Handelshøyskolen BI i Oslo

# BTH 25321

## Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Bærekraftig utvikling i prosjekter

Hvordan kan prosjektleder oppnå bærekraftige prosjektresultater ved benyttelse av gevinstrealisering?

YfdzŦűŜNJdzŘΣ YNJλăűλyΛ·

Utlevering: 04.01.2016 09.00

Innlevering: 01.06.2016 12.00

# Forord

Jeg har skrevet min bachelor i prosjektledelse basert på teori, og jeg har lært så mye, både om meg selv og om det svært spennende temaet bærekraftighet og jeg er stolt av resultatet. Jeg vil gjerne takke Sven Tharaldsen for støtte av ideen min siden dag en og svært god veiledning. Takk til Jan Terje Karlsen som har stilt opp med litteratur og svart på spørsmål. Til Karina for luking av ugress! Og til mamma og pappa for pass av hund slik at jeg ble ferdig. Den største takken vil jeg sende til min kjære Fedor Sapegin, min egen prosjektleder, som har støttet, styrt og motivert, du er fantastisk, tusen takk!

God lesing!

31.05.2016
Kristina Klufterud

# Innholdsfortegnelse

**1 SAMMENDRAG ..... IV**

**2 INNLEDNING ..... 1**

2.1 BAKGRUNN ..... 1

2.2 DEFINISJON, HVA ER BÆREKRAFTIG UTVIKLING ..... 2

*2.2.1 Bærekraftighetens tre pilarer ..... 3*

*2.2.2 Drivere for å inkludere bærekraftighet i bedrifter ..... 4*

*2.2.3 Steg mot bærekraftig ledelse ..... 5*

*2.2.4 Den bærekraftige utviklings tre nivåer ..... 5*

*2.2.5 Kompleksiteten i situasjonen ..... 6*

2.3 HVORDAN PASSER PROSJEKTLEDELSE INN UNDER BÆREKRAFTIGHET? ..... 7

*2.3.1 Prosjektets faser ..... 8*

*2.3.2 Initiering med prosjektmandatet ..... 8*

*2.3.3 Bærekraftig effektmålet ..... 9*

*2.3.4 Bærekraftige prosjektmål ..... 9*

*2.3.5 Ansvarsfordelingen ..... 9*

*2.3.6 Bærekraftig prosjektmisjon og prosjektsuksess ..... 10*

*2.3.7 Interessenter ..... 10*

*2.3.8 Rammebetingelser ..... 11*

2.4 PROBLEMSTILLING ..... 11

**3 METODE ..... 13**

3.1 METODEDESIGN: GROUNDED THEORY ..... 13

3.2 INTERVJUER ..... 15

3.3 LITTERATUR ..... 16

3.4 OBSERVASJONER ..... 17

3.5 RELIABILITET OG VALIDITET ..... 18

*3.5.1 Konklusjon metode ..... 19*

**4 TEORI MED ANALYSE ..... 19**

4.1 GEVINSTREALISERING ..... 19

*4.1.1 Planlegging av gevinstrealisering ..... 20*

*4.1.2 Gevinstrealiseringsplan ..... 21*

*4.1.3 Endringsprosesser ..... 23*

*4.1.4 Oppfølging for sikring av gevinster ..... 24*

*4.1.5 Eksempel på bærekraftige gevinster ..... 25*

*4.1.6 Delkonklusjon ... 27*
4.2 PROSJEKTLEDELSE ... 27
*4.2.1 Prosjektsuksess og prosjektledersuksess ... 29*
*4.2.2 Kritiske suksessfaktorer ... 29*
*4.2.3 Hvilke faktorer er viktig? ... 30*
*4.2.4 Bærekraftige kritiske suksessfaktorer ... 31*
*4.2.5 Prosjektleders egenskaper ... 32*
*4.2.6 Ledelse av team ... 33*
*4.2.7 Endringsledelse ... 34*
*4.2.8 Roller for bærekraftig ledelse ... 35*
*4.2.9 Ledelsesverktøy for oppnåelse av bærekraftighet ... 37*
*4.2.10 Delkonklusjon ... 38*
4.3 FRA JERNTREKANT TIL DIAMANT ... 39
**5 KONKLUSJON ... 40**
**6 KILDELISTE ... 41**
**7 VEDLEGG ... 47**
7.1 VEDLEGG 1 RESULTAT AV STUDIE AV MILJØUTVIKLENDE BEDRIFTER ... 47
7.2 VEDLEGG 2 UTVALG AV NOTATER ... 48
7.3 VEDLEGG 3 INTERVJUGUIDE ... 51
7.4 VEDLEGG 4 DELTAGERE ZERO ... 52
7.5 VEDLEGG 5: FNS BÆREKRAFTMÅL ... 54
7.6 VEDLEGG 6 KRITISKE SUKSESSFAKTORER I PROSJEKTFASENE ... 55
7.7 VEDLEGG 7 KRITISKE SUKSESSFAKTORER KNYTTET TIL FAKTORER ... 56
7.8 VEDLEGG 8 VERKTØY FOR MÅLING AV BÆREKRAFTIG OPPNÅELSE ... 56
7.9 VEDLEGG 9 ORIGINALTEKST MILJØLEDELSE ... 57
7.10 VEDLEGG 10 FORSTØRRET VERSJON AV HOLISTISK DIAMANT ... 59

# 1 Sammendrag

Jeg har skrevet en teoretisk bachelor der jeg ønsket å utforske hvordan miljø passet inn i prosjektledelse som utviklet seg til å inkludere miljø under et svært relevant tema nemlig bærekraftighet. Først redegjør jeg for utfordringene vi står ovenfor i dag med en definisjon av bærekraftighet og hvordan dette passer inn i prosjektledelse og har utav dette kommet frem til følgende problemstilling:

*Hvordan kan prosjektleder oppnå bærekraftige prosjektresultater ved benyttelse av gevinstrealisering?*

Min prosess for å besvare problemstillingen har vært sterkt preget av Grounded Theory metodikken der jeg fikk en idé i November om å inkorporere miljø i jerntrekanten. I løpet av arbeidet med oppgaven har jeg kommet frem til en revidert versjon som inkluderer bærekraftige verdier på individ, bedrift og samfunnsnivå. Jeg har basert oppgaven på funn i litteratur, gjennom to dybdeintervjuer og 29 observasjoner fordelt på to seminarer.

Jeg har fokusert på ledelse og gevinstrealisering som teori for å oppnå bærekraftige prosjektresultater og har følgelig også funnet mye litteratur om bærekraftighet og ledelse av dette.

Oppgaven viser at en tydelig visjon er viktig i alle prosjektfasene og vil prege gevinstrealiseringsplanen og prosjektleder, visjoner er derfor en essensiell kritisk suksessfaktor for oppnåelse av bærekraftige prosjektresultater. Et svært viktig element er operasjonaliterbarheten til begrepet bærekraftig utvikling og retningslinjene for inkorporering. Jeg mener min utvidelse av jerntrekanten til en diamantform kan være til hjelp med dette.

# 2 Innledning

Når jeg i slutten av kurset i prosjektledelse hadde fått god oversikt over pensum ble jeg oppmerksom på det manglende fokuset på miljømessige hensyn som jeg mener prosjekter bør inkludere. Hvis miljø ble nevnt i forelesning var det som en del av interessentanalyse og noe man ”måtte passe på”. Dette gav meg en tanke om at det måtte være mulig å integrere miljø i prosjektledelse slik at det ble et naturlig kriterie for suksessfulle prosjektresultater. Av dette fikk jeg ideen om å utvide jerntrekanten til å inkludere miljø. Fordi trekanten er veletablert i prosjektverdenen vil de involverte i prosjektet ha godt grunnlag for å forstå sammenhengen mellom tid, kvalitet, ressurser og nå miljø. Jeg bestemte meg for å skrive en teoretisk oppgave som skulle fokusere på dette. Prosessen har i stor grad vært preget av Grounded Theory metodikken, jeg startet med ideen om miljøhensyn, men har endt opp med en holistisk tilnærming ved oppdagelsen av elementene i bærekraftig utvikling som har resultert i en revidert teori som stammer fra utgangspunktet.

## *2.1 Bakgrunn*

Den ny-klassiske økonomiske teori som bygger på at markedet vil regulere seg selv ved tilbud og etterspørsel har på mange måter resultert i ødeleggelser og tap som vil kunne påvirke planeten i lang tid fremover (Cavanaro og Curiel 2012). Bedriftenes ensidige fokus på maksimering av profitt, koste hva det koste vil, så lenge utgiftene er lave på kort sikt og inntjeningen er høy spiller det ingen rolle hva eller hvem man utnytter, ei heller langtidseffektene av valg som gjøres (Carson 1962). En slik holdning må endres da den forutsetter ubegrensede ressurser og verden vi lever i er ikke annet enn begrenset (Schumaker 1973), vi befinner oss i dag en situasjon som krever en grunnleggende forandring som vil påvirke hele samfunnet (Brown, Flavin og Postel 1991; Blowfield 2013).

Samfunnet vi lever i er på mange måter sentrert rundt bedrifter (Micklethwait og Wooldridge 2003), og blir forklart som en av de tre pilarene i samfunnet (Labuschagne og Brent 2005), der de to andre er myndighetene og det sivile. Mennesker jobber i bedrifter, kjøper produkter/tjenester bedrifter tilbyr, bedrifter benytter seg av ressurser for å produsere disse produktene og bedrifter sponser eventer av forskjellige karakter. Mange bedrifter har dermed stor innflytelse på samfunnet og graden av ansvar har i lang tid vært diskutert. Milton Friedmans

velkjente standpunkt om at det eneste ansvaret en bedrift har er å tjene penger (Friedman 1970), har lenge vært en dominerende tankegang for hvordan bedrifter ser sin plass i samfunnet (Cavanaro og Curiel 2012), og det er noe bemerkelsesverdig at Karl Marx var tilnærmet enige i dette. To av de største navene innen kapitalisme hevder altså at bedrifter ikke kan være sosialt ansvarlige, en mening mange fremdeles deler (Henriques og Richardson 2004). I dag snakkes det mye om det grønne skifte (Regeringen.no 2014), den nylige signerte Parisavtalen bør påvirke hvordan bedrifter driver i dag, og det er klart at vi nå står ovenfor en betydelig utfordring i forhold til et tradisjonelt kapitalistisk syn og utviklingen fremover.

I følge Donna. J Wood (1991) har selskaper et sosialt ansvar for å løse problemer de selv har vært med på å skape og det har blitt populært for bedrifter og, i mange tilfeller, hevde at CSR er en del av deres kjernevirksomhet. Hvilket har ledet frem mot begrepet greenwashing. Greenwashing er når selskaper bruker mer ressurser på å markedsføre at de er miljøbevisste enn å faktisk handle miljøbevisst (Greenwashingindex 2016). Det handler også om når bedrifter hevder at de er miljøbevisste bare fordi de resirkulerer papir og bruker sparepærer, men hovedvirksomheten er å produsere for eksempel sprøytemiddel.

Organisasjoner er ikke alene om å stå foran en endring, for å kunne ha en frisk planet å bo på med mulighet for å dyrke mat og drikke vann er det opp til alle individer, bedrifter, samfunn, lover og normer å legge om til en mer fremtidsrettet tankegang slik at vi kan ha muligheten til å fortsette å leve her (Meadows, et al. 1972). I stedet for at selskaper skal nøye seg med å hevde at de er sosialtansvarlig kan de legge om til bærekraftig drift. Dette vil være å angripe et problem før det blir et, samtidig som det vil være en pådriver for å etablere rammer for en langsiktig inntjening istedenfor å kun tenke kortsiktig (Roome 1998). Dette er informasjonssjef i Mo Industripark enig i: “Vi øker vårt konkurransefortrinn ved å tilrettelegge for miljøtiltak” (Fredriksen 2016).

### *2.2 Definisjon, hva er bærekraftig utvikling*

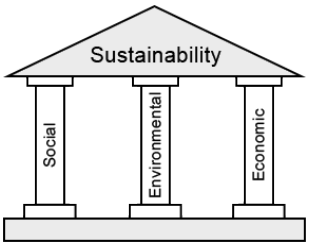
Bærekraftighet er et forholdsvis nytt begrep og ble først tatt i bruk av Verdenskommisjonen for Miljø og Utvikling, populært kalt Brundtland kommisjonen, i 1987 i deres rapport ”Vår felles fremtid”. Kommisjonen kom

frem til følgende definisjon: ”*utvikling som tilfredsstiller dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstille sine behov*” (WCED 1987). Denne definisjonen er fremdeles vanlig å rette seg etter, men har mottatt kritikk for å være for vid slik at det er rom for misbruk. Et eksempel på misbruk og direkte selvmotsigelse er når Statoil har en egen fane på forsiden av sin hjemmeside som heter bærekraft (Statoil.com/no 2016).

Bærekraftighet handler ikke bare om naturressurser og økosystemet, det er sterke etiske, politiske, sosiale og økonomiske aspekter som påvirker hva som har skjedd og hva som vil skje med samfunnet vi lever i dag (Blowfield 2013). Vekst vs. utvikling er også et sentralt spørsmål når det kommer til bærekraftig utvikling. Til nå har hovedfokuset i samfunnet vært på vekst der det er volumet som selges/konsumeres som er kriteriet for fremskritt, antagelsen og forventningen er at gjennom vekst vil alle menneskers behov være tilfredsstilt (Cavanaro og Curiel 2012). Adoptering av bærekraftige verdier til organisasjonsnivå har blitt utpekt som den største læringsutfordringen i menneskets historie fordi problemet er så komplekst ved involvering av alle nivåer i samfunnet (Blowfield 2013).

### *2.2.1 Bærekraftighetens tre pilarer*

I 2005 toppmøtet for sosial utvikling ble det fastsatt mål for bærekraftig utvikling som inkluderer økonomi, miljø og samfunn (UN 2005). Dette blir kalt bærekraftighetens tre pilarer og innebærer at alle målene henger sammen på lang sikt, hvis man ikke oppnår alle elementene, vil man ikke oppnå bærekraftighet, se figur 1.




*Figur 1: Bærekraftighetens tre pilarer*

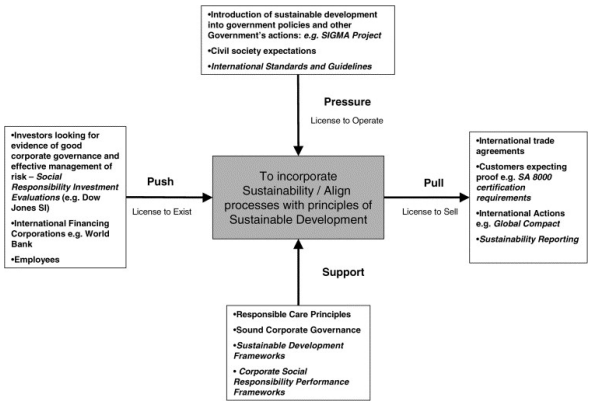
Under økonomi fokuseres det på mål som fremmer rettferdig balansering av økonomiske ressurser. Under miljø er det begrensing av fossile energikilder, økt bruk av fornybar energi, resirkulering og problemer rundt forurensing som er viktig. Under samfunn har man mål som fokuserer på ønsket om like muligheter

for alle mennesker (UN 2005). Ved å kombinere definisjonen fra Brundtland kommisjonen og de tre pilarene har jeg formulert en mer konkret definisjon som ikke kan misbrukes i like stor grad som den ofte blir i dag. Formuleringen av bærekraftighet bli da noe tilnærmet dette:

*"Utvikling som tilfredsstiller dagens behov på et likestilt økonomisk, sosialt og miljømessig nivå slik at fremtidens generasjoner har mulighet til å tilfredsstille sine kommende behov."*

### *2.2.2 Drivere for å inkludere bærekraftighet i bedrifter*

En kombinasjon av økt oppmerksomhet fra forbrukere rundt miljøutfordringer og tilgang til organisasjonenes miljøprestasjoner fører til forstørret behov for bedriftene til å prestere på et bredere aspekt enn bunnlinjen (Welford og Gouldson 1993). For at bedrifter skal kunne endre sitt syn fra vekst til utvikling har det blitt identifisert noen viktige drivere som innebærer: støtte, igangsettere (push), press og pull (Labuschagne og Brent 2005), se figur 2 for alle elementer. Den hurtige veksten av etiske investeringsordninger i de siste årene reflekterer et ønske fra mange investorer til og kun låne ut deres finansielle støtte til bedrifter som oppfører seg på en ansvarlig måte (Bergan 2016), og er identifisert som en igangsettende driver. Det er kritikkverdig at det ikke finnes en definisjon på hva såkalte grønne investeringer er og hva de skal gå til (Smith 2016). Denne mangelen på definisjoner og rammevilkår er et sentral element som mangler i bærekraftigutvikling i dag (Madu and Kuei 2012).




*Figur 2: drivere for bærekraftighet* (Labuschagne and Brent 2005)

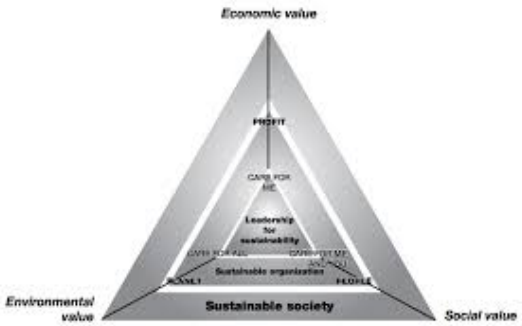
### *2.2.3 Steg mot bærekraftig ledelse*

Det er mange nivåer at ledelse rettet mot miljø der bærekraftig ledelse er det høyeste. For å lede organisasjoner mot bærekraftighet må man gå fra kortsiktig til langsiktig tankegang og fra et snevert syn på økonomisk innetjeneste til en holistisk tilnærming. Jan Brataas (1999) har kommet frem til følgende innhold i hvert nivå:

1) Reaktiv ledelse: overholdelse av lover og forskrifter. Kortsiktig økonomisk innetjeneste.
2) Miljøstyring: Innføring av miljøsystemer. Sertifisering. Ser miljø som en strategisk mulighet. Fokus på produkt og prosess.
3) Miljøledelse: forpliktelse ovenfor den berørte parten. Motivasjon.
4) Økologisk ledelse: livsløpsvurderinger og fokus på samfunnets avfallsbehandling. Ser bedriften i en større sammenheng.
5) Bærekraftig ledelse: fokus på senere generasjoner, jevnere ressursfordeling. Etikk og moralske forankringer i organisasjonen. Holistisk perspektiv.

