

Endringsagenters betydning for å realisere bærekraftsmål. En casestudie av en virksomhet i den norske BAE-næringen

[Realisering av bærekraftstrategier og betydningen av endringsagenter]

Kokkonen, Anne Helena

Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap - Universitetet i Sørøst-Norge

Dette er akseptert versjon av en artikkel publisert av Universitetsforlaget, i tidsskriftet *Praktisk økonomi & Finans*, 29. mars 2022. Denne artikkelen har blitt akseptert for publisering og gjennomgått full fagfelleevaluering, men har ikke vært gjennom typesetting-, paginerings- og korrekturlesingsprosessen, noe som kan føre til forskjeller mellom denne versjonen og endelig publisert versjon:

<https://doi.org/10.18261/pof.38.1.7>.

Kokkonen, A. H. (2022). Endringsagenters betydning for å realisere bærekraftsmål. *Praktisk økonomi & finans*, 38(1), 89-103. <https://doi.org/10.18261/pof.38.1.7>

Forfatter

Anne Kokkonen

Førsteamanuensis

anne.kokkonen@usn.no

USN Handelshøyskolen

Realisering av bærekraftstrategier og betydningen av endringsagenter

Den norske regjering har bestemt seg for en mer bærekraftig fremtid. Dette målet berører i høyeste grad bygg-, anlegg- og eiendomsnæringen (BAE), som står for en stor andel av våre utslipp, avfall og ressursbruk. Mange virksomheter i denne næringen har svart på dette kravet ved å legge til bærekraft som et av sine strategiske mål. Bærekraft er imidlertid et komplekst tema og krever transformasjon. Toppledelsen i en virksomhet er en viktig pådriver i slike prosesser, men denne typen transformatoriske endringer krever innsats fra mange individer i virksomheten. Ofte spiller disse andre individene viktige roller som endringsagenter. Denne artikkelen adresserer endringsagenters betydning og rolle i realiseringen av en virksomhets bærekraftstrategier. Dette studeres med empiriske data fra en virksomhet i BAE-næringen. Funnene viser hvordan endringsagenter, gjennom læring, kunnskapsutvikling og motivering av andre, kan bidra i den transformasjonsprosessen som kreves for å realisere bærekraftstrategier. Det er derfor viktig å legge til rette for disse endringsagentene, slik at potensialet kan nyttiggjøres.

Nøkkelord: bærekraft, BAE-næringen, transformasjon, endringsagenter

Introduksjon

Bærekraft har blitt en viktig faktor i BAE-næringen. Både kunder og virksomheter diskuterer behovet for en mer bærekraftig næring. En av utfordringene når man skal nå en bærekraftig fremtid, er å forstå hva denne endringen betyr. Bærekraft er et mye brukt, men også ullent, begrep, og omfatter både sosial og økonomisk så vel som miljømessig bærekraft. Det er også andre begreper som brukes når man diskuterer bærekraftsspørsmål. Samfunnsansvar er ett av disse. Dette konseptet er tettere knyttet til bedrifter og dreier seg ofte om aktiviteter som er verdifulle for både samfunnet og bedriften. Bærekraft er et bredere begrep og peker gjerne på større og langsiktige mål om en bærekraftig fremtid (Bansal og DesJardine 2014).

FN har laget bærekraftsmål for å peke på ulike områder hvor vi kan strekke oss etter bærekraft. Flere virksomheter refererer i dag til disse målene, også i BAE-næringen. Mens bærekraft inkluderer den

sosiale og økonomiske siden, har miljøaspektet fått mest fokus. Det forsterkes av klimaendringer som påvirker miljøet vårt sakte men jevnt. Vi kan si at miljømessig bærekraft har blitt en institusjonell logikk, altså en resept for hvordan man skal operere, som igjen påvirker virksomheter i stor grad (Gümüşay, Claus og Amis 2020). Dette krever imidlertid transformasjon fordi bærekraft ikke bare omhandler noen få, enkeltstående endringer, men endringsprosesser som favner bredt og dypt.

