

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E
Masteroppgave

Navn / kandidatnr.: Bente Aslaksen,
Britt Grøtheim Horghagen, Ståle Lindseth

Hvordan forstås og implementeres
bærekraft i bedrifter og organisasjoner?

Dato: 29.11.2020

Totalt antall sider: 86

Abstract

The purpose of this paper is to examine the relationship companies and organizations have toward the concept of sustainability and how they implement this in their own companies or organization. We have done a review of current literature that is related to sustainability. This theory covers the literature's definition relating to sustainability for companies and organizations that take social responsibility (CSR). We put together theory and the challenges that meet the companies, organizations and employees in implementing sustainability in their own organization or business.

We ended up with the topic: *"How sustainability is understood and implemented in companies and organizations?"*

With this in mind, we selected a group of companies and organizations and preformed semi structured interviews or conversations of a selection of employees in different positions within the company or organization. The study has looked at companies and organizations in both the private and public sectors, we have also interviewed employees in different industries and size.

Our survey shows that there are some differences in the understanding of sustainability. Majority of our interviewees understand the general concept of it with the broad concept of climate change, however, there are also a few that know of or have access to the 17 sustainability goals set by UN. Interestingly, the survey also show that the interviewed individuals have different opinions on how sustainability works and is measured in their adjoining businesses. Conditional elements such as industry, competence and commitment from owners, managers, and the board are most effective in a business' sustainability strategy. Organizational culture further has a greater impact on how the company or organization manages to focus on sustainability. The survey also showed that sustainable solutions are great in terms of customers and suppliers but also highlights the small focus on individual employees and how they work with sustainability in the company or organization.

Forord

Dette er vår avsluttende oppgave i Master of Business Administration (MBA) Nord Universitetet, Stjørdal. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Denne oppgaven handler om bærekraft og hvordan bedrifter, organisasjoner og personer forstår dette begrepet og hvordan de implementerer dette i sin bedrift eller organisasjon. Vi har fått muligheten til å komme noe tettere inn på en del organisasjoner og bedrifter for å hente informasjon, noe som har vært svært lærerikt. Vi har deretter brukt det vi har lært for å analysere dette videre i oppgaven vår og det har vært interessant å se hvordan de ulike bedriftene har tatt til seg begrepet bærekraft og benytter dette internt. Vi ønsker derfor å rette en stor takk til de som tok seg tid til å svare et trekløver med vitebegjærlige studenter og holdt ut alle vinklinger og tilleggsspørsmål vi måtte ha.

Vi ønsker også å takke lærere og forelesere ved Nord Universitetet for å dele sin kunnskap med oss slik at vi kunne fullføre dette studiet. Ønsker å rette en stor takk til vår veileder Vivi Lademo Storsletten som har oppmuntret oss, delt sin viten, konstruktiv kritikk og skubbet oss i riktig retning når vi trengte det.

Det må ikke glemmes å rette en stor takk til de der hjemme som har stått ut med oss i sene kvelder, lange helger og følelsesmessige høye tinder og dype daler. Det er tross alt de som har tatt støyten når vi har vært opptatt med å diskutere, lese og skrive på denne oppgaven. Ønsker også å takke Bentes kollega og som har vært en god støttespiller med å gjennomlesning av oppgaven og konkrete tilbakemeldinger, dette har vært til stor hjelp.

Trondheim 29.11.2020

Bente Aslaksen

Britt Horghagen

Ståle Lindseth

Sammendrag

Det finnes i litteraturen en rekke beskrivelser knyttet til bærekraft i ulike sammenhenger. I denne oppgaven ønsket vi å finne ut hvordan folk flest oppfatter bærekraft som begrep, og hvordan man går fram i bedriften og organisasjoner for å bli mer bærekraftig.

Vi har gjort en gjennomgang av aktuell litteratur i tilknytning til bærekraft. Teorien omfatter litteraturens definisjon knyttet til bærekraftige bedrifter og organisasjoner som tar samfunnsansvar (CSR). Vi har satt dette sammen med utfordringene som møter bedriftene, organisasjonene og de ansatte når de skal implementere dette i egen organisasjon eller bedrift.

Vi endte opp med problemstillingen: *«Hvordan forstås og implementeres bærekraft i bedrifter og organisasjoner?»*

For å få svar på problemstillingen har vi valgt å bruke case studie der data er fremskaffet gjennom semistrukturerte intervju eller samtaler, vi har også supplert med sekundærdata for å få bekreftet hvordan bedriftene og organisasjonene jobber med bærekraft.

Studien har tatt for seg bedrifter og organisasjoner i både privat og offentlig sektor. Vi har også sett på forskjellige bransjer og størrelser.

Undersøkelsen viser at de fleste forstår begrepet bærekraft med klima endringer, det er få som kan de 17 forskjellige bærekraftmålene som FN har satt. Undersøkelsen viser også at de forskjellige bedriftene og organisasjonene har forskjellig oppfatning på hvordan bærekraftsarbeid i bedriften eller organisasjonen løses. De forholdene som har betydning for den strategien bedriften eller organisasjonen har til bærekraft er bransje, kompetanse og engasjement og fokuset fra eiere, ledere og styret. Vi har også sett at organisasjonskulturen har innvirkning på hvordan bedriften eller organisasjonen klarer å fokusere på bærekraft. Undersøkelsen viste også at fokuset på bærekraftige løsninger var stort mot kunder og leverandører, men det var lite fokus på hvordan man selv, og hver enkelt ansatt jobbet med bærekraft inn i bedriften eller organisasjonen.

Innhold

.....	
Abstract.....	i
Forord.....	ii
Sammendrag	iii
Figuroversikt	vi
Tabelloversikt.....	vi
Vedlegg	vi
1 Innledning:.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling:	4
1.3 Fremgangsmåte for å håndtere problemstillingen.....	4
2 Kontekst:.....	4
2.1 Rapportering:.....	6
3 Metodiske momenter	6
3.1 Valg av metode.....	8
3.1.1 Case studiedesign:.....	8
3.1.2 Utvalg.....	9
3.2 Kvalitativ metode	11
3.2.1 Intervjuguide	11
3.3 Refleksivitet, reliabilitet, validitet og etiske perspektiver.....	15
3.3.1 Hva er refleksivitet.....	15
3.3.2 Reliabilitet, validitet.....	16
3.4 Etikk og konfidensialitet.	17
4 Oppgaveteori	18
4.1 Verdiskapning	18
4.2 Styrets rolle:	19
4.3 Corporate governance CSR.....	20
4.4 Mål og Strategi.....	22
4.5 Endringsprosess:.....	23
4.6 Organisasjonskultur:.....	25
4.6.1 Schein.....	26
4.6.2 Kulturens nivåer.....	27

4.6.3	Hvordan kultur oppstår	28
4.6.4	Kulturtyper	29
4.6.5	Ledelse i kultur	30
4.6.6	Struktur	31
4.7	Organisasjonsatferd og prosesser	33
4.8	Rammeverk for ekstern analyse	34
4.9	Forretningsplan.....	36
4.10	Forskningsmodell og oppsummering:.....	36
5	Empirisk materiale.....	38
5.1	Presentasjon av case og informanter	38
6	Tolkning av funn	39
6.1	Hvordan forstå bærekraft.....	40
6.1.1	Begrepet bærekraft.....	40
6.1.2	Parisavtalen	44
6.1.3	FNs bærekraftsmål	44
6.1.4	Blind Viten.....	46
6.2	Omgivelser:	47
6.2.1	Fokuset på mål og strategier	47
6.2.2	Fokuset på organisasjonsatferd og prosesser	49
6.2.3	CSR – økonomisk og sosial gevinst.....	50
6.3	Implementering av bærekraft	54
6.3.1	Ledelsens involvering - kultur	55
6.3.2	Rapportering	55
6.3.3	Endring i organisasjonen.....	56
6.3.4	Samarbeid	59
6.4	Oppsummering - PESTEL	61
7	Konklusjon.....	63
7.1	Implikasjon.....	67
	Referanseliste.....	69

Figuroversikt

Figur 1	FNs Bærekraftsmål	1
Figur 2	Kilder brukt til datainnsamling.....	10
Figur 3	Justert verdiskapningsprosess.....	18
Figur 4	Ansvars pyramiden.....	21
Figur 5	Isfjellet.....	28
Figur 6	Mintzberg's 5.....	31
Figur 7	PESTEL	35
Figur 8	Teoretisk modell	37
Figur 9	Fordeling av bærekraft.....	46

Tabelloversikt

Tabell 1	Objektoversikt	13
Tabell 2	Oppfattelse av Bærekraft	42
Tabell 3	Valg av bærekraftsmål.....	44

Vedlegg

Vedlegg 1	Intervjuguide	73
Vedlegg 2	Kvitering fra NSD	74
Vedlegg 3	Samtykkeskjema	76

1 Innledning:

1.1 Bakgrunn

Temaet bærekraft er svært dagsaktuell for virksomheter over hele verden. Utviklingen i samfunnet har ført til at det er større søkelys på hva og hvordan bedrifter og organisasjoner formidler informasjonen om de økonomiske, sosiale og miljømessige forholdene som de er en del av. Press fra samfunnet har ført til at bedrifter og organisasjoner i større grad må inkludere sosialt og miljømessig samfunnsansvar i sitt daglige arbeid for å bli oppfattet som legitim. I tråd med denne utviklingen må det implementeres bærekraftige løsninger og bærekraftig utvikling inn i bedriftene og organisasjonene.

Brundtland-kommisjonen (1987) definerer bærekraftig utvikling som «Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (FN-Sambandet, 2019).

Figur 1 FNs Bærekraftsmål



Note FN's 17 bærekraftsmål for både mennesker og miljøet. Fra «FNs Bærekraftsmål,» av FN-Sambandet, 2020b (<https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>).

For å fremme bærekraftig utvikling må bedrifter og organisasjoner ta samfunnsansvar. Hva som er samfunnsansvar, har blitt mye diskutert gjennom tidene. Bærekraftig utvikling angår bedrifter og organisasjoner, fordi det påvirker vilkårene for økonomisk virksomhet. Når

ressurser blir knappere som følge av overforbruk eller klimaendringer, blir kostnadene og risikoen knyttet til ressursene høyere, og gevinsten av omstilling større. Når markeder blir ustabile som følge av geopolitiske og miljømessige usikkerheter, blir stabiliteten i økonomien også forstyrret. Og ikke minst, når kunder, ansatte, investorer, og andre interessenter stiller større krav til sosiale og miljømessige prestasjoner, til åpenhet og gjennomsiktighet, og til produkter og tjenester som er mer bærekraftige, blir det mindre attraktivt å være den bedriften som ikke kan leve opp til forventningene (Næringslivets hovedorganisasjon [NHO] 2020). Man ser i dag at bedrifter som Equinor og Shell trekker seg ut av oljesandutvinning, og matvareaktører som Orkla slutter å bruke palmeolje. Det viser seg at bærekraftig utvikling og lønnsomhet lar seg forene, bærekraft kan lede til visse typer konkurransefortrinn som ikke er tilgjengelige for bedrifter og organisasjoner som ikke har implementert bærekraft som del av deres praksis (Innovasjon Norge, 2015). Bedrifter og organisasjoner har spilt en stor rolle i utviklingen av miljø og klimaproblemer, og det er vanskelig å forestille seg at disse problemene kan løses uten å ha næringslivet med på laget. For å få til det som trengs må både bedrifter og organisasjoner ta ansvar for å redusere virksomhetens negative konsekvenser på miljø og samfunn, og vi trenger bedrifter og organisasjoner som klarer å finne lønnsomme måter å utnytte de forretningsmulighetene som dukker opp som en konsekvens av disse problemene (Innovasjon Norge, 2015).

De fleste bedrifter og organisasjoner har som mål å tilby produkter eller tjenester, og ha økonomisk gevinst (Store norske leksikon, 2018). For at en bedrift eller organisasjon skal være bærekraftig må den se på alle sider ved bedriften og organisasjonen, produksjon, markedsføring, salg og arbeidsmiljø. Hvis bedriften eller organisasjonen markedsfører seg som bærekraftig, trenger det ikke å bety at hele bedriften er bærekraftig totalt sett. Vi legger til grunn at transaksjoner eller bytter som skjer i et marked, har en forhistorie og en etterhistorie. Forhistorien handler om for eksempel produktutvikling, produksjon og transport, mens etter historien dreier som om kundenes bearbeiding, bruk og konsum av godet.

Med FNs bærekraftsmål ser vi at det kommer nye retningslinjer, bedrifter og organisasjoner må vise at de gjør reelle bærekraftige grep. Hver bedrift eller organisasjon må finne sine bærekraftsmål, og bidra der de kan. Arbeidet med bærekraft bør gjøres med en langsiktig plan med å nå et mål om en permanent endring, og ikke kun være et prosjekt som blir glemt når

det er over. Forhåpentligvis vil dette skape en varig endring i organisasjonen eller bedriftens kultur. En bærekraftig utvikling kan føre med seg mange nye arbeidsområder. Det vil bli et økende behov for arbeidskraft innen bærekraftig utvikling, både når det gjelder utvikling av løsninger innen teknologi, og kunnskap om rapportering av det arbeidet med bærekraft som bedriftene eller organisasjonene gjør.

Det er da interessant å finne ut mer om hvordan bærekraft integreres i bedrifter og organisasjoner. Spørsmålsstillinger som dukker opp kan være blant annet om det er forskjell på ulike bransjer, selskapsstørrelser, lønnsomhet og eiersammensetninger, og følger de ansatte og ledelsen visjoner, mål og strategier for hva som blir planlagt gjennomført. Hvordan bedrifter og organisasjoner jobber med bærekraftmålene, er avgjørende for hvor godt de er rustet for en framtid der informasjon om bedriftenes og organisasjonens arbeid med bærekraftig utvikling vil inngå i stadig flere aktørers vurdering av organisasjonenes og bedriftens omdømme. Rapportering på bærekraft har vist seg å være positivt for omdømme og etterspurt fra investorer (Regnskap Norge, 2019).

Det gjør det relevant å undersøke hva de ansatte mener om bærekraftig utvikling i sin bedrift eller organisasjon. Det kan gi en indikasjon på hvilke verdiskapninger som oppstår når bedriften eller organisasjonen endrer sine visjoner og strategier. Har bedriften eller organisasjonen nok kompetanse og kunnskap om bærekraft til å overføre dette videre til de ansatte.

Arbeid med bærekraft er en langsiktig prosess og investering, som for mange kanskje vil ha en høy kostnad, særlig i starten av arbeidet. Man har det siste tiåret snakket om at man må bli mer miljøvennlige, men nå er det satt konkrete mål og forpliktelser frem til 2030 (FN-sambandet, 2020b). Norge skal ivareta og videreutvikle velstanden vi har. I våre forundersøkelser finner vi et større engasjement for å nå disse målene, men det er en stor jobb som skal gjøres for å nå FNs bærekraftsmål i 2030. Mange bedrifter tar bærekraftige valg for å sikre sitt omdømme og konkurransekraft, slike valg er blitt viktig når man ser hvilke utfordringer verden står overfor.

1.2 Problemstilling:

Vi ønsker å belyse hvordan bedrifter og organisasjoner implementerer bærekraft, og har kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan forstås og implementeres bærekraft i bedrifter og organisasjoner?

1.3 Fremgangsmåte for å håndtere problemstillingen

Det neste kapittelet går vi igjennom konteksten for bærekraft og bakgrunn for hvorfor vi mener dette er et viktig tema. Kapittel 3 viser metodene vi har brukt for å undersøke spørsmålene for oppgavens problemstilling. I kapittel 4 er det gjort rede for den teoretiske bakgrunnen som er brukt til å kaste lys over oppgavens problemstilling. Etter den teoretiske diskusjonen gjør vi en kort presentasjon av informantene og de bedriftene og organisasjonene som utgjør vår casestudie, så i kapittel 6 blir det innhentede datamaterialet presentert og fortolket. Til slutt trekker vi frem en konklusjon på problemstillingen sammen med noen refleksjoner rundt oppgavens relevans og konsekvenser, og forslag til videre forskning.

2 Kontekst:

Parisavtalen innebærer blant annet at Norge, sammen med EU, har satt et mål om å kutte utslippene med minst 40 prosent innen 2030 sammenlignet med 1990-nivå, og at nye energiprosjekter skal bygge på fornybar energi (Miljøstatus,2020). Dette gir endrede globale føringer og legger grunnlag for en fornyelse på hvordan bedrifter og organisasjoner endrer sin aktivitet til å fremstille andre relaterte produkter eller produsere de samme produktene på nye måter. Ved hjelp av planer for hvert land som skal oppdateres og rapporteres hvert 5. år, skal man kunne følge med på at de reduserer klimagassutslippene mer og mer. Fra 2023 skal kuttene i klimagassutslipp rapporteres (FN-Sambandet,2020a).

For de fleste bedrifter og organisasjoner er målet å selge mest mulig produkter, og få forbruker til å føle at de har et behov for deres produkt. Det i seg selv er lite bærekraftig, det øker forbruket. Selv om mange har såkalte bærekraftige produkter, vil ikke det si at det er bærekraftig å kjøpe dem, i de aller fleste tilfeller er det nok mer bærekraftig å ikke kjøpe (Forbrukerrådet, 2017). For at en bedrift eller organisasjon skal være bærekraftig bør den se

på alle sider ved bedriften eller organisasjonen, produksjon, markedsføring, salg og arbeidsmiljø. Forbrukeren har som regel for lite innsikt i hva som skjer bak bedriftens eller organisasjonens vegger. Det er vanskelig å få tilgang på produksjonsmåter eller oppskrifter på produkt, de ønsker å holde dette innenfor bedriften eller organisasjonen. Dersom bedriften eller organisasjonen markedsfører seg som bærekraftig, trenger det ikke å bety at hele bedriften eller organisasjonen er bærekraftig totalt sett. Fremover bør bærekraft implementeres mer i bedriften eller organisasjonen, det vil si i alle ledd. Når styret eller toppledelsen kommer med en ny strategi om at bedriften eller organisasjonen skal bli mer bærekraftig, bør det berøre alle, og bli en del av bedriftskulturen. Prosessen vil i de fleste tilfeller helt sikkert koste både tid og penger.

NHO (2020) sier på sine nettsider at det vil bli større press på bærekraftig utvikling og at det vil bli viktigere fremover. Forbrukere, bedrifter og organisasjoner stiller i større grad krav til produktene de ønsker. De ønsket varer fra leverandørene som er bærekraftig. Investorer og finansieringsinstitusjoner vil teste bedrifters og organisasjoners forretningsmodeller mot klimarisiko. Neste generasjon er opptatt av bærekraftig utvikling og ønsker i større grad å arbeide for bedrifter og organisasjoner som bidrar til å løse slike utfordringer. NHO (2020) beskriver at verdiskapning bidrar til velferd. Samfunnsansvar handler om hvordan verdier skapes, og hvordan næringslivet påvirker mennesker, miljø og samfunn. I dagens globaliserte verden øker kravet til at man utviser samfunnsansvar. Dette innebærer å integrere samfunns- og miljømessige hensyn i strategi og daglig drift.

I mars 2020 fikk arbeidet med bærekraft en ny utfordring da verden ble angrepet av Covid-19 pandemien. En rapport fra FN viser at for å nå bærekraftsmålene satt for 2030, var det allerede før pandemien flere mål som ikke hadde en positiv utvikling (United Nations, 2020). Det var økende matmangel og ulikheter blant mennesker i store deler av verden, og klimaendringer gikk i negativ retning. Det var derimot på områder som utdanning og helse en positiv trend. Bærekraftsmål for helse, arbeidsløshet og fattigdom blir ekstra utfordret under en pandemi som Covid-19. Det er de menneskene og landene som hadde lite ressurser fra før, som nå blir ekstra utsatt. Dette viser at arbeidet med bærekraftsmålene er viktigere enn noen gang (United Nations, 2020).

2.1 Rapportering:

Internasjonalt er det nå 5 organisasjoner som jobber for standarder innen bærekraftsrapportering (Ellefsen,2020b). Bærekraftsrapportering er omfattende, og det har vært flere forskjellige standarder på markedet, dette har vanskeliggjort rapporteringen. Det har blant annet vært mulig å dysse ned negative og forsterke positive klimaforhold ved virksomheten i rapporten. Nå prøver man å lage standarder der det rapporteres både på bedriftens og organisasjonens interne og eksterne bærekraftsarbeid. Dette skal rapporteres samlet med informasjon om bedriftens og organisasjonens finansielle situasjon. En standard på bærekraftsrapportering skal lette interessenters jobb med å sammenligne bedrifter og organisasjoner på bærekraftsarbeid (Ellefsen, 2020b).

Task-Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) er et prosjekt som skal utarbeide frivillige standarder for klimarisiko, slik at rapporteringsarbeid på dette kan gjøres på en bedre måte. Det skal rapporteres slik at det er enkelt å forstå hvilken risiko investeringen innebærer med tanke på klima. Prinsippene for å lage en rapport på bærekraft vil ligne mye på vanlig regnskapsrapportering (Ellefsen, 2020a).

3 Metodiske momenter

Asbjørn Johannessen, Line Christoffersen og Per Arne Tufte (2011) sier at valg av forskningsdesign har en sammenheng med hva man skal undersøke og hvordan det er tenkt undersøkt. Vi ønsker i denne oppgaven å finne så pålitelige data som mulig, og troverdig kunnskap, slik at studien kan ha en nytteverdi for bedrifter og organisasjoner ved å tydeliggjøre jobben mot å implementere bærekraft og for hvordan begrepet bærekraft forstås, både i bedrifter og organisasjoner, men også hos mennesker.

