

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

LED5018

Navn: Jonas Lounissi

Elisabeth Lund

.....
Ingrid Rønning

Hva hemmer og fremmer arbeid med bærekraft i næringslivet i en mellomstor norsk kommune?

Dato: 28.11.2022

Totalt antall sider: 143

Innholdsfortegnelse

.....	1
Forord	v
Sammendrag	vi
Abstract	viii
Liste over figurer og tabeller	xii
Innholdsfortegnelse vedlegg	xiii
1. Innledning	1
1.1 Problemstilling	4
1.2 Oppbygning av oppgaven	5
2. Teori	6
2.1 Bærekraft som begrep	6
2.1.1 Bærekraft i praksis	10
2.2.1 Klynger og samarbeid	18
2.2.2 Åpen innovasjon	19
2.2.3 Sosial innovasjon	19
2.2.4 Digital innovasjon	20
2.2.5 Ledelsesinnovasjon	20
2.3 Strategi	21
2.3.1 Strategi som konsept eller prosess	22
2.3.2 Tilsiktet eller fremvoksende strategi	22
2.3.3 Målsettingsstrategi	23
2.4 Ledelse	24
2.4.1 Bærekraftig ledelse	24
2.4.2 Endringsledelse	29
2.4.3 Selvledelse	31
2.4.4 Indre og ytre motivasjon	32
2.5 Kunnskap	34
2.5.1 Absorpsjonskapasitet, AC	34
2.5.2 Ressursvurdering og ressurstilpasning	34
2.5.3 Innovasjon, kunnskap og konkurranse	36

2.6	Modell for oppsummering av teori	37
3.	Metode	38
3.1	Bakgrunn for valg av metode	39
3.1.1	Hermeneutisk metode	40
3.1.2	Refleksivitet	41
3.2	Valg av forskningsdesign	43
3.3	Utvalg og utvalgsstrategi	43
3.3.1	Datainnsamling	46
3.4	Analyse av datamateriale	47
3.5	Dataenes pålitelighet, gyldighet og etikk	50
3.5.1	Pålitelighet (reliabilitet)	50
3.5.2	Troverdighet (intern validitet)	51
3.5.3	Overførbarhet (ekstern validitet)	51
3.5.4	Etiske problemstillinger	52
3.5.5	Forskerens rolle	55
4.	Empiriske funn	56
4.1.	Innovasjon	58
4.1.1	Klynger	59
4.1.2	Åpen innovasjon	60
4.1.3	Sosial innovasjon	61
4.1.4	Digital innovasjon	61
4.1.5	Ledelsesinnovasjon	61
4.1.6	Oppsummering av innovasjon	62
4.2	Strategi	63
4.2.1	Bærekraft i praksis	64
4.2.2	Drivere for å innlemme bærekraft i strategien	68
4.2.3	Rammeverk	68
4.2.4	Oppsummering av strategi	69
4.3	Ledelse	70
4.3.1	Lederegenskaper	70
4.3.2	Endringsledelse	71
4.3.3	Ledelse av samarbeid og nettverk	71
4.3.4	Motivasjon	72

4.3.5 Oppsummering av ledelse	73
4.4 Kunnskap	74
4.4.1 Intern kunnskap	74
4.4.2 Ekstern kunnskap	74
4.4.3 Oppsummering av kunnskap	75
4.5 Tabell som viser hovedfunn	76
5. Analyse av empiriske funn	78
5.1 Innovasjon.....	79
5.1.1 Klynge.....	80
5.1.2 Åpen innovasjon	82
5.1.3 Sosiale innovasjoner	83
5.1.4 Digitalisering.....	84
5.1.5 Ledelsesinnovasjon.....	84
5.1.6 Oppsummering av analyse av innovasjon.....	85
5.2 Strategi.....	86
5.2.1 Strategi som konsept eller prosess	88
5.2.2 Kaste lys og kaste skygge.....	89
5.2.3 Tilsiktet strategi eller fremvoksende strategi.....	92
5.2.4 Målsettingsstrategi	93
5.2.5 Oppsummering av analyse av strategi.....	93
5.3 Ledelse	94
5.3.1 Bærekraftsledelse	94
5.3.2 Endringsledelse: Kotters 8-trinnsmodell.....	96
5.3.3 Motivasjon og selvledelse	97
5.3.4 Oppsummering av ledelse	98
5.4 Kunnskap	100
5.4.1 Intern kunnskap	100
5.4.2 Ekstern kunnskap	101
5.4.3 Innovasjonskapabiliteter	102
5.4.4 Oppsummering analyse av kunnskap	103
5.5 Oppsummering analyse av funn	104
6. Konklusjonspittel.....	107
6.1. Konklusjon.....	107

7. Kritikk og refleksjon i forhold til egen oppgave	110
7.1 Teoretiske implikasjoner	110
7.2 Praktiske implikasjoner	111
Litteratur	112

Forord

Denne masteroppgaven skrives som avslutningen på MBA, en master i business administrasjon i innovasjon, strategi og ledelse ved Nord Universitet. Studiet har vært en lærerik og fin tid. Samtidig ble studietiden preget av koronapandemien, noe som førte til få samlinger og desto mer undervisning og gruppeoppgaver på Zoom. Dette ga både fordeler og ulemper, slik at vi samlet sett fikk stort utbytte av studiet. Vi har tilegnet oss mye og anvendbar kunnskap gjennom forelesninger, samlinger og diskusjoner som vi vil ta med oss videre i våre jobber og livet generelt.

I denne oppgaven har målet vært å finne ut hva som virker hemmende og fremmende på arbeid med bærekraft i virksomheter i en mellomstor norsk kommune, slik at dette kan danne grunnlag for råd til små og mellomstore bedrifter. Vi ønsket også å undersøke hvordan innovasjon, strategi, ledelse og kunnskap påvirker bærekraftsarbeidet. Vår motivasjon for dette arbeidet har vært klima- og miljøsituasjonen i verden og innsikten i at små og mellomstore virksomheter kan utgjøre en vesentlig forskjell dersom de bidrar til en mer bærekraftig utvikling.

Vi vil rette en stor takk til våre informanter som stilte opp i intervjuene og bidro med sine erfaringer og kunnskap om bærekraft. Det har vært en lærerik prosess hvor vi har fått mye kunnskap om bærekraft, utfordringene verden står overfor og hvordan virksomhetene som har kommet i gang har lyktes med sin satsing.

Det har vært svært interessant, samtidig som det har vært krevende. Vi ønsker å rette en stor takk til Anita Kransvik ved Nord Universitet og vår veileder Vivi Marie Lademo Storsletten.

Vi som har jobbet sammen med denne masteroppgaven, er takknemlige for at vi fikk denne tiden sammen. Det har vært krevende i kombinasjon med fulltidsjobb, og vi er derfor stolte over det vi har fått til. Vi har hatt mange friske diskusjoner, lange arbeidsøkter og mye trivsel og latter som gjorde at vi kom i mål med vår MBA.

Orkanger, 28.11.2022

Jonas Lounissi, Elisabeth Lund og Ingrid Rønning

Sammendrag

Denne studien har til hensikt å utforske hva som hemmer og fremmer arbeid med bærekraft i næringslivet i en mellomstor norsk kommune. Det er stor forskjell på hvor langt virksomheter har kommet i bærekraftsarbeidet, og dermed stor forskjell på hvor mye de bidrar til å nå FNs mål om å utrydde fattigdom, bekjempe ulikheter og stoppe klimaendringer innen 2030 (FN, 2022).

Vår problemstilling “Hva hemmer og fremmer arbeid med bærekraft i næringslivet i en mellomstor norsk kommune?” ble utforsket ved bruk av ulike teorier om innovasjon, strategi, ledelse og kunnskap. Vi har benyttet kvalitativ og hermeneutisk metode og intervjuet tolv informanter fordelt på to grupper. Informantene har ulike roller i sine virksomheter; administrerende direktør, avdelingsleder, daglig leder, gründer, leder samfunnsansvar, kommunikasjonsansvarlig, kvalitetsleder og ansvarlig for bærekraft.

Intervjuene har gitt flere funn som gir en forståelse av hva som hemmer og fremmer arbeid med bærekraft i næringslivet. Ett av funnene er at kunnskap er en avgjørende faktor for å skape motivasjon til å jobbe med bærekraft. Bærekraft integreres i strategien og forretningsmodellen, ressursene rettes i riktig retning, de tar i bruk rammeverk og rapporteringsverktøy og gjennomfører innovasjoner som en del av arbeidet med å bli mer bærekraftige. Vi fant også at medlemskap i klynge og annet samarbeid er viktig, og at ledelse og lederegenskaper er av stor betydning. Både motivasjon og ambisjonsnivå spiller en viktig rolle i hvor langt de kommer med sitt bærekraftsarbeid. Om det er indre eller ytre motivasjon, som for eksempel krav fra myndigheter eller kunder, spiller en mindre rolle for resultatet.

Vi har funn som viser at det som hemmer arbeid med bærekraft er mangel på kunnskap, det å være en mindre bedrift uten samarbeid med andre, manglende motivasjon på grunn av manglende eksternt press og manglende ambisjon for arbeidet med bærekraft.

Vår anbefaling er at SMB-markedet starter arbeidet med bærekraft, slik at de kan bidra til å nå FNs mål og sørge for å være relevante for fremtiden. Vi foreslår at de benytter et enkelt rammeverk og modell for sin oppstart av arbeidet med bærekraft, og utøver bærekraftig ledelse og involvering av medarbeidere. Vi anbefaler videre at arbeidet starter med opplæring i temaet

bærekraft for å sikre kunnskap. De vil da få en fin grunnmur å bygge sin nye og bærekraftige forretningsmodell på. Transformasjonen kan starte!

Abstract

This study aims to explore what inhibits and promotes work with sustainability in business in a medium-sized Norwegian municipality. There is a significant difference in how far businesses have come in their work with sustainability issues, and thus a big difference in how much they contribute to achieving the UN's goals of eradicating poverty, fighting inequality and combat climate change by 2030 (UN, 2022).

Our thesis statement "What inhibits and promotes work with sustainability in business in a medium-sized Norwegian municipality?" was explored using various theories of innovation, strategy, management, and knowledge. We used a qualitative and hermeneutic method and interviewed twelve informants divided into two groups. The informants have a variety of roles in their businesses; managing director, head of department, general manager, founder, head of social responsibility, communications manager, quality manager and sustainability officer.

The interviews yielded several findings that provides an understanding of what inhibits and promotes work with sustainability in business. One of the key findings is that knowledge about sustainability is a decisive factor in creating motivation to work with sustainability. Sustainability is integrated into the strategy and business model, resources are allocated correctly, they use frameworks and reporting tools and carry out innovations as part of the work to become more sustainable. We also found that membership in clusters and other collaborations are important, and that management and leadership skills are of importance. Both motivation and level of ambition play a vital role in how far they get with their work with sustainable practices. Whether it is internal or external motivation, such as demands from authorities or customers, plays a minor role in the result.

According to our findings, what inhibits work with sustainability is lack of knowledge, lack of collaborating partners as a result of being a small company and lack of motivation due to low external pressure. Our findings also suggest a lack of ambition for work with sustainability.

Our recommendation for the SME market is for them to start working on sustainability measures, in order to contribute towards achieving the UN's goals, ensuring they are relevant for the future. We suggest that they use a simple framework and model to begin their work with sustainability, and practice sustainable management and employee involvement. We further recommend them to enhance their knowledge about sustainability to secure a solid foundation to build their new and sustainable business model on. The transformation can begin!

Begreper

Bærekraftrapportering kan forstås som en virksomhets rapportering om sitt arbeid med bærekraft og resultater av det. Dette kan bli være rapportering basert på rammeverk som EUs taksonomi eller ESG-rapportering.

EUs taksonomi er det første vitenskapeligbaserte klassifiseringssystemet for bærekraftige aktiviteter som er utviklet for å belyse om en økonomisk aktivitet er bærekraftig. Det er en felles definisjon for cirka 80 bærekraftige aktiviteter med terskler for ytelse for de økonomiske aktivitetene (Schütze & Stede, 2021, s. 2).

ESG står for Environmental, Social and Governance eller «Miljø, Sosiale og Forretningsetiske forhold» og representerer en helhetlig tilnærming til bærekraft (PWC, 2022).

FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene. Det er 17 hovedmål og 169 delmål (FN, 2022).

Det grønne skiftet viser til nødvendigheten av å bruke energi mer effektivt og erstatte fossile brensler med energikilder som ikke som ikke forårsaker drivhusgass-utslipp verken når de produseres eller når de brukes. Mer radikale varianter av begrepet – de som krever eliminering av alle CO₂-utslipp som ikke kan fanges og lagres eller kompenseres for – peker også på behovet for livsstilsendringer for store deler av verdens befolkning (Skagen, 2021, s. 48–62).

Grønn vekst betyr økt vekst med mindre belastning på samfunn og miljø (Jørgensen & Pedersen, 2017, s.17).

Økologisk økonomi - endring av økonomiens grunnleggende forutsetninger med sikte på å redusere årsakene til at problemene oppstår (Dybvig et al., 2013, s. 30).

Sirkulærøkonomi - I en sirkulær økonomi utnyttes naturressurser og produkter effektivt og så lenge som mulig, i et kretsløp der minst mulig ressurser går tapt (Miljødirektoratet, 2022).

SMB - små og mellomstore bedrifter.

Bærekraftig forretningsmodell - Med en bærekraftig forretningsmodell oppnå virksomheter lavere fotavtrykk, høyere ressurseffektivitet og markedstilpassede løsninger (Jørgensen & Pedersen, 2018).

Grønn økonomi - symptombehandling for å redusere problemer innenfor etablert økonomisk teori og praksis (Dybvig et al., 2013, s. 30).

Grønnvasking - Grønnvasking vil si at bedriftene påstår at de er miljøvennlige uten egentlig å være det. Grønnvasking er dermed en udokumentert påstand om at et produkt eller en bedrift er bærekraftig (Silkose & Nygaard, 2021).

Interessenter – Interessenter er personer både internt og eksternt og er noen som har interesse i en virksomhets handlinger fordi det påvirker deres personlige mål. Dette kan være ansatte, leverandører, ledere, aksjonærer, lokalsamfunn, kunder og offentlige myndigheter (Roos et al., 2005, s.84).

Hygienefaktor - Motivasjonsfaktorer handler om innholdet i jobbens, om man har ansvar og innflytelse og blir anerkjent for det man gjør, og om man opplever arbeidet som meningsfylt. Hygienefaktorer handler om betingelsene rundt arbeidet. Eksempler på dette er det fysiske arbeidsmiljøet, lønnen og hvilket forhold en har til de andre medarbeiderne. Det antas at motivasjonsfaktorene påvirker tilfredshet og arbeidsglede, mens hygienefaktorene er de som kan skape misnøye (Herzberg et al.,1993).

Liste over figurer og tabeller

Figur	Navn på figur	Side
Figur 1	Den tredoble bunnlinjen - økonomi, økologi og sosialt	7
Figur 2	The Triple Helix	8
Figur 3	The Quadrauple Helix Innovation System Framework	9
Figur 4	Roadmap to a RESTART	14
Figur 5	Drivere	14
Figur 6	Bærekraft som både mulighet og ansvar	15
Figur 7	Trappemodellen	16
Figur 8	Tilsiktet og fremvoksende strategi	23
Figur 9	6C-model	25
Figur 10	Sustainability leadership model	28
Figur 11	John Kotters åttetrinnsmodell	29
Figur 12	Atferdsstrategier	31
Figur 13	Modell for oppsummering av teori	37
Figur 14	Hermeneutisk spiral	40
Figur 15	Modell for motivasjon og ambisjon i arbeid med bærekraft	78
Figur 16	Trappemodell for informantene	91
Figur 17	Sustainability Leadership Modell benyttet til vurdering av informantenes lederskap	96
Figur 18	Drivere for arbeid med bærekraft	104

Tabell	Navn på tabell	Side
Tabell 1	Struktur av masteroppgaven	5
Tabell 2	Oversikt tema, problemstilling, teori og intervju spørsmål	38
Tabell 3	Oversikt over informanter A-L	57
Tabell 4	Hovedfunn	76
Tabell 5	Viktigste gjennomførte tiltak når det gjelder bærekraftige innovasjoner i virksomhetene	79

Innholdsfortegnelse vedlegg

Vedlegg 1	Intervjuguide gruppe 1	s.118
Vedlegg 2	Intervjuguide gruppe 2	s.122
Vedlegg 3	Samtykkeerklæring/Informasjonsskriv	s.126

1. Innledning

Verden står overfor store klimamessige utfordringer på grunn av menneskelig aktivitet. Rapporter fra FN har vist at naturmangfoldet er under stort press og at det haster med tiltak. Samtidig har krigen i Ukraina, kampen om ressurser, råvarer og energikrisen medført endret fokus, der det kan se ut til at satsingen på bærekraft har gått tilbake. Dersom utslippene fortsetter å øke, kan man risikere at verden vil være 1,5°C varmere en gang mellom 2030 og 2050 (Miljødirektoratet). FNs klimapanel mener at det haster med tiltak og har et mål om nullutslipp i 2050. For å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030, utformet FN 17 bærekraftsmål og 169 delmål (FN, 2022).

Ordet bærekraft ble først aktivt tatt i bruk av den FN-initierte «Verdenskommisjonen for miljø og utvikling» og rapporten «Our common future» fra 1987 (Brundtland, 1987). Den tidligere norske statsministeren Gro Harlem Brundtland ledet kommisjonen. Ordet «Bærekraft» er i dag utbredt i næringslivssammenheng og forbindes med virksomheters mulighet til å overleve og vokse over tid. Ordet har også blitt en viktig del av myndighetenes innovasjonspolitik, hvor de forventer at næringslivet inkluderer økonomisk, miljømessig og sosialt bærekraftig utvikling i sitt arbeid (Aasen & Amundsen, 2010, s. 248). Dette er i tråd med Fetzer & Aaron som sier at bærekraft har tre dimensjoner, omtalt i «Innovasjon som kollektiv prestasjon» (Aasen & Amundsen, 2010, s. 248).

Som en oppfølging av FNs ambisjon og bærekraftsmål, har EU vedtatt at Europa skal bli den første klimanøytrale regionen i verden innen 2030. Ett tiltak er «The European Green Deal» med «Handlingsplan for bærekraftig finans» som skal tilrettelegge for bærekraftige aktiviteter. Grunnmuren i dette er EUs taksonomi, et rammeverk for å kunne definere hva som kan regnes som bærekraftig aktivitet og ikke. Dette rammeverket kan både bidra til å øke finansieringen av bærekraftige løsninger og å håndtere finansiell risiko som skyldes klimaendringer. Det kan også motvirke utfordringene med "grønnvasking" og gjøre det enklere å få tilgang til informasjon om hvilke økonomiske aktiviteter som er bærekraftige. EU vil innføre tiltak for å styre kapitalen over til bærekraftige investeringer (NHO, 2022).

Norge har forpliktet seg til å bidra i klimakampen og Stortingsmelding nr. 40 er Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene (Meld. St. 40 (2020–2021)). I den forbindelse ble begrepet “Det grønne skiftet” innført. Dette handler om hvordan Norge skal bli et lavutslippsland innen 2050 og at samfunnet må endres til et sted hvor naturens tålegrenser styrer graden av vekst og utvikling (Meld. St. 40 (2020–2021), s. 88). Det må skje en overgang til produkter og tjenester som gir betydelig mindre negative konsekvenser for klima og miljø enn i dag. Her må norske virksomheter bidra ved å iverksette tiltak når det gjelder bærekraft.

SMB-markedet, det vil si små og mellomstore virksomheter, utgjør 99% av alle virksomheter i Norge, altså en stor andel av næringslivet (Statistisk Sentralbyrå, 2022). De vil derfor være viktige bidragsytere for å sikre det grønne skiftet og for at Norge skal nå sine mål om å bli et lavutslippsland innen 2050, slik at samfunnet endres til et sted hvor naturens tålegrenser styrer graden av vekst og utvikling (Meld. St. 40 (2020–2021), s. 88). Dersom situasjonen forverres ytterligere, at myndighetene stiller strengere krav eller at finansieringsinstitusjoner brått bestemmer seg for å iverksette nye forordninger, kan innføring av en bærekraftig forretningsmodell bli en hasteoppgave for mange virksomheter.

EU-taksonomiene er ikke en del av EØS-regelverket, noe som kan bety at det tar tid før rammeverket får virkning i Norge. For norske virksomheter som opererer internasjonalt kan derimot EU-taksonomien bli gjeldende uavhengig av om de er en del av den norske lovgivningen eller ikke. Dette er spesielt viktig for virksomheter som er avhengig av det europeiske kapitalmarkedet. De kan bli nødt til å gi bærekraftsopplysninger for å få finansiert sine prosjekter. EUs taksonomi kan også bli en global standard, da Kina allerede har inngått en samarbeidsavtale med EU om taksonomien (Innovasjon Norge, 2022). De virksomheter som har posisjonert seg og innfridd kravene vil da ha et globalt fortrinn. Tilfredsstillelse av EUs taksonomi for bærekraftig finans kan også påvirke norske virksomheter som er underleverandører til de som er omfattet av rammeverket. En kan derfor anta at det å rigge selskap for rammeverket, kan bli et konkurransefortrinn. Krav om bærekraft kommer fra flere kanter, blant annet via lovgivning og fra finansnæringen. Dette kan bety at en virksomhet som ønsker å skape langsiktig suksess må tenke langt utover økonomisk vekst for å lykkes. Det vil

kreve at de tenker på en ny måte, skaffer seg kunnskap og har nok mot til å endre kurs til en bærekraftig retning.

En kartlegging av status på bærekraft blant 176 ledende norske virksomheter viste i 2020 at det er kritisk mangel på kompetanse når det gjelder bærekraft. Det mangler også en helhetlig tilnærming og manglende strategisk fokus. For å lykkes er det avgjørende med engasjement og kompetanse i toppledelsen og at det tas grep som gjennomsyrrer hele selskapet (NHH, 2021).

En status fra FN i oktober 2022 viser at verden er på vei mot 2,5°C global oppvarming i 2100. Det betyr at en reduksjon til 1,5°C virker uopnåelig. FNs generalsekretær Guterres sa følgende i sin tale til klimatoppmøtet i Egypt den 7. november 2022: “Folk og samfunn overalt må beskyttes mot umiddelbar og økende risiko for klimakrisen. Vi må svare på klodens nødsignal med ambisiøse og troverdig klimahandling” (Nrk, 2022). Dette viser at det haster med tiltak som bidrar til at små og mellomstore bedrifter engasjerer seg mer i arbeidet med å nå klimamålet.

Vi er personlig interesserte i klima og miljø og ønsker derfor å finne ut hva som skal til for at SMB-markedet kan styrke sitt arbeid med bærekraft og dermed bli en betydelig bidragsyter i det grønne skiftet.

Målet med oppgaven er derfor å øke forståelsen av hva som hemmer og fremmer arbeidet med bærekraft i SMB-markedet. Vi vil fokusere på innovasjon, strategi, ledelse og kunnskap, da vi mener det er avgjørende faktorer for å lykkes i bærekraftsarbeidet. Det må en tydelig ledelse til, bærekraft må inn i strategien og innovasjon må være en del av det for at tiltakene skal kunne utgjøre en vesentlig forskjell. Videre ønsker vi å undersøke hvorvidt kunnskap om bærekraft har betydning for virksomhetenes motivasjon for å jobbe med bærekraft. Vi ønsker også at SMB-markedet skal kunne bruke denne oppgaven i sitt arbeid med å bli mer bærekraftige.

1.1 Problemstilling

Basert på bakgrunn og utfordringer referert til i innledningen har vi følgende problemstilling:

“Hva hemmer og fremmer arbeid med bærekraft i næringslivet i en mellomstor norsk kommune?”

Dette vil bli undersøkt gjennom følgende forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker bærekraft virksomheters strategi?

Hvordan jobber virksomheter med innovasjon knyttet til bærekraft?

Hvordan påvirker ledelse arbeidet med bærekraft?

Hvordan påvirker intern kunnskap bærekraftsarbeidet?

1.2 Oppbygning av oppgaven

Vi starter oppgaven med en teoridel hvor vi tar for oss ulike innovasjonsteorier, teori om strategi, ledelsesmodeller og betydningen av kunnskap, i lys av bærekraft. Deretter kommer en metodedel hvor vi beskriver vårt forskningsdesign, utvalg og utvalgsdesign, samt innsamling av data. Dette følges av et kapittel om etiske forhold, pålitelighet, troverdighet og gyldighet. På dette området har vi benyttet stoff fra egen projektskisse i faget Anvendt Metode (Lounissi et al., 2022). Etter metodekapittelet presenterer vi våre funn, før funnene blir analysert opp mot teorikapittelet. Deretter kommer konklusjon av vår forskning. Oppgaven avsluttes med en kritisk vurdering og refleksjon over egen forskning.

Kapittel 1 Innledning	Her beskrives bakgrunn for oppgaven og vår problemstilling.
Kapittel 2 Teori	Her viser vi til bærekraftig praksis, litteratur innenfor innovasjon, strategi, ledelse og betydningen av kunnskap.
Kapittel 3 Metode	Vi beskriver vårt forskningsdesign, utvalg og utvalgsdesign og innsamling av data. Deretter kommer et kapittel om etiske forhold, pålitelighet, troverdighet og gyldighet
Kapittel 4 Empiriske funn	I dette kapittelet presenteres våre funn.
Kapittel 5 Analyse av funn	Her analyseres funn opp mot litteraturen.
Kapittel 6 Konklusjon	Konklusjon av vår forskning.
Kapittel 7 Kritikk og refleksjon	Kritisk vurdering og refleksjon over egen oppgave.

Tabell 1 Struktur av masteroppgaven

2. Teori

I dette kapittelet vil vi starte med en forklaring av begrepet bærekraft og deretter beskrive teori om innovasjon, strategi, ledelse og betydningen av intern kunnskap sett opp mot virksomheters arbeid med bærekraft.