BAE-næringen må forholde seg til miljølovgivningen, men bærekraft handler om å gå lengre enn miljølovene krever. Næringen har utviklet flere sertifiseringer for å hjelpe med målsetningen om bærekraft og evalueringen av det. Disse inkluderer for eksempel Miljøfyrtårn, ISO 1400, ISO 9001, BREEAM og CEEQUEL. I tillegg har noen aktører utviklet praksiser knyttet til bærekraft, for eksempel ved å sette opp et klimabudsjett.

Videre samarbeider aktørene i BAE-næringen for å øke bærekraften i næringen. Dette samarbeidet inkluderer for eksempel Grønn byggallianse, ZEB, og utvikling av bærekraftretningslinjer som i Bygg21.

Fokuset på bærekraft, både i lovgivningen og i kundekrav gjør at virksomheter som ikke tar en strategisk tilnærming til bærekraft, fort kan bli forbigått i markedet. Men, igjen, dette krever transformatorisk endring, og slike endringsprosesser er ikke enkle. Ofte krever det engasjement og involvering fra ulike individer, ofte referert til som endringsagenter, og det er dette denne artikkelen handler om.

Organisasjoners tilsvar på bærekraftkravet

For å realisere bærekraftstrategier og oppnå den transformasjonen som kreves, må man tenke på bærekraft som noe som går utover enkeltstående og spesifikke prosjekter, men som del av hele organisasjonen og dens virke. Vi kan diskutere ulike modenhetsnivåer når det gjelder bærekraft, og for å nå et høyt nivå, må bærekraft integreres i en organisasjons strategi og formål (Kane 2011) så vel som i operativ praksis (Hengst mfl. 2020). Imidlertid kan bærekraft være i strid med andre institusjonelle logikker som eksisterer i organisasjonen, slik som effektivitet og eksisterende forretning (Wright og Nyberg 2017). I praksis betyr dette at økonomiske verdier som profitt kan overstyre bærekraftmål når de står i motsetning til hverandre. En måte å løse denne motsetningen på er å legitimere bærekraft som en del av organisasjonens strategi (Hengst mfl. 2019).

Når bærekraft er noe kundene etterspør og verdsetter, blir spørsmålet om penger og bærekraftmålene to sider av samme sak. Denne typen kundepreferanser presser virksomheter til å svare på etterspørselen slik at de ikke mister markedsandeler. Mange virksomheter har derfor lagt til bærekraft som en del av sin strategi. En virksomhet kan utvikle en separat bærekraftstrategi, men å se den som en del av den overordnede strategien gir flere muligheter, men krever strategisk endring. Strategisk endring innebærer å tilpasse virksomhetens oppdrag eller overordnede prioriteringer og mål (Müller

og Kunisch 2018). Strategisk endring er viktig for å skape og opprettholde konkurransefortrinn (Müller og Kunisch 2018). For å implementere bærekraftstrategier er det viktig med toppledelsestøtte, utvikle nye roller, tildele ressurser, lage gode insentiver, ha en bedriftspolitik og, ikke minst, ildsjeler (Howard-Grenville og Bertels 2013). Ildsjelene er viktige endringsagenter, og avgjørende for å drive endringsprosessene som kreves.

Endringsagenter - individer som pådrivere for endring

Vi vet at enkeltpersoner kan endre en organisasjon, altså være endringsagenter, men vi vet også at det er utfordrende for ett individ å påvirke andre og eksisterende organisasjonsstrukturer. Endringsagenter utfordrer de eksisterende måtene å organisere og operere på, det vil si logikken i organisasjonen.

Endringsagenter er «individer som gjennom formelle organisasjonsroller og/eller personlig aktivisme forsøker å introdusere eller skape endring i et produkt, en prosess eller en metode innenfor en organisasjon» (Andersson og Bateman 2000, 549).

Litteraturen har identifisert ulike typer endringsagenter. Det tradisjonelle synet er å se topplederen som den viktigste endringsagenten, men mellomledere spiller ofte en viktig rolle i å påvirke ansatte.

Mellomledere kan også utfordre og påvirke toppledelsen. Samtidig vil enkelte ansatte, også på 'lavere' nivå påvirke andre ansatte, ledere og dermed på prosesser og praksis (Alt og Craig 2016).