Etter våre studier har vi fattet interesse for bærekraftsbegrepet som et viktig element i mange bedrifter og organisasjoners utviklingsprosesser. Som forskere har vårt aller første utgangspunkt vært å utforske og redegjøre for vår egen forforståelse i forhold til bærekraft som begrep og bærekraftige utvikling. Vi har stilt oss spørsmål om hva bærekraft som begrep betyr for bedrifter og organisasjoner, hvordan er forståelsen av bærekraft hos privatpersoner, klarer man å nå bærekraftsmålene som FN har opprettet. Vi ønsker også å vite mer om måten man jobber på mot bærekraftig utvikling og bærekraftige løsninger i dag. Vi ønsket oss en

større forståelse og innsikt på hvordan bærekraft påvirker bransjer, og om følger av dette gir store endringer i arbeidshverdagen til de ansatte. Er endringen og jobben bedrifter og organisasjoner gjør for å nå bærekraftsmål noe som gjør at kulturen på arbeidsplassen endrer seg. Vi ville også se om forskjellige bransjer svarer det samme på spørsmålene som blir stilt om bærekraft, og om fokuset og kulturen i bedriften eller organisasjonen er endret. Vi tror at ved å jobbe på riktig måte med bærekraft, kan det føre til bedre samhold og engasjement på arbeidsplassen. For å forstå dette har vi i tillegg søkt litt mer overordnet litteratur rundt temaet. Vi har satt oss inn i FNs bærekraftsmål, vi har lest om Parisavtalen hva den inneholder og hva målene er og videre bransje veiledere og veikart for flere forskjellige bransjer. Deretter har vi gått mer i dybden. Eksempler på dette er årsrapporter fra bedrifter og organisasjoner som rapporterer på bærekraft, og artikler som omhandler bærekraft. Bedriftene og organisasjonene i vår studie er ikke i samme bransje, men jobber alle for å fremstå bærekraftige. Imidlertid er fokuset i disse bedriftene og organisasjonene forskjellig på hvordan de holder ansatte oppdatert på bærekraftsarbeid.

Våre forkunnskaper gjorde at vi ønsket å se på bedrifter og organisasjoner i forskjellige bransjer, størrelser og organisering. For vår oppgave ble det mest naturlig å benytte kvalitativ metode, siden vi ønsket å forstå mer rundt temaet bærekraft, nærmere bestemt hvordan de forskjellige bedriftene og organisasjonene velger å jobbe med det.

Vi ønsket å få fyldige og detaljerte beskrivelser om hvordan bedriften eller organisasjonen jobbet seg frem til en plan for sitt arbeid med bærekraft. Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med struktur og formål. I og med at det er intervjueren som stiller spørsmål og kontrollerer situasjonen er de to partene ikke likestilt i intervjusituasjonen. Formålet er ofte å forstå eller beskrive noe (Kvale & Brinkmann, 2009 referert i Johannessen et al., 2011).

Hva vet de ansatte i bedrifter og organisasjoner om bærekraft, er dette noe som interesserer dem i form av å nå bærekraftmålene, eller er det bare et begrep som blir brukt for å få et bedre omdømme. Her er det to vinklinger på temaet. Det ene er fra ledelsen sitt ståsted, hva ønsker de å oppnå med sitt bærekraftsarbeid. Den andre vinklingen er fra de ansatte som i de fleste tilfeller utfører bærekraftsarbeidet i praksis.

Etter noen litteratursøk fant vi flere artikler på temaet bærekraft. Temaet er veldig aktuelt i dag, og mange bedrifter og organisasjoner er opptatt av å fremstå som bærekraftige. Det er forskjellig fra bransje til bransje, men vi fikk i første omgang et inntrykk av at dette ofte kommer fra ledelsen og styret, mens medarbeiderne ikke helt har oversikt over hva som skjer på dette området.

Når vi mener at vi valgte den best egnede metoden for å undersøke vårt tema, bygger det på Johannessen et al. (2011) som sier at kvalitative studier er egnet som metode om man ønsker å undersøke fenomener som man ikke kjenner særlig godt, som det finnes lite forskning på, og som man ønsker å forstå bedre. Vi ønsker å bidra med forskning på bærekraft for å undersøke hvordan forskjellige bedrifter og organisasjoner går frem når de skal implementere bærekraft. Vi har tidligere sett eksempler på bedrifter og organisasjoner som har ønsket å gjøre en omstilling der det har gått for fort, og man ikke har tatt stilling til alle utfordringene som kan komme etter hvert. Med denne forståelsen så vi at det var spesielt viktig å velge kvalitativ metode som i størst mulig grad reduserte effekten av våre egne bevisste eller ubevisste fordommer.

3.1 Valg av metode

3.1.1 Case studiedesign:

Caseundersøkelser består kort sagt i å samle så mye informasjon som mulig, om et begrenset tema. Case betyr «tilfelle», og det er ett eller få tilfeller som studeres inngående. Det er bestemt av tid og sted, og kan være både et studieobjekt og en forskningsdesign. Casestudier gjennomføres ofte med kvalitative tilnærminger, observasjoner eller åpne intervjuer (Johannessen et al., 2011). For å gjøre en god casestudie er det en forutsetning å ha gjort forarbeidet. Både case og teori bør arbeides godt med på forhånd, da det vil danne et større grunnlag for å forstå helheten og det empiri materialet som hentes inn (Yin, 2003). Vi ønsket å finne så mye informasjon som mulig om bærekraft, både som begrep og hvordan bedrifter og organisasjoner jobbet for å implementere bærekraft. Underveis i forundersøkelsene fant vi både bærekraftige løsninger, bærekraftig arbeid og bærekraftig utvikling. Vi ønsket å sette oss inn i disse begrepene før vi startet med intervjuene slik at vi kunne få en bedre forståelse.

Vi har tidligere studert jobben som gjøres innenfor bærekraft gjennom en prosjektoppgave i faget EK339E styrearbeid og styrets rolle. I tillegg til dette har vi gjort oss erfaringer

gjennom egne arbeidsplasser og vår egen arbeidshverdag. For å søke mer kunnskap og forståelse av hvordan det jobbes med bærekraft har vi før igangsettelsen av masteroppgaven hatt en uformelle samtaler med bekjente.

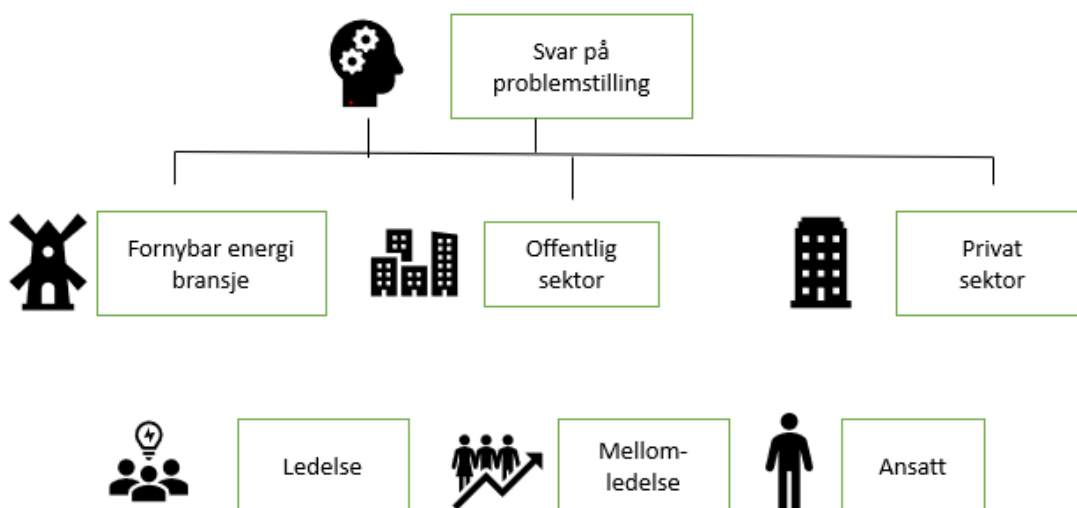
En casestudiedesign tilpasses problemstillingen gjennom opparbeidet kunnskap i tillegg til teori (Yin, 2003) Det kan legges opp til enkeltcasestudier eller multicasestudier. Yin (2003) beskriver multi-case studier som to eller flere caser i ett og samme studie. Vi har lagt opp til multi-case studie gjennom å innhente empiri fra 7 ulike bedrifter og organisasjoner, både innenfor det private og det offentlige næringslivet, med variasjon på størrelsen av bedriftene. Det har vi gjort for å se om det er variasjon på forståelsen av bærekraft i de forskjellige bransjene, å se hvordan de håndterer utviklingen av bærekraft, og forstå hvilket fokus de har. Multiple casene bør velges slik at man i svarene kan se i hvor stor grad svarene repeterer seg, slik at de ved en lignende studie kan forutsi like resultater eller de kan ha større kontraster og kan gjenspeile større og mindre samsvar med teorien.

3.1.2 Utvalg

Kvale og Brinkmann (2009) hevdet at antall intervjuer i vanlige intervjuundersøkelser ofte ligger på et sted mellom 5 og 25 (Kvale & Brinkmann, 2009 referert i Johannessen et al., 2011). Kombinasjonen tid og ressurser som er tilgjengelig for undersøkelsen kan utgjøre årsaken til det valgte antallet. I tillegg kommer loven om fallende utbytte, som sier at utover et visst punkt vil et økt antall informanter tilføre stadig mindre ny kunnskap, de vil kun bekrefte det som allerede er sagt. Nyere intervjuundersøkelser gir også et generelt inntrykk av at det er viktigere å bruke tiden på å forberede undersøkelsen og på analysen i etterkant fremfor å ha mange intervjuer. McCracken (1988) presenterer noen få enkle regler for hvordan man skal velge sitt utvalg. Informantene bør være ukjent for forskeren og for de andre informantene. De bør være få i antall, ikke flere enn 8. De bør helst ikke ha særlig dybdekunnskap om selve vinklingen av oppgaven, altså våre perspektiver for innholdet, men heller ikke være helt uinteressert og uvitende. Det av det aller viktigste er ifølge McCracken (1988) at utvalget er gjennomtenkt med tanke på en bredde av fremstillinger, og dermed skape en viss avstand. For å gjenspeile et variert utvalg bør det søkes etter kontraster som i alder, kjønn, status, utdanning eller yrke.

Antallet man skal intervjuer avhenger av det formål som undersøkelsen har. Vårt formål er å forstå begrepet og utviklingen som har skjedd i de enkelte bedriftene og organisasjonene etter at interne mål er satt. For å belyse problemstillingen ut ifra dette ståsted synes vi det i utgangspunktet var hensiktsmessig å intervjuer 10-15 informanter. Vi hadde noen tanker på hvilke bransjer vi ville sammenligne, og som kunne gi oss svar på problemstillingen. Vi ønsket et utvalg som ga oss informasjon om hele bedriften eller organisasjonen, både ledere, mellomledere og ansatte for å sammenligne kunnskap på de forskjellige nivå. Når vi satte igang rekrutteringen av informanter så vi fort at dette ble utfordrende. Vi hadde utfordringer med å få 3 fra hver bedrift eller organisasjon, fordi dette var tidkrevende. I tillegg måtte vi ta de fleste intervjuene via Microsoft Teams, dette gir en litt annen følelse enn å møtes fysisk. Vi spurte flere bedrifter og organisasjoner om de ønsket å stille til intervju, men flere av slo. Bedriftene og organisasjonene ble kontaktet av oss, og de plukket selv ut de som var best egnet.

Figur 2 Kilder brukt til datainnsamling



Note Oversikt over fordelingen av informanter. Det er informanter fra både det private og offentlige, det er også informanter fra ledelsen, mellomlederen og fra de på gulvet. laget av B.As laksen

For å sikre en viss variasjon av utvalget har vi 2 fra offentlig sektor og 5 fra privat sektor. Fra en organisasjon fikk vi 3 informanter med forskjellige roller, og variasjon i alder og kjønn. Vi har valgt å ha både store og mellomstore bedrifter og organisasjoner. Informantene har

forskjellige stillinger innenfor sitt arbeidsområde, og det var viktig for oss å ha en spredt gruppe som representerer hele bedriften eller organisasjonen, fra ledelse, mellomledelse og til ansatte.

3.2 Kvalitativ metode

Oppgaven har en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ metode blir ofte brukt for å innhente data som skal beskrive noe eller forstå noe i dybden (Johannesen et al., 2011). Man konsentrerer seg gjerne om noen få enheter og undersøker disse svært grundig. Utvalget er strategisk valgt, og er ikke representativt for en større populasjon. Vi søker ikke å generalisere, men vil heller forsøke å forstå hvilke virkelighetsoppfatninger, grunnantagelser, tanker og erfaringer som ligger til grunn for det som fremkommer av vårt empiriske materiale. Vi får en større og dypere helhetsforståelse av fenomenet der det opptrer (Johannesen et al., 2011).

Alvesson og Skölberg (1994) sier at innretningen av «datainnsamling og bearbeiding» innenfor de fleste kvalitative metodelærer er lite reflektert og bør stilles spørsmålsteget ved. Fra begynnelsen til slutten må det være en grunnleggende hermeneutisk tanke i forskningsprosessen. Alle data og fakta er i bunn og grunn tolkningsresultater, og det blir sentralt å fortolke fremfor å fremstille virkeligheten ut fra det dataen som er samlet inn.

3.2.1 Intervjuguide

Alvesson (2011) sier at ved intervju som metode kan feltet deles inn ulikt. Innen kvalitativ forskning er det intervju gjort ansikt til ansikt som er mest interessant og hovedsakelig førstevalg. Kortere intervjuer på telefon og elektroniske medier kan eventuelt brukes som en form for oppfølging til et opprinnelig ansikt til ansikt-intervju, og da spesielt for å spare tid og økonomiske ressurser. Når vi valgte kvalitativ metode og intervju, ønsket vi å få fram hva de ulike informantene hadde av opplevelser og erfaringer knyttet mot bærekraft. Vi hadde ett ønske om å møte informantene i mest mulig trygge omgivelser, slik at samtalene kunne gå enkel og greit, og at dette kunne gjøre vårt analysearbeid enklest mulig.

Når det gjelder struktur på intervjuet kan det være strukturert, semistrukturert og ustrukturert. Det finnes altså ulike grader av struktur. Fra intervjuet som holder fast ved en planlagt og fast spørsmålsliste, til intervjuet hvor informantene snakker fritt rundt et bredt tema og forskeren er åpen for at intervjuet kan ta nye og uventede veier gjennom at informanten selv får

definere relevante undertemaer og utredninger (Alvesson, 2011) Vi valgte å utføre semistrukturert intervju for vi ønsket at informantene skulle dele av sine egne erfaringer, opplevelser og meninger knyttet til temaet. Vi ville at informantene skulle få tilnærmet like spørsmål, samtidig som vi ønsket å åpent stille spørsmål underveis i intervjuet.

Hovedhensikten med dialog er å prøve å forstå mening og betydning i andre menneskers språk og kulturelle verdener. Språk og kulturelle verdener kan ikke ses objektivt, men gjennom fremstilling av språklige kategorier kan de til en viss grad objektiviseres. På samme vis kan språk og kulturelle verdener ikke ses som fakta, men heller som sosialt konstruerte, delvis avhengig av og laget i en dialogisk kontekst (Gustavson, 2007).

Hvis man prøver å forstå meningen og betydningen i andre menneskers språk og kulturelle verdener, blir dette delvis laget etter hvert som dialogen går fremover. Gustavson (2007) mener at dette stiller seg annerledes enn den faktiske informasjonen man innhenter ved intervju og konversasjon. Dialogens grunnantagelse er at all mening er sosialt konstruert, og det finnes ikke noen virkelighet utenfor denne. Den bærende ideen i dialogen er å forme et forum hvor samvariasjon av den sosiale virkeligheten kan dreies inn i en retning i forskeren interesse.

Vi informerte våre informanter om intervjuguiden i forkant av intervjuene, vi ønsket ikke å sende intervjuguiden over, men vi ga dem stikkord hvis de ønsket å forberede seg litt til samtalen. Vi ønsket ikke at samtalen skulle bli for godt forberedt, siden vi ønsket å finne ut hva informantens egne tanker om temaet var. Samtalene til de forskjellige informantene forløp seg veldig ulikt. Noen av informantene svarte kun på det vi spurte om, og vi måtte spørre ekstra mye for å få den informasjonen vi ønsket, mens noen pratet hele tiden og vi benyttet kun intervjuguiden som en sjekklister for å sikre oss at alle tema ble berørt. I følge Jacobsen (2005) er intervjuguiden en oversikt over de tema vi skal innom. Det ble gjennomført 10 semistrukturert intervju. Tabell 1 viser en oversikt over innsamlingsmetoden.

Tabell 1 Objektoversikt

Informant	Intervju semistrukturert	Type data	Dato	Tid totalt
O1	Toppleder mer enn 10 år, mann	Ansikt til ansikt, transkribert	18.09.2020	61 min.
O2	Mellomleder ca. 2 år, mann	Intervju via Teams, transkribert	05.10.2020	55 min.
O3	Toppleder ca. 5 år, mann	Intervju via Teams, transkribert	25.09.2020	40 min.
O4	Toppleder mer enn 10 år, dame	Intervju via Teams, transkribert	07.10.2020	40 min.
O5	Mellomleder ca. 2 år, mann	Intervju via Teams, transkribert	13.09.2020	35 min.
O6	Mellomleder ca. 4 år, mann	Intervju via Teams, transkribert	25.09.2020	52 min.
O7	Ansatt, mann	Ansikt til ansikt, transkribert	18.09.2020	72 min.
O8	Ansatt, dame	Intervju via Teams, Transkribert	05.10.2020	41 min.
O9	Ansatt, dame	Ansikt til ansikt, Transkribert	15.10.2020	42 min.
O10	Mellomleder mer enn 5 år, mann	Ansikt til ansikt, transkribert	06.10.2020	53 min.

Note Viser hvordan kjønn, ansiennitet i bedriften når intervju er gjort hvor lenge dette intervjuet varte og metode som er brukt.

Intervjuene ble gjennomført på to ulike måter. Planen var å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt, hvor vi fikk gjennomført et intervju med fysisk tilstedeværelse. Fire av intervjuene ble gjennomført på møterom i byen hvor informantene holder til. Fordelen med å ha intervju ansikt til ansikt er at man kan vurdere reaksjoner og lese kroppsspråk på en mer inngående måte enn over telefon. Microsoft Teams-møter ble gjennomført på våre kontor noen ganger fra hjemmekontor. Årsaken til at intervjuene ble gjort via Microsoft Teams var situasjonen med Covid-19. Vi hadde ikke mulighet til å møte våre informanter ansikt til ansikt på grunn av restriksjon fra myndigheter gjorde at de fleste satt på hjemmekontor, og det var ikke mulighet for besøk av eksterne personer i bedriftene eller organisasjoner. Microsoft Teams var foretrukket, og gjennomføringen gikk veldig bra, det var ingen tekniske problemer. Microsoft Teams var foretrukket fordi vi følte vi fikk observert informanten, og kunne tolke kroppsspråk og holdninger selv om vi ikke satt ansikt til ansikt.

I starten av alle intervjuene brukte vi tid på å presentere oss selv og si noe om vår bakgrunn, samt bakgrunnen for prosjektet og hva prosjektet skulle handle om. Vi fortalte om hvordan

anonymiseringen ville foregå, og det brukte vi en del tid på. Tre av informantene ønsket at vi signerte ett samtykke skjema til de, der de fikk bekreftet at selskapet ble anonymisert og at vi ikke gikk ut med sensitive data offentlig. Vi ønsket at alle informantene kunne fortelle om seg selv, sin bakgrunn og sin bedrift eller organisasjon, dette var en lett start på intervjuet for å få i gang samtalen.

I kapitlet tolkning av funn har vi brukt noen direkte sitater fra kildematerialet for å gjøre dataene mer pålitelige. Eksempler viser hva som er grunnlaget for våre analyser og vår konklusjon. Før vi fortolket, transkriberte vi intervjumaterialet selv. McCracken (1988) hevder at det skal man ikke gjøre. Dette begrunnes med både økt frustrasjon i transkriberingsprosessen, og faren for å komme for nært alle data, til og med de som ikke er like relevante, slik at det kan bli vanskeligere å trekke ut essensen. Vi har likevel gjennom refleksjon rundt dette kommet frem til å transkribere selv. Vi har også valgt å gjøre dette selv på grunn av anonymiseringen av våre informanter, og vi har i tillegg underskrevet taushetserklæring. Vi har prioritert verdien av å gjøre dette selv, for å komme i dybden på materialet og få en god forståelse. Dermed har vi trosset faren for å bli opphengt i det som kan oppfattes som uvesentlig informasjon. Vi har også ansett dette som en modningsprosess som har gitt oss et utfyllende bidrag til forståelse for, og forberedelser av, selve fortolkningsprosessen. Dette støttes opp av Dalen (2011), som hevder at det er sterkt tilrådelig at forskeren selv utfører transkriberingen, siden den gir forskeren en unik sjanse til å bli bedre kjent med sine innhentede data. Dessuten vurderte vi det slik at dette i størst grad ville sikre anonymitet overfor utvalget og våre informanter. Når vi analyserte dataene fra intervjuene, ble vår oppgave å representere de så riktig som mulig (Ryen, 2002 referert i Johannesen Et al., 2011). Prosessen med analysen startet med å transkribere alle intervjuene. Når transkriberingen var ferdig, sendte vi 3 av disse transkriberte intervjuene til 3 av informantene, de hadde ønske om å godkjenne det vi hadde transkriberte, vi fikk relativt raskt tilbakemelding fra disse. Dette var 3 av intervjuene som vi avholdt ansikt til ansikt. Det var ingen av disse som hadde kommentarer til transkriberingen. Når transkriberingen var bekreftet, startet prosessen med å dele rådataene inn i mindre enheter (Ryen, 2002 referert i Johannesen Et al., 2011).

3.3 Refleksivitet, reliabilitet, validitet og etiske perspektiver.

3.3.1 Hva er refleksivitet

I motsetning til en positivistisk tilnærming kan man ved bruk av hermeneutikken prøve å finne ut av hvilke intensjoner som ligger bak de valgene som gjøres, og hvordan de brukes for å forstå handlinger. Det handler om å prøve å se både delene og helheten. Vi forlater dermed idealet om validitets- og reliabilitetsforhold hvor målet er å sikre objektivitet ved innsamling av data. Mennesker må forstå og fortolkes innenfor den kontekst de er i. Det vil si at vi mennesker ikke kan forstå oss selv uten at verden inngår i vår selvforståelse (Eide & Lindberg, 2006). Vår forskning vil derfor aldri være verdinøytral eller objektiv. Det er derfor vi har søkt kunnskap og forståelse om vår egen livsverden, og redegjort for vår egen forforståelse før vi gått inn i den empiriske konteksten. Imidlertid har vår forforståelse til en viss grad vært gjenstand for kontinuerlig endring, etter som vi har fått utvidet vår horisont gjennom innhenting av empiriske data. Vi har gjort ærlige anstrengelser for å avklare vårt forhold til den problemstillingen vi har satt.