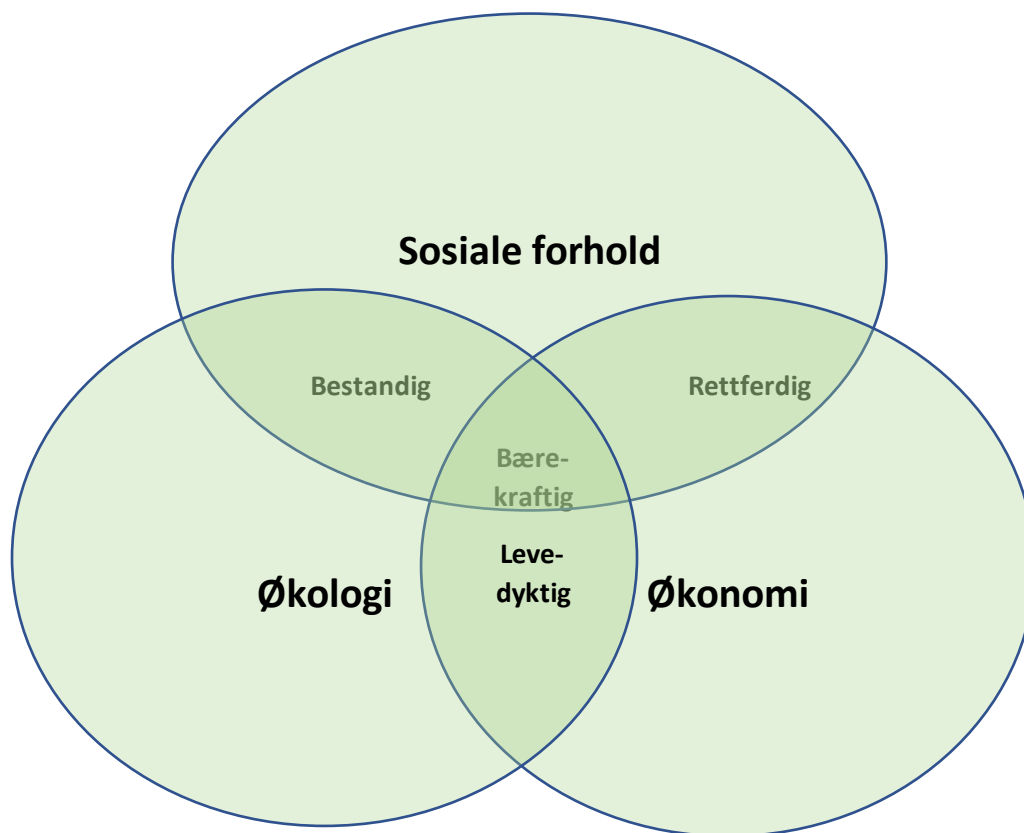
2.1 Bærekraft som begrep

Bærekraft er uttrykt gjennom miljømessige, sosiale og økonomiske dimensjoner – forkortet ESG (Voldsund et al., 2020, s. 342). Økonomisk bærekraft omhandler teknologiske, finansielle og ledelsessystemer og tema som politisk og forretningsmessig tenkning, for å sikre lønnsomhet. Miljømessig bærekraft omhandler muligheten for at naturressurser og økosystemer klarer å opprettholde seg selv. Sosial bærekraft beskriver om det er mulig å tilfredsstille forventinger når det gjelder sosiale forhold, blant annet helse, velferd, sikkerhet og levestandard (Aasen & Amundsen, 2010, s. 248).

Den tidligere norske statsministeren Gro Harlem Brundtland tok i bruk ordet bærekraft i rapporten «Our common future» fra 1987 (Brundtland, 1987). I dag er begrepet bærekraft et høyaktuelt tema i både samfunns- og næringsliv. Det brukes for å beskrive muligheten til å overleve og vokse over tid. Norske myndigheter bruker det i sin innovasjonspolitik, der de forventer at næringslivet inkluderer økonomisk, miljømessig og sosialt bærekraftig utvikling i sitt arbeid (Aasen & Amundsen, 2010, s. 248).

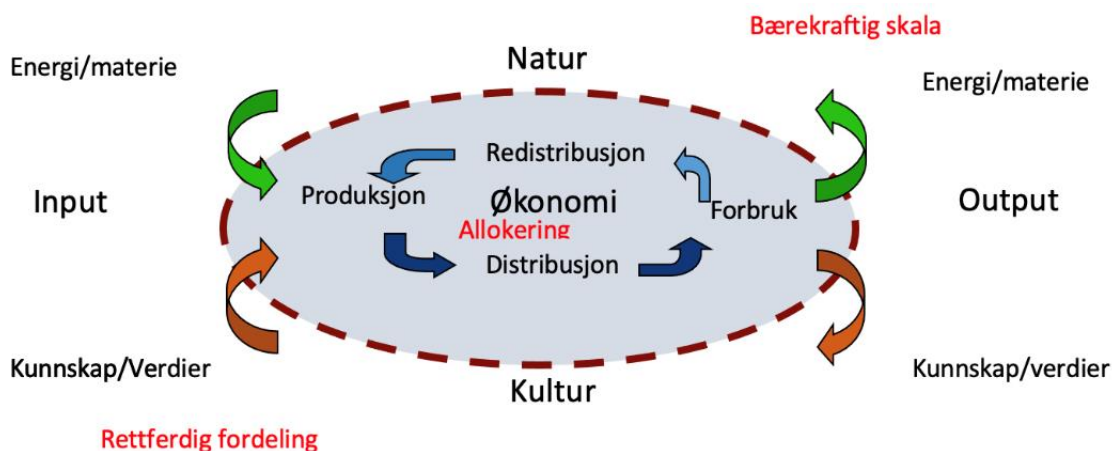
Ifølge Tideman et al. (2013) har ledende selskaper anerkjent bærekraft som den neste forretningsmessige “mega-trenden”, på lik linje med IT, globalisering og kvalitetsbevegelsen, som avgjør deres langsiktige levedyktighet som virksomhet. Definisjonen av bærekraft har utviklet seg til å gå fra å være et problem som skal løses, til å være en fremtid som skapes (Tideman et al., 2013). Virksomheter som har satt i gang bærekraftige tiltak kan bli definert som “HSO”, “Highly Sustainable Organizations”. Det vil si at de jobber aktivt med å levere bærekraftige verdier som går forbi økonomisk vekst og bidrar til en bærekraftig utvikling. Det kan være i form av å redusere økologiske fotavtrykk, redusere sløsing med energi og avfall, og redefinere og restrukturere produksjonsprosesser og verdikjeder. Det er vanlig med samarbeid med interessenter, og det inkluderer sosiale og samfunnsmessige behov (Tideman et al., 2013).

John Elkington introduserte begrepet den tredelte bunnlinje på 1990-tallet som går ut på at virksomhetenes ansvar er mer enn økonomiske verdier. Virksomhetene skal bidra til bærekraftig natur og sosial rettferdighet. Næringsliv og samfunn er et sammenknyttet nettverk som sammen må løse økonomiske, økologiske og sosiale utfordringer i et samspill i markedet. For å løse dette, må virksomhetene rapportere sammen om økonomiske, samfunnsmessige og miljømessige forhold (Dybvig et al., 2013, s. 125). Disse tre faktorene må bli sett på i sammenheng med hverandre og kan bidra til å forklare bærekraftbegrepet og virksomheters ansvar og avhengighet av hverandre.



Figur 1. Fra «Den tredoble bunnlinjen – økonomi, økologi og sosialt» av Sander, K., 2021, (<https://estudie.no/den-tredoble-bunnlinjen/>) Estudie. Hentet inspirasjon fra: «Etikk for økonomifag» av Dybvig et al., 2013, Gyldendal akademisk, s. 125. Den tredelte bunnlinjen – økonomi, økologi og sosialt

Et annet perspektiv på en økologisk ansvarlig økonomi, er at økonomien utvikler seg kvalitativt og ikke kvantitativt, “The Triple Helix”. Det går ut på at vi må akseptere at økonomien påvirker økosystemer og sosiale systemer. Det er økonomi som er forankret i sirkulære prosesser i tre ulike dimensjoner: natur, økonomi og kultur. Økonomien inngår i samfunnet og naturen og de påvirker hverandre gjensidig. (Jacobsen, 2019, s. 303). Økosystemet skaper ikke avfall, men det er et kretsløp. Avfallet til en (output), blir noe verdifullt som går inn i systemet (input) til en annen. Det er dette som menes med sirkulær økonomi. Alt foregår sirkulært.

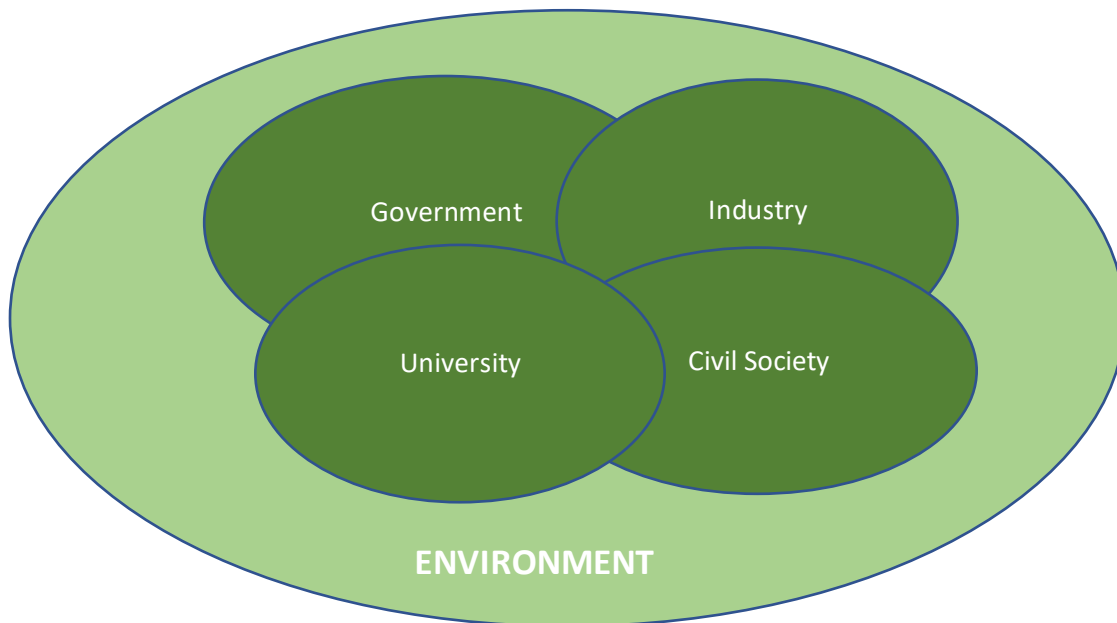


Figur 2. The Triple Helix 2022, av Jacobsen, O. Flux. (<https://www.flux.no/artikler/okologisk-okonomi-for-barekraftig-samfunnsutvikling>).

Når økonomi forstås i nettverksperspektiv, består markedet av gjensidig avhengige aktører. Virksomhetens ansvar går da forbi interne aktører, men gjelder også eksterne aktører som blir påvirket av virksomheten (Dybvig et al., 2013, s. 12). I et instrumentelt perspektiv blir de eksterne aktørene sett på som midler, slik at virksomheten skal nå egne mål. Virksomheten ønsker å benytte de eksterne aktørene til sin fordel. Et typisk eksempel er grønnvasking for omdømme, der virksomheten tilpasser seg forventninger fra kunder, men ikke tar ansvar for et sunt samspill med eksterne aktører (Dybvig et al., 2013, s. 13). Et nettverksperspektiv går ut på

at virksomhetene tar beslutninger med utgangspunkt i gjensidige interesser, og dette er noe som kan bidra til en sterkere utvikling på sikt.

Som en utvidelse av dette, kan man inkludere frivilligheten i samfunnet. Vi vil her beskrive det som har fått navnet «Quadruple Helix».



Figur 3. The Quadruple Helix Innovation System Framework (Carayannis et al., 2018, s. 149)

Quadruple helix bygger på tripple helix, og ifølge Carayannis et al. (2018, s. 150) blir det implementert en fjerde helix, det frivillige sivilsamfunn. Sivilsamfunnet kan betegnes som frivillige individer eller frivillige organisasjoner som går sammen for å støtte og utvikle en politisk sak eller utføre en aktivitet i fellesskap på frivillig grunnlag (Thoresen, 2022).

Caryannis et al. (2018) betegner den fjerde helix som en medie- og kulturbasert offentlighet. Videre mener Caryannis et al. (2018) at den medie- og kulturbaserte offentligheten består av kultur, verdier, livsstil, media, kreative næringer og lignende. Carayannis et al (2018) argumenterer for viktigheten av at sivilsamfunn blir innlemmet i innovasjonssystemet. På denne måten kan det gi økt forståelse hos akademia, industri og myndigheter når målet er å tilrettelegge for bærekraftig innovasjon.

For å gi et bilde av dagens praksis med bærekraft, vil vi i det videre beskrive noen av verktøyene, rammeverkene og sertifiseringene som er i bruk i næringslivet.

2.1.1 Bærekraft i praksis

Her vil vi først omtale FNs bærekraftsmål, Stortingsmelding nr.40 og EUs taksonomi. Deretter vil vi beskrive noen av de verktøyene, rammeverkene, sertifiseringene og modellene som er tilgjengelig for virksomheter som ønsker å forbedre og dokumentere sine miljøprestasjoner. Vi velger å ta utgangspunkt i de som har vært mest betydningsfulle og sentrale i vår forskning.

2.1.2.1 FNs bærekraftsmål, Stortingsmelding nr.40 og EUs taksonomi

FNs bærekraftsmål

FNs tusenårsmål var samfunnsmålene verdenssamfunnet jobbet for å oppnå mellom 2000 og 2015. Tusenårsmålene bestod av åtte hovedmål og 21 delmål som i hovedsak dreide seg om fattigdomsbekjempelse i utviklingsland. Da resultatene ikke ble som forventet, vedtok FNs medlemsland i 2005 de nye bærekraftsmålene som en erstatning for tusenårsmålene. (Ravndal, 2022). FNs bærekraftsmål omtales som verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. FNs bærekraftsmål består av 17 mål og 169 delmål. Målene skal fungere som en felles global orientering for land, næringsliv og sivilsamfunn.

FNs definisjon på bærekraft er: «En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov.» (FN, 2021).

Virksomheter i Norge tar nå FNs bærekraftsmål inn over seg og har startet et arbeid for å innlemme det i sin strategi (FN, 2022). Ett eksempel på dette er selskapet Vestre som produserer utemøbler. I 2021 kartla de alle 17 bærekraftsmål opp mot sin virksomhet, for å se sine egne positive og negative innvirkninger på målene. De brukte resultatet av denne kartleggingen for å planlegge en bærekraftig forretningsutvikling. Deretter valgte de 7 av FNs bærekraftsmål som retningsgivende for sin forretningsstrategi. En annen måte å jobbe med dette på, er å ta et innenfra og ut-perspektiv, det vil si at man må ha to tanker i hodet samtidig: verdens påvirkning på egen virksomhet – og virksomhetens påvirkning på verden (Klavenes, 2021, s. 118–128).

Stortingsmelding nr.40

Regjeringen har bestemt at 2030-agendaen med bærekraftsmålene skal være det politiske hovedsporet for å ta tak i vår tids største utfordringer. Det betyr at bærekraftsmålene utgjør en overbygning for regjeringens politikk, både nasjonalt og internasjonalt. Meldingen gjennomgår de 17 bærekraftsmålene og de 169 delmålene, beskriver utfordringene for Norge og regjeringens politikk på disse områdene (Meld. St. 40 (2020–2021)).

EU-taksonomi

EU-taksonomien er det første fullstendige vitenskapeligbaserte klassifiseringssystemet som er utformet for å forklare om en økonomisk aktivitet er bærekraftig. Det gir en felles definisjon for tilnærmet 80 bærekraftige aktiviteter med terskler for ytelse eller tekniske kriterier for disse (Schütze & Stede, 2021, s. 2).

Fra litteraturen finnes det bevis på at virksomheter som jobber med bærekraftige aktiviteter, kan få lavere egenkapitalkostander enn de med miljømessige utfordringer. Endringer til økonomiske aktiviteter som er basert på taksonomi-terklene kan lede til bedre forretningsmessige resultater og høyere verdsetting på virksomheten. Det kan medføre økt motivasjon hos ledelsen til reduksjon av utslipp, samt bidra til mer effektiv ressursutnyttelse og gjøre virksomheten mer attraktiv hos interessenter (Schütze & Stede, 2021, s. 8).

Dersom virksomheter kartlegger sine CO₂-utslipp, som per i dag er hovedberegningen i taksonomien, kan det gi økt forståelse for den faktiske situasjonen innad i virksomheten. Det kan igjen innebære at redusering av utslipp blir en naturlig del av strategiene på virksomhetsnivå (Schütze & Stede, 2021, s. 8).

Ifølge Schütze & Stede (2021, s. 17) er hensikten med EU-taksonomien å gi mer transparent og standardisert informasjon om miljøprestasjonene til en virksomhet eller en bestemt investering. Den erstatter ikke, men skal utfylle klimapolitiske mål, som for eksempel kvotesystemer eller utslippsstandarder for bygninger/kjøretøy. EU-taksonomien kan bli sett på som en internasjonal målestokk for andre klassifiseringssystemer for bærekraftig finans (Schütze & Stede, 2021, s. 17). Utfordringen er at den kan være vanskelig å tilpasse og aktualisere for mindre og ulike virksomheter. Prosessen med å oppdatere den og spesifisere kravene for ulike virksomheter er

enda ikke slutført. Det kan gjøre det utfordrende å ta stilling til, og det er heller ikke per dags dato pålagt at alle virksomheter av alle størrelser må benytte seg av den.

2.1.2.2 Rammeverk, verktøy og metoder

Det finnes ulike rammeverk, verktøy og metoder for arbeid med bærekraft. Noen er forbedringsverktøy, mens andre er maler eller rapporteringsverktøy. Her beskrives noen av de som er mest i bruk enten for å vurdere status i arbeidet med bærekraft, hvordan komme i gang med arbeidet, hvordan måle og rapportere, bli sertifisert eller for å dokumentere arbeidet:

Miljøfyrtårn

Miljøfyrtårn er et miljøledelsessystem for offentlige og private virksomheter som ønsker å dokumentere sin miljøinnsats. Ordningen har til hensikt å heve miljøprestasjon i små og mellomstore bedrifter og offentlige virksomheter. Bedrifter eller virksomheter som oppfyller definerte bransjevilkår kan sertifiseres som Miljøfyrtårn (Stiftelsen Miljøfyrtårn, 2022).

Miljøfyrtårn har i de senere år utviklet seg slik at vi ser verdien av å benytte dette spesielt for små virksomheter. Dette er også flere offentlige virksomheter som stiller krav om Miljøfyrtårn eller lignende i anbudprosesser. Dersom det er virksomheter med større ambisjoner og høyere krav fra interessenter, ser vi på en ISO-sertifisering som mer profesjonell.

ISO sertifisering

ISO er en global sertifiseringsløsning som består av ulike standarder som er anerkjent som kvalitetssikringsstandarder internasjonalt. Ordet ISO betyr lik. Standard Norge tar for seg dette i norsk næringsliv (Dybvig et al., 2013, s. 112). ISO-standarder er for virksomheter som ønsker å sertifisere seg. Det kan være at det ønsker dette på grunn av krav fra markedet eller for å ha et styringssystem som fungerer likt på tvers av internasjonale grenser. Det finnes standarder for måling og monitorering av utslipp, klassifisering av stråling, gasser og støymåling med mer. De internasjonale standardene har en strategisk tilnæringsmåte til bærekraftsarbeid for å utvikle miljøprestasjonene til virksomheter. De går under kategorien ISO 14001. Målet er at de skal gi myndigheter, næringsliv og forbrukere mulighet for å sammenlikne hvordan forskjellige forretningsmessige aktiviteter påvirker miljøet (Dybvig et al., 2013, s. 143). Fordelen med ISO er at det er felles standard for flere ledelsessystemer, slik at det ikke er så omfattende å iverksette arbeid med flere standarder, for eksempel både kvalitet, miljø og arbeidsmiljø.

ESG

ESG står for «Environmental, Social and Governance», eller «Miljø-, Sosiale- og Forretningsetiske forhold» på norsk, og representerer en helhetlig tilnærming til bærekraft.

ESG-kriterier utgjør et tredelt fokus på ikke-finansielle hensyn, som investorer og andre interessenter bruker for å vurdere og rangere selskapets evne til å ivareta klima/miljø, sosiale forhold og rettigheter, og ansvarlig og etisk forretningsstyring.

Disse hensynene benyttes blant annet som en del av finansiell risikovurdering, der en god ESG-score forventes å gi en mer bærekraftig, langsiktig avkastning. Ikke-finansielle faktorer er ofte mindre målbare, men blir av stadig flere ansett som minst like viktige. Eksempelvis viser en ny PwC-undersøkelse at åtte av ti globale investorer mener ESG-risiko er kritisk for å ta gode investeringsbeslutninger. (PWC, 2022)

LEAN

Det underliggende konseptet med LEAN er en kundedrevet kontinuerlig forbedring og eliminering av avfall. I LEAN ledelsesfilosofi bør alle aktiviteter til slutt føre til økt kundeverdi. Hvis en aktivitet ikke øker kundeverdien, bør aktiviteten elimineres (Flidner, 2015, s.1).

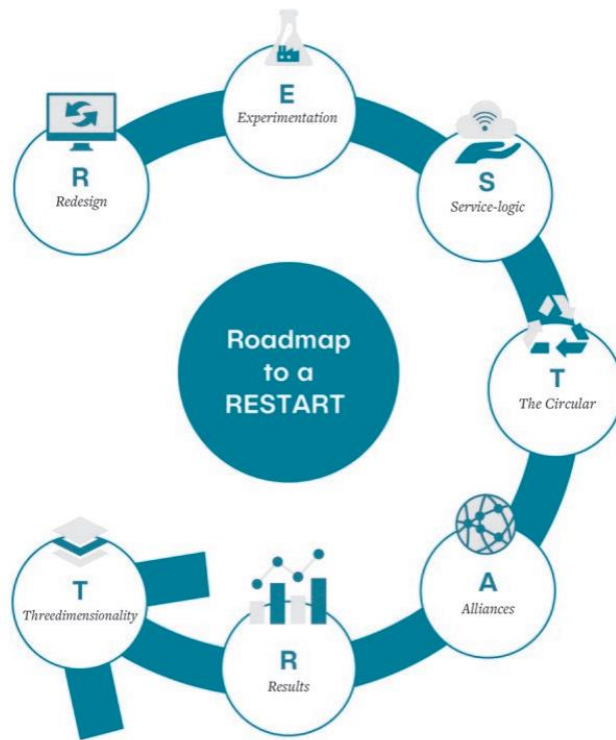
2.1.2.3 Modeller for vurdering av status og oppstart av bærekraftsarbeid

Vi vil her presentere noen modeller som kan benyttes for å få avklart hvor langt man har kommet i eget arbeid med bærekraft og hvordan man kan gå frem for å få en bærekraftig forretningsmodell.

«Roadmap to RESTART»

I boken “RESTART Sustainable business modell innovation” (2018), beskriver forfatterne Jørgensen og Pedersen hvordan man kan innovere businessmodeller som både er bærekraftige og lønnsomme, “Roadmap to RESTART”. De presenterer et veikart i 7 deler for hvordan man kan restarte sin forretningsmodell. De syv trinnene er Redesign, Eksperimentering, Sirkulasjon,

Tjenestelogikk, Allianser, Resultat og Tredimensjonalitet (figur 4).



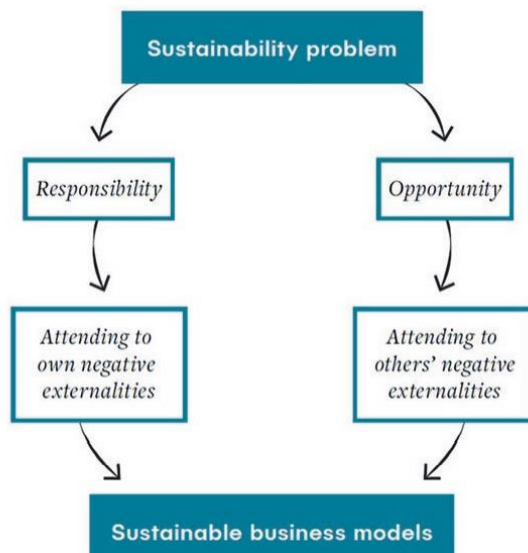
Figur 4. Veikart til restart (Jørgensen & Pedersen, 2018, s.52)

Videre beskriver de tre drivere for utvikling av nye forretningsmodeller (figur 5 Drivere). Det første er selve bærekraftproblemet, som både utgjør en trussel og en mulighet for virksomheter. Det andre er det teknologiske mulighetsrommet relatert til digitalisering og den fjerde industrielle revolusjon. Det tredje er kundenes preferanser, livsstil og forbrukeradferd, som gjør ny verdiskaping både mulig og nødvendig.



Figur 5. Drivere (Jørgensen & Pedersen, 2018, s.5)

De beskriver også bærekraftproblemer som både en ansvars- og en mulighetsoppgave. Det vises da til at ansvaret går på egne negative utfordringer som skyldes bedriftens virksomhet, det vil si negative virkninger for både miljøet og samfunnet. Muligheten går på å håndtere andres negative forhold.