### *2.2.4 Den bærekraftige utviklings tre nivåer*

Elena Cavanaro og Georg Curiel gav i 2012 ut boken The Three Levels of Sustainability og introduserer et rammeverk som er ment til hjelp i forståelsen av kompleksiteten rundt bærekraftighet (Cavanaro og Curiel 2012). Rammeverket er bygd på eksisterende teori rundt bedriftens samfunnsansvar, bærekraftig utvikling og personlig ledelse. Sammenhengen mellom disse elementene er visualisert i form av tre triangler der en bærekraftig leder er plassert i kjernen, se figur 3.




*Figur 3: Bærekraftighetens tre nivåer etter Cavanaro og Curiel (2012)*

Den ytre trekanten illustrerer bærekraftighetens tre pilarer på det sosiale nivået som innebærer ansvarlig økonomisk vekst, rettferdig sosial utvikling og effektiv

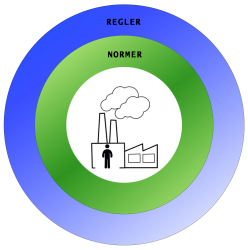
miljøbeskyttelse, tilsammen utgjør de et bærekraftig samfunn. Siden bærekraftige samfunn ikke kan oppnås uten bærekraftige organisasjoner og individer ligger de to andre trekantene innover i den ytre trekanten (Cavanaro og Curiel 2012).

Den midtre trekanten forklarer organisasjonens rolle i samfunnet og er utviklet fra teori om trippelbunnlinje (Cavanaro og Curiel 2012). En bærekraftig organisasjon skal skape verdi på tre nivåer; planten, fortjeneste og mennesker (planet, profit, people).

Den indre trekanten forteller noe om de grunnleggende kvalitetene hvert menneske innehar, der spesifikke kvaliteter gir støtte for individet til å lede seg selv, noe som er en forutsetning for bærekraftig ledelse (Cavanaro og Curiel 2012). Det er en kompleks prosess der nedgang i egoisme følges av økning i medfølelse for andre, dette reflekteres i omtanke for meg, omtanke for deg og meg og omtanke for alle. Ved å skape verdi på alle omtankeområdene er grunnlaget lagt for bærekraftig ledelse på individnivå (Cavanaro og Curiel 2012). Budskapet er at individer som har egenskapene til å utvikle disse omtanke dimensjonene vil være godt rustet til å lede organisasjoner med klare prinsipper og verdier. Organisasjonen vil bli påvirket av lederens prinsipper samt et bærekraftig samfunn.

### *2.2.5 Kompleksiteten i situasjonen*

For å illustrere kompleksiteten av problematikken vi står ovenfor har jeg laget en figur, se figur 4. Det er mennesket som står i senter og bærekraftig utvikling er avhengig av at enkeltindivider skal engasjere seg ved, for eksempel å endre sine forbruksvaner. Rundt enkeltindividet finner vi bedriften, for at individet skal kunne ha mulighet til å endre forbruksvaner må bedrifter kunne tilby produkter som er bærekraftige. Rundt bedriften finner vi regler og normer. Regelverk vil legge føringer for utviklingen av bærekraftighet i bedrifter og for individer. Det skal mye til for å endre normer og det er ikke nok å si at vi må gå i oss selv og ta ansvar, vi trenger hjelp fra regelverk som sikrer at vi kan gå inn i fremtiden med gode utsikter. Min oppfatning er at alle nivåer påvirker hverandre. ”Vi trenger partnerskap mellom storting og private foretak for å finne en løsning” (Aasland 2016).




*Figur 4: kompleksiteten av den bærekraftige utviklingen*

En annen del av utfordringen består av forståelsen for begrepet bærekraftighet (Labuschagne and Brent 2005), der problemet oppstår når bedriftsledere påstår at de driver bærekraftig, men ikke egentlig vet hva det innebærer (Roome 1998) (se vedlegg 1 for fullstedig innføring av funn).

### *2.3 Hvordan passer prosjektledelse inn under bærekraftighet?*

Jeg har valgt å skrive en teoretisk bachelor med fokus på bærekraftighet da mitt ønske er at perspektivet man får fra en handelshøyskole ikke bare skal drive frem et begjær for å tjene mer penger, men inkludere hvordan vi kan oppnå en sunn økonomi som vil tjene individet, bedriften og samfunnet. Undersøkelser av bærekraftighet i prosjekter viser at det er stor bevissthet rundt bærekraftighet i prosjektledelse, men at det er mangel på metoder og prosesser for integrasjon (Grevelman og Kluiwstra 2009; Ebbesen og Hope; Daneshpour 2015).

Prosjektarbeidsformen benyttes for å oppnå endringer og fornyelse (Briner, Hastings og Geddes 1996). For at bedrifter skal kunne legge om drift og tankegang til en mer bærekraftig tilnærming vil dette innebære en stor endring. Benyttelse av prosjektarbeidsformen vil derfor kunne være svært hensiktsmessig, ”evnen til å benytte prosjektarbeidsformen kommer til å bety mye for om virksomheten klarer å omstille seg, utvikle seg og forbedre seg” (Andersen, Grude og Haug 2012 s.185).

En del av prosjekters definisjon er begrensningen i levetid og prosjekter utføres for å nå et bestemt mål (Jessen 2005). Selv om prosjektet i seg selv eksisterer i en begrenset periode betyr ikke dette at langtidseffektene av valg som gjøres ikke er betydelige, derfor mener jeg det vil være viktig også for prosjekter å tilnærme seg bærekraftig utvikling slik at de vil være en del av et større bilde både for

basisorganisasjonen og samfunnet. Prosjekter er den arbeidsmåten der bærekraftighet kan bli nådd på bedriftens strategiske, metodistiske og operasjonelle nivå (Labuschagne og Brent 2005), fordi det bryter opp i den statiske formen bedrifter har. Tabell 1 viser forskjellen på tradisjonelle prosjekter og bærekraftige prosjekter gjengitt etter Hosein Daneshpour (2015).

| **Sustainable project management** | **Traditional project** |
|---|---|
| management Long term and short term oriented | Short term oriented |
| In interest of both current and future generation | In the interest of stakeholders |
| Life cycle oriented | Deliverable oriented |
| People, Planet, Profit | Scope, Time, Budget |
| Increasing complexity | Reduced complexity |

*Tabell 1: forskjell på vanlige prosjekter og bærekraftige prosjekter* (Daneshpour 2015)

### *2.3.1 Prosjektets faser*

Prosjekter kan grovt deles inn fire hovedfaser, initiering, planlegging, gjennomføring og avslutning (Karlsen, 2014), alle fasene vil være viktig for at prosjektet opplever suksess og bærekraftighet blir oppnådd. I gjennom hele prosjektforløpet foregår det skift mellom det Svein Arne Jessen (2005) kaller for strukturtiltak og kulturtiltak, strukturen handler om å benytte seg av tilgjengelige metoder, teknikker og verktøy for å oppnå full effekt av planleggingen. Kulturtiltak handler om å kommunisere nødvendigheten og behovet for det målet prosjektet jobber mot. Hvis fokuset er ensrettet mot å nå visse milepæler risikerer man reduksjon av produktivitet og tap av gevinst. Jeg mener dette vil være svært viktig for bærekraftige prosjekter fordi evnen til å kommunisere og visualisere en bærekraftig verden er et viktig steg mot å bygge den (Brown, Flavin og Postel 1991). Initiering av et prosjekt bør alltid føre med seg bevisste endringer (Jessen 2005) og bærekraftig utvikling handler i stor grad om nettopp endringer.

### *2.3.2 Initiering med prosjektmandatet*

Initieringsprosessen inkluderer mange faser, blant annet utformingen av mandatet (Jessen 2005). Mandatet er avtalen mellom oppdragsgiver og prosjektleder og vil

legge føringer for hvordan prosjektet skal ledes, målene som skal oppnås, rammebetingelsene og ressurser som tildeles, derfor bør prosjektleder være involvert i denne prosessen (Karlsen og Gottschalk 2005). Mandatutformingen vil sette føringer for hvordan man oppnår suksess, og gjennomføringen må følge mandatet slik at prosjektet har mulighet til å hente ut alle gevinster. Inkludering av bærekraftige retningslinjer i mandatet vil derfor tilrettelegge for at prosjektet blir bærekraftig. Jeg mener prosjektets effektmål, resultatmål og ansvarsfordelingen vil være svært sentrale bærekraftige barometre i mandatet.

### *2.3.3 Bærekraftig effektmålet*

Prosjektets effektmål har blant annet til hensikt å belyse hvilke gevinstmuligheter prosjektet har mulighet til å hente ut (Karlsen og Gottschalk 2005). Gevinstrealiseringen skjer først etter avleveringen av prosjektet, men det er opp til prosjektleder å legge til rette for optimal gevinstrealisering (Karlsen 2014). Michael Blowfield (2013) mener det er helt essensielt at det er en svært engasjert leder som må drive bærekraften gjennom hele prosjekttiden slik at man ikke mister fokus på effektene som skal oppnås. Ved å utarbeide en gevinstrealiseringsplan legger det føringer for prosjektgjennomføringen til å fokusere på gevinstene som skal hentes ut. Hvis gevinstrealiseringsplanen innebærer bærekraftige gevinster vil prosjektgjennomføringen styres av dette og resultatet vil være godt tilrettelagt for å bli bærekraftig.

### *2.3.4 Bærekraftige prosjektmål*

Jeg mener de bærekraftige målene skal inkluderes i mandatet og være beskrevet ved prosjektoppstart. For å utarbeide gode prosjektresultatmål er det viktig at de er tydelige slik at alle forstår de, de må kunne måles, de må være resultatorientert, de må være realistiske for å oppnå motivasjon, de må være tidsbegrensede og de må være akseptert av påvirkede parter (Karlsen og Gottschalk 2005). Alt dette vil føre til at målene enkelt kan kommuniseres til prosjektgruppen som da vil ha et bedre grunnlag for å forså bærekraftighet. Det er mulig man må justere målene underveis, men det er essensielt at det bærekraftige grunnlaget beholdes.

### *2.3.5 Ansvarsfordelingen*

Ansvarsfordelingen for hvem som skal sørge for at de bærekraftige målene blir fulgt opp vil være viktig fordi det gir eierskap til målene. De som får ansvar bør

være tilstede når ansvaret blir tildelt slik at de forstår hva det innebærer (Karlsen 2014).

### *2.3.6 Bærekraftig prosjektmisjon og prosjektsuksess*

Ved avslutningen av prosjektet vil det være hensiktsmessig å vurdere om prosjektet har vært suksessfullt eller ikke (Karlsen og Gottschalk 2005. Det er viktig å huske at prosjektsuksess kommer ikke i sluttspurten av prosjektet, det må gjennomsyre hele prosjektets gang. Definering av prosjektmisjonen er identifisert som en av suksesskriteriene for prosjekter i initieringsfasen (Pinto og Prescott 1988), og følger hele prosjektets livssyklus som en kritisk suksessfaktor. Misjonen handler om hva som er kjernevirksomheten og skal støtte opp om visjonen (Fjeldstad 2014), og bør svare på hvorfor bedriften gjør det den gjør. Misjonen må forståes av prosjekteier, prosjektleder, prosjektteam og aktuelle interessenter, derav vil man oppnå forståelse for målene (Pinto og Slevin 1988). Dette stemmer godt med Jessens tanke om kulturtiltak som er ment til å fokusere på hvorfor man utfører oppgavene.

Det er spesielt tre faktorer som har vært vektlagt når det kommer til grad av suksess; tid, (teknisk)kvalitet og ressurser (Karlsen 2014). Ca 45% av prosjektledelsekonsulenter, contractors og klienter fra forskjellige industrier vurderer prosjektsuksess fra tid, kostnad og funksjonskvalitet (Müller and Turner 2010). Disse faktorene blir ofte plassert i en likesidet trekant, populært kalt jerntrekanten for å illustrere avhengighetsforholdet. Selv om det er blitt vanligere å inkludere andre elementer er det fremdeles disse som gjennomsyrer litteraturen og tankegangen blant oppdragsgivere: ”Thou shall not be late and thou shall not exieed the project budjet” (Berman 2006 s.1). Ved å introdusere en ekstra dimensjon til denne trekanten slik at det blir en diamant mener jeg viktigheten av bærekraft i prosjektet kommer tydelig frem.

### *2.3.7 Interessenter*

Ved utformingen av mandatet vil det være essensielt at eventuelle interessenter trekkes inn (Karlsen og Gottschalk 2005). Jeffrey Pinto og John Prescott (1988) identifiserte involvering av eksterne klienter som kritisk suksessfaktor i initieringsfasen, ved å trekke interessenten inn i mandatutformingen vil man kunne opparbeide støtte for målet og hente verdifulle synsvinkler på

bærekraftighet. Interessentanalyse vil være et element allerede i initieringsfasen slik at man har godt grunnlag for relasjonen ved kommunikasjon rundt hva de forskjellige ønsker som resultat av prosjektet.

#### *2.3.8 Rammebetingelser*

Som en annen del av prosjektets mandat er prosjektets rammebetingelser. Dette kan omhandle begrensninger som vil påvirke prosjektets gjennomføring (Karlsen og Gottschalk 2005). Innunder dette punktet er det passende å plassere de bærekraftige restriksjonene som vil påvirke prosjektet. Eksempel på retningslinjer man kan følge er gitt av FNs Global Compact og omhandler menneskerettigheter, standarder for arbeidslivet, miljø og bekjempelse av korrupsjon (Berntsen 2013). Dette vil begrense hvilke samarbeidspartnere prosjektet kan involvere seg med og resultere i valg som er bærekraftige i alle ledd.

### ***2.4 Problemstilling***

Jeg anser prosjektarbeidsformen som svært passende for fremtidig bærekraftig utvikling. Argumentene for å drive bærekraftig er mange og det flere som indikerer at bærekraftighet vil være avgjørende ikke bare for fremtidig vekst, men for fremtidig overlevelse (Roome 1998), det vil derfor være viktig at prosjekter også tilnærmer seg denne tankegangen. Oppgaven har til hensikt å belyse hvordan elementer innen prosjektledelse kan bidra til bærekraftige prosjektresultater, utav en holistisk tilnærming har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

*Hvordan kan prosjektleder oppnå bærekraftige prosjektresultater ved benyttelse av gevinstrealisering?*

Problemstillingen søker å belyse anvendelse av tradisjonelle prosjektverktøy slik at bærekraftig utvikling blir inkludert i prosjektets resultat og er en ustrukturert og induktiv problemstilling (Askheim og Grenness 2008). Avgrensingen er klar slik at jeg har fått mulighet til å fordype meg i hvert av temaene. Under vil jeg gjennomgå de forskjellige elementene i problemstillingen.

**Prosjektleder oppnå:** Prosjektlederen er den personen som har ansvar for at prosjektet gjennomføres etter de retningslinjer som er gitt (Briner, Hastings og Geddes 1996), derfor mener jeg prosjektleder er sentral for å oppnå bærekraftige

prosjektresultater. Oppnåelse av resultater er en prosess som vil gjennomsyre hele prosjektets levetid, og innebærer krav til ledelse og struktur samt et overordnet behov for myndighet i mandatet. Det er også opp til prosjektleder å holde alle involverte rettet mot bærekraftighet slik at det ikke fremkommer avvik som kunne vært unngått, noe en klar misjon som motiverer og inspirerer gjennomføringen av prosjektet kan understøtte.

**Bærekraftig prosjektresultater:** Bærekraftig utvikling har blitt definert tidligere i oppgaven og jeg viser til dette. Bærekraftig prosjektresultater innebærer et holistisk syn som strekker seg langt forbi jerntrekanten, dette innebærer at prosjekter der hovedvirksomheten ikke er basert på bærekraftig tankegang ikke kan karakteriseres som bærekraftig selv om de benytter seg av tiltak som kildesortering på kontoret. Pumper du opp olje fra havet, er du ikke bærekraftig uansett hvor mye papir du gjenvinner. Jeg mener det må være korrelasjon mellom bærekraft utenfor prosjektet og innenfor.

Jeg inkluderer ikke bedriftens samfunnsansvar, også kalt CSR, som bærekraftig prosjektresultat da jeg mener dette begrepet er for snevert. Hvis det skal brukes i en bærekraftig sammenheng så er det fordi det inngår under det sosiale aspektet i bærekraftighetens tre pilarer. Levering av prosjekter med trippel bunnlinje er heller ikke inkludert fordi det ikke inkluderer tangegangen om og ikke skade for fremtidige generasjoner.

Det er grader av oppnåelse av bærekraftige resultater i prosjekter, se figur 5 etter Joel Green Carboni (2016). Redusert bruk av naturressurser kan sammenlignes med å plukke lavt-hengende frukt, et viktig første steg i en retning mot bærekraftig utvikling, men flere steg må følge. Hovedmålet for en bærekraftig organisasjon er ikke å redusere skaden, men å gjøre godt, som vil si å utvikle produkter og tjenester som legger til verdi på den økonomiske, sosiale og miljømessige dimensjonen og ikke bare trekker i fra så lite verdi som mulig (Cavanaro og Curiel 2012). Derfor vil det bærekraftige prosjektresultater være basert på forbedringer av samfunnet, miljøet og økonomien.

**Benyttelse av gevinstrealisering:** Innebærer at gjennom prosjektets levetid skal prosjektleder tenke mer langsiktig enn prosjektets slutt og fokusere på gevinstene

mottager/prosjekteier skal realisere. Det krever at prosjektleder kan balansere prosjektledersuksess og prosjektsuksess. Det er ment å forstå hvordan man ved bruk av gevinstrealisering kan oppnå bærekraftige prosjektresultater. Benyttelsen av gevinstrealisering vil inkludere alle prosjekters faser og en gevinstrealiseringsplan er essensielt.

