaard 2002). Et tema var f.eks. omtale av organisasjonsstrukturen, et annet var beskrivelser av hvordan bærekraftstiltak oppstår i Berg-Hansen. En slik prosess blir ofte omtalt som koding av datamaterialet. Vi valgte å følge anbefalingen i Thagaard (2002) om å ta utgangspunkt i problemstillingen for å velge hovedkategoriene for koding, og deretter utvide til flere nærliggende kategorier. Når intervjuene fra de ulike informantene var delt inn i kategorier var det lettere å se mønstre i hvordan de omtalte samme fenomen og hendelser. Slik gikk vi inn i arbeidet med å analysere dataene og hente ut sitater fra teksten som kunne brukes til å illustrere våre funn.

Problemstillingen for oppgaven ble valgt etter innledende intervjuer, som handlet om bærekraft på mer generelt grunnlag. Det ble tidlig klart for oss at forklaringen på flere av våre spørsmål ble identitetsutsagn, som «slik er vi her i Berg-Hansen» eller «det er slik vi pleier å gjøre det». Vi skjønnte dermed at organisasjonsidentitet har stått sentralt i gjennomføringen av strategien, men at det kanskje ikke var åpenbart for informantene at de aktivt brukte organisasjonsidentitet som gjennomføringsstrategi. Vi har derfor utformet intervjuguiden slik at vi aldri har stilt informantene oppgavens problemstilling som spørsmål, men heller stilt spørsmål om organisasjonens identitet og arbeidet med bærekraft frikoblet fra hverandre. Fortolkningen av organisasjonsidentitet som sentralt for arbeidet med bærekraft er dermed vår egen.

Etter valget av organisasjonsidentitet som problemstilling har vi gått gjennom alt materialet med nettopp denne fortolkningsrammen. Vi har lest dokumenter og intervjuutskrifter på jakt etter utsagn som sier noe om faktisk eller ønsket identitet, og markert dette i teksten slik at vi kan sette utsagnene inn i en slik kontekst. Vi har hatt mange diskusjoner for å analysere og tolke data, og være sikre på at vi ikke feiltolker informantene i analysen.

## 4.0 Analyse og diskusjon

I denne delen vil vi vise eksempler på hvordan topplederne i Berg-Hansen bruker identiteten til virksomheten til å forklare og understøtte endringene og tiltak som ble innført med bærekraftsstrategien. I vårt tilfelle ble det som nevnt tidlig klart at ledelsen i virksomheten vi undersøker, peker på ulike deler ved organisasjonens identitet som en viktig faktor i endringen, både i planlegging, delgjennomføring, justering av endringens innretning og innhold, og regjennomføring av ulike deler av endringen. I intervjuer har flere ulike elementer av organisasjonsidentiteten blitt pekt på som avgjørende for både mulighetsrommet for å gjøre endringen, valgte strategier for endringen, og de ulike utfallene endringen har fått. Utsagn som «*det er litt Berg-Hansen å gjøre det slik*» eller «*sånn er vi bare her, det ligger i DNA'et*» tyder på at ulike organisasjonsidentitets-elementer har blitt vektlagt hos beslutningstakerne og endringsagentene vi har vært i kontakt med.

Mye tyder dermed på at Berg-Hansen har sett på identitet som en viktig faktor for både planlegging og gjennomføring av endringen. At endringen i seg selv, innføring av en bærekraftsstrategi i en bransje med betydelige utfordringer på flere bærekraftsområder, igjen kan ha effekt på organisasjonsidentiteten, gjør caset enda mer interessant ut fra teoriene om at kultur og identitet kan prege (og preges av) endringen.

Det er ulike teoretiske innganger til hvordan identitet både kommer til uttrykk og formes. Vi har lagt til grunn en forståelse av identitet, som tilsier at den er synlig og observerbar, fordi identiteten nettopp omhandler hvordan organisasjonen og dens medlemmer oppfatter seg selv, jf. teorikapittelet. Men for at påstander om organisasjonsidentitet skal være legitime, må de peke på *sentrale* trekk ved organisasjonen, være *forskjellige* fra andre organisasjoner, og *vedvare* over tid (Albert og Whetten 1985, gjengitt av Colman 2014). Identiteten til selskapet kommer til uttrykk på flere måter. Her har vi valgt å gruppere våre funn innunder overskriftene struktur, aktiviteter, kommunikasjon og produktutvikling.

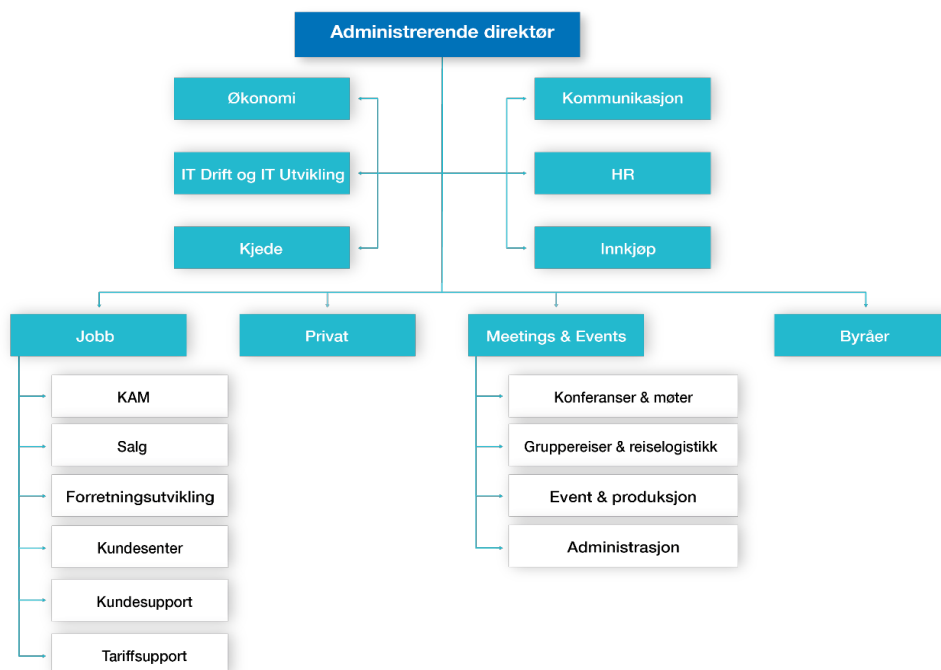
### 4.1 Struktur som identitetsuttrykk

Berg-Hansen er et familieeid selskap som ble startet i 1875, og markedsfører seg som Norges største og eldste reisebyrå. Selskapet har i dag ca. 320 ansatte, fordelt på 25 kontorer. Hovedkontoret ligger i Oslo, og er tillagt en del fellesfunksjoner. De andre kontorene er både «egeneide» kontorer, og lokale kontorer over hele landet etter

franchise-modell. De sistnevnte har sterk lokal forankring og jobber tett med det lokale næringslivet. Dermed har de naturlig nok ulike behov – kontorene i Fosnavåg betjener andre kundegrupper enn kontoret i Alta.

Hovedaktiviteten til Berg-Hansen er forretningsreiser, som har vært det største forretningsområdet over lang tid. De siste årene har de imidlertid hatt stor vekst innen møter, konferanser og eventer («Meeting&Events»). Privatreiser er et mindre forretningsområde. Organisasjonskartet understreker dette – forretningsområdet «Jobb» har flere undergrupperinger, og det samme er tilfellet for Meetings&Events.

Ledergruppen i selskapet består av administrerende direktør, leder for avdelingen Meetings&Events, og Executive vice president, leder for salg og forretningsutvikling, og gjenspeiles altså ikke direkte av organisasjonskartet. Samtidig er det flere andre ledere og funksjoner som rapporterer direkte til administrerende direktør. «Organisasjonskartet er et resultat av hvem vi er og hvordan vi har jobbet oppigjennom», som en av informantene uttrykker det. Ansvar for å «eie og forvalte» bærekraft i Berg-Hansen ligger hos leder for kommunikasjonsenheten, men fremfor å ha et tydelig eierskap til bærekraftsarbeidet hos én person i ledelsen kan det se ut som det er et felles eierskap til dette i ledergruppen. Den faglige ansvarlige er kommunikasjons sjefen, men som oppgaven vil vise, betyr ikke det at alle initiativ kommer derfra.



Organisasjonskart Berg-Hansen, mars 2023

Organisasjonen beskrives av flere som flat og lite formell. Sitatet under fra en av lederne i ledergruppa, omtaler organisasjonen og administrerende direktør på denne måten: *«Vi er så flate. Han (adm.dir.) er så tilgjengelig. Alle prater med alle. Og han prater med alle. Om du er reiserådgiver eller KAM eller hva, det har ikke noe å si. Alle hilser på alle».*

En annen leder sier det slik: *«Dette er en veldig trygg arbeidsplass, såpass trygt at folk tør å si sin mening og bli hørt, og da skjer det utvikling,»* mens en tredje informant sier at *«Dette er en veldig flat organisasjon [...] vi er litt sånn gründeraktige».* Dette legges ikke bare fram som deres egen mening, men som observerbare fakta om selskapet. (Den mulige ironien i at det er lederne i selskapet som omtaler organisasjonen som lite hierarkisk, er ikke kommentert av lederne selv).