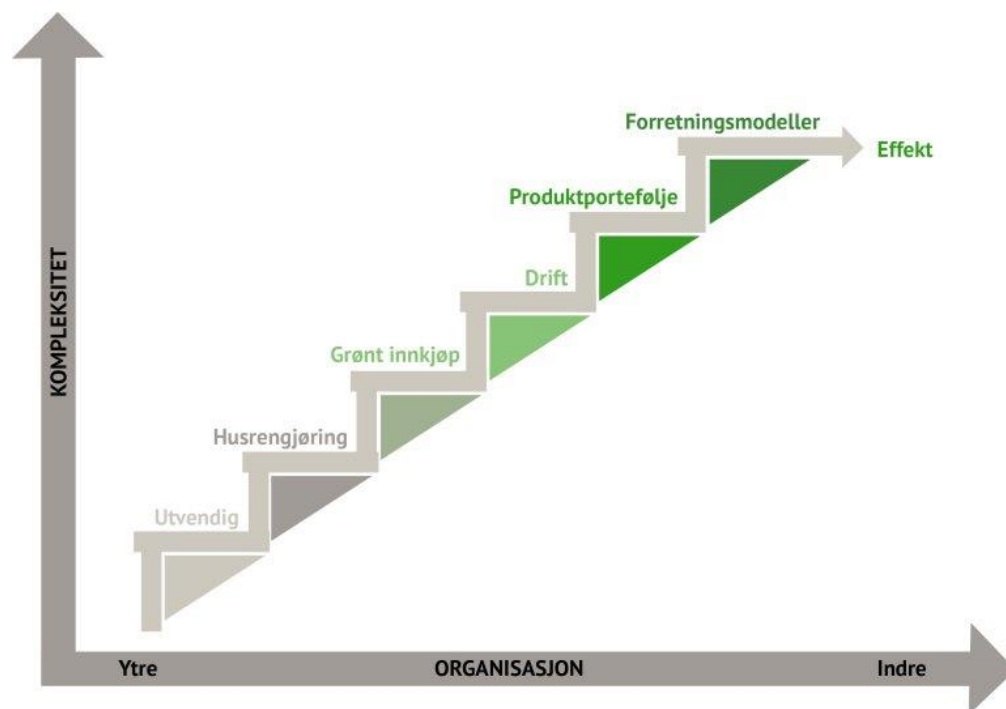


Figur 6. Fra "RESTART : Sustainable business model innovation," av Jørgensen, S., & Pedersen, L., 2018, 1st ed. 2018. Ed., Palgrave Studies in Sustainable Business In Association with Future Earth, s. 27. 2018 ved Springer international Publishing, Palgrave Macmillan.

Dette beskrives også som bedriftens lys- og skyggeside, da de kaster både lys og skygge rundt seg (Jørgensen & Pedersen, 2018). Hvis de løser problemer som andre har forårsaket kaster de lys, mens de kaster skygge forårsaker problemer for andre. De kan derfor jobbe for å redusere skyggesidene sine eller gjøre tiltak for å kaste lys ved at de bistår andre med å bli med bærekraftige

Trappemodell

En annen modell for arbeid med bærekraft er trappemodellen. Det er en figur som kan bidra til å belyse seks strategiske skritt som virksomheter kan bruke for å kartlegge hvor de befinner seg i omstillingsfasen til en sunn, bærekraftig vekst (figur 7).



Figur 7. Trappemodellen 2020, av Vatlé, S. Millum. (<https://www.millum.no/artikler/strategi-for-gronn-vekst>).

De strategiske skrittene er:

1. Utvendig samfunnsengasjement

Det vil si at virksomheten engasjerer seg ved å gi støtte til samfunnsnyttige organisasjoner, deltar på arenaer som støtter en bærekraftig utvikling, eller samarbeider med forsknings- og utviklingsprosjekter.

2. Husrengjøring

Det går ut på at virksomheten endrer på interne rutiner for å forbedre personal- og miljøstyring. Det kan være å redusere avfall, giftstoffer, ulykker, utslipp, sykefravær og tilsvarende tiltak.

3. Innkjøp

Det dreier seg om å sette bærekraftige krav for innkjøp, sørge for en bærekraftig leverandørkjede og ha kvalitetsfokus.

4. Drift

På driftssiden dreier det om å redesigne prosesser, samt å se på fremtidsrettede og samfunnsnyttige tiltak i driften.

5. Produktportefølje

På dette trinnet er det søkelys på å bringe til livs nye, innovative produkter og tjenester, og potensielt utfase produkter som er ressursløsende.

6. Forretningsmodeller

På dette trinnet skal kjernen av virksomheten tas tak i, og en omstilling til en sirkulær forretning er målet.

Alle disse trinnene kan illustrere et eksempel på hvilke faser virksomhetene befinner seg i. Kompleksiteten øker med hvor langt inn i kjernen virksomhetene kommer i omstillingsfasen (Stoknes, 2020, s. 285-286). Vi mener at modellen kan være nyttig som et verktøy for å finne ut hvor virksomhet befinner seg i fasene i transformasjonen til å bli mer bærekraftig. Samtidig mangler modellen spesifikke tilpasninger og detaljer som ville gjort den enda mer egnet i arbeidet med bærekraft. Vi oppfatter den som noe generell, som kan bidra til at det kan bli utfordringer med å finne spesifikke tiltak på de enkelte trinnene for virksomheter av ulik karakter.

I denne delen har vi satt søkelys på bærekraft i teoretisk og praktisk perspektiv, der vi har sett på myndighetskrav, samt noen utvalgte verktøy og rapporteringsverktøy som kan benyttes i arbeidet med å bli mer bærekraftig. Dette spenner fra enkle modeller hvor en kartlegger virksomhetens utfordringer på miljøsidene, til mer omfattende prosesser for transformasjon til en bærekraftig forretningsmodell. I denne endringsprosessen er innovasjon relevant, og vi vil derfor ta for oss temaet i neste kapittel.

2.2 Innovasjon

Innovasjon bidrar til å gjøre virksomheter beredt til å transformere seg til å bli mer bærekraftige og skape fremtidens beste løsninger. Voldsund et.al. (2021, s. 37) skriver at “*innovasjon kommer fra det latinske “ordet “innovare”, som betyr å fornye eller å skape noe nytt.*” Innovasjon kan bli definert som “*en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, bruk eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier*” (Voldsund et al., 2021, s. 37). Schumpeter presenterte temaet kreativ destruksjon i forbindelse med innovasjon. Det betyr at et produkt eller en tjeneste, blir en erstatning for noe eksisterende. Senere ble begrepet disruptiv innovasjon introdusert. Det går ut på produkter eller tjenester som forstyrrer det eksisterende markedet og bransjer (Voldsund et al., 2021, s. 38).

2.2.1 Klynger og samarbeid

Virksomheter skaper verdi for miljøet eksternt og internt. I rapporten “Grønn konkurransekraft” settes innovasjon på agendaen som noe vitalt i tider med økonomiske, sosiale og klimabaserte utfordringer, i tillegg til transformasjonen til sirkulær økonomi. Det kan gjøres med økt samarbeid. I Norge konstateres det fra politisk hold at samhandling og samarbeid mellom forbrukere, virksomheter, myndigheter og offentlige sektorer er essensielt for å oppnå en bærekraftig konkurranseevne (Voldsund et al., 2021, s. 31). Det vil si at ressurser holdes i omløp i tråd med sirkulærøkonomiprinsippet. En del av dette er også forankret i rammeverkene for bærekraft, som skal bidra til grønne innovasjoner og hjelpe virksomheter til å sikre sin konkurranseevne i det grønne skiftet.

Aasen & Amundsen (2020) sier at “*klyngeteorien har sine røtter i Michael Porters bok: “The competitive advantage of nations” (1990)*” (Aasen & Amundsen 2020, s. 57). Forskning på norske virksomheter, viser til at kunnskap og innovasjon lettere oppstår i kunnskapsintensive næringsklynger, såkalte kunnskapsnav (Voldsund et.al., 2021, s. 57). Innovasjon og teknologiutvikling sees stadig mer i sammenheng med kunnskapsutveksling mellom ulike organisasjoner (Aasen & Amundsen, 2011, s. 52).

Et skifte til en sirkulær økonomi er ønsket i samfunnet for å sikre en bedre fremtid, men det er også behov for kunnskapsutvikling utenfor virksomhetens grenser og i felleskap med andre. En omstilling til en sirkulær økonomi er derfor krevende (Lounissi et al., 2022). Sirkulær økonomi setter fokus på gjenbruk og deling som igjen passer i sammenheng med åpen innovasjon og

klynger (Voldsund et al., 2021, s. 53). En slik implementering av kunnskapsdeling er en utfordrende og langsiktig prosess for virksomheter, og det krever innovasjon. Samarbeid er dog betydningsfullt i denne prosessen (Lounissi et al., 2022). Videre kan dialogbasert samhandling gjøre det lettere å balansere interessekonflikter mellom natur, kultur og økonomi på en nyskapende måte. Arenaer for dialog kan bidra til større mangfold i perspektiver og verdier, som igjen kan bidra til et bedre samspill med miljøet (Dybvig et al., 2013, s. 80).

2.2.2 Åpen innovasjon

Åpen innovasjon har blitt mer utbredt, og et resultat av at stadig flere virksomheter ser at kunnskap internt også kan benyttes av andre utenfor virksomheten (Lounissi et al., 2022). I åpen innovasjon antar man at kunnskap finnes mange steder og er noe som i Norge blir benyttet om deling av kunnskap og erfaring mellom ulike organisasjoner (Voldsund et al., 2020, s.46). Quinn og medarbeiderne hans lanserte i 1996 en idé om selvorganiserende nettverk. I disse nettverkene skal deltakerne løse problemer sammen. De går vanligvis deretter tilbake hvert til sitt igjen etterpå (Aasen & Amundsen, 2011, s. 158-159). En kan havne i situasjoner hvor en kan må samarbeide med både konkurrenter og interessenter i et slikt nettverk. En utfordring ved dette er en forbedring av kunnskapsflyt inn og ut av virksomheten, altså at en bytter kunnskap helt og holdent som varer og tjenester (Tidd & Bessant, 2021, s. 294). Motsatsen er et mer tradisjonelt syn på interaksjon (lukket innovasjon), hvor transaksjoner og gjensidig utveksling av rettigheter er i fokus og den enkelte virksomheten står i sentrum (Aasen & Amundsen, 2011, s. 121).

2.2.3 Sosial innovasjon

Sosiale innovasjoner er et begrep som beskriver tiltak med fokus på verdiskapning via utvikling av løsninger som forbedrer samfunnet. Sosiale innovasjoner er som oftest nye forbindelser av eksisterende komponenter, heller enn nye eller radikale innovasjoner (Voldsund et al., 2021, s. 38). Det skal bidra både til å gi ny verdiskapning internt, men også til samfunnet rundt.

Ifølge Schaltegger & Wagner (2011) bidrar virksomheter mest til den bærekraftige utviklingen av økonomien og samfunnet, hvis kjernedriften deres jobber med løsninger på miljømessige og sosiale problemer, leverer miljømessige og sosiale overlegne produkter og deres innovasjoner påvirker massemarkedet og samfunnet vesentlig. En positiv påvirkning på en bærekraftig endring, er avhengig av reelle og vesentlige bidrag fra virksomhetene. Det krever innovasjon. (Schaltegger & Wagner, 2011, s. 6)

2.2.4 Digital innovasjon

Digital innovasjon kan bli definert som en rekke teknologier som tar for seg opprettelse, bevaring, lagring, henting, prosessering og kommunikasjon av informasjon og kombinerer informasjon som settes i et system og får nye egenskaper (Tidd & Bessant, 2018, s. 51). Det kan åpne opp for nye muligheter for å jobbe med kunnskap og gjøre ting på nye og mer effektive måter. Digital bærekraft kan ifølge George et al. (2021) defineres som organisatoriske aktiviteter som har som mål å utvikle bærekraftige mål gjennom kreativ bruk av teknologi som skaper, bruker, overfører eller gir kilde til elektronisk data (George et al., 2021, s. 1003). De mest brukte teknologiene i digitale bærekraftaktiviteter er: distribuerte ledger-teknologier (blokkjede-teknologi), kunstig intelligens og maskinlæring (AI/ML), Big Data Analytics, mobilteknologi/applikasjoner, sensorer og andre IOT-enheter, samt andre telemetriverktøy som satellitter og droner. Slike aktiviteter kjennetegnes av at de er skalerbare og kan bidra til å koordinere økosystemer ved eksempelvis å samle inn info om et område, gjøre en prosess enklere og mer effektiv (George et al., 2021, s. 1003). Digitale innovasjoner kan bidra til å løse problemer som hindrer en virksomhet i å utvikle seg i en bærekraftig retning. De kan gi liv til nye forretningsmodeller som AirBnb, Uber og Netflix, der det skapes nye brukersituasjoner og erstatter fysiske produkter med digitale tjenester. De kan også bidra med innovasjoner som forenkler arbeidet med bærekraft, kan hjelpe til med ressursbesparelser, reduksjon av utslipp og ledelse av bærekraftige aktiviteter. Kunnskap rundt digital bærekraft og teknologi som skaper bærekraft er sentralt for å utvikle virksomhetenes innovasjonsevner.

2.2.5 Ledelsesinnovasjon

For å nå klimamålene og jobbe for et mer bærekraftig samfunn, trenger virksomheter å tilrettelegge for nye innovasjoner. Ledelsesinnovasjon er innovasjon i ledelsesprinsipper og prosesser, som endrer hva ledere gjør, og hvordan de gjør det (Aasen & Amundsen, 2021, s. 137). Hamel, referert i Aasen & Amundsen (2022, s. 137) mener at det som begrenser virksomhetens måloppnåelse er for lite fokus på ledelsesmodellen. Hamel mener at fokuset må noe bort i fra å tro at løsningen ligger i å se på driftsmodellen og forretningsmodellen. For å lykkes med innovasjon er det behov for radikale endringer iblant annet ledelsestenkning og hvordan virksomheter samhandler (Aasen & Amundsen, 2021, s. 138). Hamel & Breen (2007) mener at ledelsesinnovasjon resulterer i virksomheter og medarbeidere som klarer å holde tritt med den raske teknologiske utviklingen. Noe av det viktigste for å få til det mener de er å ha

autonome medarbeidere i virksomheten (Hamel & Breen, 2007). Dette kommer vi videre innpå i ledelsesteori-kapittelet.

2.3 Strategi

Strategi viser virksomhetens langsiktige valg av retning og nedslagsfelt, samtidig som det skal sikre en fordelaktig posisjon i omgivelser som stadig skifter. Dette gjøres gjennom riktig sammensetning av ressurser og kompetanse, slik at markedets og interessentenes behov og forventinger oppfylles (Roos et al., 2005, s. 14). Disse ressursene må hele tiden brukes og oppgraderes for å skape verdier for alle interessentgruppene (Johnson et al., 2005, s. 9). Dagens virksomheter opplever stadig skiftende omgivelser, og må derfor jobbe aktivt med å endre sin ressursbase for å klare å etablere konkurransefortrinn (Roos et.al, 2005, s. 182). En velformulert strategi hjelper til med å rettlede og allokere en virksomhets ressurser i en unik posisjon, basert på virksomhetens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og konkurrentenes bevegelse (Roos et.al, 2005, s. 31).

En undersøkelse fra 2020 viser at 69% av 176 ledende norske selskap opplever økt press på bærekraft. Presset kommer først og fremst fra internasjonale regulatorer (65%), ansatte (61%) og kunder (60%). De neste 5-10 årene forventes det at kravet om å satse på bærekraft først og fremst vil komme fra kunder (74%). Hele 4 av 5 selskap oppga at de allerede velger leverandører ut fra leverandørens vektlegging av bærekraft, noe som utvikler press i privat sektor (NTB, 2020).

En virksomhet som ikke tar bærekraft på alvor kan risikere at kundene forlater dem, de kan oppleve stagnasjon, tilbakegang, og i verste fall konkurs (Nag, 2021). Virksomheter som investerer i innovasjoner innenfor sosiale og miljømessige forhold derimot, vil tiltrekke seg nye kunder og øke lojaliteten til eksisterende kunder. Dette er kunder som ønsker å leve ansvarlig. Kunder er i økende grad opptatt av miljøeffektene av de varene og tjenestene de kjøper og forbruker. Dette underbygges av at omsetningen av bærekraftige produkter steg med 30 prosent fra 2013 til 2018 (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021). En bevisst bærekraftstrategi vil være noe både virksomhetene, kundene, og samfunnet vil tjene på.

Vi vil i det følgende beskrive ulike tilnærminger til strategi; strategi som konsept eller prosess, tilsiktet eller fremvoksende strategi og målsettingsstrategi.

2.3.1 Strategi som konsept eller prosess

Strategi er en rekke planlagte handlinger for å nå mål og kan ses på både som et konsept og som en prosess. En kan også se på strategi som å angi retning og fokus for framtidige aktiviteter, med et langsiktig perspektiv hvor hensikten er å skape konkurransefortrinn (Mintzberg, 1987).

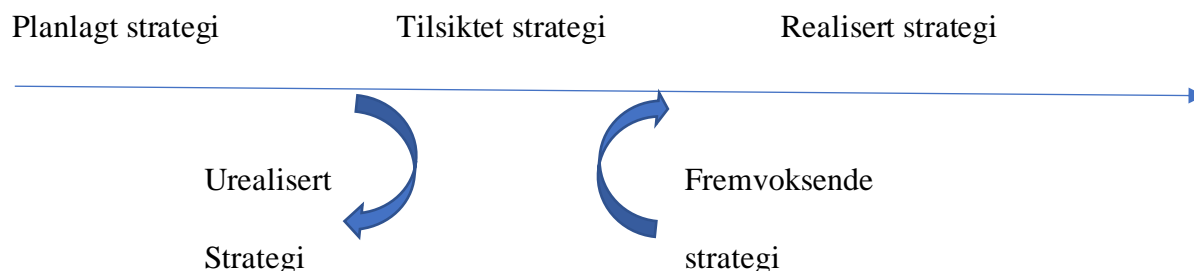
Mintzberg er opptatt av at strategi ikke bare skal være en plan, men at det er en pågående prosess. Basert på dette har Mintzberg utviklet et rammeverk som kalles strategiens 5 p-er, der plan utgjør én av fem perspektiver på strategi:

- Plan (plan) – en bevisst handling for å håndtere en situasjon
- Manøver (ploy)
- Mønster (pattern)
- Posisjon (position)
- Perspektiv (perspective)

Proessen er den felles tankegangen i virksomheten og handler om hvordan ideer og tanker deles av de ansatte og dermed legger føringer på intensjon og handlinger, og hvordan ledelsen oppfatter og tar hensyn til omgivelsene. Perspektivet er et resultat av strategien (Mintzberg, 1987).

2.3.2 Tilsiktet eller fremvoksende strategi

Strategi kan være tilsiktet eller fremvoksende, der fremvoksende er egnet for å ta hensyn til endrede forhold rundt virksomheten med turbulente og hurtig skiftende omgivelser (Dickson et al., 2001). Strategi som mønster kalles også faktisk eller realisert strategi. Den består av den tilsiktede strategien og den fremvoksende strategien (Mintzberg, 1987). Den tilsiktede strategien er delen av den opprinnelige strategien som blir realisert, mens den fremvoksende blir til etter hvert og i fravær av eller til tross for de opprinnelige intensjonene (figur 8).



Figur 8. Fra “Strategi: En innføring,” av Roos et al., 2005, *Tilsiktet og fremvoksende strategi* s. 14. 4. utgave, Bergen Fagbokforlaget

Norske virksomheter opplever hurtig skiftende omgivelser. I tillegg vil EUs vedtak om å gjøre Europa til det første klimanøytrale kontinent, også få konsekvenser for norske virksomheter. Det kan bety at selskapers strategi må inkludere EU-taksonomien. Virksomheter som ønsker å gjennomføre EUs taksonomi, må ta et strategisk valg om dette, dvs. en strategisk prosess hvor alle ansatte også kjenner til virksomhetens valg. Strategiarbeidet er en nødvendig forutsetning for de beslutninger som blir fattet.

2.3.3 Målsettingsstrategi

Målsettingsstrategi belyser bruken av standardiserte modeller og spesifikk målsetting for å konkretisere hvilke handlinger som har betydelig effekt når det gjelder å nå et større mål (Miner, 2015, s. 160). I praksis gjør dette seg gjeldende i hvilke spesifikke krav og forventninger ledere stiller til sine medarbeidere. Felles målsettingsstrategi i virksomheten som måler medarbeidernes prestasjoner kan sees på som en fremgangsmåte som konkretiserer hvilke tilbakemeldinger og belønninger medarbeiderne får basert på eget arbeid. På denne måten tydeliggjør virksomheten hva som er viktig for å nå mål og til å styre hvilket arbeid som skal prioriteres. En synliggjøring av hvilke aktiviteter som fører til måloppnåelse er viktig for individets mulighet til å oppnå belønning (Miner, 2015, s. 161). I hvilken grad medarbeidernes mål og virksomhetens mål er forenlige eller i strid med hverandre avgjør i hvilken grad medarbeiderne er motivert til å utføre en handling.

Ledelse er en avgjørende faktor i arbeidet med strategi, og vi vil derfor ta for oss teori om ledelse i neste kapitittel.

2.4 Ledelse

I dette kapittelet skal vi gjennomgå utvalgt teori på temaet ledelse. Dette vil hjelpe oss å besvare vårt forskningsspørsmål “*Hvordan påvirker ledelse arbeidet med bærekraft?*” senere i kapittel 5, Analyse av empiriske funn. Vi innleder dette kapittelet med en definisjon på ledelse (Voldsund et al., 2020, s. 237):

«Ledelse er en prosess hvor man påvirker andre til å forstå og bli enige om hva man trenger å gjøre og hvordan man skal gjøre det, og prosessen med å fasilitere individuell og felles innsats for å nå dette målet».

Ifølge Tideman et al., (2013, s. 19) er det viktig at ledere og virksomheter ikke har en “business as usual”-tilnærming til bærekraft. På lik linje med digitalisering og globalisering som “megatrend” er bærekraft kommet for å bli (Tideman et al., 2013, s. 19). Vi tolker av definisjonen ovenfor at leder sine tanker og egenskaper har en stor betydning for utgangspunktet for “prosessen” ledelse.

2.4.1 Bærekraftig ledelse

De siste 20-årene har digitalisering vært et svært sentralt satsingsområde for ledere, både for å effektivisere og som et konkurransefortrinn. I tillegg opplever nok stadig flere ledere i dag at bærekraftig ledelse har en sentral rolle (Voldsund et al., 2020, s. 342). Som det er med alt nytt, så dukker det opp nye problemstillinger og ubesvarte spørsmål som eksempelvis: “hvordan utøves ledelse i et bærekraftperspektiv?” (Voldsund et al., 2020, s. 342).

Med det å drive mer bærekraftig, så vil det bli behov for at virksomheter blant annet utvikler strategier, endrer forretningsmodellen, organiseres på en annen måte og vurderer sine investeringer. Dette trengs det godt lederskap for å håndtere, og det forutsetter at ledere klarer å se bærekraft som både en mulighet og et konkurransefortrinn. De største selskapene har i løpet av de siste årene etablert egen bærekraftsansvarlig i ledergruppen, som kan bidra til å identifisere nye muligheter og innovasjoner i lys av bærekraft (Voldsund et al., 2020, s. 343). For at organisasjoner skal klare å bevege seg mot en mer bærekraftig drift, kreves det at man ser det å drive forretning med andre øyne enn tidligere. Endringen i livssynet krever blant annet at virksomheter ikke ignorerer sosiale og miljømessige forhold når de skal ta økonomiske beslutninger, noe som betyr at man ikke lengre vurderer økonomiske, sosiale og miljømessige

forhold som tre separate dimensjoner, men som en sammensatt vurdering for hva økonomi og lønnsomhet er og betyr (Tideman et al., 2013, s. 19). Som Milton Friedman referert i Tideman et al., (2013, s. 18) mente; “the only business of business is business”. I dag er nok Horwitz & Grayson referert i Tideman et al., (2013, s. 19) en mer riktig tilnærming; “the only business of business is sustainable business”. Dette er viktige refleksjoner at ledere gjør seg.

Videre i dette teorikapittelet skal vi blant annet ta for oss “6C-model” og “Sustainability leadership model” for å se på ulike former for bærekraftsledelse.

Bærekraftig ledelse - 6C Model

6C Model er en modell som består av seks egenskaper som Tideman et al. (2013, s. 18) mener en bærekraftsleder bør ha. Som navnet tilsier, så starter alle egenskapene med bokstaven C på engelsk. Som vi kan belyse med figuren nedenfor er disse egenskapene; “context, consciousness, continuity, connected, creative and collective” (Tideman et al., 2013, s. 18).



Figur 9. Fra “Sustainable leadership: towards a workable definition” av Tideman et al., 2013, *The Journal of Corporate Citizenship*, 49, 17–33. Hentet fra <https://login.ezproxy.nord.no/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/sustainable-leadership-towards-workable/docview/1470800535/se-2> 6C-model (Egenprodusert).

Ifølge Tideman et al., (2013) kan vi dele opp de seks C'ene i to deler, hvor tre av C'ene handler om den bærekraftige lederens tankesett og de resterende tre om lederens egenskaper. De tre C'ene; Context, Consciousness og Continuity hevder Tideman et al., (2013) er de tre C'ene som representerer tankesettet til en moderne leder som behersker bærekraft. Disse lederne kjennetegnes ved at de forstår at bærekraft er komplekst og krever blant annet bredere samarbeid mellom virksomheten og interesseorganisasjoner eller andre virksomheter. For å lykkes med dette forutsetter det et tankesett hos lederen hvor vedkommende evner å tenke langsiktig, som gir en følelse av kontinuitet samtidig som vedkommende behersker å gi en følelse av åpenhet, god moral og selvbevissthet. På denne måten er lederens tankesett i stand til å samarbeide rundt komplekse problemstillinger knyttet til bærekraft (Tideman et al., 2023).