*Figur 5: viser forskjellige nivåer av bærekraftighet i prosjekter* (Carboni 2016)

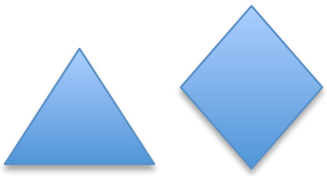
# 3 Metode

Dette er en teoretisk oppgave som i utgangspunktet baserer sine funn på litteratur. I tillegg til dette har jeg utført to dybdeintervjuer og vært observatør på to seminarer. Jeg har i hovedsak benyttet meg av kvalitativ tilnærming til problemstillingen da jeg har til hensikt å fremstille hvordan bærekraftighet kan oppnås ved prosjektleders benyttelse av gevinstrealisering, ikke en konkret analyse av effekten til teorien.

## *3.1 Metodedesign: Grounded Theory*

Grounded Theory-design er empiribasert teoriutvikling der man har større rom for kreativitet, man starter prosessen med å utvikle en teori selv (Askheim og Grenness 2008). Underveis blir teorien påvirket av data man innhenter for så og ende opp med en revidert utgave av teorien, noe som har vært min fremgangsmåte i arbeidet med denne oppgaven. Notatskriving er en stor del av Grounded Theory fordi det utvikles mange teorier underveis i prosessen, samt forhold man ønsker å studere videre og begreper som oppdages (se vedlegg 2 for noen originalnotater).

Jeg har i lengre tid vært engasjert i miljøspørsmål, og i løpet av prosjektlederkurset ble jeg oppmerksom på mangelen av miljøaspekter i pensum utover interessentanalyse og et lite notis i forbindelse med prosjektets generelle omgivelse: ”Miljømessige faktorer: Her tenkes det på faktorer som siker at miljøet blir best mulig ivaretatt. Det kan for eksempel være prosjektets profil å gjennomføre oppgaven på en miljøvennlig måte, eller å benytte miljøvennlige råvarer” (Karlsen 2014, s. 280). Dette utledet tanken at prosjekter til nå er styrt med hovedvekt på profitt uten retningslinjer for inkludering av miljø. Dette ledet til ideen om at jerntrekanten kunne utvides til en diamantform som inkluderte miljø slik at suksessfulle prosjekter også må inkludere dette aspektet.



*Figur 6: viser den tradisjonelle jerntrekanten og hvordan den kan utvides til å inkludere miljø/bærekraftighet*

Dette har vært min arbeidsteori siden november 2015. På dette tidspunktet hadde jeg ingen konkret formening om bærekraftig utvikling, mer en interesse for miljø, altså et delområde bærekraftighet omfavner. Jeg var derfor ikke formet av tidligere data når jeg utviklet grunnteorien min. Jeg har kontinuerlig analysert data som jeg har samlet inn slik at teorien har utviklet seg fra utgangspunktet. (Askheim og Grenness 2008). Formålet med å bruke Grounded Theory er basert på åpne problemstillinger som ønsker å undersøke hvordan virkeligheten ser ut på et felt man ikke kjenner så godt fra før samtidig som det er et klart fokus på hva som skal undersøkes (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011), noe jeg har gjort i min oppgave.

For å foreta en god analyse ved bruk av Grounded Theory er det essensielt å ivareta teoretisk sensitivitet (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011). Dette innebærer evnen til å skille mellom hva som er viktig og hva som er mindre viktig og tilføre dette mening. Teoretisk sensitivitet innebærer også kreativitet som må balanseres med metode (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011). For å sile ut det som er viktig og ikke viktig har jeg styrt etter definisjonen av bærekraftighet

og elementene i problemstillingen. Fremgangsmåten for å komme frem til gevinstrealisering og prosjektleder som emner var at jeg leste alle pensumbøkene på nytt med miljøfokus i bakhodet, skrev ned alle temaer jeg syntes var relevante for bærekraftig utvikling, og kom frem til de jeg syntes ville ha størst innvirkning. Gevinstrealisering kom fra pensumlitteratur, men at prosjektleder måtte være med ble understreket av diverse ekstern litteratur.

### *3.2 Intervjuer*

Jeg gjennomførte to dybdeintervjuer, ett av den økologiske og bærekraftige bonden Hans Arild Grøndahl den 08.03.16. Hans Arild Grøndahl driver Grøndalen gård og har utviklet sitt eget mykostprodukt, Nýr, som er produsert på gården av grasfôrede kuer som får gå ute hele året, samt være mor for kalven sin. Grøndalen gård investerte i solcellepanel og solfangere i 2015 som produserer nok energi til drift av hele gården.
Det andre intervjuet er av eier og driver av den økologiske og kortreiste butikken Mølleren Sylvia, Elisabeth Tollisen, den 11.03.16. Hun etablerte butikken på høsten i 2015 og selger varer fra lokale produsenter uten emballasje. Jeg sendte ut intervjuguiden i forkant av begge intervjuene, slik at de fikk mulighet til å forbedre seg.

Jeg foretok semistrukturerte intervjuer der jeg hadde en mal å støtte meg til, men som kun var en veiledning for hva jeg ønsket å spørre om (se vedlegg 3 for intervjuguide). Noen spørsmål ble lagt til underveis og noen tilleggsspørsmål ble benyttet for å få en større forståelse av hva de mente. Samme intervjuguide ble benyttet i begge intervjuene med noen endringer i formuleringer fordi de ikke har samme profesjon. Jeg har utarbeidet spørsmålene selv og brukt tid på å sette sammen en logisk rekkefølge slik at progresjonen i intervjuene skulle være så naturlig som mulig. Spørsmålene var generelt åpne og korte. Varigheten av intervjuene ble forskjellige da Hans Arild hadde veldig mye å fortelle etter 20 år med erfaring og vi brukte 75 minutter. Mølleren Sylvia har kun vært i drift et halvt år og hadde derfor ikke like mange referansepunkt, intervjuet varte i 50 minutter. Begge intervjuene er tatt opp som lydfil og transkribert etterpå, noe begge intervjuobjektene har godkjent, jeg noterte også stikkord underveis når det var noe jeg ble spesielt oppmerksom på slik at det ble en aktiv observasjon.

Intervjuene ble holdt på forskjellige steder, intervjuet med Hans Arild Grøndahl ble foretatt på kjøkkenet på gården han driver, intervjuet med Elisabeth Tollisen ble holdt på bakrommet i butikken. Jeg var påpasselig med å holde meg nøytral og ikke påvirke svarene i en bestemt retning. Cirka en time etter intervjuene var avsluttet skrev jeg ned hovedinntrykk og refleksjoner jeg hadde gjort meg under intervjuene.

### *3.3 Litteratur*

Ved å søke i artikler og bøker har jeg funnet mye informasjon rundt lederskap, bærekraftighet, gevinstrealisering og kritiske suksessfaktorer. Som en viktig del av utvelgelsen av litteratur er det viktig å finne kilder som er pålitelige og mest mulig relevante for problemstillingen (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011), jeg har derfor gått igjennom svært mange titler. Jeg har så godt det lar seg gjøre forsøkt å holde meg til originalutgaver av artikler, hvis det har vært referert til forskning i en artikkel som har virket relevant har jeg prøvd å finne artikkelen selv, slik at jeg kan danne mitt eget inntrykk, og for å undersøke om det var andre interessante elementer som ikke var nevnt der jeg fant de. Jeg gikk for eksempel inn i Brundtlands kommisjonens rapport for å finne definisjonen på bærekraftighet selv om det er enkelt å finne den utenom. På denne måten har jeg sikret at jeg vet at definisjonen er riktig i forhold til henvisningene som er gjort i mange andre litterære verk.

Analyse av andres verk kan ofte få et deduktivt preg som innebærer at man har til hensikt å analysere det eksisterende innholdet (Askheim og Grenness 2008). Min innholdsanalyse har fokusert på budskap og er av kvalitativ utforming der jeg ikke har vektlagt ord og utrykk som er brukt å analysert fremkomsten av disse. Et viktig moment når jeg har benyttet andres litteratur er at nesten alt er på engelsk, jeg har derfor blitt nødt til å oversette både når jeg leser og når jeg skriver. Det er følgelig kritisk om jeg har oversatt den meningen forfatter ønsket å formidle når originalverket er skrevet. Jeg har tilstrebet å både forstå ord og mening, slik at oversettelsene er så korrekte som mulig. Heldigvis har jeg hatt god hjelp i å ha en kanadisk samboer i denne prosessen, og føler meg ganske sikker på at tolkningene og oversettelsene mine er korrekte.

### *3.4 Observasjoner*

Jeg deltok på seminaret ”Hvordan kan bedrifter tjene penger på bærekraftighet” den 15.03.16. Seminaret var i regi av Econa som er en forening for siviløkonomer. Bedriftene som presenterte på seminaret var; Telenor, Gjensidige, KMP og Storebrand. Den 02.05.2016 deltok jeg på seminar om energimeldingen i regi av ZERO, ”Ta i bruk krafta- Elektrifiser samfunnet”. Det var 24 bidragsytere på seminaret med representanter fra næringsliv og storting (se vedlegg 4 for liste over deltagere).

Jeg benyttet meg av en ustrukturert og ikke-deltagende observasjon på begge seminarene, det vil si at jeg ikke hadde med meg skjemaer eller observerte etter en gitt plan, samt at jeg ikke var deltagende i seminaret selv (Askheim og Grenness 2008). Fordelen med dette er at jeg sto mer fritt til og kun observere. Jeg tok notater underveis samt at jeg gjorde lydopptak av det som ble sagt. I tillegg har jeg fått tilgang på filmen som ble tatt opp under seminaret til Econa. Jeg valgte en ustrukturert metode fordi jeg ikke visste hva jeg kunne forvente av slike seminarer, og mente det ville være hensiktsmessig å ha mulighet til å registrere observasjoner fortløpende. Jeg skrev også ned hovedinntrykk og spesielle ting jeg ble oppmerksom på ca. etter time etter det var slutt.

Ved ikke-deltagende observasjon kan man risikere å gå glipp av årsaker fordi man ikke forstår hele innholdet (Askheim og Grenness 2008). Dette mener jeg ikke var noe problem da jeg hadde satt meg inn i alle temaene som ble tatt opp. Observasjonene ble utført i så naturlig kontekst som det er mulig ved et seminar, og det virket ikke som om foredragsholderne var spesielt nervøse. Hver presentasjon i Econa seminaret varte gjennomsnitt 30 minutter med 15 minutter til spørsmål. Det var ingen pause i mellom. På ZERO seminaret varte hver presentasjon i 15 minutter med paneldebatt etter hvert tema, det var pause etter hver hele time.

Under en observasjon er det viktig å forholde seg på en slik måte at man ikke påvirker atferden til den man studerer (Askheim og Grenness 2008). Under seminaret var det mange tilstede og det ble stilt en del spørsmål til de som presenterte. Spørsmålene ble stilt etter at presentasjonen var ferdig noe som tillot alle å presentere i den rekkefølgen og det tempoet de hadde tenkt.

### *3.5 Reliabilitet og validitet*

For å kunne bestemme om innholdet er reliabelt og valid må man spørre om det er til å stole på og om det er gyldig (Gripsrud, Olsson and Silkoset 2010). Reliabiliteten handler om i hvor stor grad resultatet er reproduserbart for andre forskere, noe som innebærer at kildene jeg har benyttet skal kunne etterprøves. For at mine resultater skal være etterprøvbare står min objektivitet sentralt, noe jeg har prøvd å tilstrebe under intervjuene og observasjonene. I innsamlingen av litteraturen har jeg forsøkt å finne data som vil kunne understøtte en teori om at bærekraftighet betyr noe for prosjekter, ved å velge noe, velger man bort noe annet og i denne oppgaven har jeg forsøkt å finne litteratur som støtter en teori om at bærekraftighet vil spille en rolle for fremtiden og hvordan det kan benyttes.

Reliabiliteten til intervjuet av Elisabeth Tollisen kan ha blitt påvirket av en telefonsamtale og et leverandørbesøkt som førte til at vi måtte ta pause i intervjuet. Hun hentet seg godt inn igjen, og jeg noterte hvor vi hadde sluttet, men avbrytelsene påvirket litt av flyten i samtalen der og da.

I forhold til observasjonene under seminaret til Econa kan foredragsholderne ha blitt nervøse og ukomfortable med at det var livestreaming på nett, men dette var de oppmerksomme på fra før, ellers er min oppfatning at forholdene var godt til rettelangt for gode presentasjoner uten forstyrrelser underveis. Seminaret til ZERO var svært strukturert og det var ingen kritikkverdige forhold ved omgivelsene og foredragsholderne var svært fokuserte og godt forbredt.

Fordi det er jeg som har valgt problemstilling, intervjuobjekter, litteratur og hvilke seminar jeg har deltatt på har jeg satt mitt preg på oppgaven. Det kan derfor argumenteres for at resultatene ikke er fullstendig reproduserbare (Askheim og Grenness 2008), men jeg vil si at det er godt grunnlag for å kunne forske videre på temaet.

Validiteten går på om man har målt det man faktisk skulle måle. Ettersom jeg ikke direkte har målt noe vil dette være noe vanskelig å si noe om, men jeg har holdt meg innenfor temaene jeg skulle, og satt meg klare avgrensinger som fører til at jeg har kunnet besvare problemstillingen. Jeg har også intervjuet og observert

mennesker som kan noe om temaet bærekraftighet slik at jeg har fått frem standpunkt som representer det jeg ønsket å undersøke.

Ingen undersøkelser er perfekte (Askheim og Grenness 2008), en fullstendig validitet er derfor ikke mulig å oppnå. For min problemstilling vil jeg ikke si at detaljnivået er det som er styrende for om resultatene er valide eller ikke, det handler mer om en forståelse av totalbildet. Begrepsvaliditeten ble undersøkt i intervjuene da jeg stilte spørsmål som gikk direkte på dette; ”Hva legger du i begrepet bærekraft?” ”Hva er gevinster?” ”Hva er kritisk for å oppnå suksess?”. Jeg prøvde å stille spørsmålene på et nivå der det var mulig å få gode svar selv om objektet ikke nødvendigvis kjenner til begrepenes betydning i forhold til prosjektledelse. Validitetsproblemet kan også minimeres ved at man forklarer hva man mener der og da og ved at man gir objektet en mulighet til å forbedrede seg på spørsmålene på forkant av intervjuet (Askheim og Grenness 2008), noe som ble gjort i begge tilfeller.

### *3.5.1 Konklusjon metode*

Jeg har gjort mitt ytterste for at resultatet av oppgaven skal være så reliabelt og valid som mulig og dermed generaliserbart. Jeg ønsker at oppgaven kan benyttes i prosjekter som en veiledning til hvordan prosjekter kan tilnærme seg bærekraftige prosjektresultater, men tar forbehold om feil da ingen undersøkelser er feilfrie (Gripsrud, Olsson and Silkoset 2010). Jeg har tilnærmet meg problemstillingen med fokus på teori, men også samlet inn primærdata som støtter litteraturen, jeg mener derfor resultatene er etterprøvbare.

# 4 Teori med analyse

Jeg vil nå gjennomgå teori rundt temaene prosjektledelse og gevinstrealisering med analyse av temaene i henhold til problemstillingen.

## *4.1 Gevinstrealisering*

Gevinstrealisering omhandler virkeliggjøring av de gevinster og effekter som oppdragsgiver la til grunn for beslutningen om å igangsette prosjektet (Karlsen 2014). Mange ledere tar gevinster for gitt og tenker at de kommer av seg selv, men selv om et prosjekt er gjennomført tilfredsstillende er ikke dette nødvendigvis samsvarende med uthenting av gevinstene (Ashurst, Doherty og

Peppard 2008). Et gjennomgående problem er at få organisasjoner fokuserer på selve realiseringsdelen av gevinstene og bruker gevinster som et påskudd for å forsvare investeringen slik at prosjektet kan igangsettes (Lin, Pervan og McDermid 2005). Dette har ført til at mange ikke ser verdien IT prosjektene tilfører og mener det er bortkastede penger og ressurser (Bennington og Baccarini 2004).

Prosessen for å realisere gevinster er delt opp i fem kategorier (Karlsen 2008): Identifisere mulige gevinster, utarbeide gevinstrealiseringsplan, overvåking av mulige gevinster, gevinstrealisering og potensielle fremtidige gevinster, se figur 7. Viktige elementer for gevinstrealisering er; motivasjon, forankring og kommunikasjon, hvorfor er det vi gjør viktig og hva skal vi hente ut til slutt (Karlsen 2014). For å realisere ønskede prosjektgevinster er det også viktig med fokus og oppmerksomhet i hele prosjektløpet og over til driftsfasen (Lin, Pervan og McDermid 2005; Ashurst, Doherty og Peppard 2008; Karlsen 2014), noe som krever planlegging for utnyttelse i alle prosjektfasene.

*Figur 7: Prosessen for å realisere gevinster etter Jan Terje Karlsen (2014)*

### *4.1.1 Planlegging av gevinstrealisering*

For å planlegge gevinstrealisering må man først identifisere gevinstene, men det kan være vanskelig å identifisere og realisere de faktiske gevinster et prosjekt kan skape (Lin, Pervan og McDermid 2005. Grunnen til dette er ofte et begrenset fokus på økonomisk gevinst, ikke målbare gevinster, samt mangel på en god gevinstrealiseringsplan (Karlsen 2014). I planleggingsfasen av gevinstrealisering peker Karlsen (2014) på følgende fem punkter som viktig som kan overføres til bærekraftig prosjekter:

1. Utarbeide en gevinstrealiseringsplan
2. Tilrettelegge for nødvendige endringsprosesser
3. Fordele roller og ansvar for gevinstrealisering
4. Tilrettelegge for maksimering av gevinstmuligheter gjennom hele prosjektet

5. Forberede oppfølging og måling av gevinster

Gevinstrealisering er et delt ansvar (Ashurst, Doherty og Peppard 2008), for å tilrettelegge for en god utnyttelse av gevinstene vil det være svært viktig at prosjekteier er engasjert i prosessen fra planlegging til høsting (Karlsen 2014). Prosjektleder har i utgangspunktet ikke ansvar for at gevinstene blir hentet ut, men det er han/hun sin oppgave å sørge for at prosjektet blir gjennomført med fokus på gevinstene, dette vil derfor innebære behov for samarbeid med prosjektgruppen og prosjekteier (Karlsen 2008). Det er også viktig å påpeke betydningen av forståelse for hva gevinstrealisering er hos de involverte i prosjektet (Lin, Pervan og McDermid 2005). I dette arbeidet spiller linjeledelsen en sentral rolle fordi det er de som sitter med kunnskap om hvordan resultatet av prosjektet skal fungere i praksis.