Det er viktig at vår egen forforståelse om temaet er borte, vi skal ikke prøve å ha innvirkning om verdier og normer i vår rolle som forskere. Det er enklere å være klar over dette hos seg selv, enn hvordan andre klarer å gjøre dette. Dette kan by på problemer for de informantene vi kun møter en eller få ganger, vi vet ikke om de har satt sine egne verdier og normer bort når de snakker med oss som forskere. Vi har forsøkt å huske på at informantene er mer enn bare informanter innenfor vår undersøkelse av problemkomplekset. De vil i tillegg ha ulike interesser, bakgrunn, utdanning og ulike perspektiver på sitt arbeide, og dermed også ha ulike verdier og normer.

En annen viktig huskeregel for oss når det gjelder det praktiske empiriske arbeidet gjelder den hermeneutiske sirkel (Eide & Lindberg, 2006). Veksling mellom del og helhet, og mellom forforståelse og forståelse, har sannsynligvis ikke bare åpnet for utvikling av kunnskap og forståelse av hva som skjer, men det har også utviklet oss kontinuerlig som forskere. Det er ikke nødvendigvis bare fokus på hva informanten har gitt oss av informasjon, men denne informasjonen har også bidratt til at vi har fått et mer helhetlig syn på fenomenet bærekraft som vi har studert. Dette ser vi også sammenfaller med et av våre faglige fundament, den organiske virkelighetsforståelse, hvor alt er foranderlig etter hvert som

tiden passerer, ingenting er konstant samt at endring og utvikling skjer i rytmiske, dynamiske nettverk. Som en synergieffekt av å vedkjenne oss en viss forståelse i en slik oppfatning av verden tror vi at vi har evnet til å være til stede i situasjonen, samt videreutviklet vår forståelseshorisont i tråd med hele prosessen. Vi har likevel også innstendig måtte passe oss for ikke å være fastlåste i innlærte tankemønstre som kolliderer med en organisk virkelighetsforståelse, siden den stadige utviklingen og endringen mellom del og helhet da kanskje ikke ville være så lett tilgjengelig likevel. Man må ikke tro at ved å stille kritiske spørsmål så kan vi være fornøyde med utfallet, søken etter det skjulte kan ikke avsluttes her. Vi har tenkt og arbeidet mot en hermeneutikk som alltid skal lete etter en skjult mening (Eide & Lindberg, 2006). Vi har prøvd å søke styrke i vår redelighet ved å tenke velformet og på hvor dybden av temaet sjelden tar slutt gjennom rette prosesser.

3.3.2 Reliabilitet, validitet

Reliabilitet knytter seg til nøyaktighet av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011). Reliabilitet handler om hvor pålitelig og stabile våre forskningsresultater er (Johannessen et al., 2011; Kvale & Brinkmann, 2015). Som mastergradsoppgave innhentet vi vår empiri over et begrenset tidsrom og intervjuet en liten gruppe mennesker en gang. Johannesen et. al., (2011) skriver at for å sikre den beste reliabilitet må man gjøre flere undersøkelser over tid og med flere informanter. Med våre begrensninger som masteroppgave har vi ikke hatt denne muligheten. Likevel mener vi at vi har god reliabilitet når vi ser at våre intervjuer har sammenfallende resultater som en del av sekundærdataen og andre undersøkelser vi har benyttet som teorigrunnlag. For å sikre den beste reliabiliteten burde undersøkelsen blitt gjennomført flere ganger over tid, og utvalget av informanter vil da blitt noen andre. Årsaken er at de som har deltatt på møter har fått mer informasjon om intensjonene, og informantene i undersøkelsen har mer kunnskap, og det kan da påvirke svarene. Ett av spørsmålene viser både i våre funn og sekundærdata at bransjen man jobber i er viktig, vi kan se at både i intervjuene og sekundærdata som vi har sett på viser samme på noen av spørsmålene, med dette vil vi si at deler av undersøkelsen har god reliabilitet.

Validiteten handler om hvorvidt vi faktisk måler det vi ønsker å måle, gyldighet (Johannessen et al., 2011). For å sikre validiteten kan en gjennomføre en vedvarende observasjon. Det

gjøres ved å bruke nok tid til å bli kjent med feltet og bygge opp tillit. Metodetriangulering kan også benyttes og vil si at det brukes ulike metoder, som for eksempel intervju og observasjon samtidig (Johannessen et al., 2011).

For å svare på vårt formål med studien, må vi se på om all den innsamlet data og konklusjon er riktig, og beskriver det de skal beskrive (Johannessen et al., 2011). For å skape en forståelse av hvilke strategier vi velger å bruke, mener vi at semistrukturert intervju gav oss de beste svarene. Vårt utvalg av informanter er rekruttert med tanke på at de har kunnskap om de temaene vi har studert. Vi har tatt med toppledere, mellomledere og ansatte for å se om de hadde samme oppfatning over hele organisasjonen. Informantene kan kun fortelle sine egne historier. På noen av spørsmålene svarte de likt, om blant annet hva begrepet bærekraft betyr for dem personlig. Det var interessante funn, og representerer vel nok hva de fleste forstår med begrepet.

3.4 Etikk og konfidensialitet.

Etikk dreier som om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktig eller gale (Johannessen et al., 2011).

Informantene har fått informert samtykke på en forsvarlig måte. Vi utarbeidet et samtykkeskjema som alle informantene signerte i forkant av intervjuene. De aksepterte i dette skjemaet at vi gjorde opptak av intervjuene slik at vi kunne transkribere disse senere. Vi opplyste til alle som deltok i studien at all informasjon ville bli behandlet anonymt og at informantene på hvilket som helst tidspunkt kunne velge å trekke seg fra studien dersom de ønsket det. Vår forskningsoppgave er meldt inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD).

Personvern er sikret gjennom anonymisering av våre informanter. Det er gjort ved å ikke presentere spesielle data om informantene som lett vil føre til at de kunne gjenkjennes. Av samme årsak har vi valgt å ikke gi for mye informasjon om de enkelte bedriftene og organisasjonene.

Utfordringen vår i problemstillingen er om informantene ønsker å si hele sannheten til oss. Vi er usikre om de vil fortelle om sine utfordringer med bærekraftsmål, og om de gir oss det bildet av at dette kun fordi det forventes av dem, eller om det faktisk gjøres fordi de ønsker å jobbe mot en mer bærekraftig verden. Vil tro at mange vil utelate det som setter bedriften

eller organisasjonen i et negativt lys i en slik sammenheng, men får vi håper de likevel ikke er redde for å dele erfaringer de har gjort seg.

Det har hele tiden vært avklart at vi som studenter har muligheten til å kontakte vår veileder for hjelp og støtte dersom vi skulle få noen alvorlig forskningsetiske betenkeligheter. Selve gjennomføringen av oppgaven har ikke medført noen skader på mennesker, dyr eller natur.

4 Oppgaveteori

I dette kapittelet har vi redegjort for aktuelle teorier som bidrar til å kaste lys over studiens problemstilling. Vi vil forklare det teoretiske rammeverket for verdiskapning, mål og strategier, endringsprosesser og holdninger og kultur som bedriftene og organisasjonene bør ha for å implementere bærekraft inn i sine egne organisasjoner eller bedrifter.

4.1 Verdiskapning

Verdi og verdiskapning er viktig for å kunne drive lønnsomt, både for eksterne og interne interessenter, men det kan være vanskelig å definere dette på en bestemt måte. For et menneske kan verdi være helt ulikt sammenlignet med et annet menneske, fordi situasjonen det mennesket befinner seg i vil være ulikt det et annet menneske befinner seg i, på lik linje som med organisasjoner, bedrifter eller en bransje. En verdiskapningsprosess er et samspill mellom kunden, produsenten og leverandøren (Irgens, 2011). Ser vi på verdiskapningsprosessen i samspillet mellom FNs bærekraftsmål, organisasjoner og til ansatte vil den se slik ut:

Figur 3 Justert verdiskapningsprosess



Note Denne tabellen viser hvordan verdiskapningsprosessen henger sammen basert på samspillet mellom FNs bærekraftsmål til bedrifter/organisasjoner og videre til de ansatte Irgens (2011).

I denne prosessen blir FNs bærekraftsmål sett på som leverandøren som skal implementere bærekraftsmålene. Bedriften eller organisasjonen blir produsenten av bærekraft, de skal utvikle seg innen bærekraftig utvikling og gi bærekraftige løsninger, og bærekraft. Ansatte blir kunden som skal jobbe mot bærekraftsmålene, som vist tidligere i figur 1. Gjennom dette ligger samskapningen i verdiprosessen til grunn som mål for hvordan man kan implementere bærekraftsmålene inn i samfunnet. For å lykkes med at alle jobber mot FNs bærekraftsmål må det et felles verdigrunnlag til gjennom alle ledd i bedriften og organisasjonen og ut til samfunnet.

Michael E Porter og Mark R Kramer (2011) argumenterte for at organisasjoner med fokus på samfunnsansvar ville føre til felles verdiskapning for både samfunn og selskap. Dette kan skyldes et gjensidig forhold mellom samfunn og selskap hvor både sosiale og økonomiske behov definerer markedet. Fokus på samfunnsansvar bør nødvendigvis ikke være kostnadsdrivende for organisasjonen, men kan øke dens lønnsomhet dersom samfunnsansvaret forankres i selskapets kjernekompetanse. Ifølge Porter og Kramer (2011) ville en felles verdiskapning finne sted ved rekonstruering av nye produkter og tjenester, omdefinering av produktiviteten i verdikjeden og ved samarbeid. De argumentere videre for at etterspørselen etter produkter og tjenester som tilfredsstillere sosiale behov vil øke. Derfor vil selskaper som har evnen til å utarbeide økonomiske fordeler gjennom sosial verdiskapning, få et konkurransefortrinn og bidra til vekst i den globale økonomien. Videre argumenterte Porter og Kramer (2011) for at fokus på felles verdiskapning fører til innovasjon og vekst i den globale økonomien. Det skyldes at felles verdiskapning åpner opp for nye behov, nye produkter, nye tjenester og nye markeder som selskapene kan ta nytte av.

4.2 Styrets rolle:

Det er i hovedsak styrets ansvar å bidra til at bedriften eller organisasjonen skaper verdier jf. Aksjeloven § 6-12 Økt fokus på bærekraft i samfunnet kan ses på som en mulighet, men også en trussel. Styrets nettverksoppgaver er forbundet med, og påvirker kritiske elementer i omgivelsene.

I Norge må store foretak ifølge regnskapsloven §3-3 c, avgi en «Redegjørelse om samfunnsansvar» Dette kravet følges opp i Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse i kapittel 10 om internkontroll og risikostyring, der det blant annet står at:

«internkontrollen og systemer bør også omfatte selskapets verdigrunnlag og retningslinjer for etikk og samfunnsansvar» (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse [NUES], 2017 side 36). Denne regelen gjelder kun for store foretak, for mindre selskaper stilles det ikke noen krav om å rapportere om samfunnsansvar. For at en slik virksomhet skal ta samfunnsansvar, må de ikke gjøre dette fordi det er lovpålagt, men fordi de ønsker det.

For å få finne ut hvordan bedriftens forretningsmodell blir påvirket må bedrifter gjøre endringer. I Kotters (1996) teori, er det viktig at organisasjonen etablerer en følelse av nødvendigheten for endringen og at bærekraft er viktig i årene fremover. Man skaper dermed visjoner om endringer og hvordan fremtiden vil se ut. De ansatte i organisasjonen må forstå visjonen og strategien, og denne må være kommunisert godt ut i organisasjonen slik at alle er klar over endringene som gjøres og hvorfor disse gjøres, de ansatte kan dermed handle i tråd med visjonen om bærekraft.

Det er to forskjellige syn på hva som er det mest effektive virkemiddelet for å få bedrifter til å ta samfunnsansvar (Archie Carroll, 1991). Disse to synene er:

- Frivillighet – vil si at bedriften selv velger hvilke steg de vil ta for å bli mer bærekraftig.
- Tvang – vil si lover og regler virksomheten må følge som et resultat av pålagt politiske reguleringer.

4.3 Corporate governance CSR

I Norge ble corporate governance nærmest et motebegrep fra slutten av 1990-årene. Av noen brukes begrepet om alt som har med eierskap, styrer og styring å gjøre. Bedriftens samfunnsansvar (CSR) trekkes gjerne frem også inn i denne sammenhengen.

Archie Carroll (1991) hentet i 1991 ut en fire-delt definisjon og omarbeidet den i form av en CSR-pyramide, se figur 4. Formålet hans med denne pyramiden var å skille ut definisjonen av CSR og å illustrere byggesteinene i de fire delene. Ifølge Carroll (1991) er det økonomiske ansvaret en grunnleggende byggestein for selskapets utøvelse av bærekraft. Selskapet har et ansvar om å dekke samfunnets behov og gjøre dette med profitt. Etter at det økonomiske ansvaret er oppfylt, følger selskapets lovlige ansvar, etiske ansvar og filantropiske ansvar. Med lovlige ansvar menes at bedrifter og organisasjoner skal operere innenfor de lover og

regler som er satt i samfunnet. Det følger også et etisk ansvar som betyr at bedrifter og organisasjoner må utøve aktiviteter som er i samsvar med samfunnets forventning til moral og etikk. Det siste ansvarsområdet betyr at selskapet frivillig bidrar til samfunnet for å bedre situasjonen.

Figur 4 Ansvars pyramiden.



Note Ansvarspyramiden viser hvordan ansvaret i en organisasjon er bygget opp Archie B Carrol (1991).

Det finnes flere definisjoner av CSR, men det ser ut til at de fleste er enige om at CSR er et konsept der organisasjonen på frivillig basis integrerer sosiale og miljømessige sider ved sin virksomhet med det ansvaret de har overfor samfunnet de er en del av. Dette er et ansvar de tar utover det å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer i. Dette kan for eksempel være når det gjelder forurensning, råvarebruk, helsespørsmål, innvirkning på lokalmiljøet, likestilling og sikkerheten på arbeidsplassen (Carroll 1991). CSR skal på ingen måte være en erstatning for kloke strategier. Strategier blir viktige å benytte seg av for at selskaper skal kunne nå sine mål om samfunnsansvar. For å forbedre kapitalismen må man først prøve å forstå den, tankegangen bak CSR består ikke denne testen.

CSR handler om hva en bedrift kan og etisk sett bør gjøre, men det handler ikke om hva de er lovpålagt til å gjøre (Carroll, 1991). Det handler like mye om at bedriften på frivillig basis tar ansvar utover de lover og regler som gjelder, uten at vi på noen måte snakker om sponing eller veldedighet. Veldedighet er altruistisk, noe man gjør uten å forvente å få noe tilbake, mens sponing innebærer gjerne at man forventer å få noe tilbake gjennom synliggjøring og PR

4.4 Mål og Strategi

Organisasjoner er alltid opprettet for å løse en eller annen oppgave eller for å fylle en funksjon. Når organisasjoner konstrueres må det også avklares hvilke oppgaver organisasjonen skal konsentrere seg om, hva man ønsker å oppnå, og hvordan man skal klare å oppnå det man ønsker. Organisasjoner setter seg altså mål, beskrivelse av hva de ønsker å oppnå, og de utformer strategier, hvordan man skal nå målene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). «Grunnen til at vi studerer mål og strategier, er at en antagelse om at de har en effekt på hvordan ansatte i organisasjonene tenker og handler, og hvordan organisasjoner tilpasser seg omgivelsene de er plassert i og virker innenfor» (Jacobsen & Thorsvik, 2013 side 36).

Mål og strategier kan ha en motiverende effekt på ansatte. Men hvis den enkelte ikke har et klart og definert mål, vet man ikke hvilken retning man arbeider, noe som kan virke demotiverende (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Bærekraftsmål kan være motiverende å jobbe mot hvis den ansatte vet hvilke mål man skal nå innen bærekraft, hvis organisasjonen ikke har definert et klart mål kan de ansatte bli demotivert og ikke skjønne hvorfor de skal bruke tid og krefter på organisasjonen når de ikke vet hva de jobber mot. Det trekkes ofte frem at organisasjoners mål og strategier kan ha en styrende funksjon ved at de gir retningslinjer for arbeidet. Det legger da begrensninger på de ansattes atferd og fungerer som beslutningspremisser for den enkelte ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En organisasjon som har hovedmålsetting å leve opp til slagordet “best i bærekraft” må i enkelte tilfeller ta beslutninger der ideelle krav til oppgaveutforming kommer i andre rekke. Hvis en bedrift som driver med fornybar energi får i oppgave å utføre oppdrag som sier det motsatte, skal man da gå mot sine mål og strategier for å tilby en kunde det motsatte? Mål og strategier fungerer også som en legitimitetsfaktor overfor omgivelsene. Organisasjoner er åpne systemer som er

avhengige av ressurser og støtte fra omgivelsene. Svært få organisasjoner kan klare seg uten støtte fra omgivelsene, i alle fall går det ikke over lengre tid (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Mål kan fungere som evalueringskriterier for det arbeidet organisasjonen og den enkelte utfører. Generelt kan man si at effektivitet er knyttet til hvor høy grad en organisasjon når sine mål. og med hvilken ressursbruk. Uten mål er det vanskelig å snakke om effektivitet. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan mål ha ulikt tidsperspektiv, inneholde ulike grader av realisme og ha ulik konkretisering. Dette kan kanskje ofte illustreres i et målhierarki. På toppen av målhierarkiet finner man det som kan kalles formål eller eksistensformål. Organisasjonen forsøker her å definere hva som er grunnen til at den egentlig er til. Formålet går ofte utover det rent organisatoriske, og antyder hva slags samfunnsmessig funksjon organisasjonen skal være med å oppfylle.

4.5 Endringsprosess:

Endringsprosesser vil oppstå i alle organisasjoner gjennom dens levetid. Med omgivelser som er i stadig endring, vil det være uunngåelig å lede en bedrift, ønske å lykkes, uten å tilpasse seg endringene som skjer. Det kan være ulike grunner til at en organisasjon ønsker å gjennomføre en endringsprosess. Det kan være endringer i omgivelsene, men det kan også være endringer internt i organisasjonen som krever en endringsprosess. Dette kan for eksempel være endringer i organisasjonens oppbygging og struktur, funksjoner, sammenslåing av avdelinger eller som i vårt tilfelle endringer for å nå FNs bærekraftsmål. Uansett hva som er årsaken til endringsprosessen er det viktig å ha et innblikk og en viss forståelse for og av selve prosessen.

Jon P Kotter (1996) har utviklet en 8-trinnsmodell for å hjelpe ledere og organisasjoner til å oppnå suksessfulle endringer. Trinnene er som følger:

1. Etablere en følelse av krise eller nødvendighet
2. Etablere en maktkoalisjon med myndighet for å gjennomføre endringen
3. Skape en visjon for endring
4. Kommunisere visjon og strategi
5. Bemyndige ansatte til å handle i tråd med visjonen
6. Synliggjør kortsiktige, positive resultater
7. Ikke ta seieren på forskudd - fokus på det som gjenstår

8. Forandre endringene i organisasjonskulturen.

For å oppnå en suksessfull endring fremhever Kotter (1996) særlig hvor viktig det er å etablere en følelse av at endringen er nødvendig. Dersom de ansatte er fornøyde med dagens situasjon er det en stor sannsynlighet for at de vil motarbeide endringen (Kotter, 1996). Allerede i første trinn av modellen er kommunikasjon en viktig faktor for at endringen skal bli vellykket. Et sentralt poeng er at ledere må hjelpe de ansatte for å forstå nødvendigheten for endringen, gjerne gjennom en inspirerende uttalelse som kommuniserer viktigheten av å handle umiddelbart (Kotter, 1996). Trinn to gjøres ved å etablere en prosjektgruppe som har nødvendig makt og støtte til å gjennomføre prosessen, og kommunisere aktivitetene. For å overbevise de ansatte er det viktig med gode ledere og støtte fra sentrale personer i organisasjonen, slik at de kan håndtere eventuell motstand som oppstår (Kotter, 1996). I trinn tre etableres det en tydelig visjon for endring som effektivt kommuniseres ut til de ansatte, for å motivere til endringen og sette de på riktig kurs (Kotter, 1996). Det er spesielt viktig å tydeliggjøre hvorfor fremtiden vil være annerledes enn fortiden. For at endringen skal kunne gjennomføres fremhever Kotter (1996) i trinn fire viktigheten av at visjonen blir kommunisert tydelig og forstått. Visjonen må markedsføres og gjøres kjent, og ledere kan gå foran som rollemodeller. Et sentralt poeng er at suksessfulle endringsprosesser kjennetegnes ved å involvere et bredt spekter av ansatte, og de ansatte må myndiggjøres (Kotter, 1996). I trinn fem kan det være nødvendig å fjerne barrierer som ineffektive prosesser, systemer og rutiner (Kotter 1996) Det følger av trinn seks at seire må anerkjennes og kommuniseres underveis i prosessen, slik at motivasjonen holdes oppe (Kotter, 1996). Ledere må fortsette endringen til visjonen er en virkelighet og kan trå i kraft. Trinn sju handler om å ikke ta seieren på forskudd, og jobbe videre med det som gjenstår (Kotter, 1996). Endringen kan ikke ses på som fullført før den er forankret i organisasjonskulturen. I trinn åtte må ledere benytte enhver anledning til å kommunisere suksesshistorier og fremdrift fra endringsprosessen.

Kotters modell har gjennom tiden fått stor betydning for endringsledelse og mange har funnet modellen nyttig. Anvendelse av suksessfaktorene kan unngå fallgruvene ved en endring, samt føre til økt sjanse for effektiv og vellykket endring. Kotters 8-steg beskriver hva som må gjøres for å oppnå en endring, men lite på hvordan endringene skal gjøres. For det andre kunne oppfølgingen av de åtte stegene opp oppmuntret leder til å vedta en avsjekket

mentalitet som overforenkler endringsprosessen, og gjør at ledere kan overse kompleksiteten ved selve endringen. Kotters 8-steg fokuserer mye på de organisatoriske aktiviteter for å få til ønsket endring, men mangler en detaljert beskrivelse på hvordan et individ kan arbeide gjennom den psykologiske endringsprosessen. Med andre ord går de ikke nok i detalj av psykologiske faktorer som individers atferd, identiteter, roller og holdninger.