De tre C'ene som representerer egenskaper/ferdigheter en bærekraftig leder bør beherske er Connectedness, Creativity og Collectiveness. Tideman et al., (2013, s. 25) belyser bærekraftige ledere som ledere som evner å skape verdi ved å imøtekomme dagens og fremtidige behov, samtidig som de ivaretar alle interessenter i verdikjeden. Lederen bør derfor evne å sette sammen nye samarbeid som kan resultere i nye innovasjoner, i tillegg bør lederen og virksomheten ha mål om å ivareta alles behov, i stedet for ønsker. Tideman et al., (2013) mener virksomheter bør skifte fokuset og tilby produkter og tjenester som dekker behov i stedet for ønsker. Hvor ønsker er grenseløse og stort sett unødvendige, så er behov avgjørende for trivsel, opplevd velbehag og lykke (Tideman et al., 2013, s. 22). Bærekraftige ledere evner å ta hensyn til nettopp dette både når det skal utformes nye mål, organisasjonsstruktur og rutiner.

Tideman et al., (2013, s. 30) argumenterer med at ledere er avhengige av å ha et bredere tankesett en tidligere. De mener at bærekraftsledelse forutsetter at lederen klarer å transformere tankesettet sitt. Et eksempel: tidligere har det vært naturlig for ledere å tenke kun på økonomien hvor man ser på sammenhenger mellom tilbud/etterspørsel og markedslukevekt, men nå må lederne forstå at sosiale, psykiske og økologiske forhold også er en del av ligningen.

Tideman et al., (2013) argumenterer også for at bærekraftsledelse skiller seg litt ut fra andre ledelsesteorier. I korte trekk mener Tideman et al., (2013), hvor andre ledelsesteorier blant annet utvikler og gjenkjenner individ- og organisasjonsbehov, må bærekraftsledere i tillegg til dette vurdere globale-, næringslivs- og samfunnsbehov.

Kritikk til 6C modellen er at den sier noe om hvilke tanker og egenskaper en leder bør ha, men i liten grad hvordan ledere på best mulig måte kan utvikle disse.

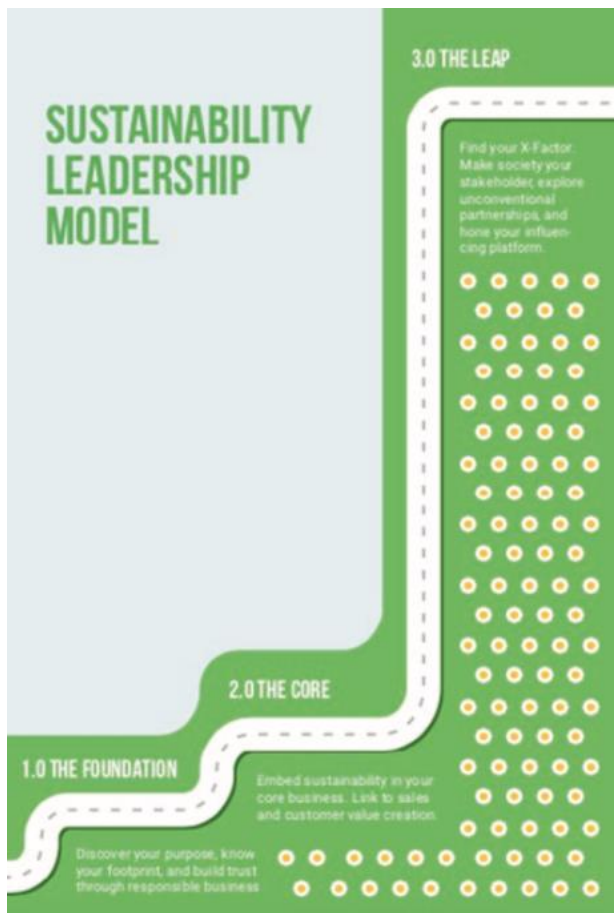
Tideman et al. (2013, s. 30) har gjort en sammenligning av bærekraftsledelse sett opp imot transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse kan defineres som en ledelsesteori hvor leder og medarbeider hjelper hverandre med å oppnå økt indre motivasjon med tanke på å møte udekkede sosiale behov ved å transformere nåværende tilstand (Tideman et al., 2013, s. 26). Tideman et al. (2013, s. 30) argumenterer med at teorien rundt bærekraftig ledelse er mer omfattende og krever flere dimensjoner som lederen må ta stilling til enn hva transformasjonsledelse gjør. De argumenterer for at en bærekraftig leder må i større grad forholde seg til ulike interessenter i en verden hvor lederen vil stå ovenfor komplekse problemstillinger. I tillegg må bærekraftige ledere være i stand til å transformere nåværende tankesett rundt blant annet økonomi, miljøvern og sosiale forhold.

Sustainability Leadership Model

Sustainability leadership model består av tre trinn (Henriksson et al. 2020, s. 5). Det første trinnet, "The Foundation", handler om interne faktorer som at virksomheter må finne sitt formål, finne fotavtrykket sitt, samt være en ansvarlig virksomhet som bygger tillit.

Neste trinn, "The Core", handler om å integrere bærekraft i kjernevirksomheten. Dette handler om å virkeliggjøre det at virksomheten er opptatt av å skape verdi for kunden og utvikle produktet på nye måter.

Det siste trinnet, "The Leap", som Henriksson et al. (2020, s. 6) omtaler det, handler om å finne sin "X-Factor". Det handler om å se virksomheten fra et samfunnsmessig og økologisk perspektiv. Virksomheten bør søke samarbeid som tradisjonelt ikke ville vært vanlig å søke, men som ivaretar flere hensyn som trippel bunnlinje. I tillegg bør virksomheten kontinuerlig finpusse sin påvirkningsplattform.



Figur 10. Fra “Sustainability leadership: a Swedish approach to transforming your company, your industry and the world” av H. Henriksson og E. W. Grunewald, 2020, 1st ed. 2020., p. 1 online resource (XXV, 297 p. 35 illu, 34 illu in color.). Palgrave Macmillan

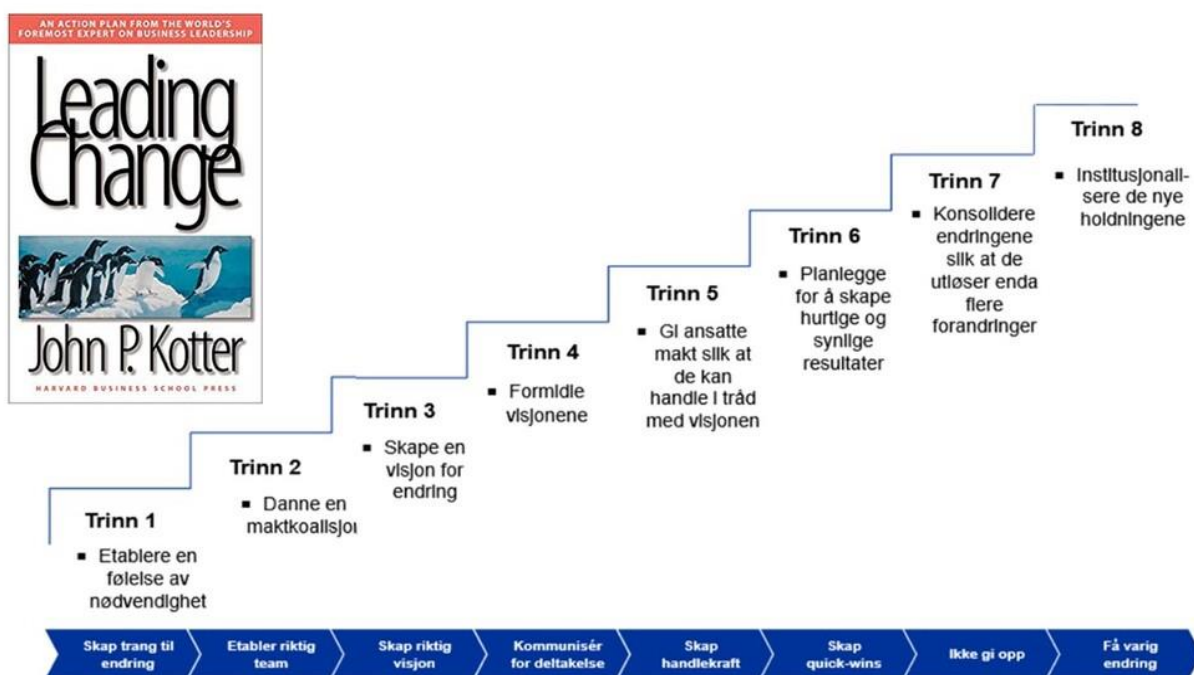
Sustainability leadership-modellen handler om at lederen og virksomheten skal igjennom en utviklende reise, som gjennomsyrrer hele bedriften for å finne sin X-Factor. Henriksson et al. (2020), beskriver X-Factor som “ambisjonsnivået ditt på steroider”. Det forfatterne legger i det er at lederen finner ut hva som skiller en ut som “bærekraftssuperhelt”. Din ambisjon som leder vil være avgjørende for å veilede de nødvendige aktivitetene for å styre din virksomhet til bærekraftig lederskap og markedssuksess.

2.4.2 Endringsledelse

Vi vil her presentere Kotters 8-trinnsmodell. Det foreligger mange ulike modeller for endringsledelse, men vi velger her å avgrense til å beskrive kun én modell.

Endringer skjer hele tiden, noen større og noen mindre, samtidig som at noen endringer oppleves som vanskeligere å gjennomføre enn andre.

I en organisasjon kan en top-down ledelsesmodell være aktuelt. Her vil ledelsen kjempe for å få gjennomført endringene (Birkenshaw & Mark, 2020, s. 17). Mens et annet alternativ er bottom-up hvor initiativene kommer fra medarbeidere. I top-down vil ledelsen jobbe aktivt med bedriftens strategi- og innovasjonsprosesser og ofte ha lettere for å se muligheter og trusler enn medarbeiderne. En god modell som tar for seg å kommunisere hvorfor endringer er nødvendig, er John Kotters åttetrinnsmodell. John Kotters åttetrinnsmodell handler om menneskene i organisasjonen og er en av de mest kjente modellene for å gjennomføre vellykkede endringer i organisasjoner. Nedenfor kan vi se de åtte trinnene illustrert som ei trapp, hvor det er anbefalt å gjennomføre de åtte trinnene i kronologisk rekkefølge (Birkenshaw & Mark, 2020, s. 19).



Figur 11. John Kotters åttetrinnsmodell for endringer 2021. Ledernytt.

(<https://www.ledernytt.no/kotters-aatte-steps-modell-for-endringer.6414661-311239.html>)

Videre skal vi forklare de åtte trinnene nærmere:

1. “Skap trang til endring” handler om å overbevise og få medarbeiderne til å forstå at det er behov for å gjøre endringer. Dette kan gjøres for eksempel ved å synliggjøre for medarbeiderne hvilke utfordringer man står ovenfor, og hvilke muligheter man har. Ledelsen som har hatt større overblikk over den overordnede strategien til organisasjonen, samt overvåker krefter utenifra, som for eksempel konkurrenter vil ha et godt utgangspunkt for å oppdage muligheter og trusler. På en annen side får medarbeidere i kundefront kontinuerlige tilbakemeldinger fra kunder som kan gi en enda tettere beskrivelse på hvor markedet er på vei. Dersom ledelsen er gode til å formidle endringen, og få medarbeiderne til å ta eierskap til endringen, så kan det føre til at de er med å optimalisere endringsprosessen (Birkenshaw & Mark, 2020, s.20).
2. Ifølge Kotter er neste trinn å “etabler riktig team”. Dette trinnet dreier seg om at lederen ikke får gjort alt på egen hånd, i tillegg til å ikke kunne få fullstendig oversikt over hele endringsprosessen. Når lederen etablerer et team med såkalte “opinionsledere”, som er positive til endringen rundt om organisasjonen, til å drive endringen så vil dette sannsynligvis gjøre det enklere for lederen underveis å vite om man er på vei mot målet. Samtidig kan opinionsledere gå foran i sin del av organisasjonen, engasjere kollegaer samt fortløpende ta tak i utfordringer som dukker opp fortløpende.
3. Videre handler “skap riktig visjon” om å få en felles forståelse for hele organisasjon for hvordan fremtiden vil se ut. Siden de ansatte utgjør organisasjonen, er det viktig at visjon passer inn med deres interesser, og at de kan se hvordan de kan bidra for å nå målene.
4. “Kommunisér for deltakelse” eller “kommuniser visjonen” handler om at kommunikasjonen fra ledelsen når ut til alle i organisasjonen. Dette kan gjøres ved å holde taler, bruke underordnede til å kommunisere budskapet videre igjennom organisasjonen, samt bruke flere medier for å nå ut til de ansatte.
5. “Skap handlekraft” eller “fjern hindringer” handler om at det vil alltid være noen som gjør motstand eller at strukturer som står i veien for endringen. Derfor bør man jobbe aktivt med å fjerne hindringer, samt gi påvirkningskraft til medarbeidere og ledere som man trenger for å sette visjonen ut i livet.
6. “Skap quick-wins” handler om å vise i tidligfasen til effekter og resultater av endringen og feire små seiere.

7. Det neste trinnet “Ikke gi opp” eller “bygg på endringen” handler om å fortsette å jobbe mot målene og ikke falle tilbake i gamle arbeidsmetoder. Det som vil være avgjørende i denne fasen er å fortsette å lete etter forbedringsområder, samt sikre måloppnåelse.
8. Til slutt: for å “få varig endring” er det viktig at endringene blir en del av den daglige driften, samt en del av kulturen i organisasjonen. Ifølge Birkinshaw & Mark (2020, s. 22) er det viktig å fortelle suksesshistorier om endringsprosessen, samt fremme og belønne ønsket atferd.

2.4.3 Selvledelse

I nyere tid har virksomheter og forskningen i ledelsesfeltet, gjort en dreining mer imot utvikling av kunnskapsvirksomheter hvor autonomi er helt sentralt (Voldsund et al., 2020, s. 236).

Autonomi er helt sentralt innenfor selvledelse hvor ledelsesformen gir en ny tilnærming til måten å være leder på, samt det å lede seg selv (Glasø & Thompson, 2018). Selvledelse tilbyr verktøy til selvregulering i arbeidslivet, og det er antatt at selvledelse egner seg best i virksomheter hvor medarbeiderne er høykompetente, samt virksomheter som ønsker å utvikle kontinuerlig nye måter å jobbe på. Hvilket kan bety virksomheter som forstår viktigheten av endring og endringsledelse. På neste side ser vi modellen “Atferdsstrategier” som lederne kan både bruke selv og lære sine medarbeidere å benytte for å utvikle prestasjonsfremmende atferd.



Figur 12. Atferdsstrategier (Selvledelsesprosessen) (Glasø & Thompson, 2018, s. 65).

Nedenfor vil vi ta for oss de fire stegene, og av modellen kan vi se at individets “funksjonelle og dysfunksjonelle tanker” er gjeldende igjennom hele selvledelsesprosessen (Glasø & Thompson, 2018):

1. Selvobservasjon handler om måten en selv utfører aktiviteter og arbeidsoppgaver. Ved å selv observere eget arbeid kan en avdekke hvilke styrker og svakheter som er knyttet til egen utførelse, hvilke aktiviteter som blir prioritert og om dette er i henhold til målene.
2. Målsetting danner grunnlaget for prioritering og selvstyring. Ifølge forskning på målsetting har det vist seg at prestasjonen forbedres når målene er utfordrende, spesifikke og målbare (Glasø & Thompson, 2018, s. 69). Å sette utfordrende mål kan forbedre utførelse av arbeidsoppgaver, aktiviteter og styrke innsatsen (Thompson et al., 2015)
3. Trening og fokusering kan være krevende i en hektisk arbeidshverdag, fordi en må i tillegg jobbe med å endre egen atferd. Det som kan være hjelpende i denne fasen er om kollegaene og familien støtter en på veien mot målet. Det å omgås kollegaer som støtter ens verdier kan gjøre at man unngår å bli påvirket i negativ retning.
4. Egenbelønning/selvkorrigerende tilbakemeldinger kan være nyttig for å ivareta motivasjon og innsats. Å gi seg selv en belønning ved å utøve positiv selvsnakk er viktig i denne atferdsstragien (Glasø & Thompson, 2018).

Thompson et al., 2015 referert i Glasø & Thompson (2018, s. 64) trekker frem et funn som underbygger at selvledelse er lønnsomt:

“Bedrifter har funnet selvledelse verdifullt i sine bestrebelser på å være konkurransedyktig, samt oppnå en lønnsomhet som ligger over gjennomsnittet for bransjen”.

2.4.4 Indre og ytre motivasjon

Ifølge Kuvaas et al. (2017, s. 245) er indre motivasjon definert som at aktiviteter eller arbeidsoppgaver i seg selv oppleves som motiverende og meningsfylt, viljen til å utføre en aktivitet eller en arbeidsoppgave, samt at medarbeider får økt velbehag og tilfredshet av selve utføringen av aktiviteten. Det kan tenkes at det er indre behov i medarbeideren som øker motivasjonen.

På en annen side er ytre motivasjon definert som viljen til å gjennomføre en oppgave med en intensjon om å oppnå positivt utfall, som for eksempel belønning i form av økt inntjening eller

lønn. Motivasjonen ligger også i det å unngå negativt utfall, som for eksempel straff (Kuvaas et al., 2017, s. 245). Ytre motiverte faktorer kan også være bytte av eksempelvis firmabil, finere kontorlokaler, ny TV og lignende som er ytre faktorer.

Ifølge Kuvaas et al. (2017) tyder forskningen på feltet at ytre motiverte faktorer kan ha negativ påvirkning på motivasjon. Et eksempel er dersom medarbeidere blir tatt i fra TV-en i kaffesonen på jobb, fordi de følger med på fotball-VM i Qatar, kan dette påvirke motivasjonen negativt. På en annen side, når det gjelder indre motivasjon, hvis medarbeider mister en arbeidsoppgave som er indre motivert vil ikke dette nødvendigvis påvirke motivasjonen negativt. Derfor mener Kuvaas et al. (2017) at det er bedre å sett indre motiverte mål.

Indre motivasjon står meget sentralt innenfor selvledelse og motivasjonen er avslutningsvis knyttet til behovet for selvbestemmelse av arbeidsoppgaver, muligheten til selvregulering, samt gjøre aktiviteter som øker kompetansen. Kuvaas et al., referert i Kaufmann & kaufmaann (2016, s. 130) konkluderer med følgende i forskningsstudien:

«I overenstemmelse med internasjonale funn viser de norske studiene at indre motivasjon er positivt relatert til både jobbproduktiviteten, organisasjonsengasjement og såkalte ekstrarolleaktiviteter».

Sett opp imot vårt tema, bærekraft, som krever ekstrarolleaktivitet, som blant annet vil si økt engasjement fra medarbeiderne, kan ledelsens evne og vilje til å tilrettelegge for selvledelse og indre motivasjon gi bedre resultater (Kuvaas et al., 2017, s. 250). Dette bør ledere gjøre da virksomheter har begrensede ressurser. Forskerne på område mener at selvledelse egner seg hos høykompetente medarbeidere. Siden SMB-markedet består av mange ulike typer virksomheter, der ikke alle har høykompetente medarbeidere, vil det muligens variere hvor egnet selvledelse er.

Som vi har sett i ledelseskapitlet vil lederens bærekraftkompetanse være avgjørende for at virksomhetens ressurser styres i riktig retning. I tillegg har nyere perspektiver på ledelse et fokus på mellommenneskelig påvirkning og involvering av medarbeiderne.

Lederens og virksomhetens kunnskap spiller en viktig rolle og utvalgt teori om kunnskap vil bli gjort rede for i neste kapittel.

2.5 Kunnskap

I dette kapittelet vil vi ta for oss utvalgte teorier om kunnskap, og hvordan dette kan påvirke virksomheters evne til å jobbe med bærekraft i lys av innovasjon, strategi og ledelse.

2.5.1 Absorpsjonskapasitet, AC

Virksomheters absorpsjonskapasitet, AC, beskrives som evnen til å gjenkjenne verdien av ny, ekstern informasjon, ta inn og deretter bruke den til å skape verdi (Cohen & Leventhal, 1990).

Det var professorene Wesley Cohen og Daniel Levinthal som i 1990 etablerte konseptet AC.

Deres ønske var at virksomheter ville forbedre seg selv ved å bruke egen forskning og utvikling (FoU) tilpasset dem selv, i stedet for å kjøpe informasjon som var mer generell.

Absorpsjonskapasitet beskrives som en metode hvor en virksomhet håndterer ny informasjon slik at den kan videreføres til egen kommersiell fordel.

Hvor, når og hvordan de tar inn ny kunnskap, vil påvirke verdiskapingen da det kan gi utslag i flere retninger (Voldsund et al., 2020). En organisasjon som ikke klarer å ta i bruk ny kunnskap vil kunne sakke akterut i forhold til konkurrenter som har bedre AC.

2.5.2 Ressursvurdering og ressurstilpasning

Virksomheter som skal tilpasse seg en omskiftelig verden må tilpasse sin ressursbase. Vi vil her beskrive to ulike teorier; dynamiske kapabiliteter og innovasjonsevner.

Dynamiske Kapabiliteter, DC

Verden er i rask endring, og det eksisterer store megatrender som sosiale, økonomiske, politiske og teknologiske endringer som finner sted sakte, men sikkert (Solstad, 2020). Trender og hendelser gir nye utfordringer og muligheter. Ett eksempel er bærekraft hvor enkelte selskap innretter seg til mer bærekraftig drift, for eksempel en matprodusent som leverer kortreiste, økologiske produkter. Selskap som på denne måten evner med hensikt å endre ressursbasen sin, tilpasset endrede omgivelser, har dynamiske kapabiliteter, DC (Tidd & Bessant, 2020, s. 573). Høy dynamisk kapabilitet vil være et godt grunnlag for økt verdiskaping. I ressursbasert teori beskrives dette som et selskaps evne til med hensikt å skape, utvikle og modifisere ressursbasen sin. Ressursbasen er mennesker, eiendeler, kompetanse og rutiner (Voldsund et al., 2020). For å

vurdere om ressursene utgjør et varig konkurransefortrinn benyttes metoden VRIO (Knott, 2015). VRIO står for verdifull, sjelden, imiterbar og organisert.

Innovasjonsevner

Dynamiske kapabiliteter vil også påvirke innovasjonsevnen. Dynamiske innovasjonsevner, kan bli definert med kompetanse og evner som muliggjør at en virksomhet kan skape nye produkter/tjenester og prosesser, og agere på endrede markedsforhold. Verona & Ravasi (2003) mener dynamiske egenskaper består av prosesser for å skape og ta i bruk ny kunnskap samt å integrere og omstrukturere eksisterende kunnskap. Hamel & Prahad (1994) forklarer dette som kjernekompetanse, kollektiv læring i en organisasjon (Aasen & Amundsen, 2011, s. 216).

Innovasjonskapabiliteter kan også bli definert som evnen en virksomhet har til stadig å innovere ved “sensing” (å identifisere og vurdere muligheter som foreligger utenfor organisasjonen), “seizing” (det går ut på å mobilisere virksomhetens ressurser for å sanke inn verdier fra mulighetene det gjelder), og “transforming” (fornyelse) som innebærer at virksomheten anvender disse mulighetene slik at det gir virksomheten og miljøet som befinner seg rundt fordeler. Det finnes bevis i forskning på det faktum at innovasjonskapabiliteter fører til radikale innovasjoner. Innovasjonskapabiliteter leder også til utvikling av nye produkter og tjenester (Gullmark, 2021, s. 3). Videre må man tilpasse ved å eksperimentere med ideer og forsøke å finne et egnet produkt eller en tjeneste. Man må deretter fornye selskapets prosesser være relevant for kundene og involvere de ansatte. Dette kan være en dagligvarekjedes evne til å oppfatte kundenes ønske om ny distribusjonsmåte. Selskapene Foodora og Wolt har tatt dette innover seg ved å etablere butikker uten kunder. Der er det kun egne ansatte handler og leverer. De fanget opp en trend, tilpasset seg til sin bransje og omdannet det til et konkurransefortrinn. Verdiskaping kan ses som en funksjon av det kunden opplever som verdifullt målt i pengeverdi. Verdiskaping er å skape verdi ved et produkt, tjeneste og/eller løsning. Verdiskaping er vanskelig å måle og oppleves subjektivt (Voldsund et al., 2020, s. 26).

Med AC og DC vil innovasjonsevnen øke. Forskning viser at innovative virksomheter har høyere eksport enn andre. I tillegg har de flere ansatte med høyere kvalifikasjoner enn virksomheter som ikke har høy innovasjonsevne (Tidd & Bessant, 2020).

Evnen til innovasjon drives av evnen til å se sammenhenger, muligheter og gjøre seg nytte av mulighetene, ifølge James Dyson i Pilkington (Tidd & Bessant, 2020, s.6). Innovasjonsevnen

henger igjen sammen med DC, evne til å tilpasse seg endrede omgivelser, og AC, evnen og muligheten til å ta i bruk ny kunnskap.

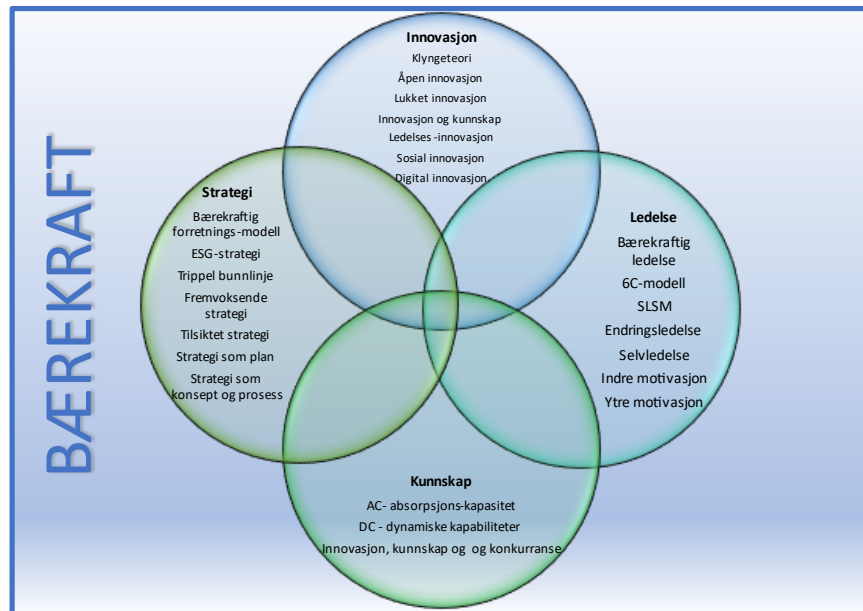
2.5.3 Innovasjon, kunnskap og konkurranse

Virksomheter er nødt til å forholde seg til konkurransesituasjonen i markedet. Måten det skjer på er gjerne ved læring. Ifølge De Geus (1997) er et langvarig konkurransefortrinn at en virksomhet lærer raskere enn konkurrentene (Aasen & Amundsen, 2011, s. 214). Læring kan skje via nettverk, samspill med andre og samarbeid. En utfordring er å utnytte kunnskapen og benytte den til verdiskapning.