En av informantene sier at både en flat struktur og en inkluderende kultur i selskapet bidrar til at det er lett å få til ting, og at man tør å ta sjansen på nye konsepter og ideer. *«Det handler jo mye om det å være en ansvarlig arbeidsgiver, da. Å ta vare på folk. Arbeidsmiljø. At vi hele tiden ser muligheter og fordi vi føler oss trygge [...] Jeg kom jo fra en bransje hvor det er litt mer rovdrift, hvis det er lov å si, mens her skal folk bli tatt vare på, du skal ikke pushes til du får hjerteinfarkt. Så jeg syns det er en veldig bra plass å jobbe.»* Dette fører igjen til at *«alle er engasjert, og derfor er det jo lett å få til nye ting!»,* siden *«vi hele tiden ser på mulighetene til å gjøre alle produktene og konferansene mest mulig bærekraftige. Det ligger i ryggmargen.»*

Her ser vi at strukturelementer og kulturelementer i selskapet sees i sammenheng med mulighetene selskapet har for å lykkes med både satsningen på bærekraft og andre nyvinninger. Organisasjonskartet til Berg-Hansen skiller seg ikke så mye fra andre virksomheter, med flere ledernivåer, stab- og støttefunksjoner og flere ulike organisasjonsenheter som er satt opp for å utføre oppgaver på forskjellige forretningsområder, funksjoner eller betjene ulike kundegrupper. Det må dermed være noe mer enn ren struktur som gir disse mulighetene til å lykkes med nye produkter eller ideer, og i dette tilfellet ser vi at informantene forklarer det med måten ledere og medarbeidere fyller strukturen på – med *«å være en flat organisasjon»* i praksis, mens organisasjonskartet ikke ser spesielt *«flatt»* ut, utover at forholdsvis mange rapporterer direkte til administrerende direktør. Snarere kan det ut fra organiseringen av virksomheten se ut som den er svært toppstyrt, med en liten og tett ledergruppe, hvor tre av fire medlemmer har svært lang fartstid i selskapet.

Likevel oppfatter informantene altså organisasjonen som flat og uformell. Når det gjelder organiseringen av bærekraftsarbeidet gjenspeiler dette seg med at implementeringen av selskapets strategier er relativt distribuert. I den overordnede strategien for 2022-2025 trekkes det fram at *«Det utarbeides strategiske handlingsplaner i hvert enkelt fagmiljø som støtter opp om de strategiske retningene for 2025. Det er viktig at de strategiske handlingsplanene og innsatsene som følger dette er tydelig på hvorfor, formål, hvordan, konkrete mål og ressursbruk»* og at ansvaret for miljø- og klimadelen av strategien *«ligger overordnet på hvert enkelt forretningsområde»*<sup>5</sup>.

Dette er en arbeidsform selskapet har brukt i flere sammenhenger allerede. Flere av lederne trekker fram at Berg-Hansen ofte utfordrer de ulike forretningsområdene og avdelingene på å lage tiltak relevante for sitt felt, for å understøtte en strategisk satsning. *«Det er mest slik nå at det er de ulike forretningsområdene som har ansvar for å ta dette videre, komme opp med nye ting, gjennomføre dem. Som for eksempel dette med klimavennlige arrangementer, det var det Meeting&Events som kom opp med. Det er de som tar initiativ og følger opp.»* Dette trekker de fram som vellykket på bærekraftsområdet: *«Vi anerkjenner at dette er vanskelig, og det er ikke noen glansede foiler fra en markedsavdeling i USA. Det er et budskap vi har jobba fram sjøl, og det tror jeg er viktig. Du skal ha litt eierskap til det.»*, sier en av informantene.

I strategien er det gjengitt en «Berg-Hansen-oppskrift», et slags manifest hvor 10 punkter vektlegger ulike elementer som sier noe om ønsket arbeidsform i organisasjonen, og også er kultur- og identitetsbærende. Første «bud» i oppskriften er *«Det er rom for å skape. Enhver utfordring er en mulighet til å utvikle oss videre. [...] Det er begrenset hvor dritt det kan gå»*.<sup>6</sup> Tredje punkt lyder *«Vi bygger sten på sten, og lærer mens vi går. Vi prøver først i det små, erfarer, forbedrer og implementerer»*. Her er det eksplisitt at det er stort rom for å komme med ideer og innspill. En «flat» organisasjon bidrar til å mobilisere store deler av ansattmassen, gjennom nettopp å gi dem både rom og ansvar for utvikling. Dette behandles videre i avsnittet om aktiviteter som identitetsuttrykk, men i denne sammenheng er det vesentlig at strukturen, som gjenspeiler Berg-Hansens «gründeraktige» måte å fungere på, gir rom for at den enkelte avdeling selv skal kunne gi mening og innhold til bærekraft på sitt ansvarsområde. Ledelsen har med andre ord valgt en framgangsmåte som er i tråd med den oppfattede identiteten i Berg-Hansen.

---

<sup>5</sup> Berg-Hansens strategi 2022-2025: Side 15 og 16

<sup>6</sup> Berg-Hansens strategi 2022-2025: 14.

## 4.2 Kommunikasjon som identitetsuttrykk

I dette avsnittet vil vi se på hvordan ledelsen bygger på og videreutvikler identiteten til selskapet når de utformer budskap om bærekraftssatsningen. Vi har funnet at Berg-Hansen både *bygger på* kjent identitet og *videreutvikler* selskapets identitet gjennom arbeidet med bærekraftsstrategien. Mye kan også tyde på at selskapet håndterer paradoksene som ligger i bærekraftskonseptet ved å være svært pragmatiske på hvordan bærekraft fortolkes inn i de forskjellige forretningsområdenes daglige liv.

Vi har innhentet flere beskrivelser av Berg-Hansen som gjengir *ønskede* trekk ved organisasjonen framfor saklig virkelighetsbeskrivelse, men som likevel sier noe om identitet nettopp ved å være ønsket. De er også sentrale for endringsprosessen vi har undersøkt. Flere av datakildene trekker nettopp fram at de *ønskede* trekkene ved organisasjonen (verdier, strategiske mål etc.), har oppstått og har blitt tydeliggjort gjennom prosesser som har tatt utgangspunkt i unikheten ved selskapet. At de settes opp som mål for selskapet, gjør dem nettopp sentrale, og at de bygger på kjente og etablerte trekk, gjør dem også vedvarende over tid, jf. identitetsdefinisjonen til Albert og Whetten (1985, gjengitt av Colman 2014).

I strategidokumenter blir den *ønskede* posisjon beskrevet som «*Vi er den ansvarlige norske reiseeksperten*». At selskapet er norskeid understrekes flere steder i strateginotatene til selskapet. Det samme gjør historien til selskapet – Berg-Hansen har eksistert siden 1875, og som en informant sier: «*Selskapet er 148 år. Det er noen modige ledere før oss som har turt å ta noen valg som gjør at vi er her i dag.*»

Dette gjenspeiler seg også i selskapets verdier – *nytenkende, personlig, ansvarlig og uredd*, illustrert og utdypet i figuren under. Som oppgaven viser, bruker Berg-Hansen mange av disse elementene for å utforme og gjenskape identitet, både i sammenhengen vi har undersøkt (bærekraft), men også i andre sammenhenger.

☆	☆	☆	☆
Nytenkende	Personlig	Ansvarlig	Uredd
Vi tør å tenke nytt og annerledes. Vi har teknologi som leder an, og som tar oss inn i fremtiden.	Vi brenner for det vi gjør. Tonen vår er direkte, uformell og varm, så du alltid vet hvor du har oss.	Vi er en seriøs reiselivsaktør, som tar kunder, samarbeidspartnere og samfunnet på alvor.	Våre ansatte er modige og viser handlekraft. De går et steg lengre, for å få til det de ønsker.

7

<sup>7</sup> Illustrasjon fra Berg-Hansens nettside; [Om oss - Berg-Hansen \(berg-hansen.no\)](https://www.berg-hansen.no). Lesedato 17.3.23.

I arbeidet med å utforme disse verdiene trekker flere av informantene fram at verdiene bygger på kjente verdier, selv om de også har nye elementer ved seg. En av informantene sier det slik: *«De [verdiene] passer godt med bærekraftsstrategien. Særlig den med «ansvarlig» passer jo godt. Disse verdiene kom jo lenge før bærekraftsstrategien. Siste variant kom i 2015, men ansvarlig har stått der lenger enn det.»* Dermed viser hun at verdiene Berg-Hansen skal jobbe for å etterleve er bestandige over tid, som jo var et av kriteriene for identitets-elementer fra definisjonen over. En annen informant sier tilnærmet det samme, men med andre ord, på direkte spørsmål om verdiene har vært bestandige over tid: *Interessant at du spør, vi hadde [andre verdier] for noen år siden. Jeg var egentlig veldig fornøyd med det. Men du vet, noen hadde meninger om at vi trengte nye verdier. [latter] Ansvarlig, det er kanskje den siste. Så da ble det noe nytt, men det er jo same-same. Det er ganske stabilt. Men altså, verdiene våre, jeg tror de sitter ganske godt i organisasjonen.»* Senere i oppgaven skal vi vise at Berg-Hansen bevisst kommuniserer rundt disse verdiene for å «sensemake» og å «sensegive» til organisasjonen når det gjelder bærekraftsstrategien.

Det er også tatt andre grep som er vist frem i media og som kan ha bidratt til å forme organisasjonens identitet. I 2019 gikk selskapet ut i mediene og fortalte at de ikke vil selge reiser med overnatting på hotellkjeden Dorchester Collection. Kjeden er eid av staten Brunei, som har innført sharialover<sup>8</sup>. I pressemeldingen er Berg-Hansens ansvarlige for partnersamarbeid sitert på følgende: *“Når selskaper og samarbeidspartnere bryter med grunnleggende menneskerettigheter og viktige samvittighetsspørsmål er det vårt ansvar å fjerne tilhørende produkter fra våre varehyller [...] vi verken kan eller vil tilby alt, til alle.»* På spørsmål om denne situasjonen forklarer en av informantene at *«her tok vi bare en rask beslutning»*, og rett og slett fjernet bookingmuligheten av Dorchester.