Slik jeg ser det er planlegging av gevinstene som skal hentes ut elementært for at prosjektet resultatet blir bærekraftig. Ved identifisering av gevinster er det man sår ideene om hva prosjektet kan utrette, videre må man planlegge hvordan høstingen skal forekomme. Under planleggingen vil samarbeid og involvering av ledelse på alle nivåer være svært viktig i hele organisasjonen slik at gruppen er samlet mot ett mål (Welford og Gouldson 1993). Planleggingsfasen bør være preget av et holistisk syn og identifisere bærekraftige gevinster, dette må forankres hos alle som involveres i prosjektet. Det vil også være viktig at man formulerer gevinster så tydelig som mulig i utarbeidelsesfasen slik jobben med å identifisere oppnåelsen er lettere (Ashurst, Doherty og Peppard 2008), for vage formuleringer gjør det vanskelig å holde motivasjonen oppe underveis. Jeg mener dette vil skape et godt grunnlag for bærekraftig prosjektgjennomførelse.

### *4.1.2 Gevinstrealiseringsplan*

Det har blitt identifisert fem forhold som er kritiske for å lykkes med gevinstrealisering i IT prosjekter (Karlsen 2008):

1. Definere prosjektets formål/effektmål, hvorfor er prosjektet viktig
2. Gevinstrealiseringsplan
3. Endringsledelse
4. Dyktige og kompetente medarbeidere
5. Støtte fra toppledelsen

Utarbeidelsen av gevinstrealiseringsplanen er spesielt viktig og bør samsvare med formålet som er beskrevet i mandatet (Karlsen 2014). Gevinstrealiseringsplanen bør inneholde følgende punkter etter Peter Bennington og David Baccarini (2004):

- Hvor gevinstene vil skje
- Hvem som mottar gevinstene
- Hvem som er ansvarlig for levering av gevinster
- Når skal gevinstene realiseres
- Hvordan gevinster er knyttet til produktet som skal leveres
- Tiltak som kreves av stakeholdere for å realisere gevinstene

Et snevert syn økt effektivitet som gevinst kan virke negativt på stakeholdernes tilfredshet med utbytte av gevinstene og man vil derfor risikere at de ikke ser gevinstene av prosjektet som helhet for bedriften (Bennington og Baccarini 2004), noe som ikke vil skje hvis man følger planen.

Formålet blir ofte beskrevet som en fordelmessing endring (Karlsen 2008), og er i seg selv styrende for prosjektet. En gevinstrealiseringsplan vil være med på å tydeliggjøre hvordan formålet vil gi gevinster. Formålet er forankret i mandatet og på ZERO seminaret ytret mange et større behov for klarere mandat til Enova og tydeligere mål. ”Enova må få et tydeligere mandat som vil gi bedre forståelse for hva de faktisk skal gjøre og vi trenger generelt tydelige mål i forhold til utslipp og hvor vi skal” (Strandskog 2016). Dette viser viktigheten av en tydelig rettning, og i prosjektledelse vil et tydelig mandat med fokus på bærekraftighet sette grunnlaget for gevinstraliseringsplanen.

Selv om konseptet gevinstrealiseringsplan er forholdsvis greit å forstå har det vist seg vanskelig å ta i bruk i praksis, dette kan ha noe med at gevinstrealisering i stor grad går uten om prosjekttiden (Karlsen 2008). Dette er et viktig poeng for bærekraftige prosjekter ettersom det fokuseres på langtidseffekter som kan være vanskelig å visualisere for prosjektgruppen (Madu and Kuei 2012). Det vil i denne sammenheng være kritisk at prosjektleder kan skille mellom prosjektsuksess og prosjektledersuksess, mer om dette senere i oppgaven.

Et annet viktig element er samsvar i forståelsen for hva bærekraftig utvkling faktisk er både hos oppdragsgiver og prosjektleder. Hvis ikke denne forståelsen er tilstede vil ikke grunnlaget for gevinstene være godt forankret, og det vil være sanynelig at gevinstene ikke blir hentet ut. Hvis prosjektet har vært helt fritt fra linjeorganisasjonen er det stor fare for at prosjektet har levd sitt eget liv som fører til at linjeorganisasjonen kanskje ikke godtar prosjektresultatet (Karlsen 2014). Ettersom gevinstrealiseringsplanen skal utformes etter prosjektets formål vil det være en fordel å sikre at prosjekteier og prosjektleder har samme forståelse av meningen til formålet. Selv om man sier at man forstår noe er ikke dette enstydende med at man har samme forståelse (Glasø 2014). Dette vil være med på å sikre at prosjekteier vil kunne hente ut de gevinstene han/hun ser for seg ved at prosjektleder har samme forståelse for grunnlaget til gevinstrealiseringsplanen.

Spørsmål ledelsen bør være klar over i forbindelse med gevinstrealisering etter Karlsen (2014), som også er svært gjeldende for bærekraftige prosjekter:

- Er kommunikasjonen rundt den nye situasjonen som ønskes oppnådd tilfredsstillende, og er det forstått av alle påvirkede parter?
- Er motivasjonen høy nok hos medarbeiderne til å gå inn for å oppnå realisering av gevinster? Enkelte kan være umotiverte fordi prosjektløsningen innebærer endringer som påvirker egen arbeidssituasjon.

### *4.1.3 Endringsprosesser*

Tilrettelegging for nødvendige endringsprosesser vil for mange typer prosjekter være helt nødvendig for å hente ut gevinster (Karlsen 2014). Gevinsten som skal hentes ut kan stamme fra effekten av endringen eller forskjellen fra tidligere arbeidsmetode til den foreslåtte (Lin, Pervan og McDermid 2005). Det kan være mange som oppfatter slike endringer som negative og ikke forstår hvilke gevinster som kan oppnås ved endring. Det er derfor viktig at endringsprosessen starter tidlig slik at man identifiserer ny ønsket tilstand, utarbeider en endringsplan og involverer interessenter (Karlsen 2014). Gjennom denne prosessen skal parter som er berørt kvitte seg med nåværende arbeidsmønster samt utvikle ny atferd og holdninger som fører til at forventet effekt og gevinster av prosjektet kan hentes ut (Karlsen 2014). Endringsprosessen er ikke endelige før de planlagte omrokkeringene er iverksatt og ny tilstand er oppnådd.

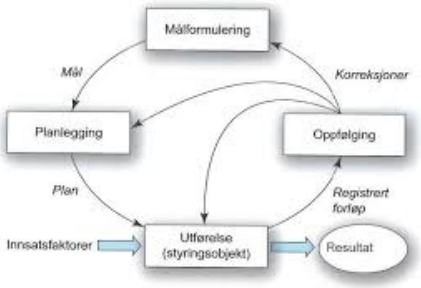
Bærekraftighet handler i stor grad om endring (Blowfield 2013), og endringsprosessen vil derfor være svært viktig. For mange vil bærekraftige prosjekter innebære en helt ny måte å tenke på og ettersom det er mange som ser på endring som vanskelig og unødvendig og dette kan skape problemer for de bærekraftige gevinstene som kan skapes av prosjektet. Utvikling av nye holdninger og atferd er krevende prosesser og vil ikke adopteres over natten. En felles never for Grøndalen gård og Mølleren Sylvia er det personlige engasjementet og evnen til å kommunisere det bærekraftige budskapet til omverdenen, noe som fører til aksept av en høyere pris for produktene de selger. Kjøpsatferden blir endret ved at kundene blir mer oppmerksomme på opphavet til andre produkter og gjennom kommunikasjonen utvikler kundene en ny forståelse for miljø og bærekraft og er et skritt nærmere ny holdning. Dette viser at en engasjert prosjektleder har mulighet til å sette i gang de nødvendige endringsprosessene som må til i bærekraftige prosjekter og mulighet for gevinstrealisering er tilstede. Jeg vil beskrive endringsledelse nærmere senere i oppgaven.

#### *4.1.4 Oppfølging for sikring av gevinster*

Når det fokuseres på realisering av gevinster kan det være hensiktsmessig å skille mellom planlagte og ikke-planlagte gevinster (Karlsen 2014). De planlagte gevinstene er de man identifiserte i oppstarten og de ikke-planlagte er de som oppdages underveis, disse mulighetene som oppstår kan være verdifulle og viktige å realisere. Det vil være viktig at linken mellom prosjekt, organisasjonens mål og strategi er sterk slik at man får sikret gevinstene (Serra og Kunc 2012). For å sikre høsting av gevinster må gevinstrealiseringsplanen følges opp og man bør ha en proaktiv holdning til realiseringen (Karlsen 2014), dette innebærer en tankegang der man er klar over at potensielle gevinstmuligheter endrer seg over tid og omhandler en vurdering av interne og eksterne endringer vil påvirke gevinstmulighetene. Forhold som kan påvirke gevinstmulighetene negativt bør unngås eller forsøkt forebygget, det finnes også muligheter for at det dukker opp nye gevinster underveis i prosjektløpet (Karlsen 2014).

I bærekraftige prosjekter vil det være spesielt viktig å fokusere på gevinster som kan oppstå underveis fordi det er en forholdsvis ukjent måte å jobbe på og sannsynligheten for at alle gevinster blir identifisert i startfasen en liten. Valg

prosjektleder gjør underveis vil ha stor påvirkning på hvor bærekraftig resultatet faktisk blir. Dette innebærer alt fra valg av leverandører, samarbeid med organisasjoner og ansettelser der disse elementene kan tilføre prosjektene høyere grad av bærekraftighet, og er en viktig del av oppfølgingen av visjonen og misjonen til prosjektet. Det nytter ikke å ha til hensikt å selge bærekraftige produkter hvis underleverandører benytter ikke-bærekraftige arbeidsmetoder. Et verktøy som kan benyttes er styringssløyfen, se figur 8, der gevinstrealiseringsplanen er det som skal styres.




*Figur 8: viser styringssløyfen (Karlsen 2014)*

Hans Arild Grøndahl bestemte seg for å sette opp solceller i tillegg til å drive økologisk agrikultur. Han valgte produsenter som hadde utviklet den høyeste teknologien med minst mulig bruk av skadelige stoffer. Alt av emballasje som kom med solcellene ble returnert til leverandøren i Japan som bruker dette om igjen. Når solcellene må byttes ut så blir de gjenvunnet av samme selskap. Dette har gjort at han i dag, etter mange år, kan skille seg ut på en helt annen måte enn konkurrentene og høster gevinster gjennom mykostproduktet Nýr på økonomisk, miljømessig og sosialt nivå. ”Investeringen i solcellepanelene er ikke lønnsomt på kort sikt, men jeg har trua på at det vil lønne seg langsiktig” (Grøndahl 2016).

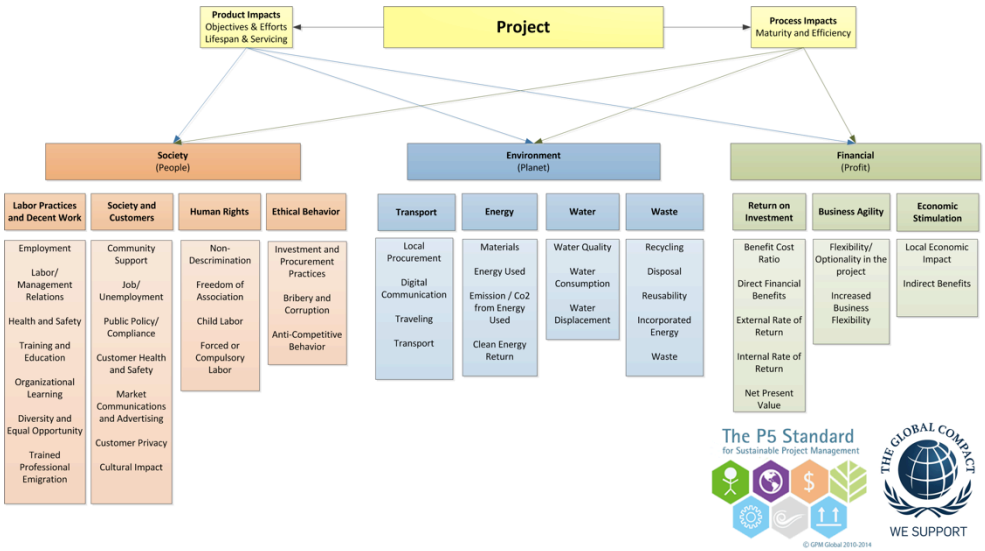
Den proaktive holdningen er også viktig for å opprettholde fortrinn og fortsettelse av utvikling og sørger for at oppfølgingen fører til kontinuerlig forbedringer, noe de følger i Mo Industripark: ”Vi ser oss aldri fornøyd med nivået av resirkulering og søker heletiden etter måter å bli bedre på. Slik kan vi levere et produkt verden etterspør og utvikle det vi er gode på” (Fredriksen 2016).

### *4.1.5 Eksempel på bærekraftige gevinster*

For at prosjekter skal ende opp med sluttresultater som er bærekraftige mener jeg man bør inkludere de bærekraftige pilarene (økonomi, samfunn og miljø) som

utgangspunkt og utarbeide en gevinstrealiseringsplan etter dette med fokus på og ikke skade fremtidig generasjoner. Det er ikke bare de langsiktige gevinstene som bør vektlegges, men også kortsiktige gevinster bør inkluderes, så lenge de er bærekraftige, fordi det er de er lettere å realisere og vil skape en følelse av progresjon i organisasjonen som vil gi motivasjon for å nå de langsiktige målene (Karlsen 2014). Små justeringer gir også mulighet for læring og tilpasninger underveis. FNs 17 bærekraftmål (FN 2016) kan være en god rettesnor for hvor prosjektet kan høste gevinster utenom økonomi og økt effektivitet (Se vedlegg 5 for alle punktene).

Et eksempel på kategorisering av gevinstrealisering i forhold til de tre pilarene kan ses i figur 8 (Milsom 2015):




*Figur 8: viser hvordan en gevinstrealiseringsplan kan deles opp og kategoriseres etter de tre pilarene (Milsom 2015)*

Ved spørsmål om hvilke gevinster som var viktigst å oppnå for Grøndalen gård og Mølleren Sylvia kommer det frem at det er et omsorg for alle perspektiv som er gjeldende, økonomisk gevinst eller økt effektivitet ikke var nevnt:
”At dyra har det bra og at vi får utnyttet de naturlige ressursene som omgir oss. Det å utfordre seg selv og gjøre ting litt annerledes har vært veldig givende for meg som bonde og jeg ser at det har inspirert andre, det er de viktigeste gevinstene jeg har oppnådd” (Grøndahl 2016).
”At jeg får mulighet til å eksponere småskalaprodusenter midt i Oslo og vist frem variasjon i utvalg som ikke skader miljøet” (Tollisen 2016).

### *4.1.6 Delkonklusjon*

Gevinstrealisering samsvarer godt med en bærekraftig tankegang fordi det fokuserer på langtidseffektene til prosjektet (Milsom 2015). Hensikten med å igangsette et bærekraftig prosjekt er å hente ut langsiktige gevinster som har positiv effekt på miljøet, økonomien og samfunnet uten at det skader fremtidige generasjoner. Det vil være en fordel for bærekraftige prosjekter å etablere en god oppfølging av gevinstrealiseringsplanen slik at alle interessenter ser verdien av prosjektet. På denne måten vil man kunne unngå at bærekraftige prosjekter får rykte på seg for å ikke tilføre verdi. Argumentasjonen for å hente ut bærekraftige resultater ved igangsettelse bør etterfølges slik at hele prosessen er bærekraftig, og ikke bare et påskudd for oppstart.

Ved manglede bruk av gevinstrealiseringsplan er det vanskelig å visualisere hvordan gevinstene skal hentes ut (Lin, Pervan og McDermid 2005), det vil altså være essensielt at man ikke bare utarbeider en gevinstrealisering plan, men at man også følger den opp for sikring av bærekraftige prosjektresultater. Gitt at gevinstrealiseringsplanen følges opp og styres gjennom hele prosjektforløpet mener jeg at forholdene ligger til rette for at prosjektresultatet blir bærekraftig noe som vil kreve samarbeid og inkludering av påvirkede interessenter.

## ***4.2 Prosjektledelse***

”Begrepet ledelse dreier seg om å skape oppslutning fra folk som i hvert fall prinsipielt kunne villet noe annet. Ledelse dreier seg om å mobilisere innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål” (Arnulf 2014 s.126). I dette perspektivet kan man i følge Karlsen (2014) definere lederskap som et styrt samspill mellom mennesker for oppnåelse av resultater som samsvarer med organisasjonens mål der effektiv ledelse ofte påpekes som en avgjørende faktor for at prosjektet skal bli en suksess. ”Den viktigste personen i et prosjekt er prosjektlederen” (Karlsen 2014 s.105). ”Vanligvis en person, prosjektlederen, som har ansvaret for å ro prosjektet i havn” (Briner, Hastings og Geddes 1996 s.18).