Performance Group jobber som konsulenter i Norge og har foreslått at alle i en organisasjon må akseptere at kunnskap er et fundament for all verdiskapning. Kunnskapen forekommer overalt i virksomheten, i kulturen, regelverk og dokumentasjon. En måte å håndtere dette på er gjennom å skape og dele, utvikle kulturen og organisasjonen, opprette og mestre teknologi og infrastruktur som hjelper med å øke kunnskapen i virksomheten (Aasen & Amundsen, 2011, s. 215).

2.6 Modell for oppsummering av teori

I modellen under har vi samlet innholdet i litteraturkapittelet. Modellen vil benyttes som rammeverk i analysekapittelet. Delene går over i hverandre da de henger sammen og påvirker hverandre. Bærekraft ligger som et bakteppe for de fire teoridelenene innovasjon, strategi, ledelse og kunnskap.



Figur 13. Modell for oppsummering av teori (egenprodusert)

3. Metode

I dette kapittelet redegjør vi for valg av metode og beskriver metodedesign, utvalgsstrategi og hvordan vi innhenter data. Vi vil også beskrive hvordan vi tolker innhentede data og hvordan vi kritisk drøfter eget arbeid gjennom grundige vurderinger av pålitelighet (relabilitet) og troverdighet (validitet). Vi begynner med en tabell som viser sammenheng mellom tema, problemstilling og intervju spørsmål i oppgaven. Dette er for å tydeliggjøre sammenhengen, samt oppgavens oppbygging.

Problemstilling		Teori/ litteratur	Eksempel på intervju spørsmål Gruppe I	Eksempel på intervju spørsmål Gruppe II
Hva hemmer og fremmer arbeid med bærekraft?		ESG, EU-taksonomi Trippel bunnlinje, Triple Helix, Quadruple Helix Økologisk økonomi, ISO-standarder Miljøfyrtårn Grønn vasking FNs bærekraftsmål St.mld.nr.40 Lean Trappemodell, Veikart til Restart	Hva har vært suksessfaktorer for deres arbeid med bærekraft? Hvordan benytter dere rapporteringsverktøy i arbeidet med bærekraft?	Hva har hindret dere i arbeidet med å bli mer bærekraftige? Hva mener dere trengs for at flere små og mellomstore bedrifter jobber mer med bærekraft? Hvilke insentiver finnes for virksomheter av deres størrelse?
Tema	Underproblemstillinger	Teori/litteratur	Eksempel på intervju spørsmål Gruppe I	Eksempel på intervju spørsmål Gruppe II
Innovasjon	Hvordan jobber virksomheter med innovasjon knyttet til bærekraft	Åpen innovasjon Klyngeteori Sosial innovasjon Ledelsesinnovasjon Digital innovasjon	På hvilken måte brukes innovasjon for å lykkes i bærekraftsarbeidet?	På hvilken måte kan innovasjon brukes for å lykkes i bærekraftsarbeidet?
Strategi	Hvordan påvirker bærekraft virksomheters strategi?	Bærekraftig forretningsmodell ESG-strategi Trippel bunnlinje Strategi som konsept eller som prosess Tilsiktet strategi Fremvoksende strategi Målsettingsstrategi	Hvilke strategier har dere i arbeidet med bærekraft?	Hvilken strategi har dere for arbeidet med bærekraft?
Ledelse	Hvordan påvirker ledelse arbeidet med bærekraft?	Bærekraftig ledelse, 6C-modell, Modell for bærekraftig ledelse Endringsledelse, Selvledelse Indre og ytre motivasjon	Hvilke lederegenskaper mener dere er viktig for å lykkes med bærekraft?	Hvilke lederegenskaper mener du er viktig for å komme i gang med arbeidet med bærekraft?
Kunnskap	Hvordan påvirker intern kunnskap arbeidet med bærekraft?	AC – absorpsjons-kapasitet DC – dynamiske kapabiliteter	Hvilke bidrag har forskningsmiljø, utdanningsinstitusjoner og konkurrenter hatt for bærekraftsarbeidet?	Stilles det krav fra kunder om at dere jobber med rammeverk innen bærekraft og hvilke krav blir viktig for å beholde kunden?

		Innovasjonsevner Innovasjon, kunnskap og konkurranse	Hvilke ressurser har dere selv til å jobbe med bærekraft?	Finnes det rammeverk som kan hjelpe dere i arbeidet om å bli bærekraftige?
--	--	---	---	--

Tabell 2. Oversikt over tema, problemstilling, teori og intervju spørsmål (egenprodusert)

Vi intervjuet først virksomheter som vi antok var kommet godt i gang med bærekraftsarbeid. Disse ble valgt ut basert på at de er medlem i en ikke-bransjespesifikk klynge som fokuserer på sirkulærøkonomi og bærekraft. Videre intervjuet vi virksomheter som i mindre grad er i gang med bærekraftsarbeid og som ikke er medlem i klynge eller kun har vært det i kort tid. Vårt hovedmål var å få innsikt i hva som hemmer og fremmer arbeidet med bærekraft. Vi ville også finne ut hvordan virksomhetene bruker innovasjon, strategi, ledelse og kunnskap i bærekraftsarbeid. Metoden som er benyttet er kvalitative intervju sammen med hermeneutisk tolkning, der målet er å kartlegge og få økt innsikt i små og mellomstore bedrifter. Dette vil vi gå nærmere inn på i neste kapittel.

3.1 Bakgrunn for valg av metode

Vi ser at en hermeneutisk - og kvalitativ metode er nyttig i denne oppgaven, siden begrepet bærekraft er et vidt begrep som brukes og forstås ulikt. Kvalitative metoder er basert på teorier om fortolkning (hermeneutikk), samt menneskelig erfaring (fenomenologi). Disse metodene omhandler flere former av systematisk innsamling, bearbeiding og tolkning av materiale fra samtaler, observasjoner eller skriftlige tekster. Formålet er at en skal utforske innholdet i sosiale fenomener, fra de involverte sitt perspektiv. Siden fortolkningen gir et ekstra lag til den kvalitative metoden, mener vi at denne metoden er egnet. Kvalitative forskningsmetoder kan gi systematisering av og innsikt i menneskelige uttrykk, enten i form av språklige ytringer (skrift eller tale) eller i handlinger (atferd). Tolkning av språk og handling har en dimensjon av mening som forutsetter kvalifisert og refleksiv fortolkning for å bli til vitenskapelig kunnskap (forskningsetikk.no, 2019).

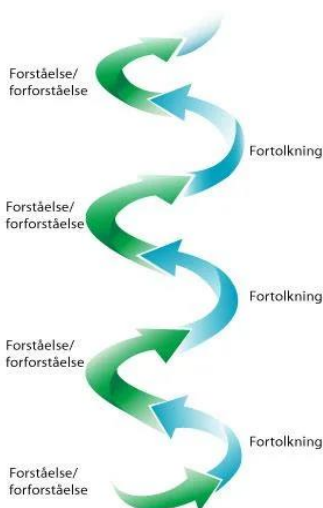
Vi mener det er hensiktsmessig å benytte tolkning i vår forståelse og forforståelse av hva virksomhetene legger i bærekraft og med det, få en større innsikt i hva som hemmer og fremmer virksomheters bærekraftsarbeid i en mellomstor norsk kommune. Det vil være interessant i den forbindelse å se forskjeller i tolkning og praksis av bærekraft. Vi velger å benytte tolkning, som vil si å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng fremfor analyse som betyr å dele opp noe i biter eller elementer i vår forskning (Johannessen et al., 2021, s. 156). Siden vi ønsker å

oppnå en større forståelse for helheten i vår empiri, ser vi dette som naturlig metode. En svakhet ved vår metode er at det er vår egen tolkning som legger føringer for oppgavens funn fremfor analysering av tallfestede fakta.

3.1.1 Hermeneutisk metode

Ifølge Alvesson & Sköldberg (2017) er hovedtematikken for hermeneutiske metode, at meningen hos én del bare kan bli forstått om den settes i sammenheng med helheten. Omvendt består helheten av deler, og kan bare forstås fra disse. Vi står ovenfor en hermeneutisk sirkel hvor delene kan forstås fra helheten og helheten fra delene (Alvesson & Sköldberg, 2017, s. 134). Det er viktig gjennom intervjuene å være oppmerksom på at utsagnene fra informantene må forstås på en holistisk måte, vi må få helheten ut fra dialogen med informantene. Vi tolker både helheten og delene av utsagnene i sammenheng med temaet, spørsmålene, erfaringene og bransjen virksomheten befinner seg i. Det hjelper oss med å få en større forståelse for vår problemstilling, samt å oppdage fellestrekk og ulikheter. Det tas i betraktning at det er en intervjusituasjon hvor de enten kommer uforberedt eller har notert ned svar på forhånd.

En annen form for den hermeneutiske sirkel er spiralen. Da begynner en i en del, forsøker å sette den i sammenheng med helheten, får deretter ett nytt bilde, og går videre til den studerende delen, og oppnår til slutt en større helhetsforståelse. (Alvesson & Sköldberg, 2017, s.134).



Figur 14. Hermeneutiske spiral, 2022, av Sander, K. *Estudie.no* (<https://estudie.no/den-hermeneutiske-spiral/>).

Ifølge Alvesson & Sköldbberg (2017) lanserte Ricoeur (1981) en tredje hermeneutisk sirkel, mellom forklaring og forståelse, som innfører vitenskapelig teori inn mot den humanistiske tolkningen. Både del-helhet, forforståelse og forståelse skal kunne benyttes komplementært i stedet for motsetninger (Alvesson & Sköldbberg, 2017, s. 135). En forståelse dannes basert på forforståelse og ny forståelse som kommer via intervjuene, den preges igjen av vår forforståelse og fortolkning av informasjonen som prosesseres. Gadamer lanserte begrepet “horisontfusjon”, som innebærer at vi veksler mellom vår egen tolkningshorisont og andres, og kommer i en blanding av vår egen tolkning og andres (Alvesson & Sköldbberg, 2017, s. 206). Det er viktig at vi er bevisst vår egen forfortolkning og gruppens forfortolkning av begrepene innenfor bærekraft slik at vi er i stand til å forstå sammenhengen hos informanten. Utfordringen er at vår interesse og oppfattelse av emnet kan påvirke måten vi tolker informasjon på og at blandingen av tolkningshorisonter gjør at det kan være vanskelig å skille tolkningen, vår og andres horisont, og oppnå forståelse for den faktiske sammenhengen fra informantenes side.

3.1.2 Refleksivitet

En tolkende lesing av datamaterialet går ut på at vi jobber med å sette datamaterialet vi har i sammenheng og prøver å forstå hva informantene egentlig mener når de gir oss informasjon ut ifra spørsmålene vi stiller og kommentarer som blir gitt. Vi tenker samtidig gjennom vår egen fortolkning.

Refleksiv lesing innebærer at vi plasserer oss selv i forhold til datamaterialet, retter søkelyset mot vår egen rolle og egne betraktninger. Om vi skal lese refleksivt, forutsetter det at vi tar feltnotater underveis, som illustrerer våre reaksjoner på det som blir sagt i intervjuene. Det kan for eksempel være empati, sympati og fortolkninger av det som skjer underveis. Dette er viktige deler i fortolkningsprosessen som kan anees som like viktig som det transkriberte materialet (Johannesen et al., 2020, s. 160).

“Hensikten med refleksiv tolkning å gjøre de andre elementene mer tydelige og fremtredende, både under forskningsprosessen og i (endelig) tekstproduksjon” (Alvesson & Sköldbberg, 2017, s. 385).

De ulike nivåene som inngår i tolkningen er interaksjonen med det empiriske materialet, tolkningen, kritisk tolkning og selvkritisk og språklig refleksjon. Kritisk tolkning innebærer at vi utfordrer vurderinger og oppfatninger som blir berettet. Selvkritisk og språklig refleksjon går ut

på at vi ser tilbake på vår forståelse og tolkning. Vi vurderer vår egen lese måte av materialet og ser om språket, ordbruken og sitatene har sammenheng. Vi anvender alle disse nivåene. Vi ønsker dessuten å sørge for at refleksjonene underveis blir tatt på alvor, med fare for at vi ikke tolker materialet i ettertid uten å tenke tilbake på tolkningene underveis.

3.1.3 Kvalitativ metode

I en tolkende tilnærming er kvalitativ undersøkelse valgt fordi det gir en stor dybdeforståelse. Vi har et ønske om å forstå hvordan informantene jobber med bærekraft, hva som hindrer dem i prosessen og hva som er driverne for arbeidet. Videre ønsker vi å finne ut hvordan strategi, ledelse, innovasjon og kunnskap påvirker hvordan virksomheter jobber med bærekraft. Intensjonen med kvalitative undersøkelser å sikre seg betydelig med kunnskap og brede beskrivelser om fenomenet som studeres. Det skal ikke foretas statistiske generaliseringer (Johannessen et al., 2020, s. 58). Kvalitativ metode er godt egnet når vi skal undersøke fenomener som vi ikke har godt kjennskap til, og som det er ikke er forsket mye på (Johannessen et al., 2020, s. 23). I vårt tilfelle er temaet kjent, men rammeverkene, kravene og forståelsen av dette endres stadig og vi mener det er behov for en dypere innsikt. (Lounissi et al., 2022). Vi har heller ikke god nok kjennskap fra før til hvordan virksomhetene jobber med bærekraft i praksis. Vi ønsker å få utdypende svar og øke vår forståelse for arbeid med bærekraft. Kvale og Brinkmann (2015) definerer det kvalitative forskningsintervjuet som en dialog med struktur og formål. Det er hensiktsmessig når vi tar sikte på å studere meninger, holdninger og erfaringer. (Johannessen et al., 2020, s. 105). Målet med kvalitativ metode, er å komme nært innpå personer i målgruppen (Johannessen et al., 2020, s. 58). Vi anser dette som relevant for vår problemstilling, da det kan bidra med å gi verdifull og dyptgående innsikt i våre forskningsspørsmål.

Siden vi utfører en MBA har vi begrensede ressurser til å gjennomføre observasjons- og casestudier på fulltid. Derimot er det en fordel at vi er i arbeidslivet, siden vi har tilgang på nettverk, samt får muligheten til å diskutere temaet i vårt daglige arbeid. Vi ønsker å utnytte tiden og få mest mulig innsikt, ved å benytte kvalitative intervjuer.

3.2 Valg av forskningsdesign

Vi velger en eksplorativ tilnærming. Vi ønsker å lære om hvordan virksomhetene egentlig ligger an i arbeidet med bærekraft. Da vi ikke hadde nok kunnskap på forhånd om virksomheters arbeid med bærekraft, ble en eksplorativ tilnærming valgt. Kompetansen skulle opparbeides underveis i masteroppgaven ved hjelp av intervjuguide og utarbeidelse av spørsmål til informantene.

3.2.1 Case-studier

Case betyr “tilfelle” og det innebærer at man undersøker hendelser eller organisasjoner for å få økt forståelse for et miljø og hendelsene rundt. I forskningsprosjektet innhenter forskeren(ene) informasjon fra en case eller flere caser over tid. Det gjøres som regel ved bruk av kvalitativ metode. Robert K. Yin (2018) har introdusert teori rundt dette. Han forklarer at casestudier kan brukes sammen med andre metoder for å hente rikelig og detaljerte data. Det er ifølge Yin (2018) *“to dimensjoner i design av casestudier: enkeltcase eller flere caser, samt én eller flere analyseenheter.”* En kan velge å se på enkelttilfeller (enkeltcasestudie), eller flere caser (flecasedesign) hvor en sammenlikner casene og ser på et forhold i ulike kontekster. (Johannesen et al., 2020, s. 212-213). I vår forskning ser vi at case-studier og et flercasedesign er relevant fordi vi ønsker å undersøke hvordan de forskjellige virksomhetene jobber med bærekraft. Vi er ute etter å finne ulikheter og likheter i forhold til temaene vi går gjennom i intervjuguiden. Da virksomhetene er ganske ulike i størrelse, bransjer og faser i arbeidet med bærekraft, mener vi at flercasedesign er passende i vår forskning.

3.3 Utvalg og utvalgsstrategi

Informantene er valgt ut basert på at de driver en virksomhet i en mellomstor norsk kommune. Vi delte opp i to grupper; de som er medlem i en klynge og de som ikke er med i en klynge. Bakgrunnen for dette valget er at vi ville finne ut om klyngemedlemskap har betydning for arbeidet med bærekraft og at vi hadde en forforståelse om at de som var med i klynge hadde jobbet mer med bærekraft og at de hadde større motivasjon. Vi antok også at medlemmene i klynge hadde nyttige erfaringer å vise til for SMB-markedet som får råd basert på vår forskning. Vi ba om å få intervju de som eventuelt jobbet mest med bærekraft i de utvalgte virksomhetene. Som vi har nevnt i kapittelet: “Bakgrunn for valg av metode”, har vi valgt kvalitativ metode, som omhandler innhenting av empiri fra et selektert utvalg hvor informasjonen fra dybdeintervjuer skal forklares og tolkes. Når det kommer til utvelgelse av informanter i denne forskningsmetoden,

er vår vurdering at det er viktigst med dybdekunnskap innen fagfeltet det forskes på. Vi var derfor ikke opptatt av å finne et representativt utvalg basert på hvor mange som hadde bærekraft i sin virksomhetsstrategi, men heller å få forståelse for dagens praksis.

Vi benytter strategisk utvelgelse av informanter (formålsutvelging) ved at vi først valgte oss en målgruppe som skulle delta for at vi skulle få rikelig og relevant informasjon. Deretter valgte vi personer fra målgruppen som skulle delta i intervju (Johannessen et al., 2020, s.58). Vi ønsket å undersøke virksomheter i en mellomstor norsk kommune, som er medlem av en klynge som setter søkelys på sirkulærøkonomi. Dette var tjue ni virksomheter per 29.4.2022. Av disse valgte vi sju virksomheter som vi studerte nærmere, basert på at de hadde kommet i gang med bærekraftsarbeid. De fleste av dem har over hundre ansatte, men noen hadde færre arbeidstakere. Vi anser det som viktig å få innhentet kunnskap fra disse, da vi har inntrykk av at virksomheter som er medlem i en sirkulærklynge, er spesielt interesserte i bærekraft og sirkulærøkonomi. Tanken var at de hadde relevant kunnskap og erfaring å dele med oss.

Vårt valg av informanter baseres derfor på systematiske vurderinger av hvilke virksomheter som er mest relevante og mest interessante (Johannessen et.al., 2020, s. 58). Det ble foretatt et utvalg med typiske tilfeller med følgende egenskapsprofil: “Medlem av klyngen”, “Holder til i NN Kommune” og “Flere enn hundre ansatte” (Johannessen et al., 2020. s. 58). For å kartlegge behovet til de som ikke har kommet i gang med arbeid med bærekraft, har vi lagt til en ekstra gruppe i utvalget. Gruppe to består av små og mellomstore virksomheter som ikke er medlem av en klynge, eller som har vært med i klyngen i kort tid og dermed ikke har rukket å bli preget av medlemskapet.

Formålet med å undersøke to ulike grupper er at vi ønsket å få avdekket om medlemskap i klynge, muligheten for å lettere innhente kunnskap om sirkulærøkonomi, samt samarbeid med et sterkere fokus på bærekraft, er av betydning i bærekraftsarbeidet. Vi valgte virksomheter fra ulike bransjer for å mer innsikt i bransjemessige variasjoner som kan påvirke arbeidet med bærekraft. Samtidig ønsket vi å avdekke om vi kunne finne likhetstrekk i utfordringer, som kunne bidra til at vi fikk et utvidet bilde av hva det er som påvirker prosessene i bærekraftsarbeidet hos SMB-virksomhetene. Vi valgte å justere noen av spørsmålene for gruppe to, slik at de skulle være mest mulig aktuelle for virksomhetene vi snakket med.

Det er gjennomført tolv kvalitative dybdeintervjuer med tolv forskjellige virksomheter. Vi mener at antallet informanter er passende for å innhente nok informasjon til å besvare vår problemstilling. Dette mener vi fordi de representerer flere bransjer av ulik størrelse og er i forskjellige faser i bærekraftsarbeidet. På en annen side er variasjonen av bransjer, størrelse og utgangspunkt svært forskjellig og noe som kan påvirke resultatet vårt og kan gjøre det vanskelig å få et representativt utvalg (Lounissi et al., 2020).

Det å velge mange virksomheter fra et spesifikt område og en spesiell gruppe, som NN-klyngen og fra NN Kommune kan være en svakhet i undersøkelsen. Vi kan ha gått glipp av erfaringer fra andre virksomheter, informasjon som kunne vært nyttig når et nytt tilbud innen bærekraft skal utvikles. Det å velge mange virksomheter fra denne kommunen kan også begrense innsikten i andre større virksomheters bærekraftsarbeid. Vi hadde imidlertid begrenset tid og ressurser i denne prosessen på grunn av andre forpliktelser og 100 % jobb, så vi måtte derfor avgrense utvalget.

Kommunen vi har tatt utgangspunkt i, har i flere tiår hatt stort fokus på tilrettelegging for industri. Dette kan bety at virksomheter i kommunen har utviklet seg forskjellig fra virksomheter andre steder i landet. Kommunen har blant annet lagt godt til rette for industrietableringer, noe som kan ha vært annerledes i andre kommuner med andre fokusområder enn industrivekst. Det at det er valgt flere virksomheter med over 100 ansatte, kan være en svakhet. Samtidig kan en forvente at større virksomheter har større muligheter til å satse på bærekraft enn mindre. I tillegg har større virksomheter mest sannsynlig flere interessenter som kan utøve press i en bærekraftig retning enn mindre virksomheter. Dette kan være blant annet internasjonale regulatorer, investorer, analytikere, aksjonærer og eiere, styret, ansatte og kunder. Investorer kan for eksempel velge å kun investere i virksomheter som tilfredsstiller EUs taksonomi for bærekraftig finans. På samme måte kan finansiering styres av om virksomheten dokumenterer sitt bærekraftsarbeid før de får tilsagn om lån. Vi kan anta at dette ikke er tilfelle for SMB-markedet i dag, men at arbeid med bærekraft kan gi dem et konkurransefortrinn i årene som kommer. Det å kartlegge hva virksomhetene gjør for å lykkes og hva som hemmer dem, blir derfor nyttig kunnskap å ta med inn i utviklingen av et nytt tilbud til SMB-markedet.

Målgruppene ble bestemt og vi valgte personer fra disse målgruppene som skulle intervjues. Vi ønsket å benytte daglig leder/administrerende direktør som informanter da vi tenkte at de hadde

en overordnet oversikt over de aktuelle temaene. De ble invitert ved personlig rekruttering, over telefon eller via epost. Videre valgte vi å holde virksomhetenes navn og informantenes identitet anonymt, da dette kunne bidra til å gi et større rom for å dele mer under intervjuene uten at informantene skulle bekymre seg for at virksomheten ble navngitt og gjenkjent i oppgaven. Virksomhetene ble kategorisert ved å kalle de for virksomhet: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K og L.

For de av virksomhetene som har egen bærekraftsansvarlig ville man tilby at disse kunne delta i intervjuet sammen med daglig leder/administrerende direktør. Samtidig er det viktig å intervju nøkkelinformanter som man vet er involvert i virksomhetens arbeid med strategi og rammeverk. Nøkkelinformanter kjennetegnes ved at de har mye kunnskap om et fenomen, og som også kan ha et reflektert forhold til studiens innhold. Vi så for oss at bærekraftsansvarlig kunne gi oss utdypende forståelse om hvordan virksomheten jobbet med rammeverk innenfor bærekraft og hvordan de jobbet med konkrete tiltak i det daglige.

3.3.1 Datainnsamling

Vi ønsket å benytte oss av en intervjuguide (vedlegg 1 & 2), da den ville bidra til å sette søkelys på de samme spørsmålene, og at vi derfor kunne sammenlikne svarene. Ifølge Johannessen et al. (2020) er ulempen med standardiserte intervjuer, mindre fleksibilitet. Forskeren kan ikke skreddersy intervjuet til de ulike informantene (Lounissi et al., 2020). Dette ble ansett som at det skulle gi oss noen fellespunkt som vi fikk nytte av i vår bearbeiding av data, og at vi på den måten kunne undersøke sammenhenger mellom virksomhetene. Det ble gjennomført noen justeringer i spørsmålene fra intervju av gruppe en til intervju av gruppe to, da gruppe en hadde flere større virksomheter som hadde kommet lengre i bærekraftsarbeidet enn gruppe to. Virksomhetene i gruppe en var mer i oppstartsfasen eller hadde ikke enda kommet i gang. Vi så at dette var nødvendig etter at vi hadde tolket dataen fra den første gruppen. Det var ikke alt av spørsmål som var like aktuelle for de som ikke enda hadde opprettet en strategi for arbeidet med bærekraft. Intervjuguiden ble testet ut på to daglige ledere før utsendelse, for å sikre at det ga oss informasjonen vi ønsket å skaffe tilveie (Lounissi et al., 2020).