Samtidig er flere av informantene ærlige på at dette var en situasjon hvor det ikke i utgangspunktet var store økonomiske konsekvenser for selskapet ved å slutte og tilby denne kjeden. Internt har de likevel kommunisert dette valget som et verdivalg, og trekker fram at *«våre prinsipper for leverandørutførelse gjør at vi kan se oss selv i speilet [...] jeg er stolt av at vi har vist med eksempel at vi mener det vi sier.»* Motsatt kunne man jo tenkt mer kortsiktig, som en av informantene sier: *«på kort sikt er det jo best business å bare fortsette å tjene penger på det man gjør heller enn å legge opp til mer bærekraftig drift.»*

---

<sup>8</sup> «Luksushoteller boikottes etter innføring av sharialover» TV2, 06.04.2019  
<https://www.tv2.no/nyheter/utenriks/luksushoteller-boikottes-etter-innforing-av-sharialover/10529660/>

Men her ser man altså at nettopp å velge bærekraft som strategi, forplikter Berg-Hansen seg selv til enkelte aktiviteter og til å begrense noen former for samarbeid. Identiteten som bærekraftig utfordres når samarbeidshoteller ikke lever i tråd med disse verdiene, og Berg-Hansen, her representert ved én av informantene, opplever seg nødt til å bryte samarbeidet for å kunne opprettholde identiteten som bærekraftig. Samtidig gir handlingen mening (sense), fordi nettopp bærekraftsstrategien forplikter, og man har bygget seg identitet som en bærekraftig aktør.

### 4.3. Aktiviteter som identitetsuttrykk

Gjennom intervjuer har vi blitt kjent med at bærekraftsarbeidet i Berg-Hansen startet som en mer introvert aktivitet knyttet til interne systemer og rutiner, og beveget seg over til å bli et arbeid hvor bærekraftsarbeidet påvirkning på andre aktører som samarbeidspartnere og kunder har fått mer plass.

Vi ser spor av engasjementet for bærekraft tilbake til 2008 da togreiser ble lansert i deres tjenester som alternativ til fly, og i 2009 da de ble Miljøsertifisert. Den første saken i media som viser selskapets engasjement for bærekraft er fra 2016, da mangeårige administrerende direktør i selskapet gikk ut i Dagens Næringsliv og oppfordret folk til å fly mindre <sup>9</sup>. «... Vi må tørre å si at miljøavtrykket er en kjempeutfordring. Behovet for å reise vil uansett være stort, men det må gå an å ha to tanker i hodet samtidig. Hvordan kan vi reise så miljøvennlig som mulig? Kanskje bør vi også bli mer kritiske til de korte opplevelsesturene vi tar privat og heller slå sammen flere korte turer til en lengre tur?», sier Berg-Hansens administrerende direktør til DN i mars 2016. Budskapet ble underbygget med en sammenligning med bransje med betydelig dårligere omdømme enn reisebransjen: «Vi må ikke bli som tobakksindustrien for 30-40 år siden som hevdet det var sunt å røyke».

Selv om flere trekker fram dette medieutspillet som en milepæl, framstilles det ikke som så veldig nytt for Berg-Hansen: «Det kan godt være at det var starten på bærekraftsarbeidet, i hvert fall på klimabevisstheten. Men vi har jo hatt flere initiativer før også [...] men nå har det kanskje blitt en del av en helhetlig markedskommunikasjon, en bærekraftskommunikasjon, det har på en måte et navn nå,» sier administrerende direktør


---

<sup>9</sup> Dagens Næringsliv 6.3.2016: <https://www.dn.no/jobbreiser/reiseliv/reisebyratopp-ber-forretningsfolk-reise-mindre/1-1-5594738>



selv, samtidig som han setter det inn i en sammenheng. «Men vi har jo egentlig alltid gjort sånn. Den gangen da selvbetjeningsløsninger kom, mange som sa at det var farlig, nå blir butikken borte, men vi tenkte vel at det var en mulighet til noe. Tenkte vi kunne være tidlig ute med smarte ting [latter]». Nettopp at «slik pleier vi å gjøre det» er en beskrivelse som går igjen flere steder når det gjelder bærekraftsstrategien. Interessant nok trekker også to relativt nyansatte ledere fram dette. Slik ser vi at Berg-Hansen prøver å «sense-make» måten de gjennomfører bærekraftsstrategien på ved å både gjennomføre endringen ved å følge kjent metode (tolke ytre press som muligheter, og tilpasse seg), og også argumentere for at metoden er riktig fordi den har fungert før, og er en del av organisasjonens identitet – «slik gjør vi det her».

Etter det omtalte medieutspillet utviklet Berg-Hansen i 2017 egen bærekraftsstrategi som er kalt «God reise». I arbeidet med denne ble det satt en målsetning om bli Norges mest bærekraftige reiseaktør innen 2025. Strategien peker ut fire definerte satsningsområder; illustrert under <sup>10</sup>:



### God reise betyr:


- Klima-bevisste produkter og rådgivning
  - Bidra til å redusere CO2 utslipp fra reiser bestilt gjennom oss. Dette skal vi oppnå gjennom god informasjon, fremme alternative produkter, og være en bidragsyter for utvikling av nye miljøvennlige og bærekraftige produkter og tjenester innenfor reiseliv.
- Etikk i alt vi gjør
  - Ligge i tet når det gjelder etisk forretningsdrift. Personvern, hederlig markedsføring og god informasjon er kjernen i våre kunders tillit til oss. Vi vil ligge i forkant av loven og ha gode systemer for å overvåke egen praksis. Gjennom vår Prinsipper for leverandøratferd skal vi sikre at alle som jobber i vår leverandørkjede har tilfredsstillende arbeidsforhold.
- Ansatte - vårt viktigste virkemiddel
  - Vi skal kontinuerlig utvikle våre ansattes kompetanse slik at de ligger i front reise faglig og med hensyn til bærekraftkompetanse og kundeservice.
- Kommunikasjon og åpenhet
  - Vi skal kommunisere åpent og transparent om våre mål og hva vi får til. Vi vil aktivt bruke bærekraft som en del av vårt kundeløfte og produktutvikling. Ingen leverandører eller kunder skal være i tvil om at vi mener alvor.

I den overordnede selskapsstrategien for 2022-2025 er det også inkludert egne mål på bærekraft. Som figuren under viser<sup>11</sup>, omhandler disse målene tjenestene og produktene de tilbyr, men også ambisjoner for å utvikle selve markedet med å innta en pådriverrolle. Begrepsbruken («pådriver», «foregangsvirksomhet», «spydspiss») sier både noe om ambisjoner for posisjon i markedet, men også om ønsket identitet. Det er tydelig at Berg-Hansen ønsker å være bærekraftige både i egen forstand, og sammenlignet med andre.

<sup>10</sup> Berg-Hansens strategi, side 7

<sup>11</sup> Berg-Hansens strategi, side 8

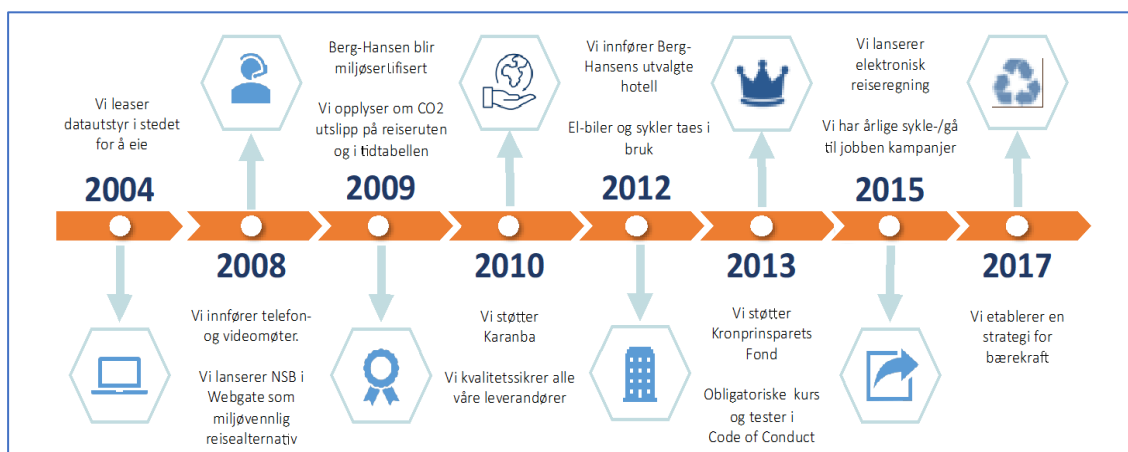
Nettopp dette er et eksempel på identitetsutvikling som sammenligning med relevante andre, hvor de relevante andre er konkurrenter (for eksempel «nordiske reiseaktører»).



## Ambisjon bærekraft 2025

- Berg-Hansen er en foregangsvirksomhet innen bærekraft blant nordiske reiseaktører
- Vi tilbyr bærekraftige alternativer
- "Berg-Hansens anbefalte" er spydspiss og garanti for bærekraftige løsninger
- Berg-Hansen har vært en pådriver for å skape nye og miljøvennlige transportmuligheter
- Vi er en foregangsbedrift på etikk og personvern, samt aktiv rådgiver for leverandører på etikk

Berg-Hansen har også utviklet en tidslinje over sitt eget bærekraftsarbeid. Figuren under viser bærekraftsarbeidet fram til etableringen av den første strategien for bærekraft i 2017<sup>12</sup>.