En prosjektleder skal håndtere mange oppgaver, disse er godt illustrert i prosjektleders kompass (Briner, Hastings og Geddes 1996), som innebærer at prosjektleder må kunne ha kontroll på: oppdragsgiver (se oppover), fremdrift, resultater og styring (se bakover), egen innsats (se innover), medarbeidere (se

nedover), planlegge arbeid (se fremover) brukerne (se utover). I tillegg har prosjektleder totalansvaret for gjennomføringen av prosjektet og resultatene som skapes (Karlsen 2014). På lik linje som IT prosjekter bør ikke bærekraftig prosjekter ledes som et utenforstående fenomen, men integreres i organisasjoners drift som fører til kontinuerlig adoptering av prosjektets misjon (Ashurst, Doherty og Peppard 2008), og dette er prosjektleders oppgave å gjennomføre. Oppsummert er de fem hovedoppgavene basert på (Karlsen 2014):

- Utarbeide gode planer
- Skape en god og effektiv prosjektorganisasjon
- Forstå sitt ansvar og støtte arbeidsutførelsen
- Sikre et godt oppfølgings og evalueringssystem
- Lage et godt informasjonssystem

Jobben som prosjektleder er altså svært kompleks og har stor betydning for kontrollen i prosjektet (Barber og Warn 2005), prosjektleder vil følgelig være en svært betydningsfull faktor for om prosjektresultatet blir bærekraftig eller ikke. Som nevnt tidligere er bærekraftige resultater avhengig av oppfølging og vil ikke oppstå av seg selv på slutten av prosjektløpet, det er opp til prosjektleder at prosjektgruppen opprettholder motivasjonen, retningen og fremdriften og det er viktig at de involverte forstår hvordan prosjektet passer inn i helheten (Briner, Hastings og Geddes 1996). Dette vil både gjelde i forhold til linjeorganisasjonen og helheten i samfunnet, klarere forståelse vil føre til engasjement og få prosjektgruppen til å føle at de er en del av noe større enn bare prosjektet.

Et av virkemidlene prosjektleder kan bruke for å engasjere prosjektgruppen og interessenter er å kommunisere sitt engasjement og begeistring for prosjektet (Briner, Hastings og Geddes 1996). På denne måten kan prosjektlederen påvirke måten bærekraftighet blir implementert i prosjektet og i prosjektlederprosessen (Goedknegt 2012). Motivasjonen til prosjektleder vil påvirke graden av bærekraftig oppnåelse ved overføring til prosjektgruppen. Både Elisabeth Tollisen og Hans Arild Grøndahl er svært gode på å engasjere interessenter gjennom personlige møter med kunder og leverandører, samt gjennom sosiale medier.

For å oppnå bærekraftige resultater er en holistisk tilnærming viktig og prosjektleders kompass er en nyttig rettesnor for å sikre at alle elementene er

under kontroll i forhold til det resultatet man ønsker å oppnå, i denne sammenheng er det viktig å ha et klart bilde av hva som skaper suksess i prosjektet og for hvem.

### *4.2.1 Prosjektsuksess og prosjektledersuksess*

Terry Cooke-Davies (2001) har foreslått en forskjell mellom prosjektsuksess og prosjektledelsessuksess der prosjektsuksess forholder seg til oppnåelsen av de planlagte bedriftsresultater som kommer av prosjektet og er typisk målt i måneder, eller år, etter at prosjektet er ferdig. Prosjektledelsessuksess forholder seg til oppnåelsen av tid, kostander og kvalitet, eller andre suksesskriterier for ledelsen av prosjektet, altså et tradisjonelt syn på jerntrekanten. Noen prosjektledere vil fokusere mest på prosjektsuksess og andre vil fokusere mest på prosjektledelsessuksess, altså en forskjell på langsiktig og kortsiktig tankegang (Müller og Turner 2010).

For bærekraftige prosjektresultater mener jeg at et fokus på begge deler er viktig, prosjektsuksess er viktig fordi det er langsiktig og bør innebære en forbedring i forhold til miljø, samfunn og økonomi. Det vil også være viktig at prosjektledersuksess er tilstede fordi det ikke er bærekraftig og for eksempel sløse med ressurser, og det er motiverende for prosjektgruppen å se kontinuerlig progresjonen i prosjektet. Prosjektleder og gruppen må etablere en felles forståelse for at det ikke bare er vellykket prosjektledelse som er enerådende, men prosjektresultatet er vel så viktig, dette innebærer et balansert fokus på å levere prosjektet og på gevinstene (Bennington og Baccarini 2004). På denne måten bør man ha god mulighet til at prosjektet blir vurdert som suksessfullt av prosjekteier og ikke skader muligheten for fremtidige bærekraftige prosjekter.

Det er opp til prosjektleder å balansere mellom fokus på langsiktig og kortsiktig suksess og jeg ser derfor på han/hun som en av de mest kritiske suksessfaktorene for å oppnå bærekraftig prosjektresultater.

### *4.2.2 Kritiske suksessfaktorer*

Den viktigste oppgaven til en prosjektleder er å gjennomføre prosjektet med suksess (Karlsen 2014). Kritiske suksessfaktorer er de input til ledersystemer som direkte eller indirekte fører til at prosjektet blir vellykket (Cooke-Davies 2002).

Kritiske suksessfaktorer er enhver omstendighet, informasjon eller påvirkning som fører til et resultat (Karlsen, et al. 2006). Av dette kan vi se at kritiske suksessfaktorer handler om forhold som påvirker både det generelle ledersystemet, prosjektkulturen i organisasjonen og utføringen av prosjektledelse i den hensikt å oppnå prosjektsuksess. En prosjektleder som fokuserer på de kritiske suksessfaktorene og som kontinuerlig avgjør om det eksisterer kritiske suksessfaktorer som bør inkluderes vil ha god mulighet for å levere et suksessfullt prosjekt (Bender, et al. 2000).

### *4.2.3 Hvilke faktorer er viktig?*

Det har lenge vært tilstrebet å definere hvilke faktorer som er viktigst for prosjektsuksess (Belassi og Tukel 1996). Noen vil påpeke at det er umulig å fremstille en generell liste over kritiske suksessfaktorer ettersom alle prosjekter i prinsipp er unike, hvilke faktorer som er kritiske vil dermed variere fra prosjekt til prosjekt (Karlsen 2014). I tillegg vil noen hevde at faktorene som er kritiske varierer i livsløpet til prosjektet (Pinto og Slevin 1988), der de kritiske suksessfaktorene i alle fasene omhandler misjonen og kontakt med klienten (se vedlegg 6 for fullstendig liste). Walid Belassi og Oya Icmeli Tukel (1996) delte opp de kritiske suksessfaktorene i grupper etter faktorer som relaterte til prosjektet, prosjektlederen og prosjektteamet, linjeorganisasjonen og eksterne forhold (se vedlegg 7 for utdypning).

En annen grunn til at det er vanskelig å definere kritiske suksessfaktorer er at de varier fra interessent til interessent (Belassi og Tukel 1996). Prosjektleder har ofte en tilnærming til suksess, prosjekteier en annen og prosjektgruppen en tredje. Jeg mener derfor det kan være hensiktsmessig å utarbeide en interessentanalyse med utgangspunkt i hva interessenten vurderer som suksess i forhold til bærekraftighet. Analysen bør utarbeides tidlig og følges opp slik at eventuelle nye kritiske suksessfaktorer blir inkluder. Et samarbeid mellom prosjektleder og prosjekteier rundt interessentanalysen bør forsterke forståelsen for de forskjellige kriterier som er gjeldende for suksess, og at alle fører i en retning som følger misjonen. Dette vil i tillegg etablere en solid kontakt med klienten(ene) i startfasen av prosjektet og skape et godt grunnlag for toveiskommunikasjon.

### *4.2.4 Bærekraftige kritiske suksessfaktorer*

”Strategien til bedriften og kritiske suksessfaktorer må korrelere med bærekraftig utvikling” (Madu og Kuei 2012 s.5) For Grøndalen gård har har stabil visjon og personlig engasjement vist seg som en signifikant kritisk suksessfaktor fordi det har tatt fire år fra prosjektet ble igangsatt til det startet å gi økonomisk avkastning. For Mølleren Sylvia er personlig engasjement, kommunikasjon med kunder og leverandører de mest kritiske suksessfaktorene. I en undersøkelse av bærekraftige prosjekter kom det frem at ledelse, prosesskontroll og kommunikasjon er de signifikante kritiske suksessfaktorene (Wang, et al. 2015). En annen undersøkelse har identifisert kunnskap fra tidligere prosjekter (”knowlegde management”) som en viktig faktor (Pietrosemoli og Monroy 2013). Brian Nattrass (2009) har foreslått 1) støtte av visjonen, 2) effektiv endringsledelse, 3) bruk av en bærekraftig planleggingsmodell 4) forståelse av kjernen i bærekraftig utvikling og 5) et holistisk syn på livssyklus som kritiske suksessfaktorer når bærekraftige resultater skal oppnås.

En stabil visjon vil sikre at fokuset i prosjektet er jevnt og det vil være en kilde til opprettholdelse av motivasjon (Bender, et al. 2000). Forpliktelse til visjonen og misjonen av interessenter og arbeidere er i følge Michael Blowfield (2013) en bærekraftig leders mål. Dette er gjeldende både for Hans Arild Grøndahl og Elisabeth Tollisen, de har tatt valg som ikke resulterer i kortsiktig økonomisk gevinst. ”For å drive slik jeg gjør er man nødt til å ha tålmodighet og trua på at detta er noe som betyr noe” (Grøndahl 2016). ”Jeg har jo startet en butikk jeg ville at noen andre skulle starte for meg, mitt engasjement er helt avgjørende” (Tollisen 2016). Det vil derfor være viktig at prosjektleder evner å lede prosjektet etter visjonen for at resultatet skal bli bærekraftig noe som krever høy grad av fokus og formidlingsevne. Det hjelper ikke at prosjekteier har satt en visjon for prosjektet hvis den ikke følges opp av prosjektleder som igjen implementerer den i prosjektgruppen.

Harold Kerzner (1987) identifiserte støtte fra toppledelsen som den mest avgjørende faktoren for om prosjektet ble en suksess eller ei, som blant annet innebærer tilgang til ressurser og samarbeid mellom linjeleder og prosjektleder. Jeg mener støtte fra toppledelsen er en klart viktig kritisk suksessfaktor for bærekraftige prosjektresultater. Hvis ikke toppledelsen støtter at prosjektet skal ha

et bærekraftig resultat vil det være tilnærmet umulig å gjennomføre prosjektet som bærekraftig (Madu and Kuei 2012), uansett hvor engasjert prosjektleder er. Kontakt med klienten vil nok være kritisk i bærekraftige prosjekter, men jeg vil si at en sammenfallende forståelse for hva prosjekt resultatet skal være er elementært for at man får noe ut av kontakten i mellom klienten og prosjektleder, og kontakten må derfor basere seg på lik forståelse av misjonen noe som vil være opp til prosjektleder å opprettholde.

I tillegg til de nevnte faktorene vil jeg inkludere et kritisk moment som innebærer behov for tydeligere rammeverk for bærekraftighet og flere retningslinjer og forholde seg til. Under ZERO seminaret om energimeldingen var dette et punkt som både representanter fra politikken og næringsliv mente var svært viktig: ” For å lykkes med nullutslipp må vi sette rammevilkår for utslipp og utførelse. Vi trenger fokus på hva som skjer og hva som må gjøres” (Astrup 2016). Seminaret om hvordan tjene penger på bærekraftig utvikling peker også i samme retning da representanten fra Gjensidige snakket om sponsing av lokale kulturarrangement og CSR på lik linje som bærekraftig utvikling noe som tyder på manglende forståelse for hva bærekraftig utvikling faktisk innebærer. Et tydeligere rammeverk vil støtte prosjektlederen og føre til at det er lettere for prosjektleder å kontrollere at prosjektresultatet er bærekraftig.

Jeg mener også det er kritisk at prosjektleder kan være en motivator og inspirere til endring. ”Mennesker lar seg overbevise av mennesker, ikke av argumenter” (Arnulf 2014 s.131). Dette innebærer en viss form for karisma og egenskapen til å skape en teamfølelse som forstår behovet for prosjektet og ser det i sammenheng med visjonen og påvirkningen på samfunnet. Ettersom jeg mener prosjektleder er en essensiell kritisk suksessfaktor for oppnåelse av bærekraftige prosjektresultater har prosjektleders egenskaper derfor stor betydning.

#### *4.2.5 Prosjektleders egenskaper*

For å lede prosjekter kreves det forskjellige egenskaper som i likhet med kritiske suksessfaktorer varierer fra prosjekt til prosjekt og situasjon til situasjon. Det er derfor utfordrende å konkludere med spesifikke kvalifikasjoner på et overordnet nivå og bør vurderes etter spesifikasjoner til prosjektet (Clarke 2012). Jeg vil

nevne noen egenskaper jeg mener er viktig for oppnåelse av bærekraftige prosjektresultater.

For prosjekter som krever mye administrativt og har høy grad av byråkrati er det behov for en sterk leder (Curran, et al. 2009). Dette kan være gjeldende for prosjekter som tar sikte på bærekraftige resultater fordi hovedvekten i retningslinjene ligger på anbefalte tiltak ikke konkrete bestemmelser og veiledninger (Cavanaro and Curiel 2012). Dette var et element som også kom frem på ZERO seminaret: ”Mangler konkrete forslag (i rapporten) til hvordan problem skal løses og fokuserer på at muligheten er der, men vi trenger flere rammebetingelser og utvise lederskap for skifte!” (Lahnstein 2016). Det vil derfor være viktig for prosjektleder å kunne holde en høy gjennomgående standard, og i samarbeid med prosjekteier utarbeide et eget sett med tydelige mål og retningslinjer. En integrert og systematisk tilnærming til utfordringene knyttet til bærekraftig ledelse vil være avgjørende og det er også svært viktig at ledelsen på det høyeste nivået er involvert i miljøstrategier på lik linje som det er viktig med forpliktelse og involvering gjennom hele organisasjonen (Welford og Gouldson 1993).

En proaktiv tilnærming til gevinstrealisering har vist seg å være lønnsom (Lin, Pervan og McDermid 2005), det samme gjelder for miljøledelse (Khanna og Speir 2013), en proaktiv lederstil er dermed fordelmessig. Dette innebærer å fokusere på resultater og ikke problemer, samt evnen til å forklare det store bildet, forutse eventualiteter og forhindre problemer (Barber og Warn 2005). På denne måten vil det være gode muligheter for prosjektleder å oppnå bærekraftige prosjektresultater.

#### *4.2.6 Ledelse av team*

Prosjektlederen skal lede et team og derfor vil dette ha stor påvirkning på resultatet (Clarke 2012). Et svært viktig element innen teamledelse vil være å sørge for at alle medlemmer har samme delte mentale modell fordi dette gir sammenfallende forståelse for hva som skal gjøres (Salas, Sims og Burke 2005). Effektive prosjektledere må kjenne ressursene sine og bruke erfaringen til teamet, skape ”teamfølelsen” og jobbe mot et felles mål (Fisher 2011). Prosjektleder bør dele med prosjektgruppen hvordan det føles å jobbe i et suksessfullt team så de

adopterer handlinger som er assosiert med suksess, og dermed kan se fordelene for hvorfor de skal endre holdninger eller handlinger (Fisher 2011). Prosjektledere må være gode naturlige påvirkere og inneha gode overtalelsesevner, samt at de involverte må føle seg komfortable med tilstedeværelsen til lederen (Fisher 2011).

En prosjektleder kan ikke oppnå bærekraftige prosjektresultater alene og ledelse av teamet vil spille inn på hvor suksessfullt prosjektet resultatet blir. At teamet oppnår samme mentale modell for betydningen av bærekraftighet vil være svært fordelmessig og sikre at prosjektgruppen jobber i samme retning. For at prosjektleder skal kunne dele med prosjektgruppen hvordan det er å jobbe i suksessfulle team vil det kreve en prosjektleder som har erfaring fra bærekraftige prosjekter eller organisasjoner, og på denne måten kan påvirke prosjektgruppen med argumentasjonen for hvorfor endringer er ønskelige. Erfaring fra vellykkede bærekraftige prosjekter vil også gi grunnlag for å bli sett som en rollemodell og gi tyngde i argumentasjoner ovenfor de involverte. Dette vil være reduserende tiltak av motstanden som kan oppstå ved endringen bærekraftige prosjekter vil innebære.

### *4.2.7 Endringsledelse*

Bærekraftig ledelse handler om å oppdage og implementere bærekraftige verdier inn i organisasjonen, alternativt kan ledere forholde seg til retningslinjer som er gitt av for eksempel FN og integrere disse inn i strategien, begge fremgangsmåter vil kreve behov for endringsledelse (Blowfield 2013). Prosessen for endring mot bærekraftighet avhenger sterkt av personen som skal lede utviklingen og individene som skal mobiliseres for å skape en bedre fremtid (Cavanaro and Curiel 2012). Det er opp til hver enkelt å forstå at vi er avhengige av det som har skjedd i fortiden for å endre det som ser ut til å bli fremtiden, noe som også er den største hindringen i hele prosessen fordi dette er svært vanskelig og krever en endring av kjerneverdier hos mennesker. Disse kjerneverdiene sitter dypt og kan ikke endres før man har bestemt selv for å gjøre det (Cavanaro og Curiel 2012).”Det vanskeligste er å få ledere til ikke bare ønske endringer i teorien, men være villig til å selge ideen videre i systemet. Når lederen er halvhjertet blir prosessen likedan” (Munkejord 2014 s. 345).

Det er svært krevende å lede endringer, noe disse åtte stegene utarbeidet av John P. Kotter (1996) beviser: 1) Skape en sense of urgency. Hjelp de ansatte til å forstå hvorfor det er helt nødvendig å gjennomføre endringen. 2) Etabler en gruppe som skal styre endringen. Gruppen bør bestå av ressurspersoner som har de riktige egenskapene for å lede gjennomføringen av endringen. 3) Skap en visjon, hvordan vil fremtiden se ut, og hvordan kommer man seg dit? 4) Kommuniser visjonen. Bruk tilgjengelige kanaler for å skape forståelse og aksept for visjonen. 5) Gjør andre i stand til å handle i tråd med visjonen. Fjern barrierer som forhindrer ansatte i å delta aktivt. 6) Planlegg for å skap kortsiktige seire. Kommuniser milepæler og vis resultater fra endringen underveis. 7) Konsolider og oppretthold driven. 8) Sikre at den nye kulturen ivaretas gjennom de ansattes endrede atferd.

Som vi ser sammenfaller endringsledelse godt med andre elementer som allerede er diskutert, dette er ikke overraskende ettersom bærekraftig utvikling er en endring fra hvordan vi drifter bedrifter i dag. ”Tankegang om at nullutslipp går av seg selv er feil, vi må tørre å satse på endringer som vil føre oss dit” (Holm 2016). Det vil også her være verdt å nevne støtte fra toppledelsen. Hvis toppledelsen initierer et prosjekt som skal medbringe bærekraftige resultater vil det være svært essensielt at støtten ikke stopper ved initieringsfasen. Dette kan føre til stor frustrasjon og dissens i prosjektet som kommer av at ledelsen kommuniserer ønsket om endring, men ikke følger opp med handling (Hennestad 2002).