Endringsagenter kan være en del av organisasjonshierarkiet (f.eks. topp- eller mellomledere med klare ansvarsområder), men de kan noen ganger være frakoblet den formelle strukturen. Når det gjelder å drive fram endringer mot mer bærekraft, har mange organisasjoner bærekraftansvarlige- og ledere.

Disse lederne kan ha i oppgave å dekke hele organisasjonen, noe som kan være utfordrende. Imidlertid avhenger dette av disse lederne evne til å drive endring og av det handlingsrommet de gis (Sandhu og Kulik 2019). Hvordan bærekraft ses og hvordan den bærekraftansvarlige blir sett på som en del av organisasjonen, påvirker mulighetene disse lederne har til å drive endringsprosessene.

For å påvirke andre er et av de viktigste verktøyene kommunikasjon. Endringsagenter må utfordre de dominerende logikkene som forhindrer andre i å se verdien i bærekraft og fra å engasjere seg i bærekraftsspørsmål (Howard-Grenville 2007). En utfordring er at bærekraftsspørsmål kan være svakt definerte, komplekse og tvetydige, noe som betyr at problemstillingene ofte må omformuleres og tilpasses organisasjonen (Wright og Nyberg 2017).

For å kommunisere må endringsagentene for det første identifisere problemet eller aspektene som er relevante for organisasjonen. For det andre, for å kommunisere om det komplekse behovet, må endringsagentene ofte pakke inn problemstillingen på en måte som gjør den interessant og relevant for organisasjonen. Dette kan gjøres med innramming (i.e. 'framing') (f.eks. snakke om problemstillinger som muligheter), meningsskaping, formulering av løsninger (Alt og Craig 2016) eller legitimering (Howard-Grenville 2007). For det tredje, endringsagenter kommuniserer og selger inn problemene til

andre (Andersson og Bateman 2000). På denne måten påvirker endringsagenter andres oppmerksomhet og forståelse av en problemstilling, og den utviklingen og trendene som har konsekvenser for organisasjonens (Dutton mfl. 2001).

Ulike mennesker motiveres av ulike ting, og interesse kan utløses av ulik innramming. Derfor kan endringsagenter tilpasse innrammingen av problemet avhengig av publikum. Howard-Grenville mfl. (2017) viste for eksempel i en studie av grønne strategier i kjemikalieindustrien at de ulike ekspertene i disse virksomhetene verdsatte enten effektivitet eller vitenskapelig verdi. Forfatterne viste hvordan endringsagenter i denne konteksten brukte ulike innrammingsmetoder: 1) normaliseringsramme, der de posisjonerte grønn kjemi som konsistent med 'mainstream' kjemiinnovasjon; 2) moraliserende ramme, der de posisjonerte grønn kjemi som et etisk imperativ; og 3) pragmatiserende ramme, der de posisjonerte grønn kjemi som et verktøy som kunne hjelpe kjemikerne med å takle problemene de møtte i sitt daglige arbeid (Howard-Grenville mfl. 2017). På denne måten nådde de et bredere publikum.

En sentral målsetning med kommunikasjonen er å bygge koalisjoner. Det er svært utfordrende alene å endre omstendighetene. Dermed kan man finne likesinnede. Endringsagenter kan også være strategiske med hensyn til hvilke områder av organisasjonen de har som mål å endre. For eksempel, har tidligere forskning vist at det kan være lettere å endre områder som ikke er det sentrale strategiske anliggende i organisasjonen. Endringsagenter møter gjerne færre utfordringer i slike ikke-sentrale forretningsområder: mindre sentrale områder tiltrekker begrenset interesse fra interessenter; derved møter endringsagenter mindre koordineringskostnader og kritisk oppmerksomhet når de forsøker å justere ordninger (Wiedner, Barrett og Oborn 2017).