Det er viktig at de som er med i endringsgruppene opplever at de har påvirkningskraft. Hvis de ikke føler påvirkningskraften, eller har det, kan motivasjonen og engasjementet forsvinne. Motivasjonen er et sentralt og viktig begrep i endringsprosesser. Motivasjon kan beskrives som en samlebetegnelse på de faktorer som setter i gang og som styrer adferden hos mennesker og dyr og det finnes mye teori på dette området (Karl Halvor Teigen, 2020). Morten Erichsen., Frode Solberg og Trond Stiklestad (2015) er ett alternativ som omtaler et begrep om organisasjonsengasjement, som går ut på at de ansatte følger en sterk tro på bedriftens mål og verdier og ønsker å yte ekstra på bedriftens vegne. Målet for en leder vil være å få ansatte som føler det slik ovenfor bedriften, da disse vil potensielt yte mer i forbindelse med en endringsprosess (Erichsen et al., 2015). Det skilles ofte mellom indre og ytre motivasjon i teorien. Indre motivasjon finner vi når vi jobber med noe vi finner interessant og som vi dermed gjør av egen fri vilje. Ytre motivasjon vil være faktorer som status og belønninger.

4.6 Organisasjonskultur:

Organisasjonskultur er når vaner og mønstre blir typiske og særegne for nettopp denne organisasjonen. En enkel og populær definisjon er: “det er slik vi gjør tingene her hos oss” (Skogstad og Einarsen 2002, s. 102) Dette er en lettfattelig beskrivelse, men i organisasjonslitteraturen finner man definisjoner som gir et mer utfyllende bilde av hva organisasjonskultur faktisk er. Organisasjonskultur kan defineres som opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere mennesker i en bestemt sosial sammenheng (Bang 2011, Jacobsen & Thorsvik 2013). Edgar Schein (1987) sin definisjon av organisasjonskultur er en av de mest brukte i litteraturen. Den sier:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir

betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Schein, 1987 side 7).

4.6.1 Schein

For få en forståelse av Schein (1987) sin teori har vi valgt å ta utgangspunkt i en organisasjon som i 2002 delte opp flere av sine avdelinger, en av disse ble flyttet over til en annen plass som en uavhengig bedrift. Schein (1987) understreker i sin definisjon at man ikke kan snakke om organisasjonskultur uten å knytte begrepet “kultur” til en eller annen gruppe i organisasjonen som deler et sett av grunnleggende antakelser.

Ledelsen i den nye bedriften startet med å finne egne visjoner, strategier og ide- og verdigrunnlag for hvordan de ønsket at ansatte skulle jobbe og opptre både mot hverandre, kunder og leverandører. Målet var å skape en ny kultur. Verdiene og normene de utviklet var at arbeidet de utførte skulle være preget av kvalitet, integritet, respekt, service, åpenhet og effektivitet. De grunnleggende antakelsene var at de ville mestre utfordringene de ble stilt ovenfor hvis de jobbet etter disse verdiene.

Antakelsene hadde etter hvert blitt medlemmenes automatiske responser, deres tause kunnskap, tanker, handlingsmønster, som ble dannet til føringer for handlingsmønsteret for de ansatte i bedriften.

Schein (1987) påpeker at kultur er basert på erfaring og læring. Medlemmer erfarer hva som må til for å løse bedriftens problemer. Kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig og at den rådende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til spesifikke problemer. Den nye bedriften erfarte at de lyktes med å oppnå gode resultater og tillit i samfunnet. Dersom medlemmene hadde erfart at handlingsmønsteret ikke lenger var med på å løse bedriftens oppgaver, vil det danne seg nye erfaringer og de grunnleggende antagelsene hadde blitt endret. Kulturen ble etter hvert godt forankret i hele bedriften på tvers av avdelinger og kompetanse. Etter hvert måtte alle nye ansatte gjennomføre et onboardingprogram hvor de blant annet fikk opplæring i ide- og verdigrunnlaget i bedriften. Målet var å bygge kultur, holdninger og kunnskap om hvordan de skulle jobbe for å løse oppgavene i bedriften.

4.6.2 Kulturens nivåer

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) kan organisasjonskultur deles i 3 ulike nivåer som gjensidig påvirker hverandre:

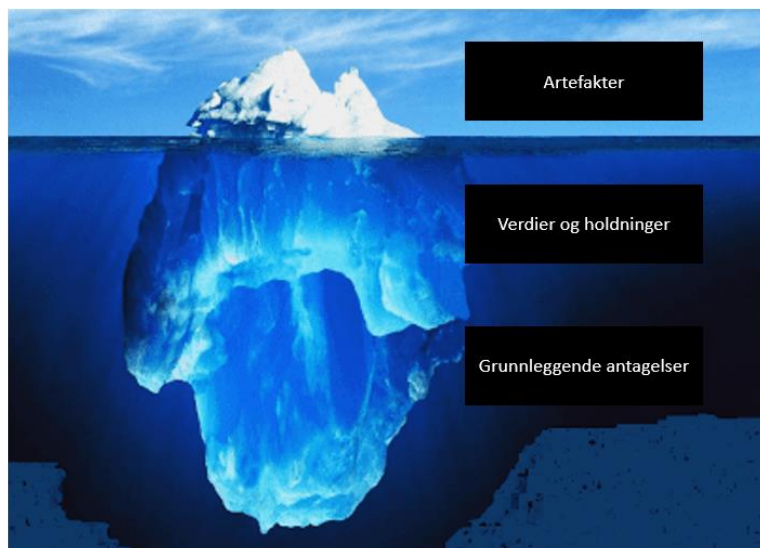
- Toppnivået består av artefakter. Dette kan forklares som kulturelle uttrykk eller symbol, som språk, seremonier, kleskode, fysisk utforming av lokaler og så videre. Oppsummert er artefaktene det menneskene sier, det menneskene gjør og fysiske gjenstander. Jacobsen og Thorsvik (2013) nevner artefaktene sine 4 sentrale funksjoner er å reflektere kulturen, påvirke medlemmenes atferd og tenkning gjennom å bringe frem internaliserte verdier og normer. De gjør det enklere for organisasjonsmedlemmene å dele erfaringer med kollegaer og de kan ha en klargjørende effekt på hva folk mener om organisasjonen.
- Mellomnivået består av uttrykte verdier og normer. Vi kan si at verdier handler om å gjøre de riktige tingene, mens normer handler om å gjøre tingene på den riktige måten.
- Kjernen er de grunnleggende antakelsene. Slike antakelser er helt eller delvis ubevisste for oss og er lærte responser på gruppens handlinger.

Tidligere erfaringer om hva som virker og er akseptert, blir av Willy Haukedal (2005) beskrevet som kognitive tankekart som påvirker antagelsene. Denne delen av kulturen er vanskelig å studere siden den på mange måter er usynlig og bare finnes inne i hodet til medlemmene.

Vi sammenligner de tre nivåene med et isfjell og bruker det som metafor for å beskrive organisasjonskultur. Toppen av isfjellet er observerbart som toppnivået, mens størstedelen av isfjellet, kan forklares som mellomnivået, ligger skjult under overflaten og kan ikke sees. Vi vet likevel at den er der, og danner grunnlag for det vi ser (Jacobsen & Thorsvik 2013). Det faktum at bare deler av isfjellet er synlig, gjør det lett å glemme at mye av kulturen ligger under overflaten og er gjemt. Dette innebærer at dersom en vil endre kulturen og bare tar artefaktene og for eksempel bytter logo, nytt arbeidstøy, nye ritualer og lignende, vil mye av den gamle kulturen ligge under overflaten å ha innflytelse. Først når verdier, normer og grunnleggende antakelser blir med på kulturendringen vil en kunne lykkes i dette arbeidet

(Jacobsen & Thorsvik 2013). Hvis vi smelter sammen bildet av isfjellet og de kulturelle nivåene så får vi dette bildet:

Figur 5 Isfjellet



Note Isfjellet er representativt for hva vi ser og hva som er skjult for oss. det å ha sett toppen av isfjellet betyr gjerne at vi bare har sett en liten del av helheten. (Bildet er hentet fra <http://polarenvironment.no/nyheter/isfjell/>)

Det er stor uenighet blant forskere om hele isfjellet kan betraktes som organisasjonskultur. Noen hevder at den egentlige kulturen finnes i de grunnleggende antakelsene, mens kulturelle uttrykk og uttrykte normer og verdier bare er vindu mot den egentlige kulturen. Schein (1987) hevder at situasjonelle faktorer former uttrykkene og normer og verdier, noe som betyr at det vi kan observere alltid vil være en samhandling mellom organisasjonskultur og situasjonelle faktorer.

4.6.3 Hvordan kultur oppstår

Kultur er ikke gitt i utgangspunktet, men vokser frem over tid som et resultat av samhandling. Ofte har kultur vært forbundet med ord som “arv og tradisjon”, men i realiteten er bedriftskulturer alltid i dynamisk endring. Det kan derfor være vanskelig å trekke et klart skille på når en kultur oppstår og når en kultur utvikles. Vi vil likevel gjøre et kunstig skille i oppgaven.

Som Schein (1987) viser til i sin definisjon oppstår kultur gjennom gruppens samhandling i arbeidet med å løse organisasjonens utfordringer, både internt og eksternt. Roar Hjustad (1989) trekker frem at en bedrifts historie og eiendomsforhold, bedriftens størrelse,

organisasjonens størrelse, omgivelser og menneskene i organisasjonen er alle faktorer som vil påvirke hvilken kultur som oppstår. Uansett hvilke element som ligger til grunn, er bevisstheten om kulturens nivå essensiell kunnskap.

4.6.4 Kulturtyper

Konkurrerende verdier modellen som er utviklet, viser de kulturelle typer defineres ut fra to dimensjoner: fleksibilitet mot stabilitet og internt mot eksternt fokus (Cameron og Quinn 2011 referert i Jacobsen og Thorsvik 2013). Krysser vi dimensjonene får vi fire ulike typer kultur som man kan kalle idealtypiske kulturer.

- Klan kultur er preget av omtanke, der arbeidstakerne byr på seg selv og organisasjonen fremstår som en familie. Teamarbeid, deltakelse og konsensus om beslutninger er fremtredende.
- Ad Hoc-krafti kulturen er kjent for å være innovativ, nyskapende og kreativ. Både ledere og ansatte tør å stikke hodet frem, være nytenkende og risikovillige. Kulturen oppfordrer til individuelle initiativ og personlig frihet.
- Hierarki kulturen er kjennetegnet ved å være sterkt formalisert og strukturert. Man styrer etter prosedyrer og koordinering. Likebehandling og effektivitet blir sett på som viktig.
- Markedskulturen er konkurranse- og målorientert. Suksess defineres ut fra markedsandeler og gjennomslag.

Mål og middel som kjennetegner de ulike kultur-typene finner man i «konkurrerende verdier modellen» til Cameron og Quinn (Cameron og Quinn 2011 referert i Jacobsen og Thorsvik 2013). Tanken er at en finner spenninger og motsetninger mellom de fire kulturorienteringene kulturen (Cameron og Quinn 2011 referert i Jacobsen og Thorsvik 2013).

Ofte kjennetegnes organisasjonen av en av kulturtypene, men blandinger kan forekomme. Dette innebærer at en og samme organisasjon kan ha motstridende kulturer med konkurrerende verdier. Cameron og Quinn hevder at for å utvikle kulturen i en ønsket retning, er første steg å identifisere den nåværende dominerende kulturen (Cameron og Quinn 2011 referert i Jacobsen og Thorsvik 2013).

4.6.5 Ledelse i kultur

Ledere er viktige kulturskapere i bedrifter og organisasjoner, og har i kraft av sin rolle stor makt. De er sentrale i beslutningsprosesser og kan også i stor grad prege organisasjonen sin virkelighetsoppfatning. Når ledelsen setter fokus på et tema, får det veldig ofte stor oppmerksomhet. Lederne er rollemodeller og gir veiledning til sine medarbeidere. I tillegg er det lederne som avgjør fordeling av belønning og status, samt legger kriterier for rekruttering og forfremmelse. Dette vil gi ledere stor påvirkningskraft på å forme kulturen i organisasjonen (Øyvind L. Martinsen, (2004); Henning Bang, (1994); Grete Fischer og Nils Sortland (1994).

Heller ikke her er påvirkningen enveis. Ledelse påvirker kultur og kultur påvirker ledelse. Kulturarbeid og ledelse er to sider av samme sak og kan ikke sees isolert fra hverandre. Ledelsen har en tosidig utfordring i å sørge for at organisasjonen greier å levere tilfredsstillende resultat, samtidig som de må evne å forutse/fange opp forandringer i omgivelsene som kan påvirke virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ofte er de to utfordringene "motsetninger" og det kan være vanskelig å finne den gode balansen. Innsikten gir forklaringer på hvorfor menneskene tenker og handler som de gjør. Kunnskapen om hvordan kultur dannes og utvikles gjør at en kan jobbe målrettet med å påvirke kulturen slik at den kan styres mot å nå organisasjonens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Kjennetegnet av en «klan-kultur» kan være samarbeid, deltagelse og omsorg. Om det i en organisasjon blir utøvd en autoritær lederstil uten involvering og fokus på de ansattes ve og vel, så kan man tenke seg at resultatet blir manglende motivasjon, dårlige kommunikasjonsprosesser, mangelfull oppslutning rundt beslutningsprosesser, dårlig læringsklima og liten endringsvilje (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Samsvar mellom organisasjonskulturen og ledelsen som blir utøvd er hensiktsmessig. Er det verdikonflikt mellom disse vil ledelsen i mindre grad få prosessene i organisasjonen til å underbygge organisasjonens mål. Kunnskap og bevissthet om kulturens potensielle påvirkning, vil kunne påvirke ledelsens arbeid. Organisasjonskulturen kan altså hemme eller fremme den ledelsen som blir utøvd (Jacobsen & Thorsvik 2013).

Det er ikke bare ledelse, men også ledere kan påvirkes av organisasjonskulturen. I den senere tid har man blitt oppmerksom på at ubalanse mellom egne verdier og verdier i

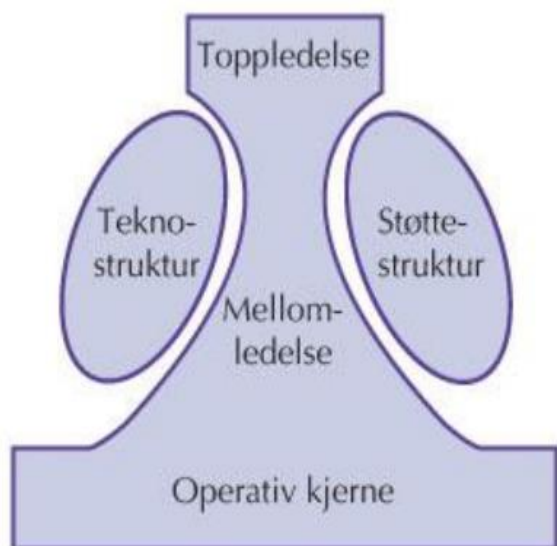
organisasjonskulturen kan gi stressreaksjoner som utbrenthet. Vi kan tenke oss eksempel der bedriften setter «stå på vilje,» engasjement og fleksibilitet som ledende verdier, mens den ansatte opplever at dette ikke er forenelig med egne verdier knyttet til familieliv og tilstedeværelse. Når ubalansen er stor over tid, vil den kunne oppleves som belastende.

4.6.6 Struktur

En organisasjonsstruktur gir et inntrykk av hvordan man fordeler og grupperer arbeidsoppgaver. Om organisasjonen er funksjonsdelt, divisjons-delt eller har en matrisestruktur, hvor mange nivåer vi har mellom topp og bunn vil kunne påvirke kulturen.

Henry Mintzberg har utviklet en av de mest innflytelsesrike typologier / konfigurasjoner / organisasjonsformer for å se på organisering av en bedrift. (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette blir sett på som en idealmodell, og for kunne bruke denne så er det nødvendig med en forenkling av virkeligheten. Dette vil mange ganger være svært vanskelig, og vi må derfor lage noen forutsetninger for at idealmodellene skal kunne sees på i lys med enkelte organisasjoner.

Figur 6 Mintzberg's 5



Note Denne figuren viser hvordan de 5 hoveddelene i en Bedrift eller organisasjon er organisert. (Jacobsen & Thorsvik 2013)

Jacobsen og Thorsvik (2013) forteller oss at Mintzberg's modell består av fem hoveddeler og ser slik ut fra toppen og ned:

1. Toppledelsen er den gruppen som har størst myndighet og det mest administrerende ansvaret. Typiske stillinger er: administrerende direktører, rådmannen i en kommune.
2. Mellomledelsen er den gruppen som har hovedansvaret koordinering av produksjonen samt ad de har et tilsynsansvar i organisasjonen. Mellomledelsen skal også formidle og sortere den informasjonen som kommer fra den operative delen og opp til toppledelsen og visa versa. En typisk mellomleder innehar en stilling som avdelingsleder, kontorsjef og etatssjef. I større bedrifter kan det gjerne være flere typer mellomledere.
3. Den operative kjernen er den delen som gjør det fysiske arbeidet og som forsøker å realisere bedriftens mål. På dette nivået vil vi finne alle de produksjonsorienterte aktivitetene som innkjøp, salg, produksjon og logistikk. I de offentlige etater vil denne delen typisk bestå av saksbehandlere, tjenesteytende som konsulenter og leger.
4. I Teknostrukturen finner vi spesialister og de består av en gruppe som ikke direkte inngår i produksjonen, men som indirekte påvirker produksjonen via planer, utvikling av rutiner, opplæring eller økonomikontroll.
5. I støttestrukturen finner vi de personene som ikke direkte inngår i selve produksjonen, men som er nødvendig for at organisasjonen skal kunne fungere optimalt. Støttestrukturen inneholder alt fra rengjøring, kantinedrift, lønn og regnskap, sentralbord og vaktmestertjenester.

Det er viktig å legge merke til at i de ulike organisasjonsformene vi ser her, så vil de ulike gruppene ha ulik innflytelse samt betydning, de vil derfor kunne variere i størrelse og intern utforming (Jacobsen & Thorsvik 2013).

Som vi leser i litteraturen til Jacobsen og Thorsvik (2013) skisserer også Mintzberg 10 ledertyper som igjen er delt inn i tre overordnede kategorier:

De interpersonelle rollene:

1. Personalledelsesrollen.
2. Forbindelses rolle.
3. Frontfigur.

Den informative rollen:

4. Overvåkningsrollen.
5. Kunnskapsdeler.
6. Talsmann.
Beslutningstager rollen:
7. Entreprenør.
8. Problemløser.
9. Ressursfordeler.
10. Forhandler.

Dette er personer som innehar roller som er viktige for å kunne gjennomføre endringer i en organisasjon. Det er som Mintzberg sier, flere typer ledere og det kan spille en stor rolle for hvordan lederne i bedriften opptrer for å klare å gjøre en endring mot bedre bærekraft (Jacobsen & Thorsvik 2013).

Kultur og struktur henger sammen når en ser likhetstrekkene mellom de fire kulturtypene nevnt tidligere i teorien, og Mintzberg sin strukturmodell. Struktur kan ikke direkte skape kultur, og kultur avgjør ikke fullt ut hvordan strukturen skal være. Likevel står de i et viktig gjensidig påvirkningsforhold til hverandre.

4.7 Organisasjonsatferd og prosesser

En organisasjon er et produksjonssystem der det foregår ulike prosesser som i større eller mindre grad kan påvirkes av organisasjonskulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En sterk organisasjonskultur har ofte større påvirkningskraft på disse prosessene enn en svak kultur har. Men det er viktig å huske at bildet ikke er svart-hvitt. Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at kultur kan virke både fremmende og hemmende på prosessene nevnt under:

- **Motivasjon og ytelse (effektivitet):** Lønn er ikke en like viktig motivasjonsfaktor for alle. Samhold, arbeid mot felles mål også videre, blir dratt frem som nye motivasjonsfaktorer. En sterk kultur vil kunne fremme samhold og bedre ytelsen.
- **Kommunikasjon:** Kommunikasjon er kanskje den viktigste prosessen i en organisasjon, da den danner grunnlag for sosiale relasjoner. Kommunikasjon er overføring av informasjon, ideer, holdninger og følelser. I organisasjoner med sterk

kultur vil kommunikasjonen ofte være effektiv på grunn av felles grunnleggende antakelser, felles normer og verdier og felles begrepsbruk.

- **Beslutninger:** Kommunikasjon er grunnlaget for beslutninger, og kulturen kan angi hvilken informasjon som er viktig. Særlig i situasjoner med uklare regler og vage mål vil kulturen ha en sterk påvirkning i hvilken beslutning som blir valgt. Dess sterkere kultur dess sterkere påvirkningskraft.
- **Læring:** Kultur former rammebetingelser for læring siden de angir hvilke mekanismer og sammenhenger en tror finnes. Særlig vil en kulturform som har fokus på kunnskaps-spredning og samhandling kunne fremme læring.
- **Endring:** Kultur er et lært resultat av all erfaringen i en gruppe. Tolkninger basert på opplevd erfaring nedfelles i kulturen og overføres til nye medlemmer som ønsker å bli integrert i gruppen. Kultur kan være en kritisk faktor for kunnskapsoverføring mellom ulike enheter fordi bakenforliggende kulturelle antakelser og erfaringer vil prege endringsviljen. En sterk kultur kan både fremme og hemme endringsarbeid.