Informantene fikk tilstrekkelig med informasjon om bakgrunn, formål og hensikt med undersøkelsen og gjennomføring av intervjuet. I informasjonsskrivet som ble sendt, fikk de en grundig beskrivelse av hvordan data fra intervjuene skulle bli behandlet, at navn og virksomhetsinfo ville bli anonymisert og at vi ville ta lydopptak. De fikk også spørsmålene

tilsendt på forhånd og fikk i tillegg informasjon om GDPR, muligheten til å høre intervjuopptaket i ettertid og lese transkriberingen (Lounissi et al., 2020). De ble også informert om muligheten til å trekke eget intervju fra undersøkelsen.

Intervjuene ble gjennomført fysisk og via Teams, da informantene og gruppedeltakerne bor på ulike steder, og vi ønsket å gjøre det enklest mulig for informantene å delta på intervjuer. I tillegg var lydopptaksfunksjonen i Teams praktisk å bruke i intervjuene som foregikk digitalt. Informantene ble spurt i god tid før intervjuene ble tenkt gjennomført, senest 2 uker før.

Selve intervjuene på Teams og fysisk, foregikk ved at en av oss intervjuet, en noterte og en observerte og kom med innspill. Spørsmålene ble gjennomgått underveis mellom intervjuene og rekkefølgen på spørsmålene ble raskt justert, da det var hensiktsmessig å spørre om det mer generelle først og deretter mer konkrete områder som vi ønsket å dykke dypere i. Vi tilføyde overgangsspørsmål og oppfølgingsspørsmål når det hadde relevans for intervjuet. Disse ble utarbeidet underveis, da vi så at det var behov for ulike typer spørsmål i testintervjuene. Underveis ønsket vi å oppfordre til utdypende svar, ved å aktivt gi oppmuntrende respons på svarene, slik at informantene følte seg komfortable.

Etter intervjuene ble opptakene transkribert innen kort tid, slik at vi skulle ha de ferskt i minne og komme oss raskt videre med tolkningen av dem. Vi fordelte transkriberingen mellom gruppemedlemmene. Dette gjorde at vi fikk gjennomført transkriberingen mer effektivt, siden vi visste at dette var tidskrevende. Siden alle hadde deltatt på alle intervjuene, var alle oppdatert på alle funn fra intervjuene.

3.4 Analyse av datamateriale

Vi innhentet selv data, tolket og satte de i sammenheng. Silverman (2006), referert i Johannessen et al. (2021), anbefaler dette blant annet fordi vår forståelse og antagelse er viktig for tolkningen av data. Videre er en vesentlig del av kvalitativ metode at dataen tolkes. Ifølge Johannessen et al. (2021) er målet med å analysere meninger, ytringer og budskap; å oppdage mønster i datamaterialet. Videre dreier fortolkning seg om *“få tak i mening som ikke ligger opp i dagen”* (Lounissi et al., 2020).

Ifølge Johannessen et al. (2021) har dataanalysen to hensikter: å organisere data etter tema og analysere og tolke. Det første innebærer for oss at vi har strukturert datamaterialet på en slik måte av vi kan finne viktig informasjon i analysen. Det andre vil si at vi har tolket informasjonen

vi har fått fra intervjuene og kartlagt tema og sammenhenger for videre forståelse av materialet vi har funnet.

Det ble brukt ulike pensumbøker for å finne teori på området man skulle undersøke, samt at vi i all hovedsak benyttet www.oria.no for å finne mer kunnskap. På denne måten var vi sikre på at vi ville bruke materiale som var fagfellevurdert (Lounissi et al., 2020).

Før det tas et valg på type tilnærming anbefaler Johannessen et al. (2021) at man bestemmer seg for hvordan datamaterialet skal leses og tydes. Siden vi er en gruppe bestående av tre personer kan dette være ekstra utfordrende. Det er derfor viktig å være bevisst på denne utfordringen og sikre at vi var samstemte om måten analysen ble gjennomført og tolket. På en annen side kan det være en fordel å være tre individer, da vi kan rettlede og stille oppfølgingsspørsmål til hverandre, om vi forsker og leser datamaterialet på en tilfredsstillende måte. Ifølge Johannessen et al. (2021) skiller en på tre måter å lese en tekst på; bokstavelig, fortolkning og refleksiv. Vi bør stille spørsmål som, er målet vårt å finne ut hva informanten prøver å si med sin uttalelse eller hvilken betydning det har for våre antagelser? Finnes det flere riktige eller kun én fortolkning som er riktig? Er det bokstavene eller meningen bak ordene vi tolker? Og hvilken vinkling og ståsted er det vi forsker fra? Dette er noen viktige spørsmål man bør ha i tankene før en skal begynne å tolke (Lounissi et al., 2020).

Når vi samler inn dataene bør en finne et system for å organisere og inndele materialet på tvers av dokumenter, dybdeintervjuer og observasjoner (Lounissi et al., 2020). Ifølge Johannessen et al. (2021) er det når en forsøker å få forståelse for hvordan informantene selv tolker det som vi undersøker. Meningen er å få en forståelse for hva som ligger bak det informantene sier. Vi mener at dette er hensiktsmessig sammen med vår egen tolkning av det vi undersøker. Derfor tok vi notater underveis, samtidig som vi gjennomførte intervjuene, for at sikre oss at vi fikk med alt som vi oppfattet som viktig underveis i prosessen.

Siden vi benytter oss av den hermeneutiske prosess er tolkningsarbeidet mer sentralt og empirien blir preget av kritisk tolkning og refleksjon. I følge Alvesson & Sköldbog (2017) er primærtolkning, nødvendig for å sortere sanseinntrykk. En tolker hva som blir sagt som er meningsfullt, hva som er et forståelig svar, og hvordan informanten har forstått spørsmålene. Det er en erkjennelse om at det empiriske materialet er under konstruksjon og at observasjoner, intervjuutsagn, enkelt svar og mer er viktige deler av den reflekterende forskningen. Det kan være

vanskelig å skille disse fra gjennomtenkte tolkninger, når forskeren ikke videretolker dataen (Alvesson & Sköldberg, 2017, s. 402).

En viktig forståelse for hvordan vi skal fortolke intervjuene, går på at vi bedømmer utsagnene. Vi må være kritiske til det som blir sagt og sette det i sammenheng med det større bildet av intervjuet basert på informantenes generelle utsagn og forståelse av begrepene. Ifølge Alvesson & Sköldberg (2017) er en bra tolkning, en tolkning som tvinger mennesker å tenke og tenke om. Tolkningen skal i en viss grad bygge på og bekrefte vår forestilling av noe, men også utfordre og problematisere den (Alvesson & Sköldberg, 2017, s. 247-248).

I dybdeintervjuene ble det foretatt opptak i tillegg til transkribering av tekst. Det ble også dedikert en person av oss tre, som lagde et dagboksnotat underveis i intervjuet. Fra transkriberingen i tekst og lyd, kan det hende at viktige momenter som kroppsspråk, oppførsel, stemning i rommet som påvirker informantene faller bort. Da gjør notatene underveis det enklere å memorere mulige viktige momenter som dukket opp underveis i intervjusituasjonen (Lounissi et al., 2020).

3.5 Dataenes pålitelighet, gyldighet og etikk

Vurdering av kvalitet i kvalitative undersøkelser

Vi skal i denne delen ta for oss hvordan man vurderer kvaliteten i kvalitative undersøkelser. Innen kvalitative undersøkelser benyttes begrepene pålitelighet (relabilitet), troverdighet (intern validitet), overførbarhet (ekstern validitet) og bekreftbarhet (objektivitet) som mål på kvalitet (Lounissi et al., 2020).

Deltakerne kan være påvirket av sine opplevelser, grunnleggende antakelser og empiri (bias) og derfor kan god metode øke påliteligheten og troverdigheten til en forskningsstudier (Lounissi et al., 2020).

3.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Guba & Lincoln (1994) forklarer at i kvalitative undersøkelser må pålitelighet (relabilitet) vurderes på bakgrunn av at det er mulig å avdekke en utvetydig sannhet om virkeligheten vi lever i (Johannessen et al., s. 249, 2021). Ifølge Johannessen et al. (2021) er det tre faktorer som kjennetegner den kvalitative undersøkelsen som man bør være oppmerksom på. Disse tre faktorene kan anses som både potensielle fallgruver og styrker i en kvalitativ undersøkelse. Det første er at samtalen med informantene er ofte styrende for datainnsamlingen. Det andre er at «... observasjoner klart verdiladet og kontekstavhengige» (Johannessen et al., s. 250, 2021), hvilket de mener betyr at det vil være umulig for en annen forsker å kopiere en annen forskers kvalitative forskning. Det tredje er at vi bruker oss selv som instrumenter i forskningen, og det er dermed ingen forskere som er lik når det for eksempel kommer til erfaringer, hvilket betyr at ingen av oss tre tolker informasjonen på samme måte. Vi har alle ulik bakgrunn og erfaringer, noe som både kan være en fordel og en ulempe i prosessen. Det samme gjelder informantene som også tolker informasjonen, spørsmålene og temaene basert på egen erfaring. Dette er noe som vi må være observante og tydelige på i prosessen (Lounissi et al. 2020).

Det som kan styrke påliteligheten er å gi leseren en god inngående beskrivelse av sammenhengen som gir bakgrunn for vår tolkning. Det vil si å gi leseren en inngående forståelse av hvordan vi tolker temaer i problemstillingen, hvorfor vi stiller de spørsmålene vi gjør (Lounissi et al., 2020). Dette kan man ifølge Johannessen et al. (2021) gjøre ved å gi leseren en casebeskrivelse, i tillegg bør man ha en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten underveis i hele

forskningsprosessen (Lounissi et al., 2020). Ifølge Ryen (2002) referert i Johannessen et al. (2021) kan dette gjøres ved å utarbeide en revisjonsprosedyre. Dette vil synliggjøre og øke sporbarheten når det gjelder dokumentasjon som datagrunnlag, metodevalg, avgjørelser gjennom prosjektet samt det endelige resultatet av forskningen. En annen viktig faktor som er med å styrke påliteligheten er troverdigheten (intern validitet) som vi skal ta for seg i det neste avsnittet (Lounissi et al., 2020).

3.5.2 Troverdighet (intern validitet)

Innen kvalitative undersøkelser handler validitet om i hvilken grad våre refleksjoner, forskningsfunn og fremgangsmåter representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2021, s. 250). Lincoln & Guba (1985) referert i Johannessen et al. (2021) viser til to fremgangsmåter som øker sannsynligheten for at kvalitativ forskning gir troverdige resultater; *vedvarende observasjon* og *metodetriangulering* (Lounissi et al., 2020).

Vedvarende observasjon dreier seg om at forskerne bør investere nok tid til å bli kjent med prosjektet og feltet. På denne måten vil det gjøre forskeren i stand til å skille mellom hva som er relevant informasjon, samt øke tilliten. Vi holder oss oppdatert på ny informasjon som dukker opp og holder oss orientert om utviklingen både når det gjelder virksomhetene og temaet bærekraft (Lounissi et al., 2020).

Metodetriangulering betyr i denne sammenhengen at forskeren under forskningen benytter bruke ulike metoder for å innhente informasjon. Da kan man eksempelvis både foreta observasjon og intervju. I tillegg bør en bruke flere scenarioer for å validere informasjon. I vårt eksempel, når man gjør et funn hos «virksomhet en», kan man sjekke om det er samsvar med «virksomhet to». På denne måten kan vi øke troverdigheten til vår forskning og øke sannsynligheten for at vi validerer at vi undersøker det vi faktisk ønsker å undersøke, samt at vi får svar på det vi spør om (Lounissi et al., 2020).

3.5.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Ifølge Johannessen et al. (2021) snakker man i kvalitative undersøkelser om overføring av kunnskap og hvilken nytte forskningen vi gjør kan etablere begreper, fortolkninger, forklaringer og beskrivelser som er anvendelig for andre områder enn det vi undersøker (Lounissi et al., 2020).

Ifølge Guba & Lincoln (1994) kan overførbarheten fra en forskningsstudie til en annen, styrkes gjennom utfyllende beskrivelser av for eksempel virksomhetskulturen eller et fenomen. Et eksempel er temaet «bærekraft», hvor vi har en grunnleggende antagelse av at virksomheter har ulik forklaring på hva bærekraft betyr for deres virksomhet. Derfor vil det være nyttig å gi en fyldig beskrivelse av dette slik at leseren kan vurdere overførbarheten (Lounissi et al., 2020). Det ble også tatt i betraktning, under intervjuene, at informantene kunne tolke begrepet bærekraft ulikt. Vi inkluderte derfor spørsmål som bidro til å gi en oppfatning om hvordan de ulike informantene forstod og brukte dette i praksis, slik at vi fra spørsmålene fikk forståelse for hva informantene la i dette.

3.5.4 Etske problemstillinger

Vi velger her å utbrodere om etiske problemstillinger som vi er nødt til å ta stilling til i vår forskning. Vi går her nærmere inn på ulike retningslinjer og lover som vi mener er relevante i våre undersøkelser. “Personopplysningsloven stiller krav om at personer som kan identifiseres, skal samtykke til å delta i undersøkelsen” sier Johannessen et al. (2020, s. 49). Dette samtykket skal være frivillig, tydelig og underrettet fra opplysningene som gjelder, om at informanten godtar behandlingen av egne opplysninger (Johannessen et. al, 2020, s. 49). Det er essensielt å ha dette på det rene i prosessen med rekruttering av informanter. Forskningen kommer til å være offentlig, og informantene skal ha muligheten til å trekke seg fra undersøkelsen, korrigere opplysninger, eller slette opplysninger om ønskelig (Lounissi et al., 2020). Vi er oppmerksomme på at det kan skape utfordringer for oss, ved at viktig informasjon kan bli borte underveis, eller at informantene ikke lengre ønsker å delta i forskningsprosjektet.

For å unngå uønskede problemstillinger med personopplysninger er det viktig at informantene som deltar i den kvalitative undersøkelsen får invitasjon til samtykke og at dette gjøres i god tid i forkant av undersøkelsen. Brudd på forskningsetikkloven kan i verste fall resultere i at saken må i behandling av forskningsinstitusjonen med et redelighetsutvalg (lovdata.no, 2021). Underveis i prosessen var vi hele tiden opptatt av å ivareta opplysningene til deltakerne slik at personopplysningsloven ble overholdt og at informantene ikke blir identifisert i oppgaven.

Vitenskapelig forskning er omfattet av nasjonale særregler. Som forskere og en del av en forskningsinstitusjon må vi derfor ivareta både GDPR (hovedreglene) og personopplysningsloven (særregler) når vi forvalter personopplysninger (Forskningsetikk.no, 2022). Forskningsetikk går ut på at en utfører ansvarlig forskning. Det omhandler mer enn

personvern, og inkluderer blant annet en god vitenskapelig praksis, samfunnsansvar og formidlingspraksis, attpåtil menneskeverd/beskyttelse av enkeltpersoner og grupper (Birkeland, 2019).

Et godt eksempel på forskjellen mellom personvern og forskningsetikk er samtykke: En godkjenning til at vi behandler personopplysninger er ikke det samme som et samtykke til å deltakelse i forskningen. Som forskere må vi sørge for at forskningsdeltakerne bekrefter samtykke til begge deler, og tydeliggjøre hva forskningsdeltakerne gir samtykke til (Birkeland, 2019). Dette legger et ansvar på oss som forskere om å utgi tilstrekkelig og nødvendig informasjon til forskningsdeltakerne om hva som ligger i begge samtykker, pluss at vi selv sørger for å overholde en god forskningsetisk praksis (Lounissi et al., 2020). Som forskerne som benytter personopplysninger, har vi et ansvar for å sette oss inn i reglene. Det viktig å ta en vurdering hvordan opplysningene skal sikres, basert på hvilken verdi de har (Johannesen et al., 2021, s. 48). Vi var dermed opptatt av å sikre oss kunnskap om regelverket, slik at det ble overholdt og informantenes rettigheter ble tatt i betraktning i hele prosessen (Lounissi et al., 2020).

NESH retningslinjer er utviklet for forskere innenfor samfunnsvitenskapelig og humanistisk forskning, men kan også være aktuelt for flere forskningsområder. De kan være nyttige verktøy i prosessen hvor vi håndterer etiske problemstillinger. Det kan oppstå andre etiske spørsmål som ikke inngår i retningslinjene. Som forskere må vi være bevisst på at etiske dilemmaer kan oppstå, og sørge for å identifisere og løse disse når det skjer. I vårt prosjekt ser vi spesielt viktigheten av NESH retningslinje: B) Hensyn til personer. Vi må være nøye på å sikre at informantene blir ivarettatt og at de føler seg komfortable og tatt vare på i prosessen når vi gjennomfører våre intervjuer og behandler data fra intervjuene (Forskningsetikk, 2021).

Vi ser at punkt 19. (NESH) som omhandler: “Klarhet om roller og ansvar” er relevant i vår forskning. Det går ut på at vi har forklarer tydelig hva vår rolle som forsker innebærer for informantene og forteller hva våre forventninger er for prosjektet og til deres bidrag i forskningen. Vi forklarer kort hva vi gjør til daglig, hvorfor vi har invitert de med og hva informasjonen skal benyttes til, slik at de vet at vi innehar en rolle som forskere hvor vi tolker informasjon og benytter den til å besvare vår problemstilling (Forskningsetikk, 2021).

Punkt 21. “Konfidensialitet og taushetsplikt” (NESH) er særdeles viktig i vår forskning. Dette er beskrevet tydelig i informasjonsskrivet som vi har utsendt til informantene; hvordan vi behandler informasjonen vi får og hvordan vi bevarer deres anonymitet. Vi ønsker ikke å sette informantene i en posisjon hvor de opplever at sensitiv informasjon om deres virksomheter blir kompromittert (Forskningsetikk, 2021).

Fra punkt. 24 i NESH: “Lagring og deling av forskningsmateriale”, påpekes det at informasjonen fra forskningen må bevares og deles på en forsvarlig måte. Vi ønsket å informere informantene om dette på forhånd før intervjuene, slik at det ikke skulle være noen tvil om at vi ville ivareta materialet på en forsvarlig måte. Dette skulle kun deles med oss og veileder ved behov. Materialet skulle destrueres etter prosjektslutt (Forskningsetikk, 2021).

NESH punkt 27. “Verdier og handlingsmotive” var også relevant for vår forskning da vi spesifikt spurte informantene om verdier i virksomheten, holdninger til temaet bærekraft og deres motivasjon i arbeidet. Vi som forskere må respektere informantenes egen forståelse og unngå fremstillinger som gjør at deres rettigheter svekkes eller at vi stigmatiserer dem (Forskningsetikk, 2021).

Punkt 35. (NESH) “Private bedrifter og organisasjoner” går på utvalget vårt og deres beskyttelse. Det kan være begrensninger i hva informantene er komfortable med å dele med hensyn til konkurransesituasjon i markedet og hvordan tilgang til detaljert informasjon fra deres virksomhet kan gi oss som forskere innsyn som vi ikke ellers hadde fått. Vi må sørge for å benytte relevant informasjon for å besvare vår problemstilling og bidra til at spørsmålene rundt bærekraft og situasjonen i markedet i dag, kan hjelpe til med verdifull innsikt i samfunnet og til virksomheter som skal komme i gang med bærekraftsarbeidet (forskningsetikk.no, 2021).

Ifølge NSD (2022) er retten til informasjon en grunnleggende rettighet som er forankret i personvernforordningen. Denne retten gjelder uavhengig av om utvalget samtykker til deltakelse. Det er flere etiske problemstillinger å ta hensyn til når man skal få adgang til og bruke personopplysninger. Dette medfører et ansvar om å gjennomføre denne prosessen riktig. Det kan også medføre at prosessen med å skaffe informanter kan bli mer tidkrevende og gjøre at informanter ikke ønsker å ta del i forskningen (Lounissi et al., 2020).

3.5.5 Forskerens rolle

Bias (skjevhet) er en utfordring i forskning. Det er noe som kan medføre at resultatene ikke samsvarer med virkeligheten. Uintendert bias kan eksistere i alle ledd gjennom forskningsprosessen. Dette må vi være oppmerksomme på. Vi som forskere kommer til å være preget av vår egen bias. Dette gjelder særlig fordi de fleste som bedriver med forskning, må forholde seg forskningstradisjoner og samfunnskontekster en ikke nødvendigvis er bevisst på. Dette kan prege forskningen vår. Egne holdninger og bevissthet rundt dette, er en viktig forutsetning for å redusere faren for bias, samt å redusere potensielle negative effekter som følge av bias (Staff, 2019). Som forskere har vi en forforståelse av fenomenet bærekraft, og det er viktig at vi er bevisste på denne før forskningen, og ser at vår forforståelse kan påvirke vår tolkning og oppfattelseshorisont gjennom forskningsprosessen (Lounissi et al., 2020).

Forforståelse og subjektiv oppfattelse av et fenomen kan prege resultatene av forskningen. Det å sette seg inn i tidligere forskning og det å være bevisst på egne fordommer og meninger, er viktig for å forhindre at forskningen blir preget av disse (Lounissi et al., 2020). Johannesen et al. (2020) forklarer at innenfor kvalitativ metode: “er det forventet at kvalitative forskere bringer et unikt perspektiv inn i de studiene de gjennomfører, men det er viktig at funnene er et resultat av forskningen og ikke av forskernes subjektive holdninger. Bekreftbarhet skal sikre dette.” (Johannesen et al., 2020, s. 252) Vi ønsker å sørge for bekreftbarhet ved å avsjekke med informantene om vårt perspektiv stemmer når vi gjennomfører intervjuene våre, i tillegg til å ta egne holdninger og antakelser i mente når intervjuene og analysene pågår (Lounissi et al., 2020).

I dette kapitlet har vi gjort rede for metode, forskningsdesign, utvalg, utvalgsstrategi, vurdering av kvalitet og forskerens rolle. Dette legger føringer for videre arbeid med empiri. I neste kapittel vil vi gjennomgå de empiriske funnene vi har gjort i intervjuene.

4. Empiriske funn

Målet med denne oppgaven er å finne ut hva som hemmer og fremmer arbeid med bærekraft, og hvordan innovasjon, strategi, ledelse og kunnskap påvirker dette. Funnene blir presentert og fortolket under de fire ulike forskningsspørsmålene og understøttes med sitater.

Vi vil starte med å beskrive de tolv informantene, da det er informasjon som er praktisk å ha lett tilgjengelig når funn skal presenteres. Beskrivelsene er gjort generelle for å sikre anonymitet.

Gruppe en er de syv virksomhetene som er medlem av en klynge og som vi antok hadde kommet lengst med bærekraftsarbeid. Gruppe to er fem bedrifter som ikke har vært med i klynge, nettopp meldt seg inn, og som vi antok ikke var kommet i gang med bærekraftsarbeid. For tabell, se neste side.

Informant-gruppe	Informantens/ informantenes rolle	Bransje	Organisering	Eierskap	Marked	Antall ansatte	Medlem i klynge
A-1	Administrerende direktør	Tung- industri	Del av større, inter- nasjonalt konsern	Privat, utenlandsk	Internasjonalt, bedriftsmarked	>100	Ja
B-1	Kvalitets- og utviklingsleder	Industri	Konsern	Offentlig, norsk	Norge, privatmarked	>100	Ja
C-1	Leder for bærekraft og produksjons- teknikk	Verksted- industri	Konsern	Privat, norsk	Internasjonalt, bedrifts- og privatmarked	>100	Ja
D-2	Daglig leder	Verested- industri	Virksomhet	Privat, norsk	Norge, bedriftsmarked	< 50	Ja
E-2	Daglig leder og bærekraft- ansvarlig	Nærings- middel- industri	Konsern	Privat, norsk	Norge, bedriftsmarked	>100	Ja
F-1	Bærekraft- ansvarlig	Nærings- middel- industri	Virksomhet	Privat, norsk	Norge, bedriftsmarked	>100	Nei
G-1	Kvalitets- og HMS-ansvarlig	Elektronikk	Konsern	Privat, utenlandsk	Norge, bedriftsmarked	50-100	Ja
H-2	Daglig leder	Elektronikk	Virksomhet	Privat, norsk	Norge, bedriftsmarked	< 50	Nei
I-1	Administrerende direktør og bærekraft- ansvarlig	Bank/finans investering	Virksomhet	Privat, norsk	Norge, privat- og bedriftsmarked	50-100	Ja
J-1	Direktør kommunikasjon og bærekraft	Bank/finans investering	Virksomhet	Privat, norsk	Norge, bedriftsmarked	< 50	Ja
K-2	Daglig leder	Møbel- produksjon	Virksomhet	Privat, norsk	Norge, bedriftsmarked	< 50	Nei
L-2	Daglig leder og gründer	Konfeksjon	Virksomhet	Privat, norsk	Norge, privat- og bedriftsmarked	< 50	Nei

Tabell 3. Oversikt over informanter A-L (egenprodusert)

Vi har valgt å dele empiriske funn i kategoriene strategi, innovasjon, ledelse og kunnskap, hvor hovedtema er bærekraft (figur 13 s. 45 som viser en modell for teoretiske sammenhenger). Alle resultatene fra intervjuene blir ikke omtalt, men vi vil vektlegge funn fra de informantene vi

anser som mest relevante for å besvare vår problemstilling og som vil gi viktig innsikt for den videre drøftingen.

4.1. Innovasjon

Her presenterer vi funn når det gjelder innovasjoner i bærekraftsarbeidet. Vi tolker at det er relativt store forskjeller på hvorvidt informantene har jobbet med det og hvordan de benytter seg av dette i forbindelse med bærekraftsarbeidet. Her skal vi ta for oss innovasjon generelt, åpen innovasjon, deltakelse i klynge, digital innovasjon og ledelsesinnovasjon da vi ser at funnene våre representerer disse under-kategoriene av innovasjon.