Ut fra litteraturgjennomgangen over, ser vi at endringsagenter spiller en viktig rolle i å realisere bærekraftstrategier, og at de bruker ulike strategier der kommunikasjon er sentralt. Spørsmålet er hvordan slike agenter opererer i BAE-næringen? Det er lite forskning på endringsagenters rolle og betydning i BAE-næringen generelt, og spesielt når vi ser på den endringsprosessen mange virksomheter i næringen nå går igjennom for å utvikle og realisere bærekraftstrategier. Dette danner derfor utgangspunktet for studien jeg har gjennomført, og for følgende forskningsspørsmål: *Hvordan kan endringsagenter drive fram de transformatoriske endringene som kreves for å realisere bærekraftstrategier i virksomheter i BAE-næringen?*

Metode

Forskningsspørsmålet besvares med en induktiv casestudie (Eisenhardt mfl. 2016) av en virksomhet i BAE-næringen, som har satt bærekraft på sin strategiske agenda. Jeg kom i kontakt med denne

virksomheten gjennom forskningsprosjektet Klima 2050¹, og fant at den representerte en god empirisk setting for å studere hvordan virksomheter går fram for å utvikle og implementere bærekraftstrategier. Etter hvert fikk jeg også forståelsen av den betydningen enkelte individer spilte i disse prosessene, både i kraft av sin formelle rolle og som ildsjeler. Dette ledet meg til å formulere forskningsspørsmålet om endringsagenters rolle og betydning.

Virksomheten jeg har studert, er et mellomstort norsk selskap som jobber over hele landet. Selskapet hadde i flere år satt bærekraft på agendaen, men ble forsterket rundt 2018 da et internt endringsprosjekt fant sted. Endringsprosjektet rekrutterte personer fra ulike ekspertområder til å ta del i prosjektet og dermed øke den transformatoriske endringen. I tillegg var noen ledere knyttet til prosjektet. Noen av personene ble rekruttert fordi de var interessert i bærekraftsspørsmål, mens andre ble valgt uten tilsynelatende tidligere interesse for bærekraft. Som en del av prosjektet støttet miljøavdelingen endringsprosessen. Virksomheten hadde også en egen bærekraftsjef, som hadde ansvaret for bærekraftarbeidet i hele organisasjonen. I studien, identifiserte jeg disse personene som endringsagenter.

Dataene for studien ble samlet inn i 2019. Disse dataene inkluderer intervjuer av 19 ansatte, inkludert fagpersoner og ledere, i selskapet. I tillegg observerte jeg åtte møter mellom endringsagentene, og gikk igjennom dokumenter fra organisasjonen knyttet til bærekraft. Analysen inkluderte først å gå igjennom dataene for å forstå problemstillingen og konteksten. Deretter ble dataene analysert mer i dybden for å forstå hvordan endringsagentene opererer, og de utfordringene de må håndtere.

Funn fra studien

Funnene fra studien viser at endringsagentene jobbet med disse endringsprosessene parallelt med sitt daglige arbeid. De fikk noe opplæring og veiledning, som ga støtte. I tillegg var det noen møteplasser og diskusjoner blant endringsagentene, som en påpekte: «Vi har mange faste kontakter og noen BREEAM-kurs». Disse diskusjonene inkluderte for eksempel: «Hva synes vi er vanskelig, og hvordan kan vi hjelpe hverandre?». Samlet sett var endringsagentarbeidet selvstendig, og dermed hadde de frihet til å bestemme hvordan de skulle gå videre med arbeidet. Basert på studien, er det tre sentrale deler av dette arbeidet som fremstår som spesielt viktige i endringsprosessen og som jeg vil diskutere videre: lære for å utvikle ny kunnskap, kommunisere og motivere.

Lære

Transformatorisk endring krever ofte at endringsagentene lærer mer om bærekraft knyttet til deres faglige og organisatoriske kontekst. I caset så jeg at dette foregikk gjennom blant annet å innhente informasjon fra ulike steder utenfor bedriften. Det var nødvendig å utforske hva endringen ville bety i

¹Klima 2050 er et senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI), som ser på klimatilpasning av det bygde miljø. Se for mer informasjon, www.klima2050.no

den spesifikke konteksten. Hensikten med denne læringen om bærekraft var å utvikle ny kunnskap for de spesifikke fagfeltene der endringsagentene jobbet, som for eksempel innenfor elektrisitet, akustikk og brannsikkerhet. For denne kunnskapsutviklingen, rekrutterte endringsagenter andre og koordinerte arbeidet.

Følgende sitat beskriver hvordan denne kunnskapsutviklingen gjorde det mulig å definere hva bærekraft betyr i det spesifikke fagfeltet: «Jeg føler at [endrings]-prosjektet har en klar visjon om hva det skal være, og de forskjellige feltene må definere hva de mener kan gjøre den største forskjellen for dem.»