Konklusjonen er at alle prosessene i organisasjonens kan påvirkes av organisasjonens kultur i større eller mindre grad. Om noen av prosessene feiler, kan det være nyttig å se på om forklaringen kan ligge i organisasjonskulturen. Målet med prosessene er å få ut den outputen vi ønsker. Å skape ønsket organisasjonskultur er et viktig virkemiddel i arbeidet med å kunne realisere organisasjonens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

4.8 Rammeverk for ekstern analyse

Ekstern analyse: PESTEL - makroforhold som gjør om en bedrift lykkes eller ikke - faktorer bedriften ikke kan påvirke, men som vil påvirke bedriften, som for eksempel lover og sertifiseringskrav fra myndighetene, som kreves for å nå FNs Bærekraftsmål. Dette er forhold bedriften bør ta hensyn til og vurdere i sitt strategiske arbeid:

- politiske forhold P
- økonomiske forhold E
- sosiokulturelle forhold S
- teknologiske forhold T

- miljømessige forhold E
- juridiske forhold L

PESTEL blir brukt for å se på sammenhengen mellom interne ressurser og eksterne forhold i omgivelsene. De forskjellige faktorene er beskrevet i følgende tabell:

Figur 7 PESTEL

<p><u>Politiske forhold</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Skattepolitikk - Privatiseringspolitikk - Valutapolitikk - Stabilitet hos muligheter 	<p><u>Økonomiske forhold</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sykluser - Trender i BNP - Rentenivå - Inflasjon - Valutafluktueringer - Disponibel inntekt - Energigitilgang og –kostnad 	<p><u>Miljømessige forhold</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Forurensnings og utslippkvoter - Påvirkning på naturen - Gjenfinningsmulighet - Ressursmangel - Økte energikostnader - Kundernes holdning til miljøvern
<p><u>Sosiokulturelle forhold</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inntektsfordeling - Sosial mobilitet - Holdninger til arbeid - Konsum - Utdanningsnivå - Demografi 	<p><u>Teknologiske forhold</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Offentlig forskning - Fokus på teknologi - Nye oppdagelser - Teknologioverføring - Mislykkede prosjekter 	<p><u>Juridiske forhold</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Monopollovgivning - Miljøvernlovgivning - Handelsreguleringer - Arbeidsreguleringer

Note PESTEL analyse omfatter alle forholdene i markedssystemet som er viktig for en virksomhet i dag eller som forventes å bli viktige for virksomheten en gang i fremtiden. De grupperes så innenfor en av de perspektivene som inngår i analysemodellen for å gi et oversiktlig oversiktsbilde over de makroomgivelsene som forventes å ha fremtidig innvirkning på en virksomhetens potensial, posisjon og retning i fremtiden. (Roos et al. 2014)

Hovedmålet med en slik analyse er å avdekke nøkkelfaktorene i omgivelsene til organisasjonen som kan påvirke implementeringen av bærekraft. Tabellen gir en oversikt over sentrale faktorer i omgivelsene som kan påvirke en organisasjon, men pretenderer ikke å gi en komplett liste. Her er det viktig å skille mellom viktige og mindre viktige faktorer og være oppmerksom på at betydningen av faktorene forandres raskt, spesielt i dynamiske omgivelser som i dag (Roos et al., 2014). Man må også ta i betraktning at selv om forskjellige

bedrifter opererer i samme geografiske området, og til og med i samme bransje, kan en bestemt faktor reflektere på forskjellige måte over disse.

PESTEL – analysen kan være nyttig som en sjekklister når en ønsker å se nærmere på sentrale faktorer i omgivelsene (Roos et al., 2014) Hovedkategoriene i PESTEL-analysen er det som også kan betraktes som drivkrefter for endring. Faktorene som blir diskutert kan forklare flere av endringene som blir planlagt som organisasjonen ønsker å legge til i sin forretningsplan. Denne metoden gir grunnlag for innhenting av nyttig informasjon, men det er viktig å merke seg at dette fortsatt er bare en liste over aktuelle områder. For å få en strategisk verdi må denne tilnærmingen kombineres med andre analysemetoder (Roos et al., 2014).

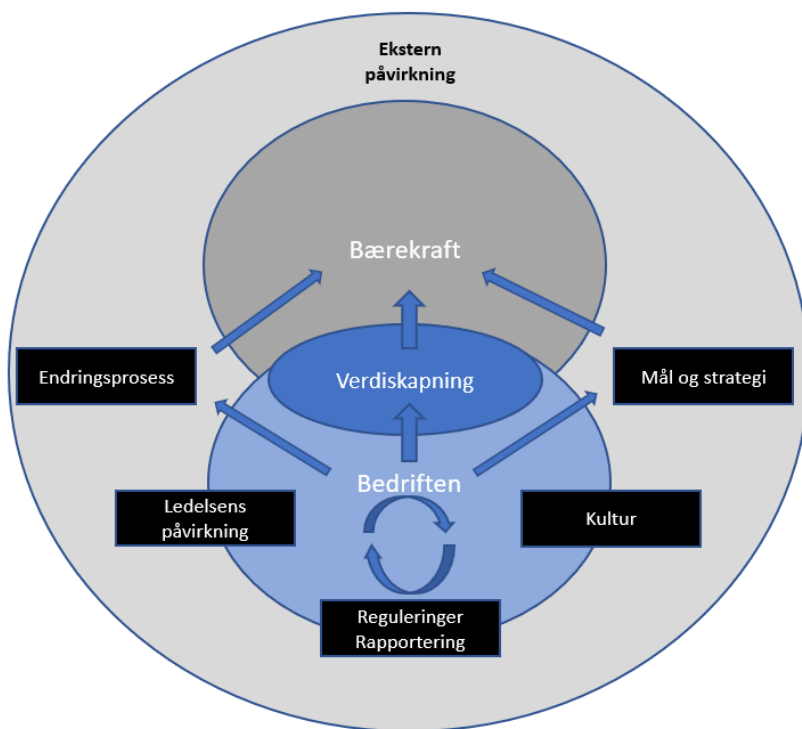
4.9 Forretningsplan

En forretningsplan er dokumentet som forteller en historie om forretningsmessige muligheter. Det er dokumentet som beskriver et problem for noen, hvordan dette problemet kan løses på en bedre måte, og hvilke ressursmessige konsekvenser disse prosessene har. Hensikten med planen er å avklare usikkerhet og risiko, og fortelle hvordan usikkerheten skal reduseres og håndteres (Widding, 2006). Man kan bruke dette som et internt verktøy for å avklare spennet mellom visjon og aksjon, få intern forankring og kunnskapsutvikling, i tillegg kan dette være grunnlag for bedre intern kommunikasjon og kunnskapsdeling. For eksternt bruk kan dette benyttes til eksterne eiere, for å gi status på investeringer både på dagens situasjon og ved fremtidige investeringer. En forretningsplan er ikke noe man skriver en gang for alle, men har man først skrevet en forretningsplan er dette å regne som et første utkast, og må hele tiden være “under arbeid” (Widding, 2006).

4.10 Forskningsmodell og oppsummering:

Hovedspørsmålet i denne oppgaven er *Hvordan forstås og implementeres bærekraft i bedrifter og organisasjoner?*

Figur 8 Teoretisk modell



Note Figuren viser hvordan krefter påvirker en bedrift i forhold til bærekraft. Vi ser at det er både ekstern påvirkning, kulturer og ledelsen påvirker bedriften og for å skape en verdi som fører til bærekraft. Dette fører til endringsprosesser og endret mål og strategi.

Verdiskapning må dannes for at bedrifter og organisasjoner skal nå bærekraftsmålene. Om en bedrift skal endre noe for å kunne bruke bærekraft for å oppnå fordeler så må man benytte kjente teknikker og teorier. Vi ser av teoriene at det er lederen og hans egenskaper som ofte er avgjørende om denne endringen kommer for eksempel ovenfra, vi ser også at det er ledelsen som kan skape en kultur for å samarbeide mot bærekraftsmålene. Det vil være viktig å velge riktig metode for å gjøre en endring på en god måte og teorien her viser oss hvordan dette kan gjøres. Det er også viktig å skjønne hvordan ledere og mellomledere i en bedrift eller organisasjon kommuniserer og har sin innflytelse i fra. Samtidig ønsket vi å se på hvordan en type bedrift eller organisasjon er satt sammen og virker med de ulike strukturene den er satt sammen av.

Bærekraftsmålene er allerede bestemt og disse skal nås. Disse skal implementeres og benyttes over hele verden. For at bedrifter og organisasjoner skal kunne nå disse målene er det viktig at det lages strategier og mål for hvordan disse skal nås, og organisasjonskulturen må få motivasjon til å jobbe mot disse målene.

5 Empirisk materiale

Med utgangspunkt i det ovenstående ønsker vi videre å se nærmere på hvordan bærekraft forstås og implementeres i bedriftene. For å få innsikt i dette samlet vi inn empiri gjennom dialog med forskjellige ansatte i forskjellige bransjer, dette gjorde vi for å belyse problemstillingen:

Hvordan forstås og implementeres bærekraft i bedrifter og organisasjoner?

5.1 Presentasjon av case og informanter

Her vil vi presentere vårt utvalg, som består av 7 forskjellige bedrifter og organisasjoner. Bedriftene og organisasjonene plukket selv ut informantene som vi intervjuet. Ikke alle bedriftene holder til i Trondheim. Det er forskjellige bransjer, men alle bedriftene eller organisasjonene sier de jobber med bærekraftig utvikling og bærekraftige løsninger, og har markert dette stort på sine hjemmesider. Informasjonen som fremkommer her er basert på informantenes egne uttalelser, og fremstillingen vil derfor være noe ulik fra den enkelte informanten.

O1

Mann omtrent 50 år. Jobber i en privat bedrift som ble startet for 1 år siden. Informanten har jobbet i forskjellige bransjer. Hans erfaringer som toppleder er 5 år. Jobber nå i en såkalt grønn bedrift som han har vært med på å starte, informanten er toppleder og eier av selskapet.

O2

Mann 30 år. Startet i denne jobben for 2 år siden. Har i store deler av karrieren jobbet i energibransjen.

O3

Mann 52 år. Jobber i et offentlig selskap. Har jobbet i privat sektor store deler av sin karriere. Jobber nå som toppleder i offentlig sektor og har gjort dette de siste 5 årene.

O4

Dame i 50 årene. Jobber i en organisasjon som leder.

O5

Mann omtrent 30 år. Jobber i en privat bedrift av mindre størrelse.

O6

Mann i 50 årene. Jobber i en større organisasjon som mellomleder. Informanten har jobbet i denne bransjen i flere år. Holder kontinuerlig på med bærekraftige løsninger for hele organisasjonen og jobber mye mot leverandører.

O7

Mann omtrent 40 år. Er ansatt i et stort konsern. Informanten har kun jobbet innen denne bransjen i hele hans yrkeskarriere, men vært stasjonert på ulike plasser, både innenlands og utenlands.

O8

Dame midt i 30 årene som har jobbet i energibransjen i 10 år

O9

Dame midt i 30 årene, jobber med produktutvikling hos en leverandør av varer. Har jobbet i organisasjonen i 5 år. Hun har tidligere erfaringer med regnskap.

O10

Mann midt i 40 årene. Er ansatt som mellomleder i bedriften. Informanten har jobbet innen denne bransjen i flere år, men han har vært på ulike avdelinger innen samme konsernet. Bruker mye av tiden sin til å sette seg inn i bærekraftigeløsninger på arbeidsplassen

6 Tolkning av funn

Vi vil i dette kapittelet presentere våre tolkninger av funn som er gjort i våre semistrukturerte intervjuer. Vi har delt tolkningen inn i 3 hoveddeler ut fra vår problemstilling for å belyse funnene som er gjort på en oversiktlig måte:

1. Hvordan forstås bærekraft
2. Hvilket omdømme gir det å ha en bærekraftig bedrift eller organisasjon
3. Hvordan implementeres bærekraft i bedriften eller organisasjonen

6.1 Hvordan forstås bærekraft

Begrepet bærekraft brukes i mange sammenhenger, og det er det først og fremst klimaproblemer de fleste tenker på når de hører ordet. Klimaendringer fører til matmangel og fattigdom i store deler av verden. Gjennom media får vi reportasjer fra verden over som viser krisen vi står i. O5 beskriver det slik: “Verdens miljøproblemer føles så store, at det er vanskelig å se at jeg kan bidra og gjøre en forskjell.”

De 17 bærekraftsmålene er knyttet til klimaendringer, men det er også mål på økonomiske og sosiale områder. Alle målene er knyttet sammen, derfor er det viktig med samarbeid (FN, 2020b, FNs bærekraftsmål).

Svarene vi har fått fra våre informanter gir oss en indikasjon på at begrepet bærekraft forstås først og fremst til å gjelde klimaproblemer. Når man blir bedre kjent med FNs bærekraftsmål handler de også om sosiale og økonomiske utfordringene.

Vi spør O8 om han kjenner til FNs bærekraftsmål:

Ja de er bakgrunn for et prosjekt på bærekraft som går i bedriften. Vi har luket ut noen av de viktigste målene for videre bruk i prosjektet. Vi fikk medarbeidere til å velge hvilke mål de syntes var viktigst. Vi endte opp med mål nr 17 samarbeid, nr 9 innovasjon, nr 15 liv på land, og nr 7 fornybar energi. Var klar på at det ikke var aktuelt å velge lett, men rett.

De fleste vi har snakket med mener at det er grunnleggende å få stoppet klimaendringer, bærekraftsmål nummer 13, hvis man skal nå resten av klimamålene.

6.1.1 Begrepet bærekraft

Vi delte spørsmålet som går på bærekraft som begrep inn i to, først for å finne ut hva de personlig mente om begrepet, og fulgte opp med spørsmål om hvordan de oppfattet at bedriften og organisasjonen definerte spørsmålet om bærekraft. Alle informantene viste en bred enighet om at det er miljø og klima de forstår med begrepet bærekraft.

Når vi ber informantene definere bærekraft som begrep i bedriften eller organisasjonen, gjenspeiler det på mange måter svarene vi får når vi ber dem definere begrepet personlig. Det er hos enkelte en oppfatning av at bedriften også definerer bærekraft innenfor et smalt felt av klimautfordringer. Til tross for at det ser ut til at styret og ledelse har et visst forhold til bærekraft, så er det ikke nødvendigvis godt implementert i hele bedriften eller organisasjonen. I de fleste bedriftene og organisasjonene er det opprettet avdelinger med fokus på bærekraft, mens andre ikke prioriterer dette. Det kan virke som at kunnskap om bærekraft har vært en kombinasjon av personlig interesse og økonomiske interesser.

Vi opplever at det er toppledelsen som har et forhold til dette med bærekraft, men det sitter også mye kompetanse rundt i bedriftene og organisasjonene. Dette kan nok variere ut fra hvilken organisasjonsstruktur bedriften eller organisasjonen har, som sett på i Mintzberg's teori. På spørsmål om hvilke av FN's bærekraftsmål bedriftene eller organisasjonene har valgt å jobbe mot, har de fleste ledere dette klart, men over halvparten av de som svarer mener at det er for mange mål og at det er vanskelig å definere hvilke mål de ønsker implementere i sin bedrift eller organisasjon. Målene henger sammen, og det ble nevnt av en informant at tar man tak i ett bærekraftsmål kan det påvirke noen av de andre.

3 av informantene utpeker seg i forhold til at de har svært god kompetanse på implementering av bærekraft. Det er tydelig at innenfor bransjen fornybar energi, ligger det å jobbe mot en bærekraftig utvikling som et ønske i alle nivåer i organisasjonen. Vi oppfatter at bransjene som driver med fornybar energi har en sterk mening om hvordan bærekraftsbegrepet skal defineres. De er opptatt av at hele strukturen skal bære preg av bærekraftig utvikling. Informantene forteller at de ønsker å bli oppfattet bærekraftige utad og tror dette er viktig for å få godt omdømme.

Vi oppsummerer informantenes oppfattelse av begrepet bærekraft i tabell 2. Vi har her skilt på om den enkelte har smal forståelse, miljø og klima, eller en bred forståelse, en forståelse av at alle målene henger sammen.

Tabell 2 Oppfattelse av Bærekraft

OPPFATNING	INFORMANT
Bred oppfatning	O1, O2, O4, O8
Smal oppfatning	O3, O5, O6, O7, O9, O10

Note Denne tabellen viser hvem som har en bred eller smal oppfatning av bærekraft. Smal oppfattelse er at de ser bærekraftig i form av CO2 mens de med bred oppfatning har en tilnærmet helhetsforståelse av alle bærekraftmålene

Alle informantene bekreftet at de hadde bærekraftig utvikling på agendaen. O1 som jobber med fornybar energi fortalte at han jobbet med en forretningsmodell som var grønn i kjernen. Bedriften jobbet hardt og kontinuerlig for å forbedre sin bærekraft profil. Han fortalte om utviklingen av ny teknologi som skulle behandle en større andel av deres produksjon. Bedriften hadde fokus på klima og ren energi for alle.

O2 var en av de yngre vi intervjuet. O2 var veldig engasjert i bærekraft både personlig og hvordan man jobbet med bærekraft i organisasjonen. O2 sier: «Oppfattelsen av dette internt i organisasjonen, er at skal dette kunne virke og være med på å skape en bærekraftig utvikling på sikt, så må alle bidra med det de kan.»

O2 fortalte videre at bærekraft var kommet inn i en presentasjon fra styret for mange år siden, men ingen hadde tatt tak i det. Etter en tid kom et initiativ fra en gruppe ansatte som ønsket å jobbe mer bærekraftig. Det ble gjort workshops på kryss og tvers innad i organisasjonen, og dette gjorde det lystbetont å fortsette jobben med bærekraft og få definert dette i organisasjonen. Informanten hadde lyst til å sammenligne bærekraft med begrepet med LEAN, en effektiviseringsprosess han hadde jobbet med tidligere. Med dette i bakhodet kan det kanskje være lettere for mange bedrifter og organisasjoner å sette igang arbeidet med bærekraft. O2 hadde troen på at koblingen mot å jobbe med LEAN kan skape resultater som gir en bærekraftig utvikling. O2 forklarer:

Man kan nesten direkte sammenligne prosessen for bærekraft med LEAN, og ta den med ut i organisasjonen. Dette er et begrep som er godt innarbeidet og benyttes til daglig. Det er viktig at alle ansatte systematisk gjør det som må til, og det handler mye om opplæring.

O2 snakket også om at bærekraft var noe den kommende generasjonen var veldig opptatt av og ønsket å jobbe for. Yngre arbeidstakere hadde forventninger til at arbeidsplassen skulle være bærekraftig og ha implementert dette i hele organisasjonen.

O3 fra offentlig sektor, skiller seg noe ut i forhold til hvordan organisasjonen definerer bærekraft. Personlig sier han at begrepet er vidt og benyttes over alt. I forhold til organisasjonen, mente O3 at mange var opptatt av å si at de forsto bærekraft, men at det egentlig var mange som ikke forsto begrepet når det kom til et stykke. O3 snakket også om at det var mange som ikke turte å si hva de egentlig mente, eller hvordan man jobbet med det innad i organisasjonen. O3 utdyper:

Det har jo en betydning. Man er seg selv nærmest og tør ikke si at man ikke vet, mange er så opptatte av at man skal ha en bærekraftig utvikling. Man ser at man kanskje gjør noen forsøk på å være bærekraftig, men synes det er vanskelig å vite hva man kan stole på av informasjon. Mange reklamerer for bærekraftige produkter, uten at produktet nødvendigvis er så bærekraftig når det kommer til et stykke.

Siden han jobbet i en offentlig organisasjon, mente han organisasjonen var underlagt lover og regler fra sitt departement. Hvordan det egentlig ble beskrevet i organisasjonen var han imidlertid usikker på, men han var ikke tvil om at det ble jobbet med bærekraft i enkelte deler av organisasjonen.

O5 som jobbet i en privat bedrift mente at bærekraft kan defineres på mange måter, men at utvikling har mye med bærekraft å gjøre. Bedriften hadde valgt å benytte seg av definisjonen "bærekraftig utvikling", og O5 sier: «Vi skal ikke forbruke mer enn at fremtidige generasjoner kan forbruke det samme som vi gjør.»

O5 mente også at de som jobbet med bærekraft burde jobbe bredere enn bare Co2 utslipp. I intervjuet forteller O5 at det ofte ble for mye fokus på bærekraft og klima, og henviste til at FN har 17 bærekraftsmål, og at man må jobbe med alle. O2 som jobbet innen fornybar energi hadde også det samme synet på dette, og sier at: «bærekraft er det man gjør som står seg over tid. Det betyr at man gjør ting hele tiden som ikke påvirker de andre delene i negativ retning.»

6.1.2 Parisavtalen

O7 og O10 var de eneste som nevnte Parisavtalen, og at deres organisasjon støtter denne avtalen. O10 startet med å fortelle at verden står overfor en betydelig omstilling for å nå klimamålene innen 2050. Begge informantene var opptatt av klimaendringer som en samfunnsutfordring og en trussel for finansiell stabilitet, i tillegg til den risikoen den representerer. Klimaendringer er derfor en viktig sak for organisasjonen. Begge ønsket å bli oppfattet som pådrivere og tilretteleggere for den nødvendige overgangen til et lavutslippssamfunn. O7 snakket i tillegg om sikker drift, høy verdiskapning og lave karbonutslipp. Dette skal være grunntanken i forhold til alt organisasjonen foretar seg.

O10 fortalte om konkrete prinsipper som organisasjonen hadde forpliktet seg med å jobbe frem, de ønsket å bli oppfattet ansvarlig, og ville sikre seg at deres bransje skapte verdier for samfunnet og eierne.

6.1.3 FNs bærekraftsmål

I tabellen under har vi presentert de forskjellige bærekraftsmål som bedriftene og organisasjonene vi har intervjuet fokuserer på.

Tabell 3 Valg av bærekraftsmål

Anonymt navn	Offentlig /privat sektor	Bærekraftsmål
O1	Privat	7, 11, 12, 13
O2	Offentlig	7, 9, 15, 17
O3	Offentlig	3, 4, 11, 13, 17
O4	Offentlig	7, 9, 15, 17
O5	Privat	8, 11, 13, 17
O6	Privat	3, 8, 12, 13, 15
O7	Offentlig	4, 7, 8, 13, 14, 17
O8	Offentlig	7, 9, 15, 17
O9	Privat	3, 8, 12, 13, 15
O10	Privat	5, 8, 11, 13, 16

Note Oversikt over informantenes bransje, sektor, ansattnivå, samt hvilke bærekraftsmål bedriften har valgt å fokusere på frem til 2030.