Fra intervjuene så vi at informantene C og F er i unike posisjoner ved at deres produkter bidrar som disruptive innovasjoner til økt bærekraft. Produktet til virksomhet C er et produkt som har overlegne egenskaper og kvaliteter som overgår eksisterende produkter i markedet. De ønsket å tilby noe som samfunnet har behov for og som gjør samfunnet bedre. Virksomhet F har benyttet en helt ny råvare, i tillegg til endringer av prosesser og forretningsmodell. Virksomhetene har jobbet tett på forskningsmiljø og utdanningsinstitusjoner i sitt innovasjonsarbeid.

Informant A hevdet at det er en stor fordel å være en del av et konsern, da dette gir muligheter til å dedikere ansatte til å spesialisere seg på alle områder når ny teknologi skal utvikles og tas i bruk. Informanten nevnte også at nettverk og bidrag fra andre parter er viktig i prosessen med å gå over til nye og bedre løsninger. A har også samarbeidet tett med en konkurrent om å utvikle innovative løsninger i fellesskap.

Virksomhet D forteller at innovasjon står helt sentralt i hele organisasjonen. De samarbeider med Innovasjon Norge og utvikler løsninger som gjør gjenbruk lønnsomt for kunden. I stedet for å bytte ut hele komponenter ved behov for modernisering eller etter slitasje, har de løst dette ved å konstruere moduler hvor kun slitasjedeler byttes. Dette resulterer i at produktet har lengre levetid, noe som er mer bærekraftig. På en annen side har denne bedriften ikke jobbet strategisk med bærekraft.

Virksomhet G bidrar til at andre virksomheters brukte produkter kan benyttes av nye aktører på en sikker og ny måte. De tar ansvar for kunders avfall og bidrar også til informasjonssikkerhet. De gjør dette med et etisk perspektiv og for å ta samfunnsansvar. Vi så fra intervjuene at informantene H, I, J og K ikke har noen større bærekraftige innovasjoner å vise til.

4.1.1 Klynger

Alle virksomhetene fra gruppe en var medlem av en klynge. En av virksomhetene fra gruppe to hadde nylig blitt medlem. Vi skal her gå gjennom funnene fra klyngemedlemskapet.

En av virksomhetene, A, har sett viktigheten av mer samarbeid og ser på det som en driver for videre utvikling. Informanten påpekte at nytten av samarbeid og klynger er at man får utnyttet flere sider av verdikjeden, får mer kompetanse og synergier. Informanten påpekte at det kan bidra til løsninger og gjøre alle parter bedre. Samarbeid på tvers av bransjer ble også nevnt som en fordel ved at en får flere perspektiver og mulige fremtidige koblinger. Det ble også bragt på bane at ulike behov og kompleksitet, kan være nyttig for å få forståelse av andre måter å gjøre ting på, hvordan andre jobber, og det faktum at problemene til noen, kan være løsningen til andre.

Informant I forklarte de positive effektene fra klyngesamarbeid ved at det gir større forståelse for andre bransjer. Ideer fra klynger kan skape innovative løsninger. Det ble nevnt at samarbeid er ett av FNs 17 bærekraftsmål og klyngemedlemskap er en god tilnærming for å nå dette målet. Virksomheten sa i tillegg at de lærer, kan bidra og vise at de tar bærekraft på alvor gjennom klyngesamarbeid. Informant I påpekte også at klyngesamarbeid kan være fruktbart for omdømmebygging på følgende måte:

«Det er en viktig profilsak det å være med i klynger og slike arenaer. Alle er nødt til å prøve å markedsføre at de jobber med dette.» (I)

Informant G nevnte at klyngesamarbeidet var en inngang til ytterligere samarbeid med forskningsinstitusjoner som de hevdet de ikke hadde fått, hvis de ikke hadde vært medlem i klyngen. De mente klyngen var avgjørende for at de deltar i forskningsprosjekter.

Informantene C og F forteller om samarbeid som har gitt gode løsninger for bærekraft. Dette er blant annet medlemskap i klynger, samarbeid med konkurrenter og leverandører, utviklingsarbeid i tett samarbeid med forskningsinstitusjoner og investerings- og finansieringsselskap.

En av informantene, K, mente at innovasjon og samarbeid er en kombinasjon. Informanten fremhevet at man kan øke sin kompetanse ved å samarbeide og at det kan bidra til å styrke verdikjeden:

“Vi snakker sammen eller du har et samarbeid, og samarbeid er jo kjempeviktig, uansett hva du gjør. Er du alene, så er du for liten. Da har du for snever kompetanse og sånne ting. Men hvis man vil samarbeide, så er det flere fag som kompletterer hele kjeden. Og det er jo innovasjon. Det kan jo fremover være andre måter vi kan produsere på.” (K)

En annen informant, H, mente at samarbeid med konkurrenter ikke er aktuelt da de først og fremst er konkurrenter. Virksomheten samarbeider med noen de ikke konkurrerer med, da de benytter ulike plattformer.

4.1.2 Åpen innovasjon

Åpen innovasjon ble benyttet for å utvikle en ny råvare hos informant F. En annen informant, L, bryter helt med tradisjonell bransjestandard og jobber for å ha en fremtidsrettet forretningsmodell og skape et innovative produkter. Informanten har etablert et nettverk for bransjen. I tillegg planlegger de å bygge et forum hvor alle interessenter kan bidra. Informanten sa følgende om konkurransesituasjonen:

“Alle løsninger som gjør verden til et bedre sted skal ikke være et konkurransefortrinn.” (L)

Informanten forklarte videre at bærekraftige løsninger skal komme alle til gode og ikke være noe bare noen få i bransjen sitter på. Virksomheten vil endre måten folk bruker deres produkter på og ønsker å ta problemstillingen til et helt nytt nivå. De skal ikke optimalisere produktet, men angripe problemstillingen helt på nytt, og viser til Tesla som valgte bort eksperter fra bilbransjen i sitt utviklingsarbeid, men benyttet andre som kan se ting fra et nytt perspektiv. De mener en helt ny forretningsmodell er nødvendig for å lykkes med bærekraft. De jobber for at deres produkter skal kunne brukes til mange ulike aktiviteter, slik at forbrukerne kan kjøpe færre produkter for å dekke sitt behov.

Virksomhet G ønsker å forlenge livssyklusen til produktet, gjøre produktet enklere å resirkulere eller ombygge, slik at det kun byttes enkeltkomponenter som forlenger levetiden. De har ikke klart å komme med løsningen ennå, men jobber innovativt i samarbeid med forskningsmiljø for å finne en løsning.

Flere av virksomhetene som har høy kompetanse om bærekraft internt, samarbeider med forskningsmiljø om innovasjon.

En virksomhet, A, jobber med både forskningsmiljø og andre virksomheter for å utvikle ny teknologi og utnytte råvarer på nye måter. Det er noe som ikke er på plass enda, men virksomheten ser at markedet har behov for det. Derfor mente informanten at det er nyttig å jobbe med flere parter for å finne den beste løsningen som flere kan benytte seg av.

4.1.3 Sosial innovasjon

Virksomhet C bidrar til en bærekraftig utvikling da kjernedriften jobber med bærekraftige løsninger på miljømessige og sosiale problemer. De informerer at deres innovasjoner bidrar til en vesentlig endring når det gjelder miljø og sosiale forhold internasjonalt. De forklarer at det er ikke selve produktet de leverer som er unikt, men måten produktet brukes på og markedet som er nytt.

Virksomhet F viser også til sosial innovasjon som har forbedret samfunnet. Dette skyldes først og fremst deres forretningsmodell, som legger til rette for at interessenter og alle i verdikjeden ivaretas på en ny og bedre måte. Virksomheten har i dag en bærekraftig forretningsmodell, de gjennomførte en transformasjon, fra kun ha søkelys på økonomi, til å nå å ha sosiale og miljømessige forhold likestilt med økonomi.

4.1.4 Digital innovasjon

Virksomhet H ser på digitalisering som innovasjon og et bidrag til mer bærekraft drift. Informanten fortalte at det gir bedre rutiner, systemer og nye oppfølgingsmetoder. Virksomheten forklarte utviklingen på følgende måte:

«Vi fokuserer på utviklingen, hvordan gjøre det vi har til å bli bedre, hvordan gjøre systemene vi har mer effektive. Det er det tydelig at vi har lyktes med. Vi produserer mer enn noen gang nå med mindre ressurser enn før.» (H)

Flere virksomheter, B, I og K, nevnte tilsvarende, at digitalisering var en nøkkel til ny informasjon, oppfølging, systematisering, målrettet arbeid med bærekraft, kommunikasjon og synliggjøring av bærekraftsarbeidet.

4.1.5 Ledelsesinnovasjon

Lederne i virksomhetene I, J og L forklarte at de ønsker at medarbeiderne gis mulighet til å ta avgjørelser og lede seg selv, dette skilte seg fra tilnæringsmåtene til de andre informantene. Virksomhet G poengterte at ledere må legge til rette for “forbedring i alle ledd”. Hos virksomhet

H hadde det blitt gjennomført større endringer etter at ny ledelse ble etablert og lederen var opptatt av å etablere en ny ledelsesstrategi.

4.1.6 Oppsummering av innovasjon

Flere av informantene som har lyktes med nyskaping har tett samarbeid med forskningsinstitusjoner eller utdanningsinstitusjoner. Åpen innovasjon har vært sentralt hos disse. Flere av informantene mener at samarbeid har gitt gode løsninger innen bærekraft, og da er blant annet klyngemedlemskap viktig. Det fremkommer også at samarbeid med konkurrenter ble sett som positivt for å skape løsninger som kommer alle til gode.

Digitalisering ble nevnt som en type innovasjon som virksomheter drev med for å øke effektiviteten og forenkle bærekraftarbeidet.

Virksomhet D og G benytter innovasjon for å øke levetiden på sine produkter. Virksomhet C er i en særstilling ved at de endrer eksisterende marked og bransje med sine produkter.

For å lykkes med bærekraft er det viktig å få det inn i virksomhetens strategi. Vi vil derfor presentere funn innenfor strategi i neste kapittel.

4.2 Strategi

Vi vil her presentere funn når det gjelder bærekraft og strategi.

Våre funn viser at informantene A, B, C, E, F og G har tatt bærekraft inn i sine strategier og har etablert en bærekraftig forretningsmodell. Dette har de gjort for å sikre seg konkurransefortrinn, være i stand til å tiltrekke seg de beste talentene, være attraktive i markedet, skape et godt omdømme og ikke minst bidra vesentlig i miljøarbeidet. Virksomhetene som har bærekraft i sin strategi, har enten fremvoksende eller tilsiktet strategi. En av informantene, L, beskriver sitt selskap på følgende måte:

“Bærekraft er ikke et biprosjekt på vårt hus, det er hele prosjektet”. (L)

Virksomhet L tok initiativ til å etablere et nettverk for bransjen, hvor de kan samarbeide med konkurrenter om å utvikle innovative bærekraftløsninger. Denne virksomheten har ikke benyttet et rammeverk eller noen form for dokumentasjon av sitt bærekraftsarbeid. Mangel på bruk av rammeverk har ikke påvirket deres muligheter til finansiering av virksomhetens innovasjonsarbeid. Virksomhet L vil altså endre verden og oppleves som idealister, mens andre venter på krav før de gjør eventuelle endringer.

Det er tre av informantene som ikke har startet på arbeidet med bærekraft og derfor heller ikke har det i sin strategi.

Motivasjon og strategi

Informantene C, F og L har et engasjement for bærekraft som skiller seg ut fra resten av informantene. Vår tolkning tilsier at disse tre virksomhetene har ambisjoner som er høyere enn interessentenes, og de jobber for å øke forbrukernes bevissthet slik at de vil stille mer krav til bærekraft fremover.

Vårt intervju viser at informant C kjenner på et stort ansvar med å jobbe med bærekraft. De uttrykker et ønske om å ivareta kommende generasjoner og jobber også med bærekraft på grunn av egen overbevisning. På spørsmål om krav og forventninger fra kunder, svarer informant C at kundene ikke etterspør det i særlig grad. De uttalte følgende, som vi mener viser ekte engasjement for bærekraft:

“Vi må jo lage en verden som vi ønsker å leve i, i framtida og ønsker at ungene våre skal vokse opp i.” (C)

Virksomhet F uttrykker følgende når det gjelder viktigheten av strategi og bærekraft:

“Så du er nødt til å ta det inn i din strategi. Du må leve og puste og tenke at det er deg da. Det er ikke noe du kan velge bort. Jeg tror framover at det blir like viktig som økonomirapportering.» (F)

Våre funn viser at både informant C og F jobber aktivt med å levere bærekraftige verdier som går forbi økonomisk vekst og bidrar til en bærekraftig utvikling.

I vårt intervju med informant A kommer det frem at de ser på bærekraft som en forutsetning for å overleve fremover. På en annen side ga de uttrykk for at det tar tid å nå målene som myndighetene har satt til tungindustrien. De jobber langsiktig for å bli bærekraftige, med nye og innovative løsninger som en del av sin strategi. Virksomhet A uttrykker også at krav fra myndighetene er i konflikt med andre bærekraftiltak, noe som medfører at virksomhetens strategi blir å ikke rapportere på enkelte forhold.

Flere virksomheter, A, C, E og F, jobber strategisk med bærekraft da dette vil øke mulighetene for å få finansiert sine prosjekter, forskning og innovasjoner.

En annen informant, I, mener at bærekraft er en hygienefaktor i sin bransje. Videre mener virksomheten at man bør ta det på alvor og synliggjøre tiltak, ellers kan virksomheten fort havne «... ut av business». Finansbransjen har stort søkelys på bærekraft og vil mest sannsynlig stille enda strengere krav i årene som kommer.

4.2.1 Bærekraft i praksis

Nedenfor vil vi først ta for oss funn som viser virksomheters bevissthet om arbeid med bærekraft.

Ubevisst bærekraftsarbeid

Vi forstod at noen informanter fra gruppe 2 er i en tidligere fase i bærekraftsarbeidet og vet at det må tas tak i, men har det ikke som en del av strategien sin. Hos dem er det mer et sideprosjekt som de innser viktigheten av, men ikke har fått inn i strategien.

I samtale med 3 av virksomhetene i gruppe to, D, H og K, kom det fram at de ikke var bevisste på begrepet bærekraft, men i løpet av samtalen kom det fram at de har jobbet med sosiale forhold uten at de har reflektert over at det inngår i begrepet bærekraft. Virksomhet D har jobbet aktivt med innovasjon av sine produkter uten at bærekraft har vært en integrert del av strategien.

Videre viser våre funn at også en annen informant, H, er overrasket over at tiltak for mer bærekraftig drift, faktisk er en del av deres hverdag. Dette til tross for at de ikke har kalt det bærekraft.

“Vi jobber mer med det enn vi tror. Selv om vi ikke har hengt det på bærekraftsknaggen.” (H)

De gjør mye og ser det tydeligere når de ser tiltakene opp mot for eksempel FNs 17 bærekraftsmål. De hevder også at de tar tak når eksterne parter setter søkelys på prosesser og tiltak internt. Ett eksempel er en leverandør som foreslo leveranser annenhver dag, i stedet for hver dag.

Våre funn viser at informantene E og I, ser på bærekraft som en del av deres daglige praksis. Virksomhet E har jobbet med strømsparing, resirkulering og lignende tiltak i flere år uten å ha definert det som bærekraft. På samme måte har virksomhet I jobbet med samfunnsansvar i virksomhetens lange historie, uten å ha sett på dette som bærekraft. Det har hjulpet dem med å innpasse bærekraft i en langsiktig strategi. Samtidig har det vært mye søkelys på bærekraft i deres bransje. Virksomhetene E og I, nevner også bærekraft som noe positivt for omdømmebygging.

En av dem, E, oppdaget at LEAN hadde bidratt til bærekraftig aktivitet uten at det var deres hensikt. De oppdaget etter hvert som de jobbet med bærekraft at deres arbeid med LEAN hadde bidratt til mindre feilproduksjon, mindre avfall og lavere strømforbruk.

Bevisst bærekraftsarbeid

Informantene, A og G, mener at LEAN er en del av deres bærekraftsarbeid. De sier at LEAN er en del av deres langsiktige strategi for å sikre kontinuerlig forbedring.

Vi fant også ut at virksomhet J jobber aktivt med å kartlegge verdiskapende muligheter som gjelder bærekraft. De har valgt å benytte ESG som selskapsrapportering når det gjelder bærekraft. De bistår også sine interessenter med å kartlegge status, samtidig som de utfordrer

dem på ulike strategiske valg. I denne fasen benyttes digitale verktøy til å sikre effektiv oppfølging av selskapene.

Ellers fant vi at virksomhet G har jobbet både med fysiske og psykososiale forhold på arbeidsplassen og at de også måler medarbeidertilfredshet. Arbeidsmiljø er en del av virksomhetens strategiske arbeid med bærekraft.

En av virksomhetene, F, tok et strategisk valg om bytte av råvare, etter tett samarbeid med deres største kritiker og involvering av hele verdikjeden. Det ble etablert en bærekraftig forretningsmodell med rapportering på trippel bunnlinje. Dokumentasjon vi har mottatt fra informanten, understøtter denne påstanden. Samtidig er det strenge føringer og et strategisk grep at alle tiltak skal være økonomisk lønnsomt, ellers blir de ikke iverksatt.

F har også etablert et styringsverktøy for bærekraftige valg hvor alle tiltak i virksomheten må gjennom en egen filtreringsmodell. Dette innebærer kontrollspørsmål for å avklare at tiltaket er bærekraftig.

Vi ser at de tre informantene A, F og L, har valgt en strategi hvor de samarbeider med konkurrenter og kritikere i sitt arbeid med bærekraft. Informant I, som er fra finans/bank/investeringsbransjen, benytter bærekraft som kriterium i sin finansieringsstrategi.

På spørsmål om hva gruppe 1 vil anbefale de som ikke har startet arbeidet med bærekraft enda, svarer informantene litt ulikt. Vi tolker at det er en tydelig bransjeforskjell på om bærekraft blir en del av strategien eller ikke.

Små versus større virksomheter

Vi fant at informant C anbefaler SMB-markedet en strategi hvor de starter bærekraftsarbeidet der hvor de har størst mulighet til å lykkes. På en annen side anbefaler F å begynne med det som vil gi raskest økonomisk gevinst. Informant F mener også at bærekraftsarbeidet kan bli ressurskrevende for små virksomheter.

På spørsmål om betydningen av virksomhetens størrelse i bærekraftsarbeidet, svarer informantene C, F, I og L at det kan være lettere å jobbe med bærekraft i en mindre virksomhet, da endringer kan være enklere å gjennomføre på grunn av kortere beslutningsveier. I L's lille

virksomhet kan de jobbe med bærekraft i perioder med lav aktivitet, mens i en større virksomhet med jevn produksjon, ser informant L at det vil være mer utfordrende.

På spørsmål om hva som hindrer virksomheter i å bli mer bærekraftig, nevner C, F, H og K tid som en knapphetsressurs, altså bedrifter både fra gruppe en og gruppe to. Det legges også til at mangel på tid kan bli en enda større utfordring for små virksomheter enn for de større.

Virksomhet A mener at det er større kostnader med bærekraftige løsninger for mindre bedrifter, da større virksomheter har tilgang til mer ekstern støtte. Marked og bransje har også betydning for hvor mye bærekraft vektlegges. Informanten mener også at de små må velge seg noen utvalgte mål og justere sitt ambisjonsnivå basert på egen ressursbase. Virksomhet A uttrykker det på følgende måte:

«Jeg tror at i mindre bedrifter, at du må ha en mindre dynamisk gruppe som jobber med konkret med de viktigste sakene, så de får prioritert ressurser og trukket opp, slik at de kommer i mål på en KPI. De har ikke tid til å bruke et byrå eller har mye tid. Så du må velge deg noen mål, tenker jeg.» (A)

Virksomhet E jobber med bærekraft etter stort press fra kunder, men beskriver kravene som meget arbeidskrevende, delvis unyttig og meget kostbart. De må bruke konsulenter for å beregne miljøaspekter som må dokumenteres i de rammeverk de er forpliktet til å benytte. De forklarer at dette er ressurskrevende og medfører betydelige kostnader. De mener at de strenge dokumentasjonskravene kan skyldes at de er i næringsmiddelbransjen, som muligens har strengere krav enn andre bransjer.

Våre funn viser at virksomhet A og E opplever krav fra interessenter som utfordrende og at det er i konflikt med deres ønske om bærekraftstiltak.

Informant L er fortsatt avhengig av business as usual, da det er så krevende "å endre i begge ender", det vil si både drive produktutvikling og endre forbrukernes vaner. Deres strategi er derfor å prioritere forbedring av produktet først og deretter satse på at det bidrar til salg. De tenker ikke omsetningsvekst først, men prioriterer å endre seg og deretter gjøre det til god forretning.

Når det gjelder spørsmålet om betydningen av å delta i en klynge, er det en klar anbefaling fra de fleste i gruppe 1 som har deltagelse i klynge som en del av sin strategi.

4.2.2 Drivere for å innlemme bærekraft i strategien

Flere av informantene, F, J og L, har tatt et strategisk valg om å jobbe med bærekraft for å øke den økonomiske lønnsomheten, mens andre har gjort det for også å styrke omdømmet A og I, altså ikke først og fremst for miljøets del. Vi fikk ikke inntrykk av at dette er bevisst grønnvasking. De fleste var ydmyke, og mange var bevisste på at de ikke har kommet så langt som de kanskje skulle ha ønsket med bærekraftsarbeidet.

En annen informant, K, erfarer at eksternt press er en driver for at de jobber mer med bærekraft. Det ble nevnt at virksomheten jobber med å bli miljøfyrtårnsertifisert etter krav fra kunder, press i bransjen og en forutsetning i anbudsprosesser.

«Hvis vi ikke har følt at det har vært behov for å ha miljøfyrtårn da, så har vi heller ikke villet gjort noe med det.» (K)

Informant K forklarte videre følgende rundt eksternt press og miljøfyrtårnsertifisering:

“Det må være at en form for litt sånn press eller et sterkt ønske fra noen som de har relasjoner med, som gjør at de kanskje setter av litt tid, starter med litt sertifisering på noen vis? Det kan være at de har mange sånne rutiner i systemet sitt, men kanskje at det ikke er nedskrevet, og at kan jo bli gjort litt bedre da? Det er det som er fordelene når du holder på med miljøfyrtårn, i alle fall at du går gjennom rutinene dine som er nedskrevet.” (K)

Informant K forklarte også at de benytter en type miljødeklarasjon i bransjen for å vise produktenes miljøprofil. Dette opplever informanten som dyrt og mener derfor at det må komme som et eksternt krav, for at flere skal være villige til å betale for det.

4.2.3 Rammeverk

Våre funn viser at det er forskjell på gruppe 1 og 2 når det gjelder rammeverk og bærekraftsrapportering. Alle virksomheter i gruppe en, A, B, E, F, G, I, J og K, bruker rammeverk og rapporterer på bærekraft. Når det gjelder gruppe to derimot, er det kun bedrift E som bruker rammeverk og bærekraftsrapportering. De fleste virksomheter i begge grupper ønsker seg enklere, mer funksjonelle og billigere rapporteringsverktøy.

4.2.4 Oppsummering av strategi

Ni av tolv informanter har tatt bærekraft inn i sine strategier. De har flere ressurser til dette, enn de andre tre virksomhetene. De tre uten bærekraft i strategien, kan likevel vise til bærekraftige tiltak, men disse tiltakene har ikke vært bevisste.

Vi ser også en sammenheng mellom de virksomhetene som har bærekraft i strategien og bruk av rammeverk. Det er også et funn at alle informanter ønsker seg enklere rapporteringsverktøy.

Arbeidet med bærekraftstrategi preges av bransje, marked og størrelse på virksomheten.

Vårt funn viser at noen motiveres til å ha bærekraft i strategien av miljømessige årsaker, mens andre motiveres av eksternt press fra interessenter. Samarbeid trekkes frem som positivt i arbeidet med strategi og bærekraft.

Flere ser at det er ulike typer utfordringer for små virksomheter versus store. SMB-markedet anbefales å begynne med de områder der de har størst mulighet for å lykkes, mens andre mener de må starte der de har størst økonomisk gevinst.

Ledelse er en avgjørende del for innovasjon og overgang til en bærekraftig forretningsmodell. Vi vil derfor presentere funn innenfor ledelse i neste kapittel.

4.3 Ledelse

I dette kapitlet vil vi presentere og beskrive våre funn gjort innenfor temaet ledelse. Vi ser noen likheter hos noen av virksomhetene, samtidig som det er stor variasjon. Det er ulikt hvor mye kjennskap lederne har til bærekraftbegreper og hvordan de kan fremme bærekraftsarbeidet i deres virksomhet.

4.3.1 Lederegenskaper

Lederegenskaper som ble trukket frem av de informantene som har kommet i gang med bærekraftsarbeid er; å være innovativ og visjonær, åpenhet for nye muligheter og et ønske om å utgjøre en forskjell. De sier videre at lederen bør være engasjert, ha vilje, være involverende, tørre å ta diskusjoner, ha en indre driv og personlig interesse for bærekraft. De mener også at en leder må være omstillingsdyktig, ha endringsvilje, ha evne til å prioritere, tenke langsiktig og kunne bygge en kultur og et verdigrunnlag hvor bærekraftsarbeid prioriteres. Lederen må også være en frontfigur som er fremoverlent, et forbilde i virksomheten, en som får i gang et samarbeid i hele bedriften og erkjenner viktigheten av det, innarbeider strategier og måler det som gjøres.

Informantene er samstemte om at initiativet må komme fra toppledelsen, men at medarbeidere i alle nivå må engasjeres og involveres i bærekraftsarbeidet. Flere viser til at det hjelper om man gir dedikerte arbeidsoppgaver med bærekraft til en gruppe, ansatt eller avdeling, slik at det er noen som setter av tid til å jobbe konkret med det.