### *4.2.8 Roller for bærekraftig ledelse*

Den bærekraftige leders rolle er å styre bedriften gjennom en transformasjonsprosess (Blowfield 2013). Et svært viktig element for å gjennomføre transformasjonen er forståelsen av organisasjonen, slik at man vet hvilke ”strenger” man skal spille på (Blowfield 2013). For å gjennomføre dette må prosjektleder skape muligheter for innovatører på alle nivåer i organisasjonen. Dette stilles på lik linje som at ledelse ikke kun forholder seg til innsiden av bedriften, men involverer bruk av påvirkning i nærområdet som inviterer til nye ideer som utfordrer status quo (Blowfield 2013), dette har ledet til teori om intraprenøren. Intraprenøren er en ansatt som blir gitt frihet til å jobbe uavhengig i selskapet med mål om å introdusere innovasjon for å revitalisere og diversifisere bedriften (Blowfield 2013). Til nå har bærekraftige intraprenører jobbet mest med

forståelse innad i bedriften og verdien bærekraftighet kan skape i stedet for å jobbe med konkrete tiltak knyttet opp mot bærekraftige utfordringer (Blowfield 2013).

Ved ledelse av innovasjonsprosjekter har det blitt identifisert som viktig å påta seg forskjellig promotørroller som overfører budskapet med stor entusiasme og overbevisning (Hauschildt og Kirchmann 2001). Dette innebærer en kraftpromotør og en teknologisk promotør for å overkomme motstand og uvitenhet og en prosesspromotør som må overkomme barrierer knyttet til manglede ansvar og kommunikasjon mellom organisasjonen og prosjektene (Hauschildt og Kirchmann 2001). Disse rollene kan direkte overføres til bærekraftige prosjekter der det også vil være viktig å promotere budskapet slik at man overkommer motstand som vil oppstå. Det vil være opp til prosjektleder å velge hvem som passer til utførelsen og prosjektleder kan ta en eller flere av rollene selv. Ved å tildele utvalgte arbeidere i prosjektgruppen ansvar for de forskjellige promotørrollene vil man kunne spre forståelsen til prosjektets interessenter og skape forankring ved delegering av ansvar (Hauschildt og Kirchmann 2001). Tanken om promotører for å skape entusiasme rundt bærekraftig utvikling går godt sammen med tre ledertyper for forandring etter Blowfield (2014):

**Koblere**, disse har et stort nettverk av kontakter og har mulighet til å bringe nye ideer til en stor kontaktflate
**Kunnskapsholderen**, har spesiell kunnskap om bærekraftighet
**Markedsføreren**, kan videreformidle kunnskap om bærekraftighet til andre

Hver rolle krever spesifikk kompetanse for utførelse, men det er viktig å kunne benytte seg av alle rollene selv om det er på generelt nivå (Blowfield 2013). For en prosjektleder for bærekraftige prosjekter vil de tre ledertypene være gode å veksle mellom ettersom hvilke interessenter som skal håndteres og hvilken holdning de har til bærekraftig utvikling. Ved å inkorporere funn gjort i innovasjonsledelse mener jeg prosjektleder har en god retningslinje for hvordan han/hun skal drive motivasjonen for bærekraftige resultater gjennom prosjektløpet og nå ut til alle interessenter. Rollene bør ha som hovedfokus å bryte opp kompleksiteten i situasjonen slik at bærekraftige prosjektresultat kan oppnås.

### *4.2.9 Ledelsesverktøy for oppnåelse av bærekraftighet*

Det overordnede målet for en organisasjon styrer hvordan det er ledet (Cavanaro og Curiel 2012). Å lede en organisasjon som ønsker å oppnå bærekraftig resultater krever en annerledes måte å anskaffe, fordele og utnytte ressurser på enn i organisasjoner der det eneste målet er å maksimere eiernes verdi. For å oppnå dette må man ha verktøy og retningslinjer som vil være fordelmessig for måling av bærekraftige resultater (Cavanaro og Curiel 2012). Deres foreslåtte verktøy med fokus på ledelse omhandler blanced scorecard, EFQM Excellence Model og ISO 26000 (se vedlegg 8 for mer informasjon om bruk av disse i en bærekraftig sammenheng).

For å kunne legge over til fokus på bærekraftighet innebærer dette for ledelsen og integrere følgende ideer utarbeidet av Richard Welford og Andrew Gouldson om miljøledelse (1993) og tilpasset til bærekraftig utvikling av meg (se vedlegg 9 for original):

1. Forstå den bærekraftig utfordringen i relasjon til det globale, nasjonale og lokale innholdet og spesielt i forhold til din egen organisasjon.
2. Være forpliktet til bærekraftig forbedring og kommunisere forpliktelse til hele arbeidsstyrken og til alle stakeholders. Flytte miljømessige utfordringer opp på agendaen.
3. Etablere bærekraftige retningslinjer med tilhørende målsetninger og allment publisere de. Vurder å utnevne en person med engasjement for bærekraftig utvikling som kan være ansvarlig for området.
4. Vurder og mål graden av misbruk i forhold til de tre pilarene innad i organisasjonen, med andre ord; initier en bærekraftig gjennomgang med kontinuerlige revisjoner.
5. Organiser og strukturer det bærekraftige ledelsessystem slik at det er effektivt og forståelig for arbeiderne. Identifiser avvik i systemet og ta grep for å korrigere dem.
6. Etabler organisasjonens bærekraftige prioriteringer og strukturer planer for å forbedre miljøprestasjoner, sosiale prestasjoner og økonomiske prestasjoner.
7. Introduser trening/kurs for å gjøre alle medlemmer av organisasjonen oppmerksomme på relevante bærekraftige utfordringer for å hjelpe de å forstå planene for implementeringen av det bærekraftige ledelsessystemet.

8. Introduser nøyaktig og fortsett utviklingen av bærekraft systemet for å oppnå forbedringer. Forsikre at systemet er ordentlig forstått og kommunisert til relevante partier.
9. Register oppnåelser og hindringer for forberedelser og handle ut i fra disse for å forsikre at gap er lukket.
10. Gjør alt på nytt for å sikre at budskapet er forsterket og at systemer og miljømessige prestasjoner er kontinuerlig forbedret.

Disse stegene vil være til hjelp for prosjektleder i styringen av prosjektet for å holde kontroll på utviklingen som gjøres underveis. På ZERO seminaret om energirapporten var det svært mange som etterlyste tydelige mål som grunnlag for styringsverktøy her er to av uttalelsene:
”Mangel på styrende krav (i rapporten) og rammevilkår som fører til at man vil fortsette å streve med å identifisere sine klimainteresser” (Boasson 2016).
”Gi styringssignalene vi trenger med konkrete tiltak, dette skal gjøres! Offensiv tilnærming fremfor defensiv, ambisjonene må tydeliggjøres og vi trenger styringsverktøy for endringer” (Aasheim 2016).

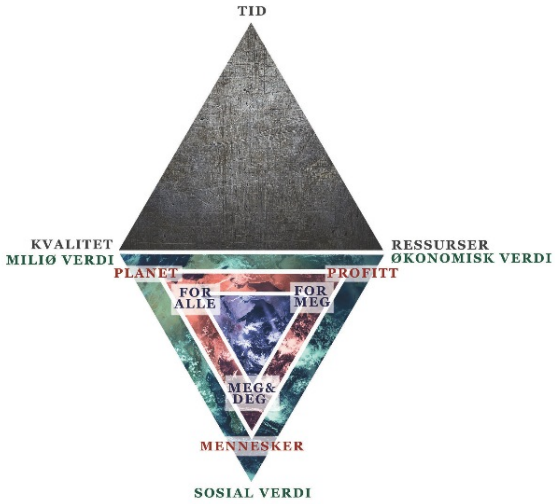
Det samme kom frem under seminaret til Eona, der representanten til Gjensidige snakket om kultursponsing som bærekraftig utvikling. Representanten fra Storebrand poengterte at det ikke finnes retningslinjer for grønne investeringer, noe som innebærer at alle kan kalle sine investeringer grønne.

#### *4.2.10 Delkonklusjon*

Som vi har sett er prosjektleder en essensiell del av prosjektet og skal fylle mange roller og utføre mange oppgaver, det er svært viktig at prosjektlederen er engasjert og ønsker bærekraftige prosjektresultater. Rollene prosjektleder kan påta seg er ment som en veiledning og som en retningslinje til hvordan typer mennesker som bør ansettes. En vesentlig del av alle rollene er å myke opp og spre endringen til alle interessenter. Samspillet mellom prosjektleder og linjeleder vil være et svært viktig element i bærekraftige prosjekter, samt det å kunne formidle viktigheten og skape forståelse for behovet av omleggingen, gjerne via en tydelig visjon.

Et problem ved å integrere bærekraftighet inn i organisasjoner og prosjektledelse er at de involverte finner det vanskelig å operasjonalisere. Som et verktøy for

denne prosessen mener jeg det vil være hensiktsmessig å innarbeide de tre bærekraftige nivåene under jerntrekanten, på denne måten sikrer man en forståelse for hva som er fokus og det vil støtte prosjektleder ved en visuell tilnærming som enkelt kan kommuniseres til de involverte i prosjektet. Det er ganske sammensatt i forhold til den gamle versjonen og vil kreve mer fra alle i prosjektet, men budskapet er enkelt å forstå, for at prosjektet skal være suksessfullt må det inneholde bærekraftighet, se figur 9.




*Figur 9: viser hvordan jerntrekanten er satt sammen til en diamantform som inkluderer de bærekraftige utviklings nivåene (se vedlegg 10 for stor versjon).*

### *4.3 Fra jerntrekant til diamant*

En utvidelse av jerntrekanten viser inkorporering av bærekraftighet i prosjekter der alle elementer må vektlegges. Jerntrekanten er utvidet til en diamant med de tre bærekraftighetsnivåene etter Cavanaro og Curiel (2012). Prosjektleder står i sentrum i bunnen og stråler sitt engasjement inn i prosjektet som skal levere resultater som tilfører verdi til samfunnet. Dette vil gi sosial verdi, økonomisk verdi og miljøverdi som igjen sikrer teknisk kvalitet, at ressursen er brukt på en fornuftig måte og at tiden holdes. Jonas Ebbesen og Alexander Hope (2013) har funnet at mange prosjektledere ønsker å inkorporere bærekraftighet i prosjekter, men at de ikke vet hvordan det korrelerer i forhold til jerntrekanten. Jeg mener jeg har funnet en god løsning på å visualisere sammenhengen mellom bærekraftighet og prosjektledelse slik at man forstår korrelasjonen.

# 5 konklusjon

*”Bærekraft er den viktigste faktoren, det er den som gir økonomien”* (Grøndahl 2016).

Prosjektleder kan oppnå bærekraftige prosjektresultater ved et balansert langsiktig og kortsiktig fokus på prosjektresultater og gevinstrealisering. Ved bruk av en gevinstrealiseringsplan vil dette være mulig å kommunisere på en tydelig måte til alle involverte i prosjektet. En svært viktig gjennomgående faktor i hele oppgaven har vært en stabil og tydelig visjon, som både påvirker gevinstrealiseringsplanen og ledelsen av prosjektet. Visjonen sammen med et personlig engasjement har vist seg som viktige kritiske suksessfaktorer. Prosjektledere som vil påta seg bærekraftig prosjekter bør også kunne håndtere flere roller for å implementere endringen som medføres av prosjektet.

Oppgaven har også vektlagt mangler ved operasjonaliseringsevnen til begrepet bærekraftighet, samt dagens retningslinjer for inkorporering av bærekraftig drift. En utvidelse av jerntrekanten til en holistisk prosjektdiamant gjør det enkelt å fremstille hva bærekraftighet i prosjekter innebærer, og den etablerer bærekraftighet som en faktor for suksess. Den holistiske prosjektdiamanten er forholdsvis kompleks og kan muligens være vanskelig å forstå hvis man ikke kan noe om bærekraftighet, derfor kan den fremstilles på en enklere måte som vist i figur 10. Det vil være hensiktsmessig å forske videre på effekten av den holistiske diamant og om den fungerer etter intensjonen.

*Figur 10: Viser en forenklet versjon av den holistiske prosjektdiamanten*

# 6 Kildeliste

Andersen, Erling S., Kristoffer V. Grude, og Tor Haug. *Målrettet Prosjektstyring.* Bekkestua: NKI Forlaget , 2012.

Arnulf, Jan Ketil. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner.* Redigert av Peggy Simcic Brønn og Jan Ketil Arnulf. Bergen: Fagbokforlaget, 2014.

Aasheim, Andreas T. spesialrådgiver NORWEA. «Ta krafta i bruk- elektrifiser samfunnet.» *Hva trengs for at vindkraften kan bidra til å få ned de norske utslippene av klimagasser.* Seminar om energi meldingen, 02 Mai 2016.

Ashurst, Colin, Neil F. Doherty, og Joe Peppard. «Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model.» *European Journal of Information Systems*, 2008: 352-370.

Askheim, Ola Gaute Aas, og Tor Grenness. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag.* Oslo: Universitetsforlaget, 2008.

Aasland, Terje første nestleder i Energi og Miljøkomiteen (Ap). «Ta krafta i bruk- elektrfiser samfunnet.» *Konkurransedyktig norsk industri- leverer energimeldingen.* Seminar om energi meldingen, 02 Mai 2016.

Astrup, Nikolai leder i Transport og Kommunikasjonskomiteen (H). «Ta krafta i bruk- elektrifiser samfunnet.» Seminar om energi meldingen, 02 Mai 2016.

Barber, Elizabeth, og James Warn. «Leadership in project management: from firefighter to firelighter.» *Management Decision, Vol. 43 Iss 7/8*, 2005: 1032 - 1039.

Belassi, Walid, og Oya Icmeli Tukel. «A new framework for determining critical success/failure factors in projects.» *International Journal of Project Management*, Juni 1996, 3. utg.: 141-151.

Bender, Kevin W, Jose E. Cedeño, John F. Cirone, og Tibor D. Menyhert. «Process Innovation: Case Studies of Critical Success Factors.» *ENGINEERING MANAGEMENT JOURNAL*, Desember 2000: 17-24.

Bennington, Peter, og David Baccarini. «Project benefits management in IT projects – an Australian perspective.» *Project Management Journal,* , Juni 2004: 20-30.

Bergan, Jeanett leder for ansvarlige investeringer i KLP. «Hvordan tjene penger på bærekraft og ansvarlighet.» 15 Mars 2016.

Berman, Jeff. *Maximizing Project Value: Defining, Managing, and Measuring for Optimal Return* . New York: AMACOM Books, 2006.

Berntsen, Hasse. *Nyheter: FN.* 09 April 2013. http://www.fn.no/Aktuelt/Nyheter/Samfunnsansvar-loenner-seg (funnet April 14, 2016).

Blowfield, Michael. *Business and Sustainability.* Oxford: Oxford University Press, 2013.

Boasson, Elin Lerum seniorforsker CICERO. «Ta krafta i bruk- elektrifiser samfunnet .» *Makt, marked og kraft. Et fornybart forhold.* Seminar om energi meldingen, 02 Mai 2016.

Brataas, Jan. *Miljøledelse.* Kristiansand: Høyskoleforlaget, 1999.

Briner, Wendy, Colin Hastings, og Michael Geddes. *Prosjektledelse.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, 1996.

Brown, Lester R, Christopher Flavin, og Sandra Postel. *Saving the Planet.* New York: W.W Norton & Company, 1991.

Carboni, Joel. *Green Project Management.* 26 April 2016. http://blog.greenprojectmanagement.org/index.php/2016/04/27/pay-no-attention-to-the-man-behind-the-curtain-csr-vs-sustainability/ (funnet Mai 01, 2016).

Carson, Rachel. *The Silent Spring.* Redigert av Louis Darling. Boston: Riverside Press, 1962.

Cavanaro, Elena, og George Curiel. *The Three Levels of Sustainability* . Sheffield: Greenleaf Publishing Limited, 2012.

Clarke, Nicholas. «Leadership in projects: what we know from the literature and new insights.» *Team Performance Management Vol. 18 No. 3/4,*, 2012: 128-148.

Cooke-Davies, Terry. «The ‘‘real’’ success factors on projects.» *The International Journal of Project Management* , 2002: 185-190.

Curran, Clive-Steven, Benjamin Niedergassel, Stefan Picker, og Jens Leker. «Project leadership skills in cooperative projects.» *Management Research News, Vol. 32 Iss 5*, 2009: 458 - 468.

Daneshpour, Hosein. «Integrating Sustainability into Management of Project.» *International Journal of Environmental Science and Development, Vol. 6, No. 4*, April 2015: 321-325.

Ebbesen, Jonas Balshoej, og Alexander J Hope. «Re-imagining the Iron Triange: Embedding Sustainability.» *PM World Journal*, Mars 2013: 2-13.

Fisher, Eddie. «What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager.» *International Journal of Project Management 29*, 2011: 994-1002.

Fjeldstad, Øystein D. *Strategi.* Redigert av Randi Lunnan. Bergen: Fagbokforlaget, 2014.

FN. *Tema: FNs bærekraftsmål: FN.* 2016. http://www.fn.no/Tema/FNs-baerekraftsmaal (funnet April 21, 2016).

Fredriksen, Trine infromasjonssjef Mo industripark. «Ta krafta i bruk- elektrifiser samfunnet.» *Tiltak for vidreutvikling av norske industriklynger.* Seminar om energi meldingen, 02 Mai 2016.

Friedman, Milton. «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.» *New York Times*, 13 September 1970: 122-124.

Glasø, Lars. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner.* Redigert av Peggy Simcic Bønn og Jan Ketil Arnulf. Bergen: Fagbokforlaget, 2014.

Goedknegt, Debby. *Sustainability in Project Management A case study at University of Applied Sciences Utrecht.* Student paper, University of Applied Sciences Utrecht, PM World Journal Sustainability in Project Management Vol. I, Issue IV, 2012, 1-18.

Grøndahl, Hans Arild, intervjuet av Kristina Klufterud. *Intervju bærekraftighet Grøndalen Gård* (08 Mars 2016).