Nå for tiden er det ikke særlig utfordrende å skaffe seg informasjon; dermed var ikke denne delen av arbeidet spesielt utfordrende for de endringsagentene jeg studerte, men å skape god og nyttig kunnskap for fagfeltet var mer utfordrende. Denne utfordringen ble beskrevet i følgende sitat: «kunnskap er i dag ganske tilgjengelig, så det har ikke vært en stor sak. Den store saken for oss er hvordan vi iverksetter det, hvordan vi sikrer at den generelle kunnskapen i brannteamet er god nok og at folk tar grep.» Dette innebar å utvide ekspertisen til folk i direkte kontakt med kundene og selskapet mer overordnet for å legge til bærekraft også der.

Videre hadde noen av fagfeltene hatt eksponering for bærekraft tidligere, mens det var mer en ny problemstilling for andre felt. Transformatorisk endring tar ofte sikte på å dekke alle de ulike delene i en organisasjon, men disse har gjerne ulike utgangspunkt for transformasjonen, slik det var i caset.

Kommunisere

En annen viktig oppgave i endringsagentenes arbeid, som jeg fant i studien, var å kommunisere med andre ansatte for å få dem involvert i bærekraftsspørsmålet. Denne kommunikasjonen var knyttet både til å dele kunnskap om bærekraft, og også å kommunisere viktigheten av bærekraft. Det følgende sitatet beskriver hvordan endringsagentene kommuniserte bærekraft basert på kunnskapen de innehar, og hvordan de jobbet for å spre den til de andre ansatte.

Jeg skrev en håndbok, og jeg er også på en måte ansvarlig for å oppdatere dem, og på seminarer tar jeg ledelsen. Jeg har liksom ansvar for å koordinere dem eller ta meg av oppgavene som vi genererer hvis vi trenger litt kunnskap, jeg prøver å finne ut av det. Og press, [...] for å holde det på agendaen, og hvis jeg snubler over noe informasjon, deler jeg det med kollegene mine; hvis det er ny litteratur eller skjer noe nytt i bransjen, prøver jeg å få en idé om hva det handler om og kanskje dele det med bøker.

Noen av endringsagentene var bevisste på å kommunisere på ulike måter for å nå ulike typer individer, som en forklarte:

Det finnes ulike typer kommunikasjon som gir gjenklang hos ulike typer mennesker. Derfor tror jeg vi må komme på så mange plattformer som mulig med budskapet fordi det ikke er slik

at alle er på 'messenger'. Ikke alle ser på videoene, ikke alle leser veiledningsnotatene. Vi må bruke alle kanaler vi kan for å prøve å treffe så mange som mulig med budskapet.

Utfordringen er derfor å nå alle mens de er opptatt med det vanlige arbeidet, og dette krever mye kommunikasjon.

Motivere

Den tredje viktige delen av endringsagentarbeidet, som jeg fant i studien, var at de søkte å motivere andre til å interessere seg for bærekraft og til å inkludere den nye kunnskapen i arbeidet sitt. For eksempel beskrev en endringsagent som hadde en stor interesse for bærekraft:

Vel, du kan aldri slutte å være den motiverende personen, være den med smilet, og 'dette er de gode tingene', hvis du vet hva jeg mener, du må være den oppmuntrende. Det er tips nummer én, for du skal møte noen som på en måte lukker døren for ansiktet ditt, men du kan ikke gi opp

Denne typen motivering er knyttet til å gå foran med et godt eksempel og vise hvor interessant og viktig bærekraft er. Et annet sitatet beskriver entusiasmen til en endringsagent:

Ved kaffemaskinen spør folk meg om noe i prosjektet deres, jeg vil alltid prøve å snu det til bærekraft. Det er akkurat slik jeg er, [bærekraft] dukker bare opp hele tiden. Så det er vanskelig å velge en spesifikk hendelse fordi det er bare hver gang jeg har en mulighet, jeg vil [snakke om det].