Når vi ser på fordelingen mellom de ulike bærekraftsmålene, samsvarer dette godt med det informantene svarer på våre to første spørsmål, som er «Hva mener du bærekraft som begrep betyr?» og «Hvordan mener du begrepet bærekraft defineres i deres organisasjon eller bedrift?». Det er få som sier at de har noe personlig forhold til bærekraftsmålene, men de fleste har hørt om dem. De fleste har som nevnt over, en smal oppfatning av at bærekraft handler om klima, og vi ser også at 6 av 7 bedrifter har valgt å jobbe med bærekraftsmål nr 13, Stoppe klimaendringer. Informantene vi har intervjuet jobber alle i forholdsvis store bedrifter og organisasjoner som gjerne tidlige fanger opp samfunnsendringer. Bærekraftsmål nummer 13, Stoppe klimaendringer, er det mange som har valgt å jobbe med, og for de fleste er dette et grunnleggende mål. Mål nr 8, Anstendig arbeid og økonomisk vekst, kommer også opp som et viktig mål for mange. Flere av informantene er klare på at økonomisk vekst er avgjørende for videre drift, og O6 er tydelig på dette:

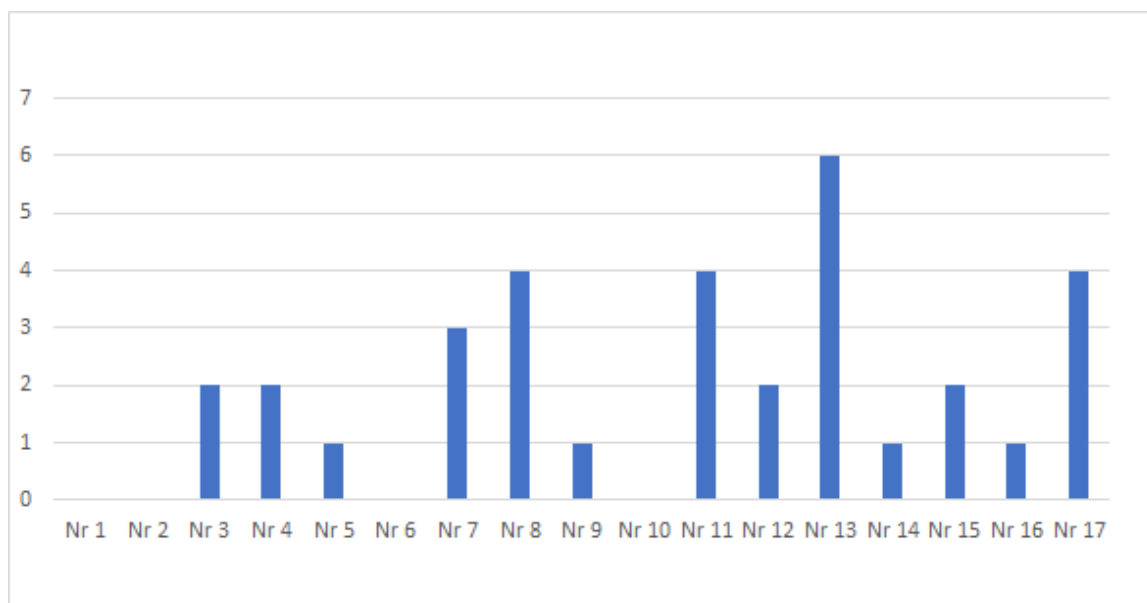
Målet er å få til en økonomisk vekst uten at det går på bekostning av miljøet eller det sosiale ansvaret man har som bedrift. En 3 delt bunnlinje, som vil si at man har fokus på det økonomiske, sosiale og miljømessige

Like mange har valgt å jobbe med Bærekraftsmål nr 11, Bærekraftige byer og lokalsamfunn, O5 sier at: «Flere og flere av jordas befolkning bor i byer, derfor er det viktig å ha fokus å jobbe med bærekraft og redusere utslipp der det er mest folk.»

Det er også mange som lister opp bærekraftsmål nr 17, Samarbeid for å nå målene. Dette kan virke som et av de enklere målene å nå når man jobber i en organisasjon eller en bedrift. Det er viktig med samarbeid for å skape gode verdier.

Fig 9 viser fordeling av bærekraftsmålene bedriftene i vår analyse jobber med:

Figur 9 Fordeling av bærekraft



Note Slik fordeler de 17 bærekraftsmålene seg i forhold til hvilke mål bedriftene vi har snakket med har prioritert å jobbe med mot år 2030

Vi har snakket med 7 forskjellige bedrifter, derav to offentlige. Ingen av de offentlige bedriftene har valgt å jobbe med mål nr 8, Anstendig arbeid og økonomisk vekst, mens 4 av de private bedriftene har dette som et av målene. Det er en tendens, som kan tyde på at private bedrifter og organisasjoner er mer bevisste på den økonomiske dimensjonen bærekraft kan inneholde. Flere av bedriftene og organisasjonene vi har snakket med bruker bærekraft med tanke på å bedre sitt omdømme, i tillegg sier flere at fokus på bærekraftige investeringer kan være lønnsomt.

6.1.4 Blind Viten

Når vi under intervjuet fulgte opp med spørsmål om hva de trodde bedriften faktisk gjorde for å nå noen av bærekraftmålene, var svarene noe delt. Det mange har til felles er at de kjøper en eller annen form for vare. Vi spurte om de trodde det de gjorde med innkjøp hadde betydning i forhold til bærekraftsarbeidet. Flere svarte nei på dette. For å komme mer i dybden på, spurte vi spesifikt om de stilte krav til for eksempel miljøfyrtårnsertifisering, svanemerking, krav om lønn og sosiale forhold. Da svarte alle at «*jo det gjør vi!*» For de offentlige aktørene var dette pålagt gjennom lover og forskrifter, mens for flere av de private bedriftene og organisasjonene var dette noe de gjorde for å oppnå et godt omdømme. Dette betyr at det er

flere ting både enkeltpersoner og organisasjoner allerede har innarbeidet av rutiner som gir en bærekraftig utvikling. Det er mange som må ta hensyn til forskjellige krav ved et innkjøp, men ikke alle tenker over hvorfor dette er viktig, og hva som er målet med det. Mange gjør mer bærekraftsarbeid enn de er klar over. Både O6 og O5 sier at de stiller krav til leverandører og andre, og de peker på at det ikke finnes noe ratingsystem på hvor bærekraftig en vare er. Dette forteller oss at det er verd å se etter tilsvarende funn hos de andre, og vi finner det hos O10, og delvis hos O3. O8 svarer følgende på vårt spørsmål: Er folk klar over de driver med bærekraft uten at de vet det? «Ja, helt klart. Dette skyldes muligens at klima har fått svært mye fokus, og de fleste er ikke klar over at bærekraft er mye mer enn klima.»

6.2 Omgivelser:

Her ønsket vi et søkelys på hvordan bærekraft oppfattes utad, som vi har forklart i teorien er verdiskapning viktig for å kunne drive lønnsomt, både for interne og eksterne interessenter. Verdiskapningsprosessen er et samspill mellom kunden, leverandøren og produsenten (Irgens, 2011) og for å få til denne prosessen må det være samarbeid fra bærekraftig utvikling til bedriften eller organisasjonen og ut til de ansatte. Vi opplevde at de som var i ledende posisjoner mente at bedriften ble oppfattet bra på hvordan organisasjonens omdømme var. Flere mente at de scoret bra på målinger, men det kommer ikke frem hvordan disse målingene er foretatt.

6.2.1 Fokuset på mål og strategier

Alle informantene jobbet i organisasjoner eller bedrifter som ønsket å bli oppfattet som bærekraftig av omgivelsene. Bedriftene eller organisasjonene har som mål er å løse en oppgave. Det kan oppleves som flere bedrifter og organisasjoner som ønsker å ha fokus på bærekraft, som vi har forklart i teorien, må sette seg mål og utforme strategier på hvordan de skal nå disse målene.

Det må være klare mål for bedriften eller organisasjonen ellers kan dette ha en demotiverende effekt på de ansatte. O3 som jobber i en offentlig organisasjon sier: «Jo man er flink til å skrive strategidokumenter med profiler etc. så vedtas en profil for dette, men så må det lages strategi så en handlingsplan og så videre, men det skjer ingenting, ønskene er der, men det tar tid.»

Det må være klare mål og strategier i arbeidet for å bli oppfattet som bærekraftig av omgivelsene, hvis den enkelte ikke har et klart og definert mål, vet man ikke hvilken retning man arbeider, noe som kan virke demotiverende. Bærekraftsmål kan være motiverende å jobbe mot hvis den ansatte vet hvilke mål man skal nå innen bærekraft. Hvis bedriften eller organisasjonen ikke har definert et klart mål kan de ansatte bli demotivert. O10 hadde vært med på utviklingen av bærekraftsmål i sin bedrift:

Vi vil samordne forretningsstrategien for å være konsekvent med og bidra til enkeltmenneskers behov og samfunnets mål, slik det er uttrykt i bærekraftsmålene. Man ønsker å rette innsatsen mot områdene der de har størst innvirkning. Vi ønsker å kontinuerlig øke den positive innvirkningen, redusere den negative innvirkningen og håndtere risikoen for mennesker og miljø som følger av egne aktiviteter, produkter og tjenester.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) trekkes det ofte frem at organisasjoners mål og strategier kan ha en styrende funksjon ved at de gir retningslinjer for arbeidet. Det kan legge begrensninger på ansattes atferd og kan fungere som beslutningspremisser for den enkelte ansatte. En organisasjon eller bedrift som har hovedmålsetting å leve opp til å bli ansett som bærekraftig av omgivelsene må i enkelte tilfeller ta beslutninger der ideelle krav til oppgaveutforming kommer i andre rekke. Mål og strategier skal fungere som en legitimitet faktor overfor omgivelsene. Svært få organisasjoner og bedrifter kan klare seg uten støtte fra omgivelsene, i alle fall går det ikke over lengre tid.

Våre informanter som jobbet innen fornybar energi hadde en vanskeligere jobb for å bevise for omgivelsene at de jobbet bærekraftig, O7 svarte:

Jeg er veldig usikker på om alle ser hvordan vi jobber med fornybar energi og at vi alltid er på leting etter morgendagens energi. Vi prøver å ta grep for å beskytte morgendagens klima. Men siden vi holder på i den bransjen vi gjør, sees vi nok på som ikke bærekraftig.

O2 som også var i samme bransje som O7 svarte:

Er fullstendig klar over at omgivelsene ser på energibransjen som en klimaversting. De ser mange av de samme likheter, men mener at for deres del så er produktet de leverer i seg selv helt rent og 100% bærekraftig. For å bli oppfattet som troverdig er det vesentlig at dette med bærekraft må inn i alle ledd og komme fra alle ellers blir det ikke legitimt.

Vi la merke til hvordan bransjen som av omgivelsene ble oppfattet mest negativt med tanke på bærekraft, svarte på hvordan de jobbet for å bedre holdningen fra samfunnet. O4 svarte følgende:

Vårt omdømme er ikke nødvendigvis god, men vi har en plan om å få hele organisasjonen til å virke samstemt og lage visjoner mot en bærekraftighet som er gjennomgående i alle divisjoner. Vår utfordring er målene som skal nås, vi har en plan på hvordan vi skal nå våre mål og organisasjonsutvikling er viktig. Vi må ha med alle ansatte i alle avdelinger. Alle må med. Dette må måles for hver enhet. dette skal inn i organisasjonen slik at vi kan vise det til alle og håpet er at vi blir oppfattet som en bærekraftig organisasjon. Dette må være håndterbart i organisasjonen

6.2.2 Fokuset på organisasjonsatferd og prosesser

Vi oppfattet at det var ulike meninger på hvordan de enkelte bransjene jobbet for å få bedre omdømme på bærekraft i miljøet. De som jobbet innen energibransjen, som ble sett på som “versting” i forhold til bærekraftig utvikling, var de som jobbet hardest for å få endret oppfatningen av sin arbeidsplass. Vi oppfattet også at denne bransjen hadde jobbet frem flest strategier og mål som de ønsket å forankre i organisasjonen. De ansatte i denne bransjen, uansett alder, jobbet for bærekraftig utvikling, ikke kun bærekraftige løsninger mot sine kunder og leverandører. Det ble også nevnt av flere av informantene i denne bransjen at de som ble ansatt ofte stilte spørsmål om bærekraft arbeidet i organisasjonen allerede ved intervjuer. Dette tyder på at det er en ny generasjon som vokser opp som ønsker en endring, og denne bransjen ønsker å sikre sin fremtid.

Målet om å bli sett som bærekraftig kan fungere som evalueringskriterier for det arbeidet organisasjonen eller bedriften og den enkelte utfører. Generelt kan man si at effektivitet er knyttet til hvor høy grad en organisasjon eller bedrift når sine mål, og med hvilken

ressursbruk. Uten at bedriften eller organisasjonen har satt seg mål er det vanskelig å snakke om effektivitet.

Det var flere av informantene som mente at det å ta samfunnsansvar ga bedriften eller organisasjonen et bedre omdømme i markedet. Hvis man viser at man gir tilbake og har samfunnsansvar vil folk legge merke til at man bryr seg om samfunnet og man blir oppfattet som bærekraftig. Det er to forskjellige syn på hva som er det mest effektive virkemiddelet for å få bedrifter eller organisasjoner til å ta samfunnsansvar. Disse to synene er frivillighet som vil si en frihet til bedriftene eller organisasjonene til å selv velge hva de vil ta for seg for å bli mer bærekraftig, og tvang som vil si at man har lover og regler for bedriftene eller organisasjonene som et resultat av politiske reguleringer, og dette bekrefter det vi har funnet i teorien om CSR. Vi hadde informant fra offentlig sektor som sa følgende om hvordan dette opplevdes fra offentlig sektor: O3:

Vi i offentlige avdelinger skal jobbe i en bærekraftig organisasjon, vi rapporterer til det departementet som vi er underlagt. Det er forventet av samfunnet at vi skal være bærekraftig og ha et fokus på FNs bærekraftsmål. Men om alle de ansatte faktisk vet hva bærekraftsmålene er, det er heller usikkert. Jeg tror nok at de som har tilknytning til oss følger at vi har et fokus på det, for vi går høyt ut og sier at vi er en grønn organisasjon og jobber for bærekraftsmålene.

Det viser seg tydelig at det er mange som kunne tenke seg at kulturen for bærekraft absolutt var tilstede, men de sliter med å få det til da det krever et system og en struktur for å fange opp tiltak som kommer fra ansatte, og ressurser for å gjøre endringen. Mange ser ut til å være i startfasen, de har gjort enkle grep i organisasjonen eller bedriften, og jobber nå videre for å utvikle seg til å bli mer bærekraftig i alle deler av organisasjonen eller bedriften.

6.2.3 CSR – økonomisk og sosial gevinst

Siden CSR ble et moteord på 90-tallet, ønsket vi å finne mer ut om det fortsatt var et motebegrep eller om bedriftene eller organisasjonen jobbet med bærekraft utvikling innad i bedriften eller organisasjonen eller om det kun var opptatt av bærekraftige løsninger som kunne gi dem et bedre rykte og omgivelsene kunne gi bedre omdømme på bærekraft området.

CSR kan trekkes fram i sammenhengen mellom bedriftens og organisasjonens omdømme og samfunnsansvar.

Et lovlig ansvar betyr at bedriften eller organisasjonen skal operere innenfor de lover og regler som er satt i samfunnet. Videre følger et etisk ansvar som betyr at bedriften eller organisasjonen utøver aktiviteter som er i samsvar med samfunnets forventning til moral og etikk. Det siste ansvarsområdet er filantropisk ansvar og betyr at selskapet frivillig bidrar til samfunnet for å bedre situasjonen. Vi opplevde fra flere at de var opptatt av økonomi.

Noen av bedriftene og organisasjonene vi snakket med er tydelige på at å selge «bærekraftige» produkter kan være en positiv PR-strategi. Dagens forbrukere ønsker gjerne å ta bærekraftige valg, og kan være villige til å betale noe mer for dette, inntil en viss pris. Får bedriften eller organisasjonen økonomiske gevinster med å jobbe bærekraftig, kan arbeidet bli lettere å prioritere. O6 forteller at: «Det er viktig å få til samspillet mellom bærekraftig arbeid og økonomisk vekst.»

Det blir naturligvis vanskeligere å bruke mer ressurser på å jobbe bærekraftig, dersom man ikke tjener på det. Dette kan man se i offentlige bedrifter og organisasjoner. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er det å finne mål, det som gjør arbeidet motiverende for de ansatte. Med å finne de riktige målene vil man kunne analysere effektivitet, ressursbruk og lønnsomhet.

Økonomi og økonomisk gevinst er viktig for få bedrifter og organisasjoner levedyktige. O1 som var både eier og leder av et mindre selskap svarte:

Vi har fått en stor økonomisk gevinst for fokuset vi har hatt på bærekraft, det er mange nye og store investorer som ønsker å bli med på denne ferden. Vi har derfor fått inn flere på eiersiden og det er stor etterspørsel i markedet etter vårt produkt, Vi er et såkalt grønt selskap, og dette er noe de fleste vil være med å bidra på nå. Vi har nettopp hentet inn ny kapital til selskapet, og interessen for å bli med var så enorm at vi måtte stoppe for ikke å miste helt kontrollen.

O2 som jobbet innen fornybar energi hadde en annen oppfatning av sin bedrift: «Det er klart at ved et bærekraftregnskap kommer vi dårlig ut. Pengegevinsten i et slikt regnskap er minimal.»

O4, som også jobbet innen fornybar energi hadde samme oppfatning:

Foreløpig er det ikke kroner og øre, men det kommer, det kommer an på hvordan man skal vekte dette opp mot kostnader. Dette er en av dilemmaene. Omdømme gir oss en sosial gevinst på kort sikt, men økonomisk gevinst må vi nok vente lengre på.

Innenfor samme bransje var det enighet om at økonomisk gevinst var lengre frem i tid for deres del, mens den sosiale gevinsten var innen kort rekkevidde.

O6 som jobbet som leverandør hadde klar oppfatning om at konkurransekraften det ga de i markedet:

Det økonomiske må ligge i bunnen for å jobbe med bærekraft, hvis ikke får man det ikke til. Man kan tjene det inn på å optimalisere prosesser, så man for eksempel sparer energi. Investeringer for fremtiden er vanskelig å regne hjem. Hvis vi ikke jobber med bærekraft, mister vi konkurransekraft på produktene våre. Må tørre å investere penger der man kan redusere utslipp.

Vi oppfattet at det også her var en stor forskjell i de forskjellige bransjene. Flere av de vi spurte mente at det ikke ga en økonomisk gevinst på kort sikt, men hvis de jobber kontinuerlig med bærekraftmålene ville det gi økonomisk gevinst etter hvert. Mens for investeringer kunne dette gi en god økonomisk gevinst både på kort og på lang sikt.

En av våre informanter fortalte at de jobbet med bærekraft på sine produkter, dette ga de godt omdømme, men forbrukermarkedet var ikke villig til å betale mer for produktet. Å produsere bærekraftige produkter kan koster mer, organisasjonen hadde hatt en undersøkelse om forbrukerne ønsket seg bærekraftige produkter, og dette var det positiv respons på, når produktet kom på markedet hadde det en høyere pris, var ikke etterspørselen i markedet like stort lengre. Det kan oppleves som O3 sier: «Det er mange som er opptatt av å si at man er bærekraftig, men når det kommer til prising bryr man seg egentlig bare om det billigste produktet»

Man ønsker å være bærekraftig, men ikke til enhver pris. O6 fortalte at bedriften var tvunget til å ta produktet av markedet og stoppe produksjonen, siden dette ikke ga noen økonomisk gevinst, det ga dem store tap. Forbrukerne er opptatt av å oppfattes som bærekraftige, men

man er samtidig opptatt av priser på produktene. Det blir derfor vanskelig for produksjonsbedrifter å få produkter ut på markedet når prisen er høyere enn etterspørselen.

Flere av våre informanter var opptatt av bærekraftige løsninger for sine kunder og leverandører, O10 svarte:

Vi har stor tro på at dette skal gi både økonomisk og sosial gevinst på sikt. Akkurat nå ser det ut til å gi oss godt omdømme, siden alle er opptatt av bærekraft mener vi at dette vil øke vår økonomiske gevinst og bedre vårt omdømme på sikt.

De fleste av våre informanter var enige om at CSR er et konsept der bedrifter og organisasjoner på frivillig basis integrerer sosiale og miljømessige sider med sin bedrift eller organisasjon med det ansvaret de har overfor samfunnet de er en del av. Det er vel derfor mange av bedriftene er opptatt av bærekraftige løsninger.

Vi oppfatter at økonomi er en viktig faktor i implementeringen av bærekraft. Alle selskaper er opptatt av gevinst. Informant O10 bekreftet dette: "Vi kan jobbe mot grønne obligasjoner, og et grønt marked. Men hvis vi setter opp rentene på lån vil nok kundene bytte leverandør".

O6 fulgte også opp her:

Konkurransen i markedet er hard, så vi må finne en mellomting. Kunder er opptatt av kvaliteten men ønsker ikke å betale mer for dette. Som nevnt tidligere måtte vi jo ta et produkt av markedet fordi det ble for dyrt for oss å produsere, kundene kjøpte det ikke selv om det var klimavennlig laget.

Flere snakker om at samarbeid kan bli viktig for å få til en god overgang til et bærekraftig samfunn. Man må jobbe sammen og på tvers av bransjer. O5:

Vi prøver å ha fokus på bærekraftig utvikling, men dette er dyrt, og for å klare det er det en langsiktig plan. Det hjelper oss at bankene gir grønn rabatt til oss. Vi får nå lavere renter på lån hvis vi klarer å bygge nye hus på en bærekraftig måte. Dette hjelper oss mye. Det er også en vinn-vinn-situasjon for oss og for vår bank.

Flere av organisasjonene hadde ansatt egne bærekraftsansvarlig som skulle følge opp bedriftens handlingsplan og følge opp at dette ble en prosess i bedriften eller organisasjonen.

Det kommer nye lover og regler som de forskjellige bransjene må forholde seg til. O5 forklarte oss:

Det settes strenge energikrav til bygg og krav til økodesign og energimerking av energi relaterte produkt. Man skal i tillegg markere energieffektive løsninger. Dette er krav vi må forholde oss til, og som endrer seg stadig. Det er greit at vi har en person som forholder seg til dette og er oppdatert på endringene til enhver tid.

O3 sier at han har følgende å forholde seg til:

Det settes krav til bærekraftig utvikling fra regjeringen hele tiden. Men vi får ikke noe ekstra på budsjettet for å håndtere kravene de setter til oss. Vi er usikre på om vi klarer å nå målene hvis ikke penger blir øremerket til bærekraftig utvikling. Det er ikke mange som har lyst til å endre arbeidsdagen sin, uten å få noe igjen for det.

Det var flere av informantene som svarte at det var opp til hver enkelt ansatt og hver enkelt avdelingsleder å få bærekraft inn i bedriften eller organisasjonen.

6.3 Implementering av bærekraft

Vi ønsket å se mer på hvordan bedriftene og organisasjoner gikk fram for å nå sine mål om å bli bærekraftige bedrifter.