Greenwashingindex. *Greenwashingindex.com.* 07 April 2016. http://greenwashingindex.com/about-greenwashing/ (funnet April 07, 2016).

Grevelman, L., og M. Kluiwstra. «Sustainability in Project Management, A case study on Enexis.» Master thesis, International MSc Real Estate Management , University of Greenwich og Saxion University of Applied Sciences Deventer , 2009.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, og Ragnhild Silkoset. *beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP 2 utgave.* Kristiansand: Høyskoleforlaget, 2010.

Hauschildt, J., og E. Kirchmann. «Teamwork for innovation – the 'troika' of promotors'',.» *R&D Management Vol. 31 No. 1,*, 2001: 41-49.

Hennestad, Bjørn W. *Magma.* Mars 2002. https://www.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer (funnet Mai 11, 2016).

Henriques, Adrian, og Julie Richardson. *The Tripple Bottom Line does it all add up.* London: Earthscan, 2004.

Holm, Marius leder i Zero. «Ta Krafta i bruk- elektrifiser samfinnet!» *Tar energimeldingen oss til nullutslippsamfunnet.* 02 Mai 2016.

Jessen, Svein Arne. *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet.* Vol. 3. Universitetsforlaget, 2005.

—. *Prosjektledelse trinn for trinn -En håndbol i ledelse av små og mellomstore prosjekter.* Oslo: Universistetsforlaget, 2008.

Johannesen, Asbjørn, Line Christoffersen, og Per Arne Tufte. *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag.* Vol. 3. Oslo: Abstrakt forlag, 2011.

Karlsen, Jan Terje. *Prosjektledelse- Fra initiering til gevinst realisering.* Vol. 3. Oslo: Universitetsforlaget, 2014.

Karlsen, Jan Terje, og Petter Gottschalk. *Prosjektledelse- fra initiering til gevinstrealisering.* Oslo: Universitetsforlaget, 2005.

Karlsen, J.T., J. Andersen, L.S. Birkely, og E Ødegård. «An empirical study of critical success factors in IT.» *Int. J. Management and Enterprise Development*, 2006: 297–311.

Karlsen, JT. «A Q-sort study of benefits realisation in IT projects',.» *Int. J. Business Information Systems,*, 2008: 356–373.

Kerzner, Harold. «In Search of Excellence in Project Management.» *Journal of Systems Management;*, Februar 1987: 30-39.

—. *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards -A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance.* New York: Wiley, 2013.

Khanna, Madhu, og Cameron Speir. «Motivations for Proactive Environmental Management.» *Sustainability*, 2013: 2664-2692.

Kotter, John P. «Leading Change: An Action Plan from the World's Foremost Expert on Business Leadership.» *Harvard Business Press*, September 1996.

Labuschagne, Carin, og Alan C. Brent. «Sustainable Project Life Cycle Management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector.» *International Journal of Project Management Volume 23, Issue 2*, Februar 2005: 159–168.

Lahnstein, Erik administrerende direktør Norges Skogseierforbund. «Ta krafta i bruk- elektrifiser samfunnet.» *15 TWh biodrivstoff til norsk transport- hvordan?* Seminar om energi meldingen, 02 Mai 2016.

Lin, Chad, Graham Pervan, og Donald McDermid. «IS/IT Investment Evaluation and Benefits Realization Issues in Australia.» *Journal of Research and Practice in Information Technology, Vol. 37, No. 3, August 2005*, August 2005: 235-251.

Madu, Christian N., og Chu-Hua Kuei. *Handbook of Sustainability Management.* Redigert av Christian N Madu og Chu-Hua Kuei. Singapore: World Scientific, 2012.

Meadows, Donella H., Dennis L. Meadows, Jørgen Randers, og William W. Behrens Ill. *The Limitis to Growth: a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind.* New York: Universe Books, 1972.

Micklethwait, Johnn, og Adrian Wooldridge. *The company: a short history of a revolutionary idea.* New York: Modern Library, 2003.

Milsom, Peter. *Green Project Management.* 07 Oktober 2015. http://blog.greenprojectmanagement.org/index.php/2015/10/07/benefits-overview/ (funnet April 21, 2016).

—. *Green Project Management.* 09 Oktober 2015. http://blog.greenprojectmanagement.org/index.php/2015/10/09/output-vs-benefits/ (funnet April 21, 2016).

Müller, Ralf, og J. Rodney Turner. «Attitudes and leadership competences for project success.» *Journal of Management, Vol. 5 Iss 3*, 2010: 307 - 329.

Munkejord, Keith. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner.* Redigert av Peggy Simcic Bønn og Jan Ketil Arnulf. Bergen: Fagbokforlaget, 2014.

Nattrass, Dr. Brian. «GREEN PROJECT MANAGEMENT 5 Key Success Factors.» *NASA.* 2009.

Pietrosemoli, Licia, og Carlos Rodriguez Monroy. «The impact of sustainable construction and knowledge management on sustainability goals. A review of the Venezuelan renewable energy sector .» *Renewable and Sustainable Energy Reviews, 27*, 2013: 683–691.

Pinto, Jeffrey K., og Dennis P. Slevin. «Critical Success Factors Across the Project Life Cycle.» *Project Management Journal* , 1988: 59-66.

Pinto, Jeffrey K., og John E. Prescott. «Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle.» *Journal of Management*, 1988: 5-18.

Regeringen.no. *regjeringen.no :Tema :Klima og miljø :Klima.* 01 Desember 2014. https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/klima/innsiktsartikler-klima/gront-skifte/id2076832/ (funnet April 02, 2016).

Roome, Nigel J. *Sustainability Strategies for Industry.* Washington, DC: Island Press, 1998.

Salas, E, D.E Sims, og C.S. Burke. «Is there a ‘Big Five’ in teamwork?» *Small Group Research, Vol. 36,*, 2005: 555-599.

Schumaker, E.F. *Small is Beautiful Economics as if People Mattered.* New York: Harper Perennial, 1973.

Serra, Carlos Eduardo Martins, og Martin Kunc. «Benefits Realization Management and its influence on project success, project governance, and execution of business strategy - Analysis of Brazil, the United Kingdom, and the United States of America.» Master thesis, University of Warwick, 2012.

Smith, Matthew leder bærekraftige investeringer Storebrand. «Hvordan tjene penger på bærekraft og ansvarlighet.» 15 Mars 2016.

Strandskog, Tore driektør næringspolitikk Nelfo. «Ta krafta i bruk – elektrifiser samfunnet!» Seminar om energimeldingen, 02 Mai 2016.

Tollisen, Elisabeth, intervjuet av Kristina Klufterud. *Intervju dagligleder Mølleren Sylvia* (11 Mars 2016).

UN, United Nation General Assebly. *2005 World Summit Outcome* . General Assebbly, 2005.

Wang, Nannan, Shengnan Yao, Chin-Chia Wu, og Dongdong Jiang. «Critical Factors For Sustainable Project Management in Public Projects.» *International Association for Management of Technology IAMOT 2015 Conference Proceedings* , 2015: 226-237.

WCED. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.* Sluttrapport, UN Documents, 1987.

Welford, Richard, og Andrew Gouldson. *Environmental Management & Business Straategy.* London: Pitman Publishing, 1993.

Wood, Donna J. «Corporate social performance revisited.» *Academy of Management Review 16*, 1991: 691–718.

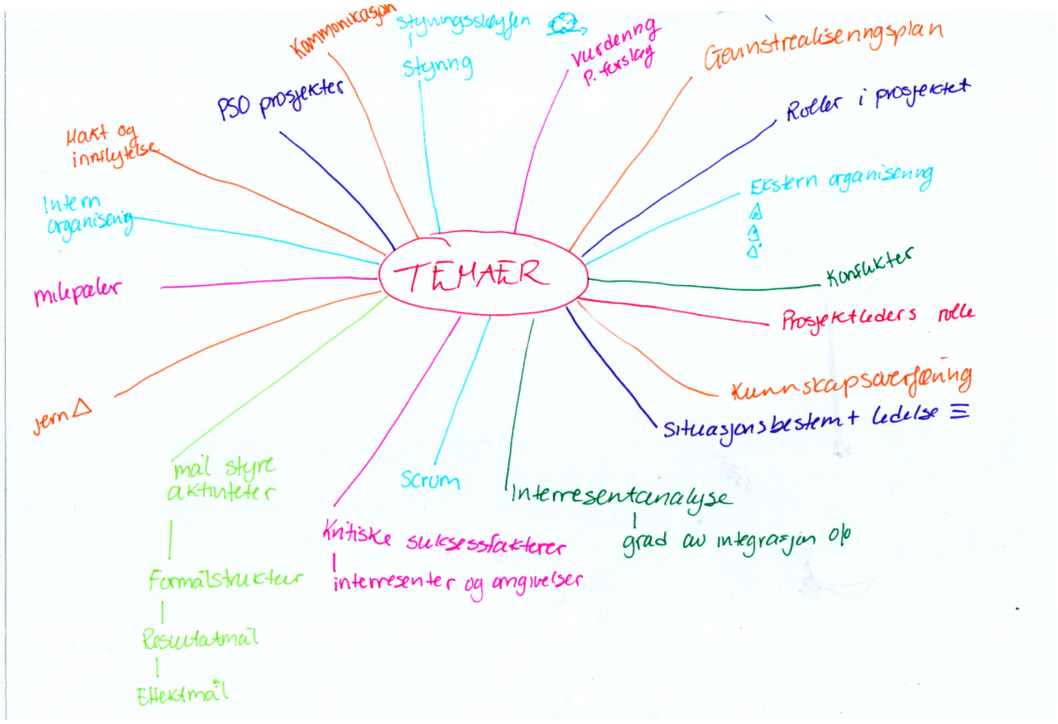
# 7 Vedlegg

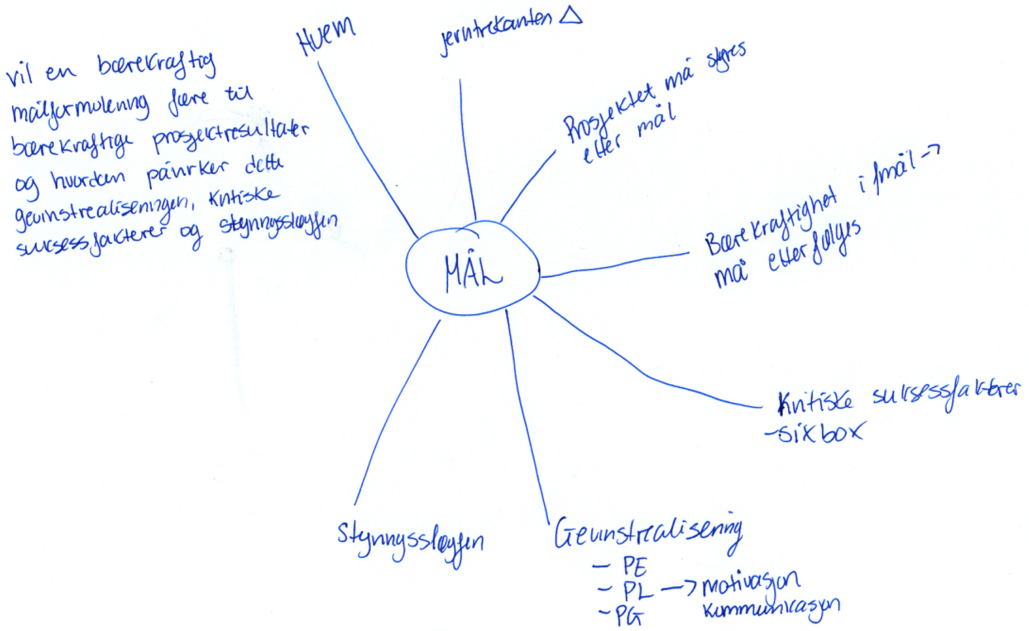
## *7.1 Vedlegg 1 resultat av studie av miljøutviklende bedrifter*

I en studie utført av Bennington og Gray (1996) gjengitt av (Roome 1998) av verdens mer miljøutviklede bedrifter reaksjon på en fremkommende problematikken rundt bærekraftig utvikling fremkom det noen interessante resultater:

1. Det gjenstår for de fleste bedrifter å utforske naturen til bærekraftig utvikling og dens innvirkning for dagens bedriftspraksis. Bedrifter behandler bærekraftig utvikling hovedsakelig som implisitt ekspansjon av miljøledelse.
2. Samtidig som bedrifter ikke virker å fullsteding omfavne øko-effektivitetens implikasjoner for bærekraftig utvikling, virker de oppmerksomme og støttende for øko-rettferdighetens element innenfor konseptet.
3. Mye tydeligere retningslinjer må bli gitt til bedrifter over hele verden som omhandler mulige implikasjoner for bærekraftig utvikling i bedriftens aktiviteter.
4. Konflikter som oppstår på grunnlag av begrensinger som kommer av bærekraftig utvikling har større sannsynlighet for å oppstå i store organisasjoner som er sentrert rundt prestasjoner basert på økt bunnlinje enn verdisentrerte små eller desentraliserte bedrifter.
5. Bruk av livssyklus beregninger og/eller øko-balanse tilnærming for å analysere bedriftens interaksjon med samfunnet og miljøet viker å tilby betydelig, verdifull lovnad.
6. Hovedbudskapet rundt verktøy som regnskapsføringssystemer og målerammer kan tilføre bedrifter når det kommer til bærekraftige utfordringer har ikke nådd frem.

## 7.2 Vedlegg 2 Utvalg av notater



HVA VIL JEG MED OPPGAVEN?

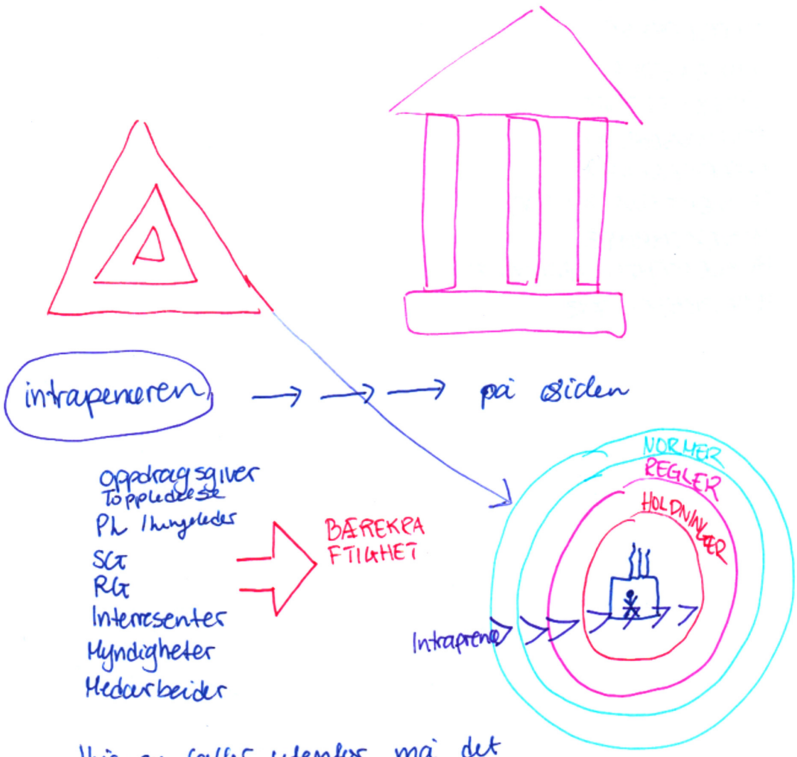
Belyse hvordan prosjekter kan adaptere drift ifht bærekraftighet

HVORDAN?

- Ved å belyse kompleksiteten rundt bærekraftighet
- Vise hvordan alle ledd blir berørt av bærekraftighet og konsekvensene av at ikke alle gjennomfører.
- Mandatet?
- Komme med konkrete forslag ifht verktøy som kan benyttes og hvordan dette vil være hensiktsmessig

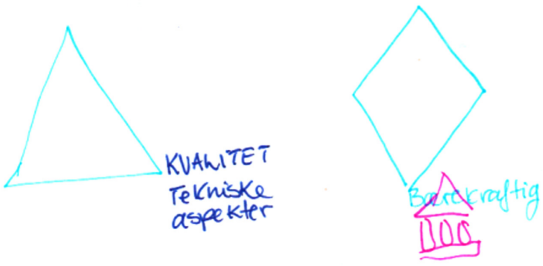
HVORFOR?

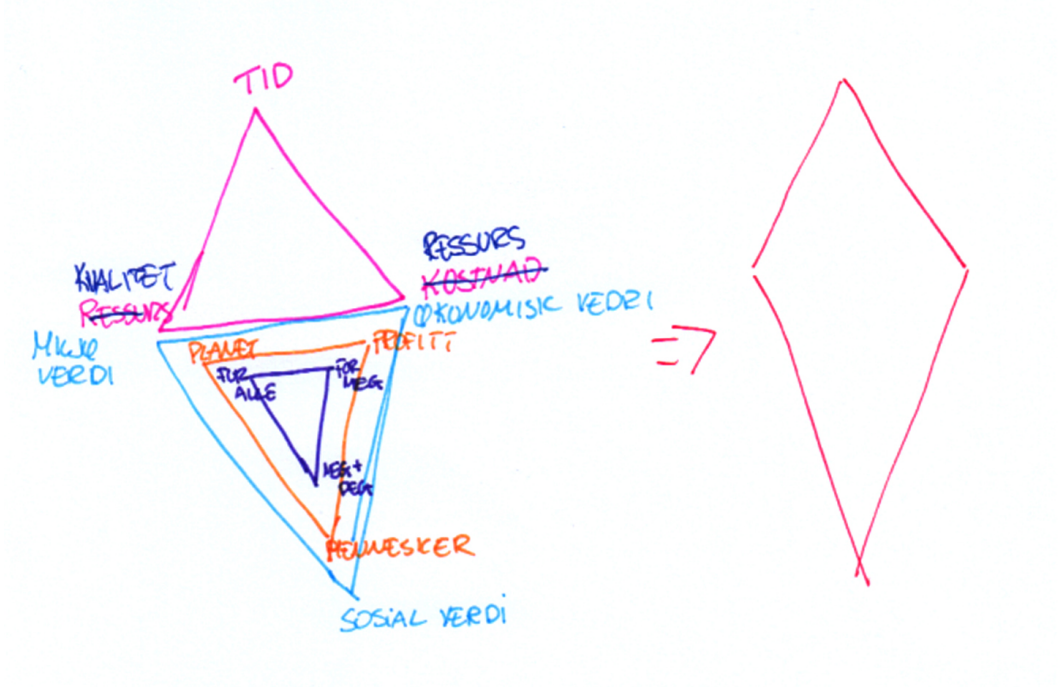
Fordi jeg mener det er viktig, hvis fremtidens bedrifter er avhengig av bærekraftighet, er også prosjekter det.