Tidslinjen er ment å fortelle en historie om at bærekraft er noe Berg-Hansen har vært opptatt av over tid, samtidig som aktivitetene som er gjort framstilles som en modningsprosess. Tiltakene som her trekkes fram som milepæler eller eksempler på selskapets bærekraft er imidlertid av svært ulik karakter – fra leasing av datautstyr, telefon- og videomøter og sykle-til-jobben-kampanje, altså interne tiltak, til tiltak som påvirker tjenestene og produktene de selger, som å opplyse om utslipp, selge togreiser

<sup>12</sup> Berg-Hansens «GOD REISE», strategi fra 2017, side 5

som alternativ til fly og å merke hoteller som «Berg-Hansens utvalgte». Slik de framstilles her uttrykker de imidlertid en noe usammenhengende vei fram til strategien for bærekraft. Men som en informant sier, «*nå har det kanskje blitt en del av en helhetlig markedskommunikasjon, en bærekraftskommunikasjon, det har på en måte et navn nå.*» Tiltak som kan ha vært ment å ha et helt annet formål (leasing av datautstyr og sykle-til-jobben-kampanjer) kommuniseres nå som bærekraftstiltak og nødvendige skritt på veien mot å bli et mer bærekraftig selskap. Dette er sensegiving i retrospekt.

Dette sier også noe om et økende modenhetsnivå på bærekraftsarbeidet fra mer eller mindre løsrevne tiltak til en helhetlig strategi for bærekraft i 2017 til en helhetlig strategi for selskapet hvor bærekraft ble en integrert del av selskapsstrategien i 2022. I nåværende strategi oppgir selskapet konkrete mål for bærekraftsarbeidet, fordelt på de ulike forretningsområdene. Disse er oppgitt i figuren under<sup>13</sup>.



## Miljømål

<b>Overordnet</b>	Pådriver av el-flysatsningen. El-fly i kommersiell drift innen 2025	Pådriver og initiativtaker til hurtigtog mellom Oslo og Stockholm		
<b>Jobbreiser</b>	Prosentvis økning i bestilling av togreiser gjennom WG – sammenlignet med 2020 og 2021	10 kunder som inngår avtale om klimakompensasjon på flyreiser		
<b>M&amp;E</b>	Vi skal tilby klimakompensering av alle våre oppdrag (det er utført alt med virkning fra ca 1. februar)	Vi skal selge inn minst 200 oppdrag med klimakompensering i 2022	Vi skal gjennomføre 10 klimanøytrale oppdrag i 2022	
<b>Internt</b>	Opprettholder og etterlever våre sertifiseringer (Miljøfyrtårn og ISO 14001)	Klimakompensasjon av egne tjenestereiser på fly	Alle ansatte har gjennomført bærekraft-kurset	Bærekraftworkshop for KAM/salg i hele kjeden

Som det går fram av figuren er målene på ulikt nivå og ha ulik innretning.

På overordnet nivå deltar Berg-Hansen gjennom ulike allianser i arbeid for å etablere mer miljøvennlige transportmidler, som for eksempel el-fly i kommersiell drift, og få bygget hurtigtoglinje mellom Oslo og Stockholm. Berg-Hansen har tatt initiativ til etableringen av Start Norge som er et selskap som legger til rette for at el-fly, lavutslippsfly og nullutslippsfly skal bli en del av den kommersielle luftfarten i Norge. Selskapet har et helt konkret mål om etablering av verdens første kommersielle flyrute mellom Stavanger og

<sup>13</sup> Berg-Hansens strategi, side 16

Bergen i 2026<sup>14</sup>. I mars 2020 ble selskapet Oslo-Sthlm under 3 timer AS etablert. Selskapet har som mål å etablere hurtigtog mellom hovedstedene i Norge og Sverige med en reisetid på under tre timer. Bak initiativet sto Berg-Hansen sammen med flere kommuner og andre sentrale næringslivsaktører som Storebrand og Hovedorganisasjonen Virke<sup>15</sup>. Med slike initiativ bidrar Berg-Hansen til å utvikle markedet for produkter og tjenester i bransjen sin.

Det samme kan sies om satsingen på økt salg av togreiser og muligheten til å klimakompensere kjøpene av både reiser og arrangementer. Dette er produkter Berg-Hansen ikke har tilbudt tidligere, og som både har en bærekraftsside og er ment å bidra til økt konkurransekraft.

I intervjuer utdyper informantene noe av rasjonalet bak de interne tiltakene – gjennom et egenutviklet bærekraft-kurs skal kompetansen heves i hele organisasjonen, og gjennom bærekraftsworkshop'er skal mulighetene for nye tiltak og produkter utforskes. Slik legger Berg-Hansen til rette for stadig videre utvikling av bærekraftsområdet i organisasjonen ved å utvide antallet medarbeidere som kan delta i diskusjonene om bærekraft. I tillegg har kompetansetiltakene en personalmessig oppside ved å bidra til at alle ansatte føler seg trygge til å kunne «stå i» diskusjoner med kunder og samarbeidspartnere om bærekraftsatsningen. Dessuten bidrar disse tiltakene selvsagt også til å bygge selskapets identitet.

På spørsmålet om det er mulig å si noe om hvordan Berg-Hansen var før og etter at de startet med bærekraftsarbeidet svarer en av informantene fra ledergruppa «...*jeg tror vi jobber annerledes med dette enn noe annet. Det som er annerledes er at dette er stort, og kan oppfattes forskjellig for forskjellige folk.*» Som omtalt tidligere er nettopp tolkningsfleksibilitet av hva bærekraft er (og bør være), et av kjennetegnene som gjør bærekraft som konsept interessant ut fra et sensemaking- og sensegivingperspektiv. Det kommer frem gjennom intervjuene at hva «bærekraft i Berg-Hansen» er og skal være til dels er opp til den enkelte avdeling å definere og tilpasse til sin hverdag.

Intervjuene med ledelsen gir et bilde av at mye av bærekraftsarbeidet er «desentralisert», at det er rom for at ansatte kan ha ulikt engasjement for bærekraftsarbeidet og finne sin inngang inn til det. Det gjør at ansatte i de ulike avdelingene omtaler bærekraftsarbeidet

---

<sup>14</sup>Berg-Hansens blogg: «Er vi klare for El-fly?» Petter Brodahl <https://www.berg-hansen.no/er-vi-klare-for-el-fly/>

<sup>15</sup> Hjemmesiden til «Oslo-Sthlm under 3 timer AS» <https://oslo-sthlm.no/>

i Berg-Hansen ulikt. Eksempelvis har noen tatt initiativ til å bli det de kaller «togambassadører», som vil si å være en slags «superbruker» på å booke reiser med tog og å kjenne muligheter i togtilbudet. I andre avdelinger kan det være ansatte som tar en rolle i å øke engasjementet internt for bærekraft ved å arrangere klesbyttedager internt, mens det i avdelingen Meetings&Events er ansatte som blant annet jobber med tiltak knyttet til arrangementer som å redusere produksjon og kjøp av reklameartikler og avfallshåndtering på kundenes arrangementer. Dette kommer vi tilbake til.

*«Du kan ikke peke på en og si at du har ansvaret for bærekraft, det må være et organisasjonsansvar. Men så må jo noen drive det, for det er jo en oppgave også. Noen lager planer og igangsetter ting. Det ligger hos kommunikasjon. Men ansvaret for å sette det ut i livet - det kan ikke ligge hos én person eller ett miljø. Selv om selve fagområdet er knyttet til kommunikasjon.»* Nettopp denne desentraliserte måten å implementere strategien på, er karakteristisk for Berg-Hansens endringsmetode, og en av forklaringene til hvordan bærekraftsarbeidet utvikler seg i organisasjonen.

Som nevnt har Berg-Hansen distribuert ansvaret for å operasjonalisere bærekraftsstrategien. Selve strategien avsluttes med en bestilling og en utfordring til forretningsområdene og den enkelte ansatte (jf. bruken av ordet «jeg» under), og utfordringen til områdene kom på et internt seminar i forbindelse med lanseringen av strategien:

- *«Hvert enkelt fagområde har ansvar for å utarbeide handlingsområder for sitt område*
- *Strategi oversatt til handlinger:*
  - *Hvilke tiltak/handlinger er nødvendige for å nå strategien – sett fra mitt ståsted/fagområde?*
  - *Hvilke mål setter jeg på tiltakene og hvordan skal jeg følge opp underveis? [...]*»

Over har vi kommentert ansvarsfordelingen i Berg-Hansen – bærekraft er «alles» ansvar, selv om kommunikasjonsheten har en pådriver- og koordineringsrolle. Det er satt enkelte mål med egne indikatorer for enkeltområder, for eksempel skal Meetings&Events avholde et visst antall klimanøytrale oppdrag et gitt år, mens Jobbreiser skal ha en viss økning i salget av togbilletter og ha kunder som inngår avtale om klimakompensasjon. De overordnede samarbeidssatsningene om utvikling av elfly-tilbud og hurtigtog mellom Oslo og Stockholm er det toppledelsen som følger opp.

Til tross for dette påpeker informantene at mye av utviklingen altså foregår ute i avdelingene. Det er skapt mange ideer og forslag som er fulgt opp, riktignok i varierende grad. Blant de tydeligste tiltakene for kundene er muligheten for å klimakompensere reiser og arrangementer. Dette gjør Berg-Hansen gjennom et samarbeid med organisasjonen Choose, som beregner klimautslipp om til klimavoter, prissetter klimakompensasjonen, krever inn pengene og sluser midlene til sertifiserte kompenserende klimatiltak. Sistnevnte er også et eksempel på at Berg-Hansen nå tilbyr tjenester og produkter de ikke tidligere har gjort. Dette går vi dypere inn i i neste avsnitt.

#### 4.4 Produktutvikling som identitetsuttrykk

Flere av tiltakene som er nevnt har andre effekter enn de rent bærekraftsmessige – de bidrar til forretnings- og tjenesteutvikling. Som en informant beskriver det: *«... vi utlyste to interne stillinger, eller roller da, som togambassadører her hos oss, med formål å øke interessen og kunnskapen om tog-produkter her i organisasjonen. Så har ikke det virka lenge nok enda, men det er et grep vi har tatt for å rett og slett kunne gi råd og ha kunnskap om for eksempel tog-produktene i Sverige. [...] Det handlet om at noen sa at vet du hva, vi kan faktisk for lite om disse produktene og kjenner ikke den delen av bransjen. Det er jo sånn bransjekunnskap som vi får ukentlig fra flyselskapene, men det fungerer ikke sånn for tog. Der er det vi selv som må lete fram kunnskapen.»* Ved å utvide målene til selskapet til å omhandle bærekraft, har Berg-Hansen i dette tilfellet også utvidet tjenesteporteføljen.