Når vi spurte informantene om dette, dreide størstedelen av svarene seg om å reise mindre og å slippe ut mindre klimagasser. Flere kom i løpet av diskusjonen frem til at de også kunne kildesortere, bruke pappkopper og bytte til artikler som har bedre innvirkning på miljøet. Noen av bedriftene og organisasjonene hadde jobbet litt med bærekraft på tvers av avdelingene, og startet prosessen med å få en mer bærekraftig utvikling. Disse hadde gjerne en bredere oppfatning av hvilke tiltak man kan bruke, og hadde FNs bærekraftsmål som en rettesnor i dette arbeidet. Det er likevel fortsatt mange som ser muligheter, men som ikke har vært igjennom prosessen det er å innføre og jobbe med bærekraft. Halvparten av informantene sier at alle har et ansvar for å finne ut hva man kan gjøre for å ha en bærekraftig utvikling.

Når en bedrift eller organisasjon skal starte implementering av bærekraftig utvikling, bør det plasseres skapes en kulturendring slik at de ansatte er motiverte og skjønner hvorfor dette arbeidet er viktig som vi viser til i Mintzbergs teori. I tillegg vil det kanskje være en kostnad som må tas til å begynne med. I følge våre informanter fra offentlige organisasjoner kan det være vanskelig å se hvordan man kan tjene på en endring i bærekraftig retning på lang sikt. Bedrifter og organisasjoner som lever av å selge varer, kan tjene på dette ved å markedsføre produktet som "bærekraftig", og har da også en grunn til å sette opp prisen noe. Ifølge O6, kan man bare gjøre dette til et visst punkt. Forbruker er bevisste når de gjør sine innkjøp, og velger gjerne bærekraftige produkter, så lenge de ikke er mye dyrere enn alternativet.

6.3.1 Ledelsens involvering - kultur

Vi opplever at det har betydning hvordan kommunikasjonen rundt bærekraftsarbeid gjøres nedover i organisasjonen. Gjennom kommunikasjonen overføres ikke bare informasjon, men holdninger og engasjementet til det som kommuniseres. Ledelsen bør være bevisste på kulturen i bedriften eller organisasjonen, den kan ha stor påvirkningskraft i forhold til hvordan implementeringsarbeidet mottas av de ansatte. Hvis ledelsen er engasjert i bærekraft er det lettere å integrere bærekraft i selskapets kultur. Ansattes holdninger til viktigheten av bærekraft styrkes hvis ledelsen er engasjert (Jachosen & Thorsvik 2013).

O1 som jobber i en såkalt grønn bedrift var klar på hvordan man skulle gå fram for å bli mer bærekraftig: «Man må tørre å ta sjanser, man må få med seg hele organisasjonen og dermed skape et vinnerlag.»

Når vi spurte informanten litt mer hvordan man skulle gå fram i deres bedrift, svarte informanten at bedriften var nyoppstartet, og eierne var med som ledere i bedriften. Det var også enkelt å få frem sine ideer og synspunkter. Vi oppfatter at bedrifter og organisasjoner som er mindre har en lettere måte å jobbe mot bærekraft på, veien fra ansatt til ledelse er kort. Man får også mer oversikt over det som foregår i bedriften eller organisasjonen.

6.3.2 Rapportering

I intervjuene nevner flere av informantene at det er mye opp til hver enkelt avdeling i bedriften eller organisasjonen å bidra til en bærekraftig utvikling, og man må tørre å tenke nytt. De sier at det på mange måter er et felles ansvar og at ledelsen bør legge til rette for slikt

arbeid. O5 mener at ved hjelp av målinger og rapportering kan det bli enklere å se den økonomiske gevinsten man ofte vil få, hvert fall i det lange løp. O4 forklarer at man må finne gode mål og KPI'er slik at man kan følge med på utviklingen. Ifølge mange av informantene er bærekraftsmål nummer 8, anstendig arbeid og økonomisk vekst grunnleggende, og noe man må tenke på samtidig som man skal ha en bærekraftig utvikling. Vi ser er at flere organisasjoner og bedrifter rapporterer på dette. Flere av våre informanter forteller at det er forskjellige grunner til at de rapporterer, ønsker og krav fra interessenter, krav i forhold til finansiering, i tillegg er dette for mange en konkurransekraft. I følge O6 og O10 legges bærekraftsrapportene ut på deres nettsider, slik at kunder og andre interessenter kan se hvordan de fokuserer på bærekraft og hvordan de jobber med bærekraftig utvikling og løsninger. O9 sier:

Med grønne obligasjoner blir det lettere for investorer å se at det er bærekraftige prosjekter de investerer i, det øker transparentheten. Også virker som at å ikke jobbe med bærekraft er mer negativt, enn det er positivt å være bærekraftig.

O9 tror det vil være behov for store investeringer dersom man skal klare å nå FNs bærekraftsmål innen 2030, og bærekraftsprosjekter vurderes opp mot avkastningskrav.

Vi oppfatter at mange bedrifter og organisasjoner krever at leverandørene har produkter som har en sertifisering i bærekraftig retning, en type miljøsertifisering. O5 nevner for eksempel svanemerkede produkter, økologiske produkter eller fairtrade produkter. O5 sitt synspunkt på dette:

I et marked med hard konkurranse, kan sertifiseringer fremstå som et krav for å få solgt varer, og bidrar dermed til en bærekraftig utvikling. Har produktet en sertifisering gir det kjøper en trygghet. Det kan se ut som mye av den bærekraftige utviklingen som skjer er på grunn av krav fra interessenter. Bedrifter ser at å være med på denne utviklingen gir en såpass sterk konkurransekraft, at de ikke har noe valg.

6.3.3 Endring i organisasjonen

I følge Kotter (1996) er sjansen størst for å skape endring når man har en følelse av krise. Norske bedrifter og organisasjoner bør derfor ta inn over seg det som skjer i andre verdensdeler, da krisen kanskje ikke er så synlige nærmiljøet. Kotter (1996) sier videre at det

bør etableres en visjon. I vårt tilfelle bør visjonen være med fokus på en bærekraftig utvikling og løsning, som de ansatte skal forholde seg til.

O1 sier: «Siden vi er ett grønt selskap er det viktig for oss at de ansatte også opptrer bærekraftige, det må være implementert i hele organisasjonen. Bare på den måten kan vi være troverdige»

Våre informanter har lenge jobbet for å bli bærekraftig, fokuset har vært store prosjekter, som går på å redusere klimagassutslipp og klimaendringer. Man må ikke glemme de små prosjektene som gjøres i hverdagen, det de ansatte i bedriften eller organisasjonen kan bidra med for lettere å nå bærekraftsmålene.

Flere av informantene nevnte at man må tørre å tenke nytt og ikke være redde for endringer. Det var et stort fokus på teknologiutvikling hos alle informantene, og hvordan dette kan hjelpe til for å gjøre det enklere å implementere bærekraft inn i bedriften og organisasjonen. Teknologi handler om å utvikle produkter og systemer. Bærekraft og teknologiutvikling kan være en stor trend i markedet. Utvikling av teknologi gir bedre produksjonsmetoder og fremmer vekst. Satsingen på fornybar energi er i ferd med å bli en stor økonomisk suksess, og dette kan inspirere til en ytterligere innsats. Vi oppfattet at O1 som var en av våre informanter som satset på dette området mente at konkurransen i markedet kom til å bli enormt. O1 viste til flere andre bedrifter og organisasjoner som nå satset på teknologiske områder for å skape fornybar energi, det kan bli den nye oljen i Norge. Dette vil skape nye arbeidsplasser, men vi må være klar for endringene det medfører. O7 jobber i en av disse bedriftene som nå satser på å skape fornybar energi, og fortalte at hele organisasjonen hadde gått gjennom en endringsprosess, nye arbeidsplasser og avdelinger var blitt opprettet. I starten av denne prosessen hadde det vært stor motstand til denne omstillingen av organisasjonen, men ledelsen hadde kommunisert tydelig endringer og planer som skulle utføres. Handlingsplanen var lagt fram til de ansatte før prosessen satte igang, og det hadde gjort at det hadde vært en suksess. O7 mente også at de jobbet konstant med teknologiutviklingen, og ledelsen hadde vært flinke til å få de ansatte med på utviklingen som skjedde. Det hadde vært mye kompetanseoverføringer i organisasjonen, og de hadde fått tilbud om ekstra utdanning på områdene som de skulle jobbe innenfor. Dette var viktig for å få det til å fungere i denne organisasjonen.

Flere av våre informanter var opptatt av den teknologiske utviklingen for å nå bærekraftig arbeid. Vi er nå midt i en pandemi med Covid-19, og mange bedrifter og organisasjoner har stengt ned og man jobber mer med hjemmekontor. O3 bekrefter dette:

Etter at koronaen kom er vi blitt tvunget til å jobbe hjemmefra, vi har holdt enkelte flystrekninger levende for vi flyr mye frem og tilbake, men nå ser vi at det fungerer med møter via teams, skype eller zoom. Jeg tror dette kommer til å fortsette, vi har sett at når vi ikke kan benytte oss av flyvninger og er tvunget til å bruke tekniske løsninger, så fungerer det faktisk.

O10: «Vi jobber nå hjemmefra og får ikke lov å reise rundt på kundemøter. Dette er en ny måte å jobbe på, men den fungerer faktisk. Kanskje vi får nye vaner nå.»

Dette var gjentakende svar fra flere av informantene, som nå er blitt tvunget til å jobbe på nye måter. Informantene sier at teknologiske løsninger man tidligere benyttet i liten grad, er nå stor del av hverdagen, og dette gjør at man jobbet smartere.

Vi oppfatter at det er viktig at de ansatte er engasjert i prosessen, og at kommunikasjonen er veldig godt sendt ut i hele organisasjonen eller bedriften. Noen av informantene mente at de hadde hatt prosesser som ikke hadde vært like godt kommunisert ut, og målene var blitt motarbeidet av de ansatte. Endringer kan ofte skape uro, man opplever at uroen ikke blir like stor hvis ansatte får den informasjonen de leter etter. Vi oppfatter også at det er viktig å ha en god handlingsplan og en god strategi som de ansatte kan ta del i og ha et aktivt forhold til.

Hvordan de ansatte skal bli motiverte i dette arbeidet, kan være en utfordring, særlig hvis det betyr at arbeidsoppgavene man har, blir mer tungvinte. Derfor er det viktig at ledere kommuniserer godt, og at de ansatte får eierskap og på den måten blir motiverte til å gjøre jobben (Teigen, 2020). Vi oppfattet informantene som positive til å jobbe med en bærekraftig utvikling, og de ser at dette er en nødvendig jobb med tanke på fremtiden. Vi fikk imidlertid flere historier om andre personer i bedriftene og organisasjonene som ikke delte samme oppfatning, eller som ikke ønsker endringer på sin arbeidsplass. Det er viktig å få endre holdningen til de ansatte som ikke ser viktigheten av å jobbe med en bærekraftig utvikling, her må kulturen i bedriften eller organisasjonen endres. Schein (1987) forklarer dette i sin teori, hvordan man forankrer i hele bedriften eller organisasjonen slik at verdigrunnet blir

likt for alle, målet må være at alle har de samme holdninger og samme kunnskap om mål og visjoner.

6.3.4 Samarbeid

Det var flere av informantene som hadde gjort “workshop” der avdelinger på tvers av organisasjonen eller bedriften hadde deltatt på dette for å skape en intern felles forståelse i bedriften eller organisasjonen. O2 var klar på at dette måtte bli en kontinuerlig prosess, og ikke bare en “workshop” som ingen hørte noe mer om. O2 fortalte at de hadde hatt en gode resultater fra deres “workshop” og dette var noe de jobbet videre med. Her får vi også bekreftet at de ansatte er viktige i arbeidet med implementering av bærekraft i bedriftene og organisasjonene. Flere ønsket å delta i endringsprosessen og implementeringen, men det var viktig at de gjorde dette på en strukturert måte.

Noen har allerede laget veikart for en kunne jobbe mot bærekraftig utvikling for sine bransjer, O10 fortalte oss:

Veikart er laget for at privat sektor skal kan gi en tilbakemelding om hvordan man jobber mot bærekraft. For vår bransje er målet at i 2030 skal vi være lønnsomme og bærekraftige. Vår bransjes veikart har misjon om å inspirere, informere og være en plattform for dialog. Man har nå satt målene i veikartet inn i egne handlingsplaner for bærekraft, og de ønsker å bestrebe for å kunne levere på anbefalingene i sine strategiperioder som er fra 2030.

O5 forteller om hvordan deres organisasjon startet prosessen med implementering av bærekraft: «Vi ser for oss å ha ei verktøykasse der man kan velge enkle verktøy som tilfredsstillende målene man skal jobbe med, det vil si ulike tiltak som trengs for å oppnå en sertifisering for eksempel.»

Informant O5 forteller videre om hvordan de brukte et eksternt firma på å komme i gang med bærekraftsarbeid:

Først hadde vi en oppstartsfasen. Da ble kunnskap om bærekraft kartlagt, og alle ansatte og styret ble involvert slik at alle har en felles forståelse av hva som ligger i bærekraftig utvikling. På denne måten har alle i bedriften samme utgangspunkt når de

skal jobbe videre. I oppstartsfasen ble det gjort en spørreundersøkelse og en workshop for å finne ut hvilke av FNs bærekraftsmål vi skal jobbe videre med. Før endelige valg tas, skal vi gå gjennom vesentlighetsanalyse og ha dilemmatrening. I vesentlighetsanalysen går vi gjennom alle bedriftens områder innen økonomi, miljø og det sosiale, koblet mot interessentene. Vi lager så en oversikt over områdene, og rangerer de ut fra muligheter og risiko, slik at vi kan finne ut hvilke områder vi kan bidra på best mulig måte med bærekraftsarbeidet. 3. fase blir implementering og igangsetting.

O5 fortsetter:

Det var et overraskende engasjement når alle fikk mulighet til å bidra med sin mening, og påvirke arbeidet fremover. Det kan bli interessant å se om det blir diskusjoner når vi skal velge hvilke områder vi skal jobbe med. Det kommer opp utfordrende problemstillinger for bedriften når vi må forholde oss til en bærekraftig utvikling. Skal vi f.eks. bygge nye boliger, som er miljøvennlige i forhold til at de trenger lite oppvarming, men med materialer laget på kull i Polen, eller skal vi varme opp eldre boliger med grønn energi i Norge? Her er det mange beregninger som må gjøres og tas inn i bildet, og mye å tenke på.

Vi oppfatter at det er en forskjell på offentlig og privat sektor. O3 som var leder for en avdeling i en offentlig organisasjon følte at jobben med bærekraft var langt frem. Det er tunge prosesser som skulle gjennomgås og dette tar tid å få inn i organisasjonen. Informanten sa de var underlagt et departement som de måtte rapportere inn til. Det skal besluttes politisk hvordan organisasjonen skal jobbe for å nå sine mål, og det var derfor viktig for organisasjonen å nå disse målene. Informanten etterspør en tydelig kommunikasjon av nasjonale prioriteringer og aktiviteter, de ønsker også en veiledning om hvordan man jobber med bærekraftsmålene, og bedre hjelp til å overvåke fremgangen. Når man får veiledere fra nasjonale myndigheter kan vi oppfatte på informanten at man mangler både kapasitet og kompetanse innenfor bærekraft til å gjennomføre prosessene på en best mulig måte, men også at det er ulike behov i det offentlige markedet for det som gjelder retningslinjer og støtte fra nasjonale myndigheter. I bærekraftsmål nummer 17 sier man at for å lykkes trengs det nye og sterke partnerskap. Myndigheter, næringsliv og sivilsamfunnet må samarbeide for å oppnå

bærekraftig utvikling. Modeller for involvering, medvirkning og samarbeid står dermed sentralt.

6.4 Oppsummering - PESTEL

På mange måter gjenspeiler bærekraftsmålene en makroanalyse. PESTEL ser på eksterne forhold bedriften eller organisasjonen påvirkes av, og er et verktøy som kan brukes i en analyse for å se hva de kan påvirkes av og som det må tas hensyn til videre (Roos et al 2014).

P- Politiske forhold: I Norge har det blitt bestemt at for å nå FNs bærekraftsmål skal det utarbeides en handlingsplan. For at målene skal oppnås kreves det samarbeid mellom de forskjellige politiske partiene, og kommunene (FN-sambandet, 2020b). Alle bedrifter og organisasjoner er et resultat av politikk, vi opplever at de som jobber innen fornybar energi bransje blir veiledet av politiske vedtak. O7 og O10 støtter Parisavtalen som handler om å kutte klimagassutslipp (FN-sambandet, 2020a).

O3 som jobber i en offentlig organisasjon mener at det er tunge prosesser siden de er underlagt et departement som de må rapportere til. Det skal besluttes politisk hvordan organisasjonen skal nå sine mål. Problemet med politiske forhold er at det er tidkrevende prosesser, og lang vei til beslutninger tas. Offentlig sektor må følge politiske vedtak, mens privat sektor står mer fritt.

E- Økonomiske forhold: For de fleste bedrifter og organisasjoner er en økonomisk vekst grunnleggende for videre drift. De fleste bedrifter og organisasjoner lever av å selge en vare eller en tjeneste. Samtidig er de største utfordringene til vår jordklode overforbruk, som fører til mer forurensing og klimagassutslipp. Dermed må man finne måter å produsere varer og tjenester på som ikke forurenser i samme grad som den har gjort tidligere, slik at man får en grønn vekst (FN-sambandet, 2019).

Ingen av de offentlige organisasjonene eller bedriftene har valgt å jobbe mot bærekraftsmål nummer 8, som gjelder økonomisk vekst. Vi oppfatter at privat sektor er mer avhengig av økonomisk vekst for å overleve. Her var det en merkbar forskjell fra privat til offentlig sektor, O3 som jobbet i en offentlig organisasjon var ikke fullt så opptatt av økonomisk vekst. Offentlig sektor er mer opptatt av økonomiske kostnader, de blir preget av at det å oppnå bærekraftsmålene koster penger. Omdømme er viktig for alle bedrifter og organisasjoner. Et

godt omdømme i markedet kan gi bedriften eller organisasjonen bedre konkurransekraft. I markedet oppfattes det negativt hvis det ikke jobbes med bærekraftig utvikling sier flere av informantene.

S- Sosiokulturelle forhold: Sosiale forhold i samfunnet, med menneskerettighetene i grunn, er viktig for en bærekraftig utvikling (FN-sambandet, 2019). Ut fra det informantene har fortalt, har ansatte i norske bedrifter og organisasjoner mange rettigheter, og kan stort sett føle seg trygge på at de behandles på en god måte. Vi ser at de unge i noen tilfeller velger bort arbeidsplasser som ikke er bærekraftige. Flere av våre informanter sa at den neste generasjonen var engasjert i bærekraftig utvikling. Flere av våre informanter var også opptatt av å stille krav til sine kunder og leverandører i forhold til anstendig arbeid, krav om lønn og sosiale forhold.

T- Teknologiske forhold: Ser man på teknologiske forhold, hører vi at mange må finne nye teknologiske løsninger for at produksjon av materialer skal bli mer bærekraftig, eller for å redusere utslipp i forbindelse med transport og produksjon. Flere av informantene nevnte at man må tørre å tenke nytt og ikke være redde for endringer. Fokus på teknologiutvikling er stort, bærekraft og utviklingen ser ut til å ha en stor trend i markedet. Utvikling av teknologi gir bedre produksjonsmetoder og fremmer vekst. Vi ser av dagens situasjon med Covid-19 at det har ført til en eksplosjon innen utviklingen av video og digitale plattformer, dette er en konsekvens som også reduserer Co2 utslipp. O3 sier at vi reiser mindre og får derfor en bedring i vårt CO2 avtrykk. Innovasjonen spiller en større rolle her for hvordan man kan finne veier til å ha en bærekraftig utvikling.

E: Miljømessige forhold: For å ta vare på kloden vår er det vesentlig å redusere klimagassutslipp og forurensning. Vestlige land står for de største utslippene, og må nå endre dette ved hjelp av å utvikle måter å bruke fornybare ressurser på (FN-sambandet, 2019). Inntrykket vi har er at norske bedrifter og organisasjoner tar på alvor ansvaret de har på å redusere utslipp. Etter 10 intervjuer, merker vi at det jobbes mye på dette området. Flere av bedriftene og organisasjonene har store prosjekter som går på å redusere utslipp, svinn under produksjon og bruker kun leverandører som har miljøsertifiseringer.

O5 forteller at byggebransjen også er påvirket av dette med miljø, det lages i dag nullhus som på sikt er anerkjent som gode løsninger, men som kan ha bestanddeler som gjør at selve

produksjonen er noe miljøfiendtlig. O5 har eksempler på dette: Tømmer må fraktes til og fra sagbruk, isolasjon krever energi for å produseres, selv om produktet i seg selv er enten resirkulert glass eller smeltet stein. Man trenger skruer og spiker. Så dette bekrefter det O2 sier at selv om produktet er rent så er kanskje ikke veien dit helt ren.

L- Juridiske forhold: Bedriftene og organisasjonene vi har snakket med må forholde seg til å følge standarder innen sin bransje, dette er stort sett på grunn av at kunder setter det som krav i sine anbudsforespørsler. O3 forteller at offentlige bedrifter og organisasjoner blir direkte påvirket av staten. Den offentlige sektoren er også påtvunget et regelsett som den må forholde seg til, og dette er det politiske miljøet som påvirker i stor grad da de faktisk også er en lovgivende instans. Ellers er alle bedrifter og organisasjoner pålagt lover og forskrifter som de må forholde seg til for å kunne gjøre jobben.

7 Konklusjon

Temaet for oppgaven og oppgavens problemstilling er: Hvordan forstås og implementeres bærekraft i bedrifter og organisasjoner?

Bakgrunn for oppgaven er at temaet bærekraft er svært dagsaktuelt for bedrifter og organisasjoner over hele verden. Verden står overfor store klima- og samfunnsutfordringer, der en av vår tids største utfordring er å håndtere ressursknapphet og klimaendring. Samtidig skal bedrifter og organisasjoner være lønnsomme. Press fra samfunnet har ført til at bedrifter og organisasjoner i større grad må inkludere sosialt og miljømessig samfunnsansvar i sitt daglige arbeid for å bli oppfattet som legitim.

For å svare på problemstillingen har vi valgt kvalitativ metode og har intervjuet 10 personer i 7 forskjellige bedrifter og organisasjoner. Vi utviklet en spørsmålsguide for å få svar på det vi lurte på, men vi så ofte at informantene svarte på spørsmålene underveis i samtalen. Dette ga oss mange interessante samtaler, og en god oversikt over arbeidet som gjøres for å få implementert bærekraft i bedrifter og organisasjoner. Vi har i tillegg sett på en del sekundærdata som viser hvordan det rapporteres med fokus på de økonomiske, sosiale og miljømessige forholdene. De fleste har som mål å tilby produkter og tjenester som har fokus på bærekraft, samtidig skal det også være økonomisk gevinst. Ikke overraskende er det bærekraftmål nummer 13, Stoppe klimaendringer, som har blitt valgt av flest.