Hvis en faller utenfor må det fanges opp, kontroll!
PL ekstra viktig fordi det er han som har ansvaret for gjøring, ergo bærekraftigheten

PSOB, personorientert, systemorientert, organisasjonsorientert, bærekraftigorient






### *7.3 Vedlegg 3 Intervjuguide*

-Hvem tok initiativ til å sette i gang prosjektene?

-Hva var formålet ved igangsettelse og hvorfor valgte dere å gjennomføre prosjektene?

-Hva er gevinster?

-Hvilke gevinster har dere fått som følge av prosjektet?

-Hvilke gevinster er de viktigste for deg å hente ut av prosjektene?

-Hvordan vil du definere bærekraftighet?

-Hvilke interessenter er du mest opptatt av? Hvilke interessenter påvirker deg mest?

-Har omleggingen til bærekraftig drift vært lønnsom? På hvilke måter?

-Hvordan spiller ditt personlige engasjement inn på beslutningen om å drive bærekraftig?

-Hvor viktig var bærekraftig resultat ved igangsettelse og hvordan har det påvirket gjennomføringen?

-Hvilke egenskaper mener du er viktig hos en som ønsker å utføre bærekraftige prosjekter?

-Hvordan har prosjektene skapt verdi for bedriften som helhet?

-Hvilke kriterier mener du har størst betydning for at bedriften skal oppleve suksess?

-Hvordan respons har du fått på omleggingen?
-Hvilke av disse vil du rangere som viktigst i forbindelse med deres prosjekter: holde budsjettet, oppnå gitt resultat, oppnå gitt teknisk-kvalitet eller oppnå bærekraftighet?
-Hvor viktig er det at alle involverte er fokusert på bærekraftige sluttresultater?
-Hvordan utfordringer møter du i det daglige i forhold til noen som ikke driver bærekraftig?
-Hvilke mål styres den daglige driften av?
-Hvordan ser du på muligheten for fremtidig vekst?
-Hvor viktig mener du det er for fremtiden at flere legger om til bærekraftig drift?
-Hvordan kommuniserer du ovenfor kunder og grossister?
-Hvordan vil du karakterisere resultatet av prosjektene?
-Hvor viktig er prosessen for sluttresultatet?
-Hvordan oppfatter du responsen på produktet av prosjektet?
-Hva motiverer deg til å fortsette?
-Hvor langsiktig tenker du?
-Hva er utfordringene ved å legge om til bærekraftig drift?
-Hva mener du må til for å endre bedrifter og forbrukers holdninger til bærekraftighet?
-Har du opplevd at andre bedrifter har blitt inspirert av prosjektene?
-Hva syntes du om dagens reguleringer i forhold til bærekraftighet?

### *7.4 Vedlegg 4 Deltagere ZERO*

0900 – 10.00 Norsk energipolitikk – kraftfullt bidrag i det europeiske klimaløftet?
”Tar energimeldingen oss til nullutslippssamfunnet?”
Marius Holm – leder i ZERO
“Bilateral avtale med EU – verdt å vente på?”
Paal Frisvold – daglig leder for Geelmuyden Kiese Brussel
“Makt, marked og kraft. Et fornybart forhold”
Elin Lerum Boasson – seniorforsker CICERO
“Skandinaviske klimamål – med drahjelp eller hindre fra ny norsk energipolitikk?”
Mattias Goldmann – CEO i svenske Fores

10.00 – 11.00 Hvordan bidrar meldingen til utslippskutt i transportsektoren

"Hvordan bidrar meldingen til utslippskutt i transportsektoren"
Kari Asheim, fagansvarlig transport, ZERO
"Elektrifisering av transportsektoren – århundrets mulighet"
Kristine Fiksen – partner, Thema
«Bærebjelkene i en norsk hydrogenstrategi"
Ole Johannes Tønnessen- daglig leder, Uno-X Automat AS
"15 TWh biodrivstoff til norsk transport – hvordan?"
Erik Lahnstein – administrerende direktør, Norges Skogeierforbund
Duell: "Driver for grønn transport"
Ola Elvestuen – leder i Energi- og miljøkomiteen (V)
Nikolai Astrup – leder i Transport – og kommunikasjonskomiteen (H)

12.00 – 13.00 Hvilken rolle spiller norsk industri i nullutslippssamfunnet

Hvordan bidrar meldingen til utslippskutt i industrisektoren?"
Kåre Gunnar Fløystad – fagansvarlig industri, ZERO
"Rammevilkår til å leve med for en klimaspydspiss?"
Nils Johan Ystanes – kommunikasjonsansvarlig, TiZir
"Tiltak for videreutvikling av norske industriklynger"
Trine Fredriksen – informasjonssjef, Mo Industripark
"Konkurransedyktig norsk industri – leverer energimeldingen?"
Terje Aasland – første nestleder i Energi- og miljøkomiteen (Ap)
"Kraftprisens betydning for utfasing av fossil energi"
Stein Lier-Hansen – direktør, Norsk Industri
Kommentarer og debatt: "Kraft for fossilfri industri"

Ola Elvestuen – leder i Energi- og miljøkomiteen (V)
Terje Aasland – første nestleder i Energi- og miljøkomiteen (Ap)
Stein Lier Hansen – direktør, Norsk Industri
Trine Fredriksen – informasjonssjef, Mo Industripark
Nils Johan Ystanes – kommunikasjonsansvarlig, TiZir

13.30 – 15.00 Hvilke grep skal vi ta for de fornybare investeringene og løsningene

"Ta krafta i bruk – elektrifiser samfunnet!"
Einar Wilhelmsen – fagansvarlig fornybart, ZERO
"Hva trengs for at vindkraften kan bidra til å få ned de norske utslippene av klimagasser"
Andreas T. Aasheim- spesialrådgiver, NORWEA
"Hvordan blir framtidas kraftpriser?"
Gavin Bell – Optimeering
"Peker energimeldingen veien til et elektrifisert lavutslippsamfunn? "
Oluf Ulseth – administrerende direktør, Energi Norge
"Lykkes vi med enøk og plusshusambisjonene med energimeldingen?"
Frank Jaegtnes, administrerende direktør, Elektroforeningen
Paneldebatt: "Energipolitikk for en fossilfri grønn fremtid?"

Tina Bru – andre nestleder, Energi – miljøkomiteen (H)
Heikki Holmås – Energi – og miljøkomiteen (SV)
Tore Strandskog, direktør næringspolitikk, Nelfo
Andreas T. Aasheim- spesialrådgiver, NORWEA
Oluf Ulseth – administrerende direktør, Energi Norge

### *7.5 Vedlegg 5: FNs bærekraftmål*

1. Utrydde fattigdom
2. Utrydde sult
3. God helse
4. God utdanning
5. Likestilling mellom kjønnene
6. Rent vann og gode sanitærforhold for alle
7. Ren energi til alle
8. Anstendig arbeid og økonomisk vekst
9. Innovasjon og infrastruktur
10. Mindre ulikhet
11. Bærekraftige byer og samfunn

12. Ansvarlig forbruk og produksjon
13. Stoppe klimaendringene
14. Liv under vann
15. Liv på land
16. Fred og rettferdighet
17. Samarbeid for å nå målene

### *7.6 Vedlegg 6 Kritiske suksessfaktorer i prosjektfasene*

Liste med kritiske suksessfaktorer i de forskjellige prosjektfasene etter Pinto og Slevin (1988).

**Initiering og oppstart**

- En klar og spesifikk misjon
- Konsultasjon av de viktigste klientene

**Planlegging**

- Fokus på misjonen med tilspisninger og raffinering for å fokuser på målet
- Insister på støtte fra toppledelsen slik at man får ressurser og autoritet som trengs
- Hvordan selge ideer slik at man oppnår klientaksept
- Skape forståelse for prosjektets viktighet

**Gjennomføring**

- Se tilbake på misjonen for å være sikker på at man er på vei mot målet
- Forbedre og fokusere på lederskap
- Håndtere problemer som oppstår også kaldt trouble-shooting
- Holde fast ved planen gjerne ved bruk av teknologiske hjelpemidler
- Tilgang til teknologi og ekspertise
- Klientkonsultasjon via to-veis-kommunikasjon

**Avslutning**

- Tilpass den tekniske delen av leveransen slik at det fungerer maksimalt
- Fokus på misjonen slik at man er sikker på at prosjektet avsluttes med dette i sikte
- Kilentkonsultasjon for å sikre en fornøyd mottager

## *7.7 Vedlegg 7 Kritiske suksessfaktorer knyttet til faktorer*

**Innhold i de kritiske suksessfaktorene knyttet til faktorer etter** (Belassi and Tukel 1996)**.**

**Faktorer relatert til prosjektet**

- Størrelse og verdi på prosjektet
- Prosjektunikhet
- Prosjektets viktighet

**Faktorer relatert til prosjektleder og prosjektteam**

- Klar fordeling av beslutningsmyndighet og ansvar
- Realistisk planlegging og krav til innsats
- Avsatt nok tid og ressurser til planlegging
- Enighet om hvordan måle prosjektsuksess
- Tverrfaglig team
- Lederegenskaper til prosjektlederen
- Tilgjengelig teknologi og ekspertise

**Faktorer relatert til linjeorganisasjonen**

- Forankring og støtte hos toppledelsen
- Definerte og aksepterte mål
- Godt organisasjonsklima
- Organisatorisk tilpasningsevne
- Involvering av brukere
- Fornuftig håndtering av uventede kriser

**Faktorer relatert til eksterne forhold**

- God kommunikasjon med berørte parter

## *7.8 Vedlegg 8 Verktøy for måling av bærekraftig oppnåelse*

Forklaring av bruk av verktøy for å måle bærekraftig oppnåelse av Cavanaro og Curiel (2012):

**Blanced scorecard** innebærer at bedriften måles på fire perspektiver, ett finansielt og tre ikke finansielle: finansielt, læring og vekst kunder og interne prosesser. Bærekraftighet skal inkluderes i alle perspektivene og det vil derfor være mulig å måle om organisasjonen har oppnådd bærekraftighet. Perspektivene er komplementære og positive resultater på alle fire er nødvendig for oppnådd

suksess (Cavanaro og Curiel 2012). Det understrekes at implementering av bærekraftighet i bruk av balansert målstyring må inkluderes fra starten og det må stemme overens med verdier, visjonen og misjonen til organisasjonen. Siden de fleste bedrifter i dag ikke har bærekraftighet integrert som den del av virksomheten vil det kunne være problematisk å bruke dette som verktøy.

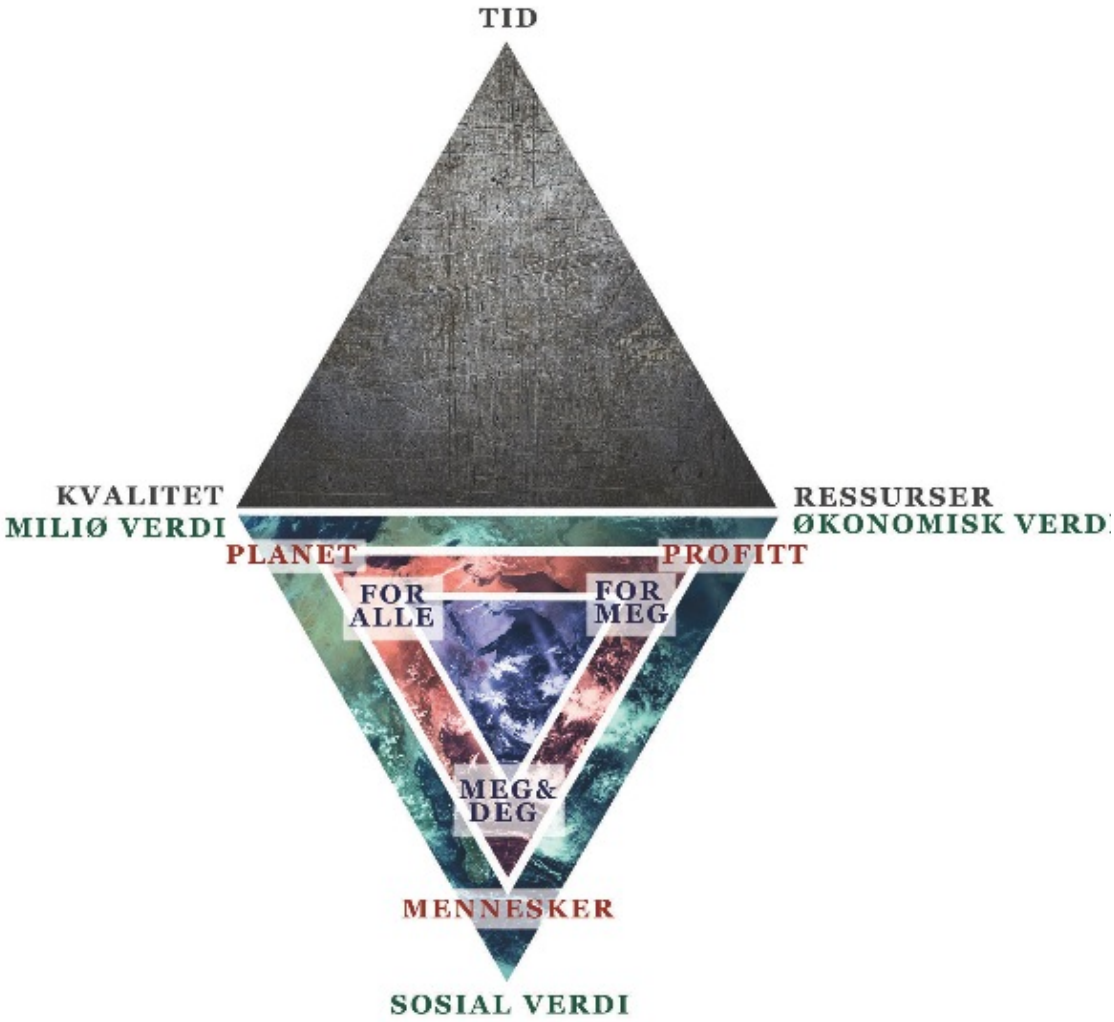
**EFQM Ecellence Model** er en standard for kvalitet i ledelse og produksjons prosessen. Modellen er basert på ni hovedgrupper der fem er sett på som virkemidler og fire som resultater. De fem virkemidlene inkluderer: ledelse, plolicy og strategi, medarbeidere, samarbeidspartnere og andre ressurser samt prosesser. De fire resultatene omhandler medarbeiderresultater, kunderesultater, samfunn resultater og nøkkelområderesultater. Virkemidlene inkluderer hva organisasjonen gjør og bør forbedres med grunnlag i tilbakemelding på resultatene i en årsaks virkning sammenheng. For å kunne benytte modellen som verktøy i bærekraftig utvikling er det viktig at bærekraftighet inkluderes i alle virkemiddel kvalitetene og ikke bare måles i samfunns resultatene (Cavanaro og Curiel 2012).

**ISO 26000** er i forhold til de to andre verktøyene en retningslinje for bærekraftighet utviklet som en guide mot sosial og miljømessig ansvarlighet. Den innebærer ikke minimum standarder og er ikke en sertifiserings standard. Dette innebærer både gode og dårlige elementer, hvis en organisasjon benytter seg av retningslinjene kommuniserer det at de ønsker å gjøre det, ikke fordi de må eller fordi det gir positiv omtale eller en plakat man kan henge opp i resepsjonen og ettersom det ikke er definert minimumsstandarder gir dette egenverdi til de bærekraftige problemområdene og kan støtte sammenhengende forbedring i stede for å lene seg på minimums kriteriene. Det negative er at det er mye jobb å implementere alle faktorene og når dette ikke gir en sertifikasjon kan bedrifter miste motivasjon til å gjøre det (Cavanaro og Curiel 2012). Retningslinjene er basert på integrasjon av bærekraftighet i strategiutviklingen, prosesser og daglige aktiviteter gjennom stakeholder engasjement. Det er vektlagt at organisasjoner adapterer en grunnleggende forståelse for betydningen av bærekraftig utvikling før de starter implementeringen av ISO 26000 (Cavanaro og Curiel 2012).

### *7.9 Vedlegg 9 Originaltekst miljøledelse*

Orginal tekst til miljøledelse (Welford og Gouldson 1993 s.96)

"Essentially this involves senior management undertaking and developing the following ideas:

1. Understand the environmental challenge in relation to its global, national and local contexts and particularly in relation to your own organization.
2. Be committed to environmental improvement and communicate that commitment to the whole workforce and, indeed, to all stakeholders and move environmental issues up the environmental agenda.
3. Establish an environmental policy and any associated objectives and publish them widely. Consider the appointment of a person with a brief for environmental initiatives who will be responsible to the chief executive.
4. Assess and measure the extent of environmental damage within the organization, in other words undertake an initial environmental review and subsequent, regular environmental audits.
5. Organize and structure the environmental management system so that it is efficient, effective and can be understood by the workforce. Identify any gaps which emerge in the system and take steps to rectify them."
6. Decide on the organizations environmental priorities and structure plans to improve environmental performance.
7. Introduce training in order to make all members of the organization aware of relevant environmental issues, to help then understand the plans to facilitate the environmental management system.
8. Carefully introduce and continually develop your environmental management system in order to achieve environmental improvement. Make sure that the system is properly understood and communicated to all relevant parties.
9. Record achievements and impediments to improvement and act on them ensuring that gaps are plugged.
10. Do it all again ensuring that the message is reinforced and that systems and environmental performances are continually improved.

## *7.10 Vedlegg 10 Forstørret versjon av holistisk diamant*