Satsningen på tog trekkes også fram av en informant fra en annen avdeling, da i sammenheng med utvikling av mer bærekraftige møter og eventer: *«Det er så mange muligheter, og det tror jeg ikke folk tenker over! Man kan jo chartre et tog og ha underholdning eller foredrag på toget. Det kan være en del av konferansen. Man trenger jo ikke bare sitte og vente mens man reiser.»* Hun trekker også fram at dette er muligheter som buss- og flyreiser legger dårligere til rette for.

Dermed ser vi at Berg-Hansens uttalte satsning på tog – å heve kompetansen på tog, å gjøre togbilletter bookbare i systemene sine, og å dedikere noen ansatte til å eksplisitt ha «ansvar for tog», fører dette til utvikling av Berg-Hansens produkter og tjenester på flere ulike forretningsområder. Her ser vi også at Berg-Hansen-opskriften er i bruk; det

«bygges sten på sten og læres mens man går». For chartring av tog som en integrert del av events har foreløpig ikke vært spesielt høyt etterspurt fra kundenes side.

Derimot trekkes det fram at man gjennom å jobbe med sjekklister og stille kunden kritiske spørsmål, ofte lykkes med å trekke arrangementer i mer bærekraftig retning. «*Vi jobber mye med innkjøp*», sier en informant. «*Du kan jo tenke deg alt som blir produsert til messer og events av rollups og give-aways og merch og allslags tull – her bruker vi stadig mindre. [...] Vi oppfordrer heller til å gi en opplevelse, la folk være med på noe. Kvaliteten blir jo mye bedre av å få noe man husker enn å få en pose på en stol. En film kan skape noe helt annet inni deg enn en brosjyre.*» Her legges altså til grunn en forståelse av at Berg-Hansen, ved både sin kompetanse og erfaring og sitt uttalte ønske om å jobbe for mer klimavennlige arrangementer, bidrar til innovasjon i samarbeid med kunden. «*Visste du at våre prosjektledere er kurset i kartlegging, planlegging og gjennomføring av klimavennlige arrangementer?*» sier selskapet på sine nettsider<sup>16</sup>. «*Vi viser deg hvilke muligheter som finnes.*» Berg-Hansens identitet kommuniseres altså å være kompetente rådgivere som har god oversikt på feltet, eller med andre ord «*den ansvarlige norske reiseeksperten*» som strategien trekker fram som ønsket posisjon.

Eksemplene på hvordan dette skjer i praksis er mange, fra å bruke lokale leverandører på mat og utstyr (både kortreist og bidrar til lokalt næringsliv), til å ha gode systemer for avfallhåndtering og kildesortering, til å minimere give-aways og matsvinn. Også her trekkes muligheten for klimakompensering frem, og interessant nok også mulighetene for digitale og hybride arrangementer. At et tidligere tradisjonelt reisebyrå som har «*tjent alle penga på flybilletter og hotellrom*», for å si det med en av informantene, nå oppfordrer til digitale konferanser av miljø- og klimahensyn, kan jo tyde på at de faktisk mener alvor med at folk bør reise mindre. Dette er i tilfelle et skifte fra tidligere identitet, som nettopp reisebyrå, til «*en foregangsvirksomhet innen bærekraft blant nordiske reiseaktører*», som strategien legger opp til.

Som nevnt trekkes det stadig fram en milepæl for Berg-Hansens bærekraftsstrategi: Den tidligere omtalte medieuttalelsen hvor budskapet var at «forretningsfolk bør reise mindre». På denne tiden var dette kontroversielt å si, blant annet fordi man på dette tidspunktet hadde begynt å se tendenser til det som senere ble kalt «flyskam» i Sverige og andre nærliggende land, og Berg-Hansens leder er også sitert på at reisebransjen ikke må bli som tobakksbransjen – en lite flatterende sammenligning. Flyreiser utgjør et svært

---

<sup>16</sup> <https://www.berg-hansen.no/blogg/slik-far-du-et-mer-klimavennlig-arrangement/>

viktig inntektsgrunnlag for Berg-Hansen. Det kom mange reaksjoner fra andre i bransjen, både andre reisebyrå, samarbeidspartnere og flyselskap. Det ser imidlertid ut til at Berg-Hansen opplever at de har kommet styrket ut av kontroversen som fulgte etter dette utspillet.

*«Jeg tror at det vi turte å si at vi må reise mindre i 2016, det var så provokativt, at det har spilt opp mange gode diskusjoner».* En av informantene mener at medieutspillet i 2016 bidro til konstruktive diskusjoner både internt i virksomheten med ansatte som var redde for å miste jobben og eksternt med samarbeidspartnere som kritiserte Berg-Hansen for å ikke støtte opp om deres forretningsvirksomhet.

*«Her har jo [adm.dir] vært viktig, han var jo kjempetidlig ute med å snakke om bærekraft og sa at vi alle måtte slutte å reise så mye. Og han fikk jo kjeft opp og ned og i mente fra flybransjen etter det utspillet, som synes det var idiotisk. Men vi har jo ikke akkurat mistet kunder etter det. Men vi skjønner jo at vi er en del av problemet, og så er det noe med bevisstheten om at da må man også jobbe med dette. Og så er det jo noe med påvirkningskraften vår – hvor stor er den egentlig – der er det sikkert ulikt, men vi er jo en stor del av norsk reisebransje.»* Men nettopp ved å tenke høyt om hva reiselivsbransjen er og kan være, kan man si at Berg-Hansen har bidratt til å utvide grensene for bransjen, og slik sett bidratt til identitetsutvikling for hele sektoren.

Samtidig som utspillet i media skapte diskusjon internt mener en annen i ledergruppa at dette ikke kom overraskende på noen: *«Han [adm.dir.] sitter ikke i hornet på veggen, han er del av arbeidshverdagen. Så det er vel ingen som blir overrasket over hva han sier i media, han har jo sagt det her først.»* En av informantene sier også at det å tørre å stå i ubehagelige diskusjoner ikke er ukjent for noen som har bakgrunn fra reiselivsbransjen. Dessuten har flere av informantene i retrospekt opplevelsen av å både *ha hatt* rett (moralsk sett), og å *ha fått* rett (andre har kommet etter). *«Flyreiser er en viktig del av verdens klimautslipp, og vi fyller de flyene med folk. Det får vi betalt for, det lever vi av, ikke sant? Så har vi sagt lenge at vi må reise mindre. Og vi og [adm.dir] har fått mye kjeft for å si det høyt. Vi får mindre kjeft nå. Det er en helt annen dialog om disse tingene nå [latter].»* Her ser vi et eksempel på at selskapets toppleder tas til inntekt for å gi mening (sense) både internt og eksternt til hva det vil si å være en bærekraftig aktør i denne bransjen. Selve tjenestene som tilbys får nytt innhold gjennom kommunikasjonen – det går an å reise med Berg-Hansen og samtidig være bærekraftig, hvis man begrenser hyppighet og omfang til det nødvendigste og tar best mulig valg av reise (for eksempel tog eller klimakompenserte flyreiser). Det går også an å være reiselivsaktør hvis man



kontinuerlig utfordrer seg på hvordan man kan drive mest mulig bærekraftig. Igjen ser man «bygge stein på stein»-tankegangen som Berg-Hansen stadig refererer til.

## 5.0 Diskusjon – å bevare og utvikle identiteten gjennom endringen

I forrige kapittel viste vi hvordan Berg-Hansen implementerer en endring, bærekraftsstrategien, gjennom intern og ekstern kommunikasjon, som både omhandler rasjonale for endringen og bygger på Berg-Hansens identitet som blant annet «uredd», «nytenkende» og «ansvarlig», samt hvordan selskapet har iverksatt aktiviteter i de ulike avdelingene, både for å utforske hva bærekraft kan innebære i den enkelte avdeling, men også slik gir innhold og eierskap til endringen. Det ser dermed ut til at Berg-Hansen helt bevisst har brukt sin egen organisasjonskultur og identitet som «tool for change», som Howard-Greenville og kolleger (2020) har anbefalt som tilnærming. Videre viste vi at Berg-Hansens struktur er et viktig uttrykk for deres identitet («flat struktur», «vi er litt gründeraktige», «vi bygger stein på stein») som også muliggjør en slik framgangsmåte. Til sist viste vi at implementeringen også manifesterer seg som produktutvikling, både nye produkter (inkludert utvikling av produkter som ikke enda er lansert, som el-fly), og produkter som har fått nytt og endret innhold gjennom *sensegivingen* til Berg-Hansen.

Så langt har våre funn kunnet leses som en deskriptiv suksesshistorie over hvordan Berg-Hansen har brukt sin egen, godt kjente og innarbeidede, organisasjonsidentitet for å implementere en ønsket endring. Vi mener at vi har funnet mange eksempler på hvordan Berg-Hansen bruker sin organisasjonsidentitet for å gi mening og innhold til sin bærekraftstrategi. At endringen er en bærekraftsstrategi gir likevel noen utfordringer, gitt tolkningsfleksibiliteten av konseptet.

Ikke bare er Berg-Hansen med på å skape en «burning platform» (jf. Kotter 1996) om hvor viktig endringen mot å bli mer bærekraftig er, men Berg-Hansen anerkjenner samtidig at de er «en del av problemet», og dermed må stå i dette dilemmaet – man har selv vært «medskyldig» i å skape situasjonen. Samtidig er det mange andre endringer i reiselivsbransjen som krever selskapets oppmerksomhet, ikke minst korona, digitalisering og endrede kundepreferanser. Dermed kan ikke Berg-Hansen enøyd jobbe med bærekraft, men må prioritere dette opp mot mange andre formål, og må dermed også leve på denne «brennende plattformen» over tid. Hvordan løser Berg-Hansen utfordringene med å bevare og utvikle identiteten som bærekraftig når konseptet hele tiden endrer seg og behovet aldri tar slutt? I neste avsnitt vil vi se på nettopp dette.