Denne typen entusiasme kan motivere andre også til å bli interessert i bærekraft. Det jeg så i studien er at motivasjonen til de andre ansatte utfordres av at bærekraft blir noe i tillegg til det vanlige arbeidet, fremfor å være en naturlig, integrert del av det daglige. Dette beskrives godt gjennom følgende sitat:

Vi sliter fortsatt med å få folk til å gjøre det slik de skal gjøre det. Denne [bærekraften] er ikke obligatorisk. Det står der i kvalitetsstyringsrapporten, du må huke av en boks for å si at du har vurdert bærekraft, men det er ikke en stor sak på samme måte [som obligatoriske saker]. Så ja, jeg tror det er en brattere oppoverbakke med denne enn mange andre ting.

Samlet sett er utfordringene også knyttet til de begrensede ressursene endringsagentene har til dette endringsarbeidet. Uten ressurser er det vanskelig å gjøre jobben. I tillegg er ressursene fordelt på avdelings- og/eller gruppenivå, noe som gjør at lederne i avdelingen trenger å se verdi i å gi tid til dette arbeidet som ikke er en del av det vanlige, fakturerbare arbeidet.

Konkluderende diskusjon og implikasjoner

Funnene beskrevet over viser det arbeidet endringsagenter gjør og de utfordringene som oppstår i mer omfattende bærekraftomstilling i en organisasjon. Vi kan si at organisasjonen opplevde en

institusjonell endring på hele feltet da bærekraft ble mer kritisk for mange organisasjoner og etterspurt på markedet (Gümüşay mfl. 2020).

Casestudien viser at kunnskapsutvikling er nødvendig, i hvert fall når man skal anvende kunnskap om bærekraft på et nytt felt. Transformatorisk endring krever læring. Denne læringen bør også endre måtene vi tenker på, ikke bare forbedre ting (Newman 2000). Samlet sett er læring en viktig del av slike prosesser, som bør støttes for å overvinne eksisterende måter å gjøre ting på.

Videre viser casestudien, i likhet med litteraturen, at kommunikasjon er en viktig del av enhver endringsprosess. I transformatorisk endring, har endringsagentene også denne viktige oppgaven, ikke bare lederne. I caset, fikk endringsagentene generelt noe veiledning, produserte informasjon og motiverte andre. Det vi ser ut fra dette er at endringsagenter trenger støtte for å lære om effektiv kommunikasjon eller for eksempel støtte fra andre endringsagenter og en taktikk for effektiv kommunikasjon.

I caset, motiverte endringsagentene andre til å handle for å drive fram transformasjonsprosessen til et bærekraftig selskap. Dette er relatert til å styrke den emosjonelle forbindelsen til bærekraftendringen. Andre måter å motivere på, er ifølge litteraturen nudging (Galpin 2020) og gamifying (Landers 2018). Disse taktikkene gjør endringen enklere og morsommere. I tillegg er endringsagentenes motivasjon viktig.

For å konkludere, viser denne studien at endringsagenter spiller en viktig rolle og det arbeidet de gjør kan være avgjørende i den transformasjonen som er nødvendig for å realisere bærekraftstrategier. De viktigste implikasjonene av denne studien for praksis er å fokusere og legge til rette for de tre aspektene ved arbeidet endringsagenter gjør: (1) transformasjon mot bærekraft krever for det første å forstå dette som en læringsprosess som krever ny kunnskap. (2) endringsagenter trenger muligheter for å kommunisere med andre likesinnede, og må lære hvordan å kommunisere til ulikt publikum. (3) motivering hjelper andre til å gjøre det ekstra arbeidet som er nødvendig for transformasjon. Men, sentralt for å muliggjøre transformasjonsarbeid, er at det settes av ressurser og gjennomgående oppmerksomhet rundt problemstillingene i organisasjonen og at det integreres i det daglige arbeidet, og ikke som en tilleggsoppgave i en allerede travel hverdag.

Selv om dette studien er basert på en enkeltcase, og dermed ikke kan generaliseres, vil funnene og de praktiske implikasjonene presentert være relevante for virksomheter i lignende situasjoner. Mange jobber nå for å bli mer bærekraftig, og her har jeg vist og diskuterte endringsagenters rolle i denne prosessen.

Referanser

Alt, Elisa, and Justin B. Craig. 2016. "Selling Issues with Solutions: Igniting Social Intrapreneurship in for-Profit Organizations." *Journal of Management Studies* 53 (5): 794–820.