I intervjuene ble det snakket om begrepet bærekraft, hvordan den enkelte definerer dette og hvordan begrepet defineres i deres bedrift eller organisasjon. Vi ønsket å se om det kunne sammenlignes hvordan begrepet ble definert privat og på jobb. Det ble også diskutert strategier og handlingsplaner for hvordan man skal klare å nå bærekraftsmålene. Det ble også i samtalen snakket en del om hvordan man ble oppfattet i markedet, og om det hadde noen betydning for bedriften eller organisasjonen i forhold til hvordan andre opplevde informantens arbeidsplass. Vi diskuterte også hvordan man trodde man kunne implementere bærekraft på en lettest mulig måte, om det var lederen, styret eller hver enkelt ansatt sin oppgave å ta beslutninger. Målet med oppgaven har vært å se på hvordan bedrifter og organisasjoner forstår begrepet bærekraft og hvordan de mener dette kan implementeres inn i deres organisasjon eller bedrift på en enkel måte, uten å skape for store endringer som igjen kan skape uro.

Før vi svarer på oppgavens problemstilling, ønsker vi å dele opp oppgavens problemstilling i tre deler, slik vi har gjort i kapittelet tolkning av funn. Vi deler her opp mellom Bærekraft som begrep, organisasjonen eller bedriftens omdømme og til slutt implementering av bærekraft. Svarene som blir presentert baserer seg på oppgavens funn.

På spørsmål om hvordan våre informanter definerte begrepet bærekraft, er et av våre klareste funn at hos privatpersoner, er det miljø og klimagassutslipp de aller fleste tenker på. Det blir fremhevet at det handler om å bevare jordkloden slik at fremtidige generasjoner har de samme muligheten vi har i dag. De fleste har ingen kjennskap til alle de 17 bærekraftsmålene, de kjenner noen men ikke alle. Vi ser at det er særlig personer som sitter i styret og ledelsen i bedrifter og organisasjoner som har kunnskap om de forskjellige målene, og hvordan disse er definert. Det er mer ukjent for de ansatte og de har ikke noe spesielt forhold til FN's bærekraftsmål.

Når det skulle defineres i bedriftene og organisasjonene ble det ofte knyttet opp mot de 17 bærekraftsmålene til FN. Vi så at flere hadde tanker rundt hvordan bedriften eller organisasjonen jobbet mot bærekraftsmål, men de mente at det var for høyt opp til at den enkelte ansatte kunne bidra til mye der. Vi merket oss også at alle våre informanter hadde et stort engasjement rundt temaet bærekraft, alle ønsket å jobbe mot at bedriften eller organisasjonen skulle ha klare mål.

Mange tar bærekraftige valg uten at de tenker over det, vi ser at det er mye blind viten rundt i bedrifter og organisasjoner. Dette kan ha en sammenheng med at de fleste ikke har et klart forhold til de 17 bærekraftsmålene som er satt, og derfor ikke vet at de jobber med bærekraft når de faktisk gjør det. Mange krever også at sine leverandører har produkter som har sertifiseringer for eksempel i forhold til miljøkrav, og krav om gode arbeidsforhold. Dette tenker de ofte ikke over at er bærekraftsarbeid. Likevel er det ikke så mange som har implementert arbeid med en bærekraftig utvikling i alle ledd i bedriften eller organisasjonen.

Det var viktig for alle bedrifter og organisasjoner vi snakket med å bli oppfattet bærekraftig. De mente at dette ga de et konkurransefortrinn. Men når vi snakket om økonomiske gevinster, fant vi ut at ingen mente at det ga økonomisk vekst på kort sikt. Dette var noe man måtte jobbe lengre med for å se. Bærekraft er en langsiktig investering, når det kommer til økonomi, men det var bred enighet om at det var en kortsiktig investering dersom det var snakk om sosial status.

Vi merket også en forskjell på privat og offentlig sektor når det var snakk om bærekraftig utvikling. Offentlig sektor hadde tunge prosesser for å komme i gang med arbeidet, men det ble stilt krav om at de skulle ha bærekraftig utvikling. Privat sektor hadde letter prosesser og det var lettere å komme i gang med bærekraftig utvikling, og de jobbet mye med bærekraftige løsninger mot sine kunder og leverandører. Vi merket oss også at privat sektor var veldig opptatt av bærekraftige løsninger for å få anerkjennelse i markedet, hos disse oppfattet vi at de ikke hadde klart å jobbe like mye med implementeringen av bærekraft innad i bedriften eller organisasjonen. Det var også merkbar forskjell på ledelse og ansatte, vi merket oss at toppledelsen var klar på at det var bærekraft implementert i bedriftene og organisasjonene, men når vi snakket med ansatte i organisasjonen eller bedriften var ikke ansatte klar over om det ble jobbet med bærekraft i deres avdelinger. Vi oppfattet at ansatte hadde merket seg at det ble jobbet mye med bærekraftige løsninger mot kunder og leverandører, men de hadde en oppfatning at dette ble brukt til markedsføring.

Et av våre funn var at alle bedriftene og organisasjonene som jobbet mot bærekraft jobbet mye med teknologiutvikling. Dette var noe som var prioritert en stund, og vi oppfattet at det var noe som de fleste ønsket å fortsette med, for å utvikle nye løsninger. Det ble utviklet interne løsninger for å klare å håndtere hverdagen bedre for ansatte, og for å lage enkle

prosesser internt i bedriften eller organisasjonen. Men det ble også jobbet med teknologiske løsninger mot leverandører og kunder.

Vi oppdaget at det var flere engasjerte ledere som var pådrivere for å jobbe mot bærekraftsmålene, og dette var viktig for at bedriften eller organisasjonen skulle få til implementeringen på en god måte. Engasjerte ledere som kommuniserte godt og motiverte de ansatte til å jobbe bærekraftig var eksempler på hvordan man kunne komme i mål på en enkel måte. Det er tydelig ut fra våre funn at man ikke må glemme at kulturen i bedriften også må endres mot en mer bærekraftig tankegang, i de bedriftene og organisasjonene der dette ikke har vært tilstede før. Har man ansatte som er engasjerte på bærekraft og gir disse tillitt og mulighet til å utvikle bærekraft i bedriften eller organisasjonen, kan det virke som det er enklere å få med seg hele kulturen.

Vi spurte hvilke gevinster å satse på en bærekraftig utvikling kan gi. Her ser vi et skille mellom privat og offentlig sektor. Offentlige bedrifter og organisasjoner gjør det stort sett på grunn av at de blir pålagt det gjennom lover og regler, mens private har mer fokus på kunden som gjerne ønsker bærekraftige produkter. Private bedrifter og organisasjoner ser også at en bærekraftig utvikling vil gi en langsiktig positiv virkning. Innen finansbransjen er trenden også grønn, og prosjekter som tilfredsstillende visse miljøsertifiseringer får gjerne bedre lånebetingelser. På denne måten oppmuntrer banker og finansinstitusjoner til en bærekraftig utvikling.

Implementering av bærekraft i bedrifter og organisasjoner oppleves som i startfasen hos de fleste. I våre intervjuer oppfatter vi at de fleste er i startfasen av prosjekter innen bærekraft. Noen av våre informanter oppleves som de ønsker å gjøre mye med en gang, men store prosjekter tar mye av tiden. De har mye de ønsker å gjøre eller bidra med, men hos enkelte er dette lange og tunge prosesser for å komme i mål. Vi opplever også at flere har veldig store prosjekter og glemmer å satse på de små tingene for å implementere bærekraft i hele bedriften eller organisasjonen. Det er mange engasjerte ansatte som kan jobbe med bærekraftig utvikling, men ikke alle blir involvert. Dette er noe vi ser typisk i større bedrifter og organisasjoner, der det gjerne er egne ansatte eller avdelinger som bare jobber med bærekraft.

7.1 Implikasjon

Det vi ser i denne undersøkelsen er at det er en del ting vi kunne sett nærmere på. Vi har ikke gjort det i denne oppgaven, men lar det stå åpent til noen andre å gjøre det. Vi har her funnet tre ting som det er mulig å gå videre med.

Det første vi ser er at det er en del ting vi gjør i det daglige både hjemme og på jobb som faktisk er bærekraft. Ser vi for eksempel på det å kjøpe varer eller tjenester, er det krav som stilles. Det er krav som likelønn og likestilling hos underleverandører, krav til miljømerking av varer, krav til leverandører for at de skal unngå sosial dumping, slavearbeid og så videre. Dette er blant annet en del av det som er å bli bærekraftig, spørsmålet er bare hvor mye gjør vi som vi ikke kaller bærekraft, men som er det? Det kan være at det ligger en del lavhengende frukt her som kan høstes og bygges videre på. Det kan kanskje med enkle grep gjøres til starten av et miljø som tar dette inn og starter en kultur for bærekraft. Hvor mye blind viten er det om de tingene? Er det tilsvarende hjemme? Hvilke spørsmål kan man stille for å finne det ut? Hva vil det bety for bedriftene å se hva som gjøres. Det er mange forhold her som man kan se videre på.

Vi ser også at det er problemer med å finne ut om hvilken verdi de ulike tingene man ønsker å gjøre har. Det med verdisetting av bærekraft er vanskelig. Kan man lage et rettfærdig system for dette. Vi ser at det finnes noen som forsøker å få til en standard men passer den til dette? Det er flere som sier at de rapporterer, men hva er det de rapporterer. Her kunne man for eksempel finne et rapporterings system som sier noe om dette slik at man kan sammenligne seg med andre, kanskje ikke alle, men innenfor sin bransje. Kan jo være at en sunn konkurranse dukker opp som kanskje maner til videre drift og som til slutt skaper et miljø for å gå videre. Hvordan ville et sånt system være bygget opp? Hvilke score skal det ha og kan man sette en kroneverdi på det for bruk i regnskap? Vi har jo et punkt i regnskap som heter goodwill, ville det være greit å regnskapsføre bærekraft på en tilsvarende måte?

Det å sette krav om bærekraft til andre er et fenomen vi ser at noen bedrifter og organisasjoner gjør. Det er her spesielt finans og vareleverandører som gjør dette. Det er ikke noe spesielt med dette, men det viser seg at de ikke har noe system for å jobbe med og bli bærekraftig internt. Hva er det som gjør at de velger å stille krav til andre og ikke jobbe med dette selv? Er det slik at det er vanskelig å skape en kultur som gjør at bærekraft er en kraft

som kommer innenfra i bedriftene og organisasjonene? Hva trengs for å få til det? Er det annen kompetanse? Har man denne kompetansen, men ikke bruker den, eller slipper til?

Det er mange spørsmål vi har etter denne undersøkelsen, som vi ikke har funnet svar på. Vi mener at det er plass til mange tilsvarende undersøkelser som kanskje kan avdekke dette og gi hele bransjer svar og muligheter for å finne sin innfallsvinkel til dette med bærekraft.

Referanseliste

- Aksjeloven. (1999). *Forvaltningen av selskapet* (LOV-1997-06-13-44). Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL_6-2#%C2%A76-12
- Alvesson, M. (2011). *Interpreting interviews*. SAGE Publications Ltd
- Alvesson, M. og Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflection: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur AB
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur* (3 utg.). Tano Aschehoug
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* 34(4), 39-48. https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Universitetsforlaget
- Eide, D. og Lindberg, F. (2006). På søk etter brudd i organisasjons- og konsumentforskning – konsistens i følge ontologisk hermeneutikk. I Nyeng, F. & Vennes, G. (Red.), *Tall, tolkning og tvil* (1. utg., ss. 155-187) Cappelen Akademisk forlag
- Ellefsen, H. C. (2020a, 7. februar). Bærekraftstandarden TCFD – Hva betyr den for regnskapsføreren. *Regnskap Norge*. <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/regnskap/tcfd--en-kort-innforing/>
- Ellefsen, H. C. (2020b, 16. september). Globale organisasjoner skal effektivisere og forbedre bærekraftsrapportering. *Regnskap Norge*. <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/regnskap/globale-organisasjoner-skal-effektivisere-og-forbedre-barekraftsrapportering/>
- Erichesen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. (2. utg.). Fagbokforlaget

- Fischer, G. & Sortland, N. (1994). *Innføring i organisasjonspsykologi* (3 utg.). Universitetsforlaget
- FN-Sambandet. (2019, 15 januar). Bærekraftig utvikling. FN. <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- FN-Sambandet (2020a, 20. februar) *Parisavtalen*. FN. <https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen>
- FN-Sambandet. (2020b, 17. November). *FNs bærekraftsmål*. FN. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Forbrukerrådet. (2017, 4. september). *Grønnere klesforbruk*. Forbrukerrådet. <https://www.forbrukerradet.no/side/gronnere-klesforbruk/>
- Haukedal, W. (2005). *Arbeids- og lederpsykologi* (7 utg.). Cappelen Damm
- Innovasjon Norge. (2015, 7. august). *Bærekraft som konkurransefortrinn*. Innovasjon Norge. <https://www.innovasjonnorge.no/no/om/nyheter/2015/barekraft-som-konkurransefortrinn/>
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2 utg.). Cappelen Damm
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag AS
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press
- Kvale, S. & Brinkmann S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk forlag
- McCracken, G. (1988). *The long interview*. SAGE Publications Inc

- Martinsen, Ø. L. (2001). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag
- Miljødirektoratet. (2020, 30 juni) *Miljømål*
5.2. Miljøstatus Miljødirektoratet. <https://miljostatus.miljodirektoratet.no/miljomal/klima/miljomal-5.2/>
- NHO. (2020, 6. januar). *Bærekraftig utvikling blir viktigere for eiere, investorer og långiverer*. NHO. <https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/bedriftene-ma-ogsa-vare-barekraftige/>
- Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse [NUES]. (2014, 14 oktober). Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse. NUES. <https://nues.no/wp-content/uploads/2017/06/2014-10-30Anbefaling2014NORweb.pdf>
- Porter, E. M. og Kramer, R. M. (2011). *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value?autocomplete=true&fbclid=IwAR3t_vJOL3QeC1ya4-qMZVgmXm7qZoFstZni1wbsoH1GUlzu-_N3A2_dmUs
- Regnskap Norge. (2019, 2 oktober). *Bærekraftsrapportering – også for de små?* Regnskap Norge. <https://www.regnskapnorge.no/faget/artikler/arsregnskap/barekraftsrapportering--ogsa-for-de-sma/>
- Regnskapsloven (1998) *Redegjørelse om samfunnsansvar* (LOV-1998-07-17-56). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56>
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. & Boldt-Christmas, L. (2014). *Strategi – en innføring* (6 utg.). Fagbokforlaget
- Schein, E. H. (1987) *Organisasjonskultur og ledelse - er kulturendring mulig?* (Arnulf, K & Brun, H, overs.). Libro forlag
- Skogstad, A & Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (1 utg.). Fagbokforlaget. https://www.researchgate.net/publication/275625188_Effektiv_ledelse_En_gjennomgang_av_det_20_arhundres_viktigste_perspektiver
- Store norske leksikon [SNL]. (2018, 14 august). *Bedrift*. SNL. <https://snl.no/bedrift>

Teigen, K. H. (2020, 13. mars). *Motivasjon*. SNL. <https://snl.no/motivasjon>

Tine. (2019, 2. april). *TINE kåret til Norges mest bærekraftige selskap i 2019*.

Tine. <https://www.tine.no/presserom/nyhetsarkiv/tine-karet-til-norges-mest-baerekraftige-selskap-i-2019>

United Nations. (2020). *The sustainable development goals report*. United

Nations. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020.pdf>

Widding, L. Ø. (2006). Forretningsplanen. I Jenssen, J I, Kolvereid, L. & Erikson,

T, *Perspektiver på entreprenørskap*. (ss. 35-55). Cappelen Damm

Høyskoleforlaget. https://www.researchgate.net/publication/303701805_Forretningsplanen

Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research*. SAGE Publications Inc

Vedlegg:

Problemstilling/Intervjuguide:

Hvordan kan bærekraft forstås og implementeres i organisasjoner?

Implementering kan være forskjellig ut i fra hvordan bærekraft forstås.

For å best mulig svare på denne problemstillingen har vi definert følgende spørsmål:

1. Hva mener du bærekraft som begrep betyr?
2. Hvordan mener du begrepet bærekraft defineres i deres organisasjon?
3. Hvilken betydning har begrepet for organisasjonen
4. Hvordan tror du din bedrift oppfattes med fokus på bærekraft av omgivelsene?
5. Hvilken økonomisk gevinst og hvilken sosial gevinst har fokuset på økt bærekraft gitt bedriften?
6. Hvordan tror du bærekraft påvirker de ansatte og deres hverdag?
7. Hvordan mener du man går fram for å bli mer bærekraftig?

Bærekraft og organisasjonsutvikling

Referansen
279233

Merke
Vurdert

Åpne Meldesjema

Vurdering

Skriv melding her. Vær oppmerksom på at meldingen du skriver blir synlig for din institusjon i meldingsarkivet og alle som får delt tilgang til prosjektet ditt.

Send melding

N

NSD Personvern

21.08.2020 14:43

Det innsendte meldesjemaet med referanskode 279233 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldesjemaet med vedlegg den 21.08.2020, samt i meldingsfilogen mellom Innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldesjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldesjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldesjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nso.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til at samtykke i samsvar med lovens § 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikt, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samlers inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke videreføres til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lenger enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sidsikkerhet (art. 32).

Teams er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt evaluering for å vurdere om behandlingen av personopplysningene er evaluert.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Tor Arne Kjetland Fjeldsbo
Tlf. Personvernansvar: 55 98 21 17 (tast 1)

N

NSD Personvern

21.08.2020 14:48

Kvittering på at meldeskjema med referanskode 279233 er innsendt og mottatt.

N

NSD Personvern

18.08.2020 15:02

Ditt innsendte meldeskjema med referanskode 279233 må kompletteres for at NSD kan fortsette vurderingen.

Når du har gjort oppdateringene i skjemaet, må du gå til siden "send inn" og trykke "bekräft innsending".

Dersom du har ytterligere kommentarer eller spørsmål kan du skrive en melding i dialogfeltet over og trykke "send melding".

Følgende kommentar er gitt av NSD's personvernrådgiver:

Hei,

vi har tatt en gjennomgang av ditt meldeskjema og har noen kommentarer:

1) Dere har loyaset av for et prosjektet vil innhente "Bilder eller videoopptak av personer". På hvilken måte innhentes dere disse opplysningene?

2) Informasjonskravet er godt utformet, men dere må rydde opp i samtykkeerklæringen. Blant annet innhentes dere samtykke til at de registrerte vil være identifiserbar i publiseringen.

3) Dere kan fjerne Felde som databehandler på siden Behandling ved å fjerne avryssningen som går på "Ekstern tjeneste eller nettverk (databehandler) og "Databehandler". Dersom dere gjennomfører videointervjuer bør vi om at dere istedenfor får inn hvilken leverandør dere anvender (Zoom, Teams eller lignende). Bruk av slike tjenester skal være klart med egen institusjon (valledes).

Det er bare til å ta kontakt dersom du lurer på noe. Du kan sende melding i meldingsdialogen via innmelding@nsd.no eller via "Meldinger"-knappen øverst i meldeskjemaet.

Med vennlig hilsen,

Tor A. K. Fjeldsbo
Rådgiver

N

NSD Personvern

19.08.2020 09:20

Kvittering på at meldeskjema med referanskode 279233 er innsendt og mottatt.

Vil du delta i forskningsprosjektet

Bærekraft og organisasjonsutvikling

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *få en oversikt over hvordan bedrifter jobber for å nå FNs bærekraftsmål, hvordan de implementerer dette i organisasjonen, og hvordan de ansatte opplever dette arbeidet.* I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi ønsker å sammenlikne ulike bedrifter i måten de jobber mot FNs bærekraftsmål. Vi vil se på dette fra et medarbeiderperspektiv, ift hvordan bærekraft implementeres i bedrifter, involveres medarbeiderne eller kommer strategien fra ledelsen.

*Vi ønsker å analysere følgende problemstilling:
Hvordan påvirker bærekraft de ansatte og deres hverdag.*

Dette er en masteroppgave skrevet i en MBA studiet på Nord Universitet.

Vi kommer ikke til å bruke opplysningene som vi finner til andre formål enn i masteroppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi planlegger å intervju 4-5 personer pr selskap og 3 ulike selskaper. Om dette skulle vise seg å bli utilstrekkelig må vi vurdere å utvide antall intervjuer. Bedrifter vil bli utvalgt etter om de profilerer seg med bærekraft som et sentralt tema.

Det er frivillig å delta

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

Denne forskningen gjennomføres ikke i forbindelse med undervisning eller behandling, dette skjer i forbindelse med en masteroppgave.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Følgende institusjoner og personer vil ha tilgang til forskningsmaterialet mens denne studien foregår:

- Nord Universitet,
- Student Bente Aslaksen, Bente.Aslaksen@sb1markets.no
- Student Ståle Lindseth stale.lindseth@sykehusinnkjop.no
- Student Britt Horghagen, britt.horghagen@tine.no
- veileder Vivi Lademo Storsletten. vivi.m.storsletten@nord.no

Navnene til deltakerene vil bli endret til nummer, slik at ingen kan gjenkjenne personen vi har intervjuet eller informasjonen vi har mottatt. Dette gjøres som et tiltak for å sikre at ingen kan gjenkjenne de som blir intervjuet

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon, og det er bare generelle opplysninger som vil publiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene vil anonymiseres underveis i forskningsprosessen, og slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er *primo desember*. *Da vil all informasjon og eventuelle opptak bli slettet.*

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Nord Universitet* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Britt Grøtheim Horghagen – britt.horghagen@tine.no
- *Nord universitet* ved veileder *Vivi Lademoen Storsletten*.
vivi.m.storsletten@nord.no
- Vårt personvernombud: *Toril Irene Kringen* som kan kontaktes på personvernombud@nord.no

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Eventuelt student

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet: *Hvordan påvirker bærekraft de ansatte og deres hverdag?*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at (sett inn navn på aktuell person) kan gi opplysninger om meg til prosjektet – hvis aktuelt
- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)