## 5.1 En felles bærekraftsidentitet

Som omtalt gir intervjuene med ledelsen inntrykk av at arbeidet med bærekraft gjøres ulikt i de ulike avdelingene og at også ansatte kan ha ulikt engasjement inn i bærekraftsarbeidet. En av informantene sier det på denne måten:

*«Vi har hatt et bærekraftseminar nå, for det vi kaller KAM'er, de som har kundekontakt med jobbreisekunder, også skal vi gjenta det samme budskapet nå på individnivå i andre miljø. Men jeg tror jo dette er ulikt, det er jo personavhengig også, hva den enkelte velger å engasjere seg i og legge vekt på»*

Som nevnt tidligere har selve begrepet og konseptet «bærekraft» betydelig tolkningsfleksibilitet. Hva som er bærekraftig er ikke selvsynlig på alle områder. I tillegg er Berg-Hansen geografisk spredt, og jobber på til dels svært ulike felt; det er forskjell på arbeidshverdagen til de som booker flybilletter og de som produserer og gjennomfører konferanser og arrangementer. En av informantene sier: *«Det jobber 400 mennesker i Berg-Hansen, og det er jo ikke unikt for bærekraft, men jo lenger vekk fra Kirkegata du kommer, jo vanskeligere tror jeg det er å få gjenfortalt bærekraftsstrategien. Hvis du reiser til Fosnavåg i morra og spør om Berg-Hansens bærekraftsstrategi, får du nok andre svar enn om du går bort i gata her og spør. Det er nok en kontorutfordring som alle selskaper har, og som gjelder for alle deler, ikke spesielt for dette området.»*

Dette håndterer selskapet med kursing av ansatte, med felles informasjonskanaler, og også med å aktivisere de ulike delene av organisasjonen: *«Vi har et veldig godt intranett, som er aktivt og brukes mye, og der kan man dele alt fra kronikker til strategier til ulike former for ytringer og holdningsetablering. Vi har hatt bærekraftsworkshopper, vi har hatt bærekraftsseminarer med kundene, vi har kick-off med mye fokus på bærekraft. Det skal vi ha igjen nå neste uke, og det er for alle ansatte. [...] Vi har også kjedeledermøter, og der snakkes det også om bærekraft, og her må jeg jo si at [adm.dir.] er veldig flink til å holde stamina på at dette er viktig. Så det har vært tema på veldig mange samlinger – alle møteplassene vi har – er dette sentralt og har egentlig alltid vært det.»*

Å utforme en felles bærekraftsstrategi, hvor ansatte trekkes fram som «vårt viktigste virkemiddel» og satse på kompetanseutvikling hos disse, er med på å bygge identitet. Flere av e-læringskursene vi har sett har både fokusert på det rent bærekraftsfaglige (for eksempel forklaring av kvotesystemer for utslipp og hvordan klimakompensasjon regnes ut), men også på *hvorfor* Berg-Hansen gjør dette og hva ledelsen ser på som nødvendige tiltak. I disse kursene forklares tidligere tiltak som er gjort som utviklingstrinn mot et

bærekraftig selskap, som vist tidligere i eksempelet med tidslinjen. Vi ser altså at nye tiltak som salg av togreiser eller klimakvoter på flyreiser forklares ut fra kjente mønstre og rammer slik at den gir mening for de ansatte. Dette er et eksempel på det Gioia og kolleger (1994) omtaler som sensegiving, hvor vi ser at historiefortelling og retorikk er sentrale for lederne til å implementere endring i organisasjonen og få ansatte med på den; handlinger som er gjort i fortiden kan få ny mening når vi tolker dem med nåtidens briller, og det er ønskelig for lederne å framstille dem nettopp slik, gitt konteksten Berg-Hansen står i nå.

I tillegg har Berg-Hansen i noen tilfeller forsøkt å skape engasjement og oppmerksomhet om bærekraft på interne fellesarenaer ved mer utradisjonelle virkemidler. «*Vi sa at vegetarmat var standard på kick-off en gang. Hvis du skulle ha noe annet, så måtte du si fra. Og noen sa fra. Men de visste jo ikke at de fikk et svært rødt armbånd som de måtte gå med hele dagen. Og så fikk de kjøtt til middag. Det var kjempegøy!*» Informanten sier i neste setning at man kanskje dro det litt langt i dette tilfellet, men trekker det fram som positivt at man skapte rom for å diskutere bærekraft i organisasjonen ved et slikt tiltak. Han uttrykker dermed en identitet hvor Berg-Hansen tør å prøve nye innganger for å diskutere bærekraft. Både «uredd» og «nyskapende» er blant selskapets verdier, og slik sett er informanten i takt med uttalte mål for selskapsidentitet. Han nevner verdier som er vedvarende over tid, (relativt) unike for selskapet og sentrale for organisasjonen, slik også Albert og Whetten (1985, gjengitt i Colman 2014) trekker fram som viktige identitetsmarkører. Her utfordrer man individer på at deres (oppfattede) identitet kan være forskjellige fra selskapet de jobber i, og selv om det er gjort med humor, kan dette oppfattes som ubehagelig å stå i for den enkelte. Som reaksjon kan den enkelte gjøre «identity work» (jf. Creed et al 2010) for å opprettholde eller endre sin egen identitet – hvordan kan jeg som kjøttspiser jobbe i Berg-Hansen? Er disse to tingene forenelige, eller må en av oss endre seg?

En informant sier at han tror satsingen på bærekraft har ført til en endring i hva som er aksepterte holdninger i organisasjonen. «*Jeg tror at hvis du er klimaskeptiker, eller klimamotstander da, så tror jeg ikke du sier det i lunsjen lenger,*» sier en informant. Det er tydelig at han mener organisasjonsidentiteten innebærer at man ikke stiller spørsmål ved slike etablerte holdninger.

Samtidig oppfordres organisasjonsdeltakerne til å engasjere seg på individnivå, og det trekkes fram flere enkelthistorier over enkeltmedarbeidere som inntar pådriverroller rundt omkring i organisasjonen, som i eksemplene å arrangere klesbyttedager, samle inn klær til veldedige formål eller å inspirere og lære sine kolleger å lage vegetar- og

veganretter. «Vi bygger sten på sten og lærer mens vi går», som Berg-Hansen-oppskriften sier. Og selv om noen holdninger er mer i tråd med ønsket organisasjonsidentitet enn andre, er det rom for å fylle bærekraft med også sitt eget innhold. Slik opptrer de ansatte i tråd med hva Ravasi og kolleger (2020) viser, at ansatte tilpasser endringer og initiativer i organisasjonen i tråd med sin opplevelse av identiteten til selskapet, samtidig som endringen bidrar til å stabilisere identiteten, slik Sillience og Simpson (2010) viser. Vår analyse er at Berg-Hansen etter endringen faktisk lever *mer* i tråd med identiteten sin enn tidligere.

Ledelsen har kommunisert en tydelig marsjordre om at Berg-Hansen skal bli mer bærekraftige, og samtidig gitt avdelingene ansvar for å komme opp med ideer og planer for hvordan. At enkelte initiativer kan utfordre ansatts egen identitet, som i kjøtt-spise-eksempelet over, kan dermed være til å leve med, fordi de selv har fått være med på å fylle bærekraftsstrategien med innhold og mening (sense). Å teste ut nye ting er i tråd med Berg-Hansens egenuttalte identitet, og det innebærer også at den enkelte kan måtte endre seg, eller i hvert fall gi mening («*sense-make*») til endringen som pågår. Og siden bærekraft så eksplisitt er tvetydig og under endring, også i Berg-Hansens kommuniserte forståelse av det («*sense-giving'en*»), kan den enkelte slik fylle bærekraftsbegrepet med mening slik av at man rett og slett må velge hva man tolker inn i og definerer ut av konseptet. Man må leve i dilemmaet, fordi det rett og slett er det beste man kan gjøre. «*Jeg tror ikke folk går og tenker «redde verden», men heller at man skal gjøre det man kan,*» sier en av informantene. Slik kan den enkelte «stå i» å jobbe i Berg-Hansen, fordi bærekraftsstrategien rommer så mye, og ens egen identitet dermed nesten uansett passer inn på det store spekteret Berg-Hansens bærekraftsforståelse legger opp til.

## 5.2 Å opprettholde og videreutvikle identiteten

Gjennom intervjuene er vi også blitt kjent med situasjoner hvor Berg-Hansens selvforståelse av å være bærekraftig har blitt utfordret. Som et av flere tiltak har selskapet signert Grønnvaskingsplakaten. Denne plakaten har som mål å forhindre «grønnvasking» av virksomheter eller tiltak, som betegnes som «*en form for misledende markedsføring der et produkt eller en virksomhet fremstilles som bedre enn den faktisk er i forhold til innvirkning på klima, natur, dyr og mennesker*<sup>17</sup>» og hvor det første av 10 punkter lyder «*Vær varsom med å bruke ord som grønn, bærekraftig, resirkulerbar, eco-, og rettferdig,*

---

<sup>17</sup> Fra Grønnvasking.no.