<https://doi.org/10.1111/joms.12200>.

- Andersson, Lynne M, and Thomas S. Bateman. 2000. "Individual Environmental Initiative : Championing Natural Environmental Issues in U. S. Business Organizations." *Academy of Management Journal* 43 (4): 548–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1556355>.
- Bansal, Pratima, and Mark R. DesJardine. 2014. "Business Sustainability: It Is about Time." *Strategic Organization* 12 (1): 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>.
- Dutton, Jane E., Susan J. Ashford, Regina M. O'Neill, and Katherine A. Lawrence. 2001. "Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change." *Academy of Management Journal* 44 (4): 716–36. <https://doi.org/10.5465/3069412>.
- Eisenhardt, Kathleen M, Melissa E Graebner, and Scott Sonenshein. 2016. "From the Editors Grand Challenges and Inductive Methods : Rigor Without Rigor Mortis." *Academy of Management Journal* 59 (4): 1113–23. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>.
- Galpin, Timothy. 2020. "Nudging Innovation across the Firm – Aligning Culture with Strategy." *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/JBS-07-2020-0147/FULL/PDF>.
- Gümüşay, Ali Aslan, Laura Claus, and John Amis. 2020. "Engaging with Grand Challenges: An Institutional Logics Perspective." *Organization Theory* 1 (3): 263178772096048. <https://doi.org/10.1177/2631787720960487>.
- Hengst, Iris-Ariane, Paula Jarzabkowski, Martin Hoegl, and Miriam Muethel. 2020. "Toward a Process Theory of Making Sustainability Strategies Legitimate in Action." *Academy of Management Journal* 63 (1): 246–71. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0960>.
- Howard-Grenville, Jennifer. 2007. "Developing Issue-Selling Effectiveness over Time: Issue Selling as Resourcing." *Organization Science* 18 (4): 560–77. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0266>.
- Howard-Grenville, Jennifer, and Stephanie Bertels. 2013. "Organizational Culture and Environmental Action." In *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment*, edited by Pratima Bansal and Andrew J. Hoffman, 194–210. Oxford University Press.
- Howard-Grenville, Jennifer, Andrew J. Nelson, Andrew G. Earle, Julie A. Haack, and Douglas M. Young. 2017. "If Chemists Don't Do It, Who Is Going To?" *Peer-Driven Occupational Change and the Emergence of Green Chemistry. Administrative Science Quarterly*. Vol. 62. <https://doi.org/10.1177/0001839217690530>.
- Kane, Gareth. 2011. *The Green Executive*. New York: Earthscan.
- Landers, Richard N. 2018. "Gamification Misunderstood: How Badly Executed and Rhetorical Gamification Obscures Its Transformative Potential:"

<https://doi.org/10.1177/1056492618790913> 28 (2): 137–40.

<https://doi.org/10.1177/1056492618790913>.

Müller, Johanna, and Sven Kunisch. 2018. “Central Perspectives and Debates in Strategic Change Research.” *International Journal of Management Reviews* 20 (2): 457–82.

<https://doi.org/10.1111/ijmr.12141>.

Newman, Karen L. 2000. “Organizational Transformation during Institutional Upheaval.” *Academy of Management Review* 25 (3): 602–19. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3363525>.

Sandhu, Sukhbir, and Carol T. Kulik. 2019. “Shaping and Being Shaped: How Organizational Structure and Managerial Discretion Co-Evolve in New Managerial Roles.” *Administrative Science Quarterly* 64 (3): 619–58. <https://doi.org/10.1177/0001839218778018>.

Wiedner, Rene, Michael Barrett, and Eivor Oborn. 2017. “The Emergence of Change in Unexpected Places: Resourcing across Organizational Practices in Strategic Change.” *Academy of Management Journal* 60 (3): 823–54. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0474>.

Wright, Christopher, and Daniel Nyberg. 2017. “An Inconvenient Truth: How Organizations Translate Climate Change into Business as Usual.” *Academy of Management Journal* 60 (5): 1633–61.

<https://doi.org/10.5465/amj.2015.0718>.

Figur 1. Faktorer som påvirker endringsagentens arbeid på medarbeidernivå