*uten å samtidig forklare og dokumentere hva man har gjort eller skal gjøre» og et annet punkt lyder «Pass på at bærekraftsarbeidet ikke bare skjer i kommunikasjons- og markedsavdelingen».*

*«Å lese den plakaten ga meg plutselig vondt i magen. Bare, åh shit! Vi hadde gjort flere av feilene i plakaten. Dette var en eye-opener for oss». I etterkant av dette ble det tatt initiativ til flere endringer, og selskapet markedsfører ikke lenger «grønne pakketurer» eller «grønne destinasjoner». Nå snakkes det heller om grønne *elementer* i totalpakken, som for eksempel kortreist mat på en konferanse eller klimakompensasjon for deler av et arrangement eller en reise.*

Slik Colmans (2014) modell viser, er feedback fra omgivelsene med på å forme identiteten i en organisasjon, og Sillience og Simpson viser at endringen i seg selv kan bidra til å opprettholde en stabil identitet, fordi endringen kan gjøre at man handler mer i tråd med sin egen identitet etter endringen enn før. Det er et godt uttrykk for å få utfordret identiteten når informanten over forteller at å bli konfrontert med grønnvaskingskonseptet ga henne fysisk ubehag. Samtidig har dette utløst handling i organisasjonen. Produkter og tjenester brandes annerledes, bærekraftsarbeidet har fått en mer prominent plass i selskapets strategier, og hele organisasjonen aktiveres i å utvikle Berg-Hansen som virksomhet i en mer bærekraftig retning, gitt den nye forståelsen om at dette forutsetter at aktivitetene ikke er «grønnvasking». Feedback fra omgivelsene og ny forståelse av hva det vil si å være bærekraftig utløser handlinger for å leve mer i tråd med denne nye forståelsen, og man er mer bærekraftig etter endringen, selv om Berg-Hansen oppfattet seg som bærekraftig også før de nye tiltakene ble igangsatt.

Her er nettopp poenget Berg-Hansen har ønsket å vektlegge med hele bærekraftsatsningen: Nettopp å kunne stå i dilemmaet mellom å være en del av problembildet som bidrar til miljø- og klimaproblemer og samtidig kunne drive virksomhet i nettopp denne bransjen. Etter eget utsagn løser Berg-Hansen dette slik:

*«Vi erkjenner at reiseliv er en del av miljøutfordringen. Derfor vil vi gjøre alt vi kan for at det negative fotavtrykket ved reiser reduseres så mye som mulig og samtidig styrke de positive effektene ved reiseliv. Slik blir vi en del av løsningen. Vi kaller vår plan for å få dette til for: God reise<sup>18</sup>».*

---

<sup>18</sup> Berg-Hansens strategi 2022-2025: 6

Ved å nettopp kommunisere at dette er vanskelig, men at «vi gjør så godt vi kan», både hever Berg-Hansen selv forventningene til hva selskapet må gjøre, siden de uttaler at de har et ansvar og «erkjenner at vi er en del av problemet». Samtidig kommuniserer de en ydmykhet overfor at dette er tvetydig og krevende å navigere i, ved å bruke begreper som «alt vi kan» og «så mye som mulig», som jo er relative begreper.

*«Vi er fremdeles på reise og prøver å finne ut av disse tingene», sier en informant, «og vi er veldig gode på lavthengende frukter. Men på de litt store tingene, så tar det litt tid. [...] Jeg skulle ønske vi hadde gjort mer. Det er så mye man kan gjøre.»* Samtidig sier en annen informant at *«det har vært mye læring i mange miljøer her. Så det har ikke vært noe feil, vil jeg si, men vi kunne kommet lenger og gjort mer, og det gjør vi jo nå.»* Ved å vektlegge at bærekraft er et mangfoldig og krevende konsept, gjenskaper og re-former informantene identiteten til selskapet med å anerkjenne at det å være bærekraftig nettopp innebærer å stadig måtte utvikle seg. De trenger dermed ikke å gjøre krevende «identity work» (jf. Creed et al 2010) for å skape en ny identitet, fordi det å være bærekraftig per definisjon er et konsept i endring.

Samtidig er lederne bevisst på at dette ikke gir en blankofullmakt til å definere bærekraft etter hva man synes er opportunt når man handler på vegne av selskapet. *«Her møter vi jo oss selv i døra. Vi kan jo godt ha kick-off som er bærekraftig i januar, men så dro vi jo også 35 kjedeledere til Barcelona rett etterpå [...] Helt ærlig synes jeg dette er vanskelig. Men hvis du skal bli helt ideologisk, så skaper du deg selv et problem. Vi må kunne ha to tanker i hodet samtidig.»* Informanten trekker også fram at det har svært høy risiko både overfor kunder og ansatte å bli oppfattet som hyklersk eller dobbeltmoralisk, og som nevnt tidligere vil identitetskonflikt være krevende, *«Og dette har vi skapt forventninger til oss selv som vi ikke hadde trengt å ha. Men vi kan ikke snu nå.»* Nok en gang ser vi at Berg-Hansens (fornye)de identitet oppleves å forplikte dem til å fortsette å handle i tråd med identiteten (jf. Sillience og Simpson 2010), i stadig mer bærekraftig retning, men å kontinuerlig måtte gi mening og innhold til hvorfor man velger å gjøre som man gjør (jf. Gioia og Chittipeddi 1991).

## 6.0 Konklusjon: Bidrar selskapets identitet til bærekraftsarbeidet?

Gjennom flere intervjuer og gransking av dokumenter har vi fått et godt overblikk over måten Berg-Hansen kommuniserer sin ønskede identitet som «den ansvarlige norske reiseeksperten»<sup>19</sup>. Virksomhetens identitet og utviklingen av denne på bærekraftsområdet synliggjøres både gjennom kommunikasjonen med ansatte og omverdenen, gjennom kompetanseheving og andre aktiviteter rettet mot ansatte, og i produkt- og tjenesteutviklingen. Ledelsen styrker og videreutvikler selskapets identitet gjennom utforming av budskap om hvordan selskapet ser på bærekraft, hvordan de utnytter tolkningsfleksibiliteten i bærekraftsbegrepet til å velge og rettferdiggjøre sine tiltak og hvordan de jobber opp mot kunder, leverandører og samarbeidspartnere. Berg-Hansens arbeid med dette er et eksempel på det Sillience og Simpson (2010) beskriver som endringer som gjøres for å opprettholde en opplevelse av stabil identitet. Med disse endringene på bærekraftsområdet kan selskapet etterleve den delen av identiteten som beskriver dem som en ansvarlig aktør.

Ledernes oppfatning av hvem Berg-Hansen er og bør være, kommuniseres til egne medarbeidere og partnere, som deltar i samskapingen rundt selskapets identitet gjennom stadige feedback-looper til ledelsen både gjennom utviklingsprosesser (for eksempel strategiprosesser) og i selskapets daglige liv (når avdelingene utvikler produkter og tjenester på sitt forretningsområde). Dette gir støtte for at vi her ser det samme som Raavasi og kolleger (2020) beskriver ved at ansatte i organisasjonen bidrar inn i endringsprosesser som støtter oppunder *deres* opplevelse av selskapets identitet. Ledelsen ser ut til å bruke elementene i identiteten for å argumentere for de endringene som gjøres.

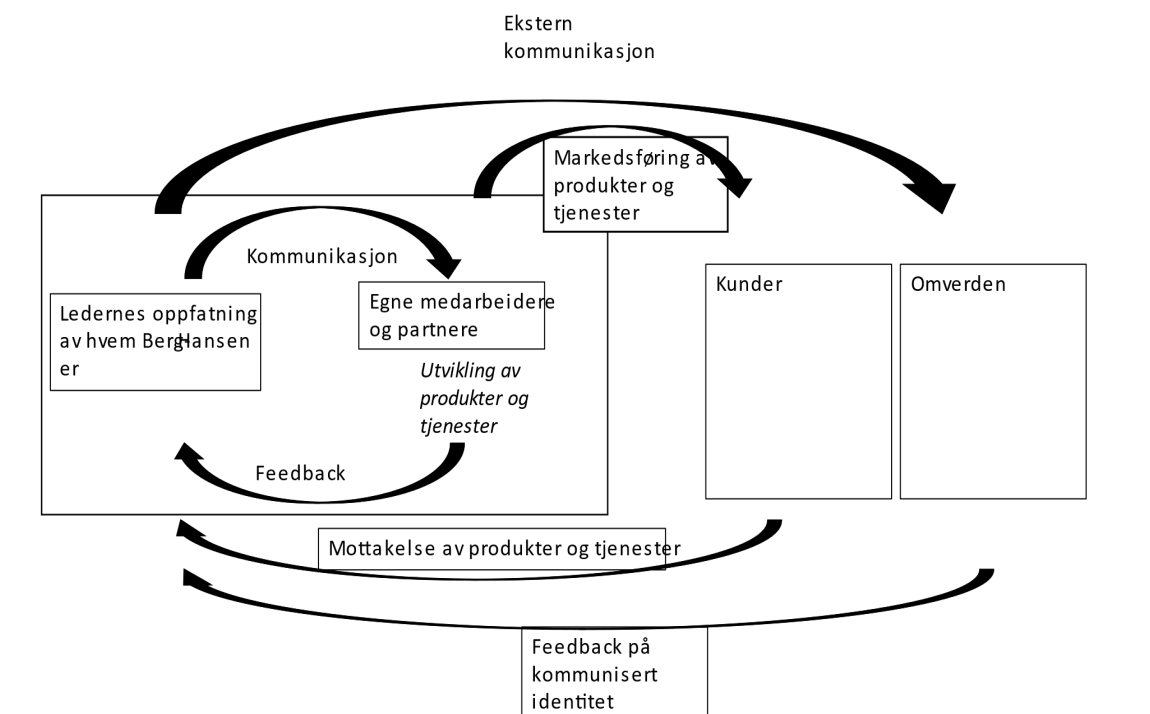
Identiteten, uttrykt både gjennom produkter og tjenester og kommunikasjons- og markedstiltak, kommuniseres så til kunder og «omverdenen», som igjen responderer på dette. Ledelsen i selskapet legger ikke skjul på at dette noen gang er utfordrende, men har også en oppfatning av at bærekraftsstrategien bidrar til bedre tjenester, bedre markedsposisjon og bedre omdømme.

Sammenhengene er illustrert i figuren under:

---

<sup>19</sup> Sitat fra Berg-Hansens strategi 2022-2025: 4





(Vår tilpasning av Hatch og Schultz 2002, gjengitt i Colman 2014: 64)

Selskapets toppleder sier: «Alt det vi sier eksternt det kommuniserer vi internt også. Det er jo det som skaper stolthet, rett og slett. En del av utviklingen av organisasjonen. De skal kunne jobbe et sted hvor de vet at vi gjør det VI kan.»

Å eksplisitt kreve at ledelsen kommuniserer det samme internt og eksternt gjør også at identiteten til selskapet blir mer stabil og mindre motsetningsfylt (jf. Colman 2014). Det er samsvar mellom hva man kommuniserer til organisasjonens medlemmer, hva som vektlegges i utviklingen av produkter og tjenester, og hvordan disse markedsføres mot omverdenen. Det som kommuniseres er attraktivt; «vi jobber for å bli en del av løsningen», og kan slik utløse stolthet over både organisasjonen og tjenestene den tilbyr. I tillegg mobiliserer ledelsen hele organisasjonen i utviklingen av tjenester, siden hver enkelt organisasjonsenhet får ansvar for å utvikle bærekraftige produkter og tjenester på sitt område. De ansatte tar på denne måten eierskap til at identiteten til Berg-Hansen er at selskapet stadig utvikler seg i «riktig» (mer bærekraftig) retning, nettopp i kraft av utviklingen av mer bærekraftig drift, tjenester og produkter.

En slik selvforsterkende spiral (jf. Meyer og Stensaker 2011, Colman 2014) er naturlig nok svært attraktiv for Berg-Hansen, og kan også bidra til at framtidige endringer blir mer vellykkede, også på andre områder. Det er imidlertid verdt å påpeke at spiralen bare fungerer så lenge omverdenen og kundene både er villig til å kjøpe og betale for

bærekraftige produkter tjenester, og er enige i vurderingen av at disse produktene og tjenestene (og virksomhetens aktiviteter) faktisk er bærekraftige. Tolkingsfleksibiliteten til bærekraft gjør at det kan være mange ulike oppfatninger av hva som er bærekraftig også blant kunder og andre interessenter. En av informantene gir et eksempel: «Klimakvoter er jo vanskelig, og vi har jo flere universiteter som kunder. Og de professorene, de bestiller selv, og de **mener** noe om de anbefalingene vi gir. Så reiserådgiverne våre blir jo utfordret på direkten, på telefonen. Så vi må være trygge i å snakke om det.»

I tillegg kommer prioriteringene av bærekraft opp mot andre tiltak – hva er det riktig at et reiseselskap faktisk engasjerer seg i? Denne utfordringen er ikke ukjent for Berg-Hansen, og vi har blitt fortalt mye om uenighet i bransjefora, i media ellers i kjedens egne fora, blant annet for franchise-byråene. Vi lar en av informantene selv oppsummere virksomhetens syn på utfordringen:

*«Problemet med bærekraft er at alle er enige om at det er kjempeviktig. Men det er ikke døds viktig **i dag**, som det kan være om webgate er nede eller telefonsystemet ikke virker, litt sånn ad-hoc-ting, da kan bærekraft vente til i morgen. Og der står jo hele samfunnet – det er jo kjempekrise, men det er ikke så konkret at vi kan fikse det **nå**. Men det jeg føler vi er flinke på å se [...] er hvor eksistensiell denne trusselen er for det vi driver med. Hvis vi hver gang velger å gjøre de mest kortsiktige valgene – da får du litt sånn boiling frog-effekt. Da har vi til slutt valgt helt feil gjennom mange små ting. Og da er vi jo ikke her i morgen.»*

Gjennom dette utsagnet ser vi tydelig at ledelsen knytter bærekraftsarbeidet opp mot hele Berg-Hansens eksistens. Dersom selskapet ikke gjør noe på dette området, er de selv med på å grave sin egen grav. Dermed rammes bærekraftsarbeidet inn som en nødvendighet – og som ansatt i Berg-Hansen må du selv være en del av løsningen. Ellers er du implisitt en del av problemet.

For å vende tilbake til Kotter (1996): En større «burning platform» som utgangspunkt for endring, er vanskelig å finne.

## 7.0 Litteraturliste

- Balogun, J., Hailey, V. H., & Gustafsson, S. (2016): *Exploring strategic change*. Pearson Education.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990): *The critical path to corporate renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Blowfield, Michael og Alan Murray (2008): *Corporate Responsibility: A critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Burnes B. (2020): *The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change*. Journal of Applied Behavioral Science
- Colman H. L. (2014): *Organisasjonsidentitet*. Cappelen Damm akademisk
- Creed, W. E. Douglas, Rich DeJordy, Jaco Lok (2010): *Being the Change: Resolving Institutional Contradiction through Identity Work*. Academy of Management.
- Dunford R. og Jones D. (2000): *Narrative in strategic change*. Human relations
- Friedman, Milton (1970): *The social responsibility of business is to increase its profits*. Trykket i New York Times Magazine, 13.9.1970
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991): Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6): 433-448.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994): *Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence*. *Organization science*, 5(3): 363-383.
- Hiatt, J.M. (2006): *ADKAR: A model for change in business, government and our community: How to implement successful change in our personal lives and professional careers*. Loveland, CO: Prosci Research.
- Howard-Greenville J., Lahneman B. og Pek S. (2020): *Organizational Culture as a TOOL for CHANGE*. Stanford Social Innovation Review
- Kvale, Steinar (1996): *InterViews. An introduction to Qualitative Research Interviewing*. London: SAGE Publications Inc
- Konlechner S., Latzke M., Guttel W.H. , Hofferer E. (2019): *Prospective sensemaking, frames and planned change interventions: A comparison of change trajectories in two hospital units*. Human Relations
- Kotter, John P. (1996): *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.
- Lam, Alice: *Organizational Innovation*. I Fagerberg, Jan, Richard Nelson og David Mowery (2005): *Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press

Meyer, Christine og Inger Stensaker(2011): *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget

Matten, Dirk og Jeremy Moon (2008): *'Implicit' and 'Explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*. Academy of Management Review

Oreg S., Vakola M., Armenkis A. (2011): *Change Recipients` Reactions to Organizational Change*. The Journal of Applied Behavioral Science

Pardo-del-Val, M., C. Martínez-Fuentes and S. Roig-Dobón (2012): *Participative management and its influence on organizational change*, Management Decision, 50, side 1843-1860

Ravasi D, Tripsas M. og Langley A. (2020) *Exploring the strategy-identity nexus*. Strategic organization

Edgar H. Schein (1992): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.

Sillince J.A.A. og Simpson B. (2010) THE STRATEGY AND IDENTITY RELATIONSHIP: TOWARDS A PROCESSUAL UNDERSTANDING I Baum J. og Lampel J.B. (red) The globalization Of strategy research (s 111-143). Emerald Group Publishing Ltd.

Silkoset, Ragnhild og Geir Gripsrud (2006): *Metode og dataanalyse*. Oslo: Høyskoleforlaget

Stouten J, Rousseau D.M. og Cremer D.D. (2018) *Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures*. Academy of Management Annals

Thagaard, Tove (2002): *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Ybema S og Horvers M. (2017): *Resistance Through Compliance: The Strategic and Subversive Potential of Frontstage and Backstage Resistance*. Organization Studies

Yin, Robert K. (2014): *Case study research, design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage

Forsideillustrasjonen er hentet fra billedatabasen til en av våre arbeidsplasser, og kan benyttes fritt.

## Vedlegg: Intervjuguide

### Intro:

Dette intervjuet gjøres som en del av vår oppgave i Endringsledelse på BI. Vi vil skrive om implementeringen av bærekraftstrategien i Berg-Hansen. Om vi ønsker å ta med sitater fra dette intervjuet vil du få anledning til å godkjenne disse før de tas med.

I oppgaven vår vil du ikke nevnes ved navn, men vi vurderer å bruke titler. Om du synes det er greit vil vi ta opp intervjuet, vi skal bare bruke dette til vårt bruk og vil slette det etter at oppgaven er ferdig sensurert.

### 1. **Overordnede spørsmål om organisering, kultur og struktur:**

- a) Hva er din bakgrunn? Fagbakgrunn? Hvor lenge har du vært i Berg-Hansen?
- b) Hva er ditt ansvarsområde?
- c) Hva slags organisasjon er Berg Hansen?
- d) Vil du si at dere skiller dere fra deres konkurrenter? Hvordan?
- e) Kan du beskrive den formelle strukturen i Berg Hansen?
- f) Hva er Berg Hansens verdier og visjon (misjon) ?

### 2. **Om bærekraftsarbeidet og tiltakene**

- a) Når hørte du først om bærekraft i Berg Hansen?
- b) Kan du beskrive alle grepene dere har gjort og alle tiltakene for å drive mer bærekraftig i kronologisk rekkefølge?
- c) Hvordan vil du beskrive organiseringen av bærekraftsarbeidet?
- d) Hvor kommer initiativene fra? Hvem beslutter? Hvem har ansvar for implementeringen?
- e) Hvordan har du vært involvert?
- f) Kan du si at disse bærekraftstiltakene eller strategien har et starttidspunkt?
- g) Hva med bærekraftsarbeidet synes du selv har vært særlig interessant?
  - a) Særlig vellykket?
  - b) Ikke lykkes med?

### 3. **Veien videre**

- a) Finnes det skriftlig materiale vi kan få tilgang til?
- b) Hvem vil du si det er særlig relevant at vi snakker med for å få informasjon om Berg-Hansens bærekraftsarbeid?
- c) Hva annet burde vi vite om bærekraftsarbeidet i Berg-Hansen enn det vi har snakket om nå?