Informant B formulerte det på følgende måte:

“... uten de ansattes engasjement så kommer de ikke noe vei.” (B)

Dette tolker vi dithen at informantene mener at ledelsen må klare å gjøre to ting samtidig, både være endringsvillige, samt klare å få med de ansatte.

I virksomhet J kommer det klart frem at innehaver og majoritetseier av selskapet har en genuin interesse for sirkulærøkonomi. Informanten bekrefter under intervjuet at når selskapets leder viser at sirkulærøkonomi er viktig, påvirker dette prioriteringene i selskapet.

I virksomhet G snakket informantene om at ledere må legge til rette for “forbedring i alle ledd”, der bedriften må sette av midler til forbedringsarbeid som gjør det mulig å iverksette tiltak.

Informanten i virksomhet D tror at ledere trenger faglig påfyll innen bærekraft, og anbefaler bedrifter å dra på konferanser og oppsøke kunnskap på området. Informanten påpeker hvor viktig det er at lederen har dette “under huden” for å kunne navigere bedriften mot å bli mer bærekraftig.

Lederne i virksomhetene I, J og L, gir inntrykk av at de ønsker at medarbeiderne gis mulighet til å ta avgjørelser og lede seg selv, dette er en annen tilnærming enn hos resten av informantene.

I virksomhet H hadde det blitt gjennomført større endringer etter at ny ledelse ble etablert. Informanten var særlig opptatt av at det skulle være lav takhøyde mellom leder og medarbeidere. Tidligere hadde avstanden mellom ledelse og ansatte vært stor. Endringen var en bevisst ledelsesstrategi.

En av virksomhetene, I, fremhevet undervisning av alle ansatte som et tiltak som har hjulpet dem i bærekraftsarbeidet. Undervisningen ga dem kunnskap som kunne brukes overfor kunder og interessenter. De anser kunnskap som viktig og temaet behandles i neste kapittel.

4.3.2 Endringsledelse

Vår forskning viser at flere av informantene har brukt endringsledelse i sitt arbeid med bærekraft, uten at de beskriver det med ordet «Endringsledelse». Virksomhet F fortalte om behov for endring som ble opplevd i hele organisasjonen. Videre dannet de en maktkoalisjon med eiere, daglig leder og andre sentrale aktører. De etablerte også en sterk visjon som ble kommunisert internt og eksternt. Arbeidet fortsatte med at de ga ansatte makt til å agere i tråd med den nye visjonen. De var også raske til å sette i verk tiltak og klarte raskt å vise til resultater. Deretter konsoliderte de stillingen og fikk til enda flere forandringer før de institusjonaliserte de nye holdningene.

4.3.3 Ledelse av samarbeid og nettverk

Samarbeid med klynger, konkurrenter, myndigheter, utdanningsinstitusjoner, forskningsmiljø og kunder trekkes frem av de fleste som viktige lederoppgaver.

4.3.4 Motivasjon

En av informantene, A, beskrev motivasjonen som at de ønsker å være foran og vise vei til hvordan en kan skape bærekraftige løsninger. De ønsker å vise lokalsamfunnet at de tar tak i sin negative påvirkning på miljøet og gjøre det som er nyttig for omgivelsene. De påpekte at det kanskje ikke er alt som er like synlig når det gjelder aktiviteter som ikke er bærekraftige, men å jobbe med det er noe som lokalsamfunnet rundt merker. De ser sin rolle som en del av et større bilde og ønsker å være relevante i fremtiden og bidra til å løse verdensproblemer.

En av informantene, B, viser til at de får mye motivasjon til innovasjon og prosjekter fra miljøet rundt; bransjeforeninger, forskningsinstitusjoner, utdanningsinstitusjoner og fagskoler. De har et godt samarbeid med ulike interessenter som bidrar til motivasjon for nye tiltak.

Våre funn viser at noen informanter, B, C, G og L, har en indre motivasjon med ekte interesse for bærekraft, mens andre, A, D, E, F, H, I, J og K, har det i mindre grad, men er mer drevet av instrumentelle mål, eksterne drivere som økonomi eller krav fra interessenter. Indre motivasjon ble tydelig uttrykt av informant L ved "*Passion, lidenskap, kjemi er viktigere enn CV-en. Hire for personality, but train for skill.*" (L) Informanten er mer opptatt av oppgaven som skal løses, skape bærekraftige produkter enn profittmaksimering. Dette går igjen i hele intervjuet på tema rundt hvem de rekrutterer, hvordan de ønsker å tilrettelegge for medarbeiderengasjement og hvordan de samarbeider med konkurrenter. Som vi har sett i funnkapittelet Innovasjon, mener virksomheten at bærekraftige løsninger skal komme hele bransjen til gode og ikke være et konkurransefortrinn. Informanten sier også i løpet av intervjuet at de ønsker å endre verden. De ønsker å bidra positivt og har behov for å bidra uavhengig om det er et konkurransefortrinn.

En annen virksomhet F viser indre motivasjon ved at de føler på et ansvar for kommende generasjoner. Samtidig ble det uttrykt at alle beslutninger baseres på økonomisk lønnsomhet.

Informant C beskriver seg som en idealist som gjennomfører bærekraftstiltak til tross for lite etterspørsel fra kunder. De har valgt å se forbi det interessentene etterspør, det vil si hastighet og ikke kvalitet. De satser på å effektivisere ressursbruken og øke kvaliteten på produktet de leverer. Samfunnets etterspørsel av bærekraftige løsninger gir motivasjon hos informant C.

På en annen side er virksomhet D tydelig ytre motivert. De er avventende når det kommer til bærekraftstiltak og ønsker ikke å iverksette tiltak før interessenter krever det av dem.

Virksomhet K ble motivert til å begynne med miljøfyrtårnarbeid på grunn av at bransjen etterspurte dette. Med andre ord, hadde ikke interessenter etterspurt sertifiseringen, så hadde de ikke iverksatt denne endringen.

4.3.5 Oppsummering av ledelse

Interesse, engasjement og initiativ fra ledelsen ser ut til å være av betydning for alle virksomheter som tilsynelatende er godt i gang med bærekraftsarbeidet og har dette i sin strategi. Det ser ut til å være viktig at alle involveres og at det legges til rette for selvledelse.

Videre viser våre funn at det er stor forskjell på om informantene er indre motivert eller mer styrt av eksterne forhold. Samarbeid med aktører utenfor virksomheten trekkes frem av flesteparten som viktige lederoppgaver. For å vise betydningen av kunnskap i bærekraftsarbeidet, vil vi i neste kapittel vise funn på dette området.

4.4 Kunnskap

Våre funn viser at virksomhetene har varierende kunnskap om bærekraft. Vi vil nå ta for oss noen områder knyttet til temaet.

4.4.1 Intern kunnskap

De fleste av virksomhetene, A, B, C, E, F, G, I, J og L, peker på kunnskap som en avgjørende faktor for hvor langt de har kommet med bærekraftsarbeidet. En av informantene, I, ga uttrykk for at de hadde en fordel da de hadde hatt visse prinsipper og søkelys på samfunnsansvar over flere årtier. Dette har gitt verdifull kunnskap om hvordan de kan bidra positivt til lokalsamfunnet. De har også ansatt en bærekraftsansvarlig for å sette bærekraft på dagsorden.

Virksomhet A ga uttrykk for at sentrale ressurser og strukturert jobbing over tid, har vært suksessfaktorer for dem. De har kunnskap og ressurser som jobber dedikert med å løse fremtidens utfordringer. De har innrettet sin ressursbase for å nå sine strategiske mål for bærekraft.

Noen av informantene, D, H og K, hadde lite kunnskap, men ble motivert av intervjuet til å søke mer kunnskap om bærekraft.

4.4.2 Ekstern kunnskap

En av informantene, H, mente at det ikke fantes nok kunnskap om bærekraft internt og at de ønsker å søke kunnskap eksternt. Informanten mente at press fra eksterne parter var veldig nødvendig for å få ny giv til å tenke i nye baner og søke mer kunnskap der det finnes.

En informant fra virksomhet A forklarte at ekstern kunnskap kan hemme virksomheten i å sette i gang lønnsomme og lokale initiativer. Dette forklares med at for eksempel EU-direktivene og kvotesystemet ikke har nok innsikt i deres bransje og har regelverk som ikke er godt nok tilpasset ulike bransjer. De utrykte samtidig at de mener det er viktig å ha en felles definisjon, og en felles måte å bedømme tiltak på.

På spørsmål om rapportering sier noen informanter, A, E og I, at de har mange krav utenfra til rapportering. Rapportering setter et ekstra press på virksomhetene om å levere, da de må få mer kunnskap om nødvendige tiltak på bærekraft. Virksomhetene har i noen tilfeller vært nødt til å kjøpe ekstern kompetanse for å tilfredsstille krav og reguleringer. En naturlig konsekvens av krav fra interessenter er at virksomheten er nødt til å sette seg inn i nye bærekraftstiltak i

bransjen og dermed utvikler virksomheten i en mer bærekraftig retning. Vi ser at noen bransjer har tydeligere krav, mens i andre bransjer er det mindre fastsatte.

En av informantene, I, hevder at det er mange regelverk å ta stilling til som ikke enda omfatter dem. Det gjør det litt vanskelig å komme i gang fordi det er færre krav til de små virksomhetene. De ønsker å gjøre det de kan for å være bærekraftig, men det er en hindring at det er så mange regelverk og uklare krav som gjør rapporteringen vanskelig. En standardisering og systematisering av regelverkene kunne ha hjulpet dem på veien videre, slik at de vet hvor de skal begynne og hvordan de skal tilpasse strategien sin mot disse.

En av informantene, L, har mye kunnskap, kompetanse og erfaring om bærekraft. De er også veldig opptatt av å gjøre det riktige og ikke drive med grønnvasking. De lar seg ikke påvirke av utvendig press. De skiller seg også ut ved at de ønsker å endre forbrukerne ved å gi dem økt kunnskap om bærekraft.

Virksomhet J, fikk følgende spørsmål: *“Er det noe enkelt råd vi kan gi til SMB-bedrifter når det gjelder EU-taksonomien?”*. Informanten svarer følgende på dette spørsmålet:

“Ordet høres jo verre ut enn hva det egentlig er. Det handler bare om å kunne byttet ut ordet med tallfesting eller annet sånt, så ikke folk ikke blir vettskremt fordi ordet skremmer.

Bare å begynne å tenke på hva dette virker som og sette i gang. Her har vi en sjanse til å bygge på. Og der ser vi jo at det her man kan se på sirkulære muligheter, er en av de tingene og forhold som forplikter. Det er allerede mange av de bedriftene som er aktivt opptatt av sirkulærøkonomi uten at de vet det. Så det verste med taksonomien er ordet.”
(J)

4.4.3 Oppsummering av kunnskap

Etter å ha intervjuet 12 virksomheter fra ulike bransjer, ser vi at kunnskapsnivået er veldig ulikt. Enkelte er veldig informert og reflekterer i alle ledd, mens andre er i startfasen og har nettopp begynt å forstå hva bærekraft handler om og hva de kan gjøre for å bidra til en bærekraftig utvikling. Det flere nevner er at det er vanskelig å forstå hvilke konkrete tiltak som er relevante for egen virksomhet. Bærekraftbegrepet kan virke stort og skremmende. De fleste ønsker å lære mer om hva de kan gjøre. Markedet og bransjen kan ha en betydning for hvor mye kunnskap som eksisterer internt og eksternt.

Mangel på kunnskap, det vil si absorpsjonskapasitet, kan medføre manglende ressurstilpasning. Det vil kunne medføre mangel på tid til bærekraftsarbeid, mangel på dedikert ressursperson til arbeidet og mangel på metoder og verktøy.

4.5 Tabell som viser hovedfunn

Forhold som kan hemme arbeid med bærekraft	Mangel på kunnskap Manglende motivasjon Lav innovasjon Lite samarbeid utenfor virksomheten Mangel på krav fra interessenter Tid og kapasitet Ressurser Ikke tatt det inn i strategien
Forhold som kan fremme arbeid med bærekraft	Selve bærekraftproblemet Kunnskap Motivasjon Lederegenskaper og ledelse Innovasjonsevner Klyngemedlemskap Nettverk og samarbeid Digitalisering Bærekraft i strategien Bruk av rammeverk Krav til bruk av rammeverk Omdømmefokus Praksis i virksomheten Åpen innovasjon Sosial innovasjon Digital innovasjon
Hvordan jobber informantene med bærekraft i praksis?	De fleste har bærekraft i strategien Varierende bruk av rammeverk Varierende involvering Konkret målsetting hos noen Gjennom klyngemedlemskap En del samarbeider med nettverk og interessenter. Mange gjennomfører mindre tiltak
Hvordan jobber virksomheter med innovasjon knyttet til bærekraft?	Det er veldig ulikt hvor høy grad av innovasjon det er hos de ulike. Noen jobber aktivt med det, mens andre har lav innovasjonsevne. Det jobbes med åpen innovasjon, klynger, ledelsesinnovasjon, sosial innovasjon og digital innovasjon av varierende karakter.
Hvordan påvirker bærekraft virksomheters strategi?	Ni av tolv informanter har tatt bærekraft inn i sine strategier. Flere har endret på strategien sin for å kunne arbeide mer med bærekraft. Andre har ikke tatt det inn i strategien. Noen jobber bevisst med bærekraft. Andre har jobbet ubevisst med bærekraft.

	<p>Vi ser en sammenheng mellom de virksomhetene som har bærekraft i strategien og bruk av rammeverk.</p> <p>Alle informanter ønsker seg enklere rapporteringsverktøy.</p> <p>Arbeidet med bærekraftstrategi preges av bransje, marked og størrelse på virksomheten.</p> <p>Noen motiveres til å ha bærekraft i strategien av miljømessige årsaker, mens andre motiveres av eksternt press fra interessenter.</p> <p>Samarbeid trekkes frem som positivt i arbeidet med strategi og bærekraft.</p> <p>Flere ser at det er ulike typer utfordringer for små virksomheter versus store.</p>
Hvordan påvirker ledelse arbeidet med bærekraft?	<p>Ledere med en indre motivasjon innen bærekraft blir sett på som forbilder og som pådrivere i arbeidet</p> <p>Lederens holdninger og rolle ser ut til å være viktig</p> <p>Informantene er samstemte om at lederen må være initiativtaker og pådriver</p> <p>En leder som jobber med nettverk, klynger og samarbeid kan bidra positivt i bærekraftsarbeidet</p> <p>Lederens tankesett og evner</p> <p>Ser bærekraft som en mulighet og konkurransefortrinn</p> <p>Bærekraftsansvarlig i ledergruppen</p> <p>Har et bærekraftig syn på hva lønnsomhet er, "the only business of business is sustainable business."</p>
Hvordan påvirker intern kunnskap bærekraftsarbeidet?	<p>Intern kunnskap ser ut til å være avgjørende for bærekraftsarbeidet. Intern kunnskap gir motivasjon og mulighet til å jobbe med bærekraft. Mangel på intern kunnskap gjør arbeidet med bærekraft vanskelig.</p>

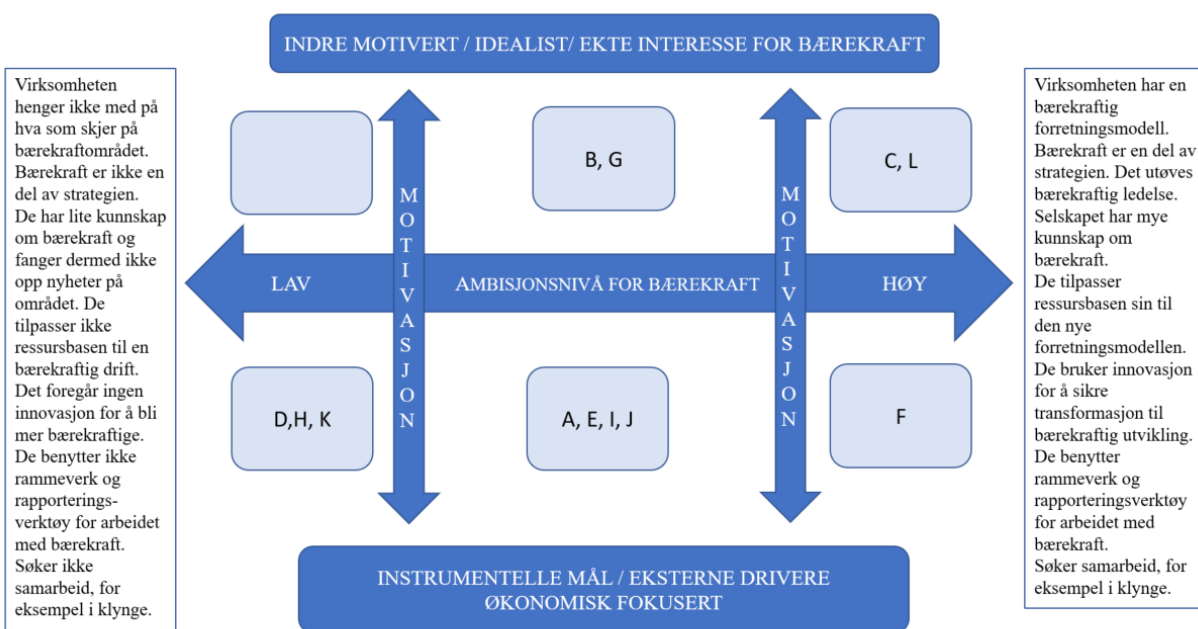
Tabell 4. Hovedfunn (egenprodusert)

5. Analyse av empiriske funn

Målet med denne oppgaven er å finne ut hva som hemmer og fremmer arbeid med bærekraft, og på hvilken måte innovasjon, strategi, ledelse og kunnskap påvirker det. For å finne svar på det vil vi bruke forskningsspørsmålene: «Hvordan påvirker bærekraft virksomheters strategi?», «Hvordan jobber virksomheter med innovasjon knyttet til bærekraft?», «Hvordan påvirker ledelse arbeidet med bærekraft?» og «Hvordan påvirker intern kunnskap bærekraftsarbeidet?».

I dette kapittelet vil vi nå ta utgangspunkt i empiriske funn i kapittel 4 og analysere det opp mot forskningslitteraturen i kapittel 2. Vår analyse vil vise om de empiriske funn korrelerer med den teori vi har presentert i litteraturkapittelet.

Basert på våre funn har vi laget en modell som viser vår fortolkning av funn når det gjelder motivasjon og ambisjoner for arbeid med bærekraft:



Figur 15. Modell for motivasjon og ambisjon i arbeid med bærekraft (egenprodusert)

Modellen beskriver at det er stor forskjell på informantenes ambisjonsnivå, der de med ingen eller lave ambisjoner er lengst til venstre i modellen, mens de med høye ambisjoner for bærekraft er lengst til høyre. Når det gjelder motivasjon for arbeid med bærekraft er de som drives av eksterne forhold under streken mens de med indre motivasjon er over streken. Basert på våre

funn har vi plassert informantene inn i tabellen. Der kan en se at informanter med lav ambisjon og ekstern motivasjon er nederst til venstre. Dette er virksomheter som heller ikke har kunnskap om bærekraft eller har tatt det inn i sin strategi. Virksomhetene C og L har høye ambisjoner og mest indre motivasjon og plasseres øverst til høyre, mens F plasseres under streken til høyre, da de er mest drevet av ytre krefter og i mindre grad indre motivasjon, men har høye ambisjoner. Videre i dette kapittelet vil vi foreta en nærmere analyse av innovasjon, strategi, ledelse og kunnskap sett opp mot bærekraft.

5.1 Innovasjon

Vi vil her analysere våre funn vedrørende innovasjon og søke å gi svar på følgende forskningsspørsmål:

“Hvordan jobber virksomheter med innovasjon knyttet til bærekraft?”.

Virksomhetene vi har intervjuet tilhører ulike bransjer, og det er forskjellig hva de leverer og tilbyr. Som man kan se av tabellen nedenfor, har virksomhetene drevet innovasjon- og bærekraftsarbeid på ulike måter. Noen har tatt tak i råstoffet og gjort innovasjoner her, andre har utviklet selve produksjonsprosessen, mens noen har drevet innovasjon i forhold til avfall fra egen produksjon.

Respondent/ bærekraftsområder	Råstoff	Prosess/ produkt	Tjeneste	Biprodukt	Avfall
Informant A- Gruppe 1					
Informant B- Gruppe 1					
Informant C- Gruppe 1					
Informant D- Gruppe 2					
Informant E- Gruppe 2					
Informant F- Gruppe 1					
Informant G- Gruppe 1					
Informant H- Gruppe 2					
Informant I- Gruppe 1					
Informant J- Gruppe 1					
Informant K- Gruppe 2					
Informant L- Gruppe 2					

Tabell 5. Viktigste gjennomførte tiltak når det gjelder bærekraftige innovasjoner i virksomhetene.

Virksomhet C er i en særstilling ved at deres produkt bidrar til bærekraft i måten det brukes på, hva det brukes til og i hvilke markeder det benyttes. Fra våre funn ser vi at informantene C og F har disruptive innovasjoner og kreativ destruksjon, noe som innebærer at de endrer eksisterende marked og bransje med sine produkter og at produktene blir en erstatning for eksisterende produkt (Voldsund et al., 2020, s.50).

Virksomhetenes ulike tilnærming kan skyldes at noen starter med tiltak som det vil være enklest å gjøre noe med, mens andre iverksetter tiltak som berører selve kjernevirksomheten.

I dybdeintervjuene kommer det frem at virksomhet D, H og K, alle fra gruppe to, ikke har gjennomført innovasjoner med mål om økt bærekraft som utgangspunkt. Virksomhetenes ønske om mer regulatoriske krav fra myndighetene, kommer frem i dybdeintervjuene med både D, H og K. Vi ser at disse bedriftene har stort potensial for å iverksette bærekraftige tiltak, men det forutsetter at kunnskapen og dermed absorpsjonskapasiteten (AC) øker. Årsaken til at vi tror at disse virksomhetene har stort potensiale, er at virksomhetene er veletablerte med potensiale for vekst og utvikling. Når kunnskapen øker, mener vi at de vil være i stand til å tilpasse ressursbasen til endrede omgivelser og med det forbedre seg bedre på fremtidige krav og regler (Tid & Bessant, 2020).

Virksomhet D forteller derimot at innovasjon står helt sentralt i hele organisasjonen deres. De samarbeider med Innovasjon Norge og utvikler løsninger som gjør det lønnsomt for kunden med gjenbruk fremfor avfall. De gir produktene lengre levetid ved sitt innovasjonsarbeid. Dette stemmer godt overens med Voldsund et.al. (2021, s. 37) sin definisjon av bærekraft som omfatter: “en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, bruk eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier”. På den måten kan vi se at de allikevel er innovative, selv om vi tolker at motivet er lønnsomhet. De hadde ingen bærekraftstrategi. Når det er sagt, er det mulig at fokuset de har på innovasjon, kan bidra til å hjelpe dem på veien videre med å skape mer helhetlige bærekraftige løsninger og en bærekraftig strategi.

5.1.1 Klynge

Fra teorien kan vi se at dialog og samhandling kan bidra til nytenkning og en balansering av interessekonflikter. Fra informantene som var medlem av klynge tolket vi det som at de var samstemte om at det kom nye ideer, løsninger og samarbeid fra klyngemedlemskapet. Forskning

på norske virksomheter, viser til at kunnskap og innovasjon lettere oppstår i kunnskapsintensive næringsklynger, såkalte kunnskapsnav (Voldsund et.al., 2021, s. 57). Fra det informantene forteller, kan vi tolke at de tilhører et kunnskapsnav. Flere nevnte at det å være medlem i en klynge med fokus på sirkulærøkonomi ga stor uttelling i arbeidet med bærekraft og bidro til at de kom lengre med dette arbeidet enn hvis de ikke hadde vært med. Om vi setter det i sammenheng med teorien, skal sirkulær økonomi gi fokus på gjenbruk og deling som igjen passer inn i åpen innovasjon og klynger (Voldsund et.al, 2021, s. 52). Faktumet at det blir satt på agendaen, kan hjelpe klyngemedlemmene å få ideer til egne bærekraftige initiativ.

Klyngen var dessuten en inngangsstrategi for samarbeid med forskningsinstitusjoner og for å hjelpe andre i nærmiljøet. På en annen side ser vi at en aktiv deltakelse i klynge er viktig for å kunne realisere gevinstene fra samarbeid og nettverk. Vi tolker at det er ulikheter i bransjer i klyngen, samt på hvilken måte de velger å ta utnyttelse av fordelene som klyngesamarbeidet gir i praksis.

Fra vår tolkning ser vi at virksomheter som er med i klynge ser ut til å ha kommet lenger i bærekraftsarbeidet. Dette kan skyldes medlemskapet, men det kan også hende at årsaken til at de meldte seg inn i klynge med fokus på sirkulær økonomi, er deres motivasjon for å jobbe med bærekraft.

Det ble nevnt i intervjuene at medlemskap i klynge kan være positivt for omdømme. Det kan bidra til å sette virksomhetene i et lys hvor de blir sett på som bærekraftige uavhengig av om de setter i gang bærekraftige tiltak. På tross av det instrumentelle perspektivet, hvor virksomheten tilpasser seg forventinger fra kunder og eksterne aktører blir sett på som midler for å nå mål, ser vi at klynger kan være nyttig for kunnskapsutveksling, nye perspektiver og verdier. Dette stemmer overens med litteraturen som viser til at slike arenaer for dialog kan bidra til at miljørettede tiltak blir aktualisert (Dybvig et al., 2013). Det støtter også opp om FNs bærekraftsmål nummer 17 om samarbeid for å nå målene. FNs bærekraftsmål skal fungere som en felles global orientering for land, næringsliv og sivilsamfunn (fn.no, 2022).

Vi kan med dette tolke at bærekraftige virksomheter, klyngemedlemskap og innovasjon er sterkt korrelert og at innovative virksomheter er bedre rustet for å utvikle løsninger som skaper konkurransedyktighet og levedyktighet på sikt.

Informant I forklarte de positive effektene fra klyngesamarbeid ved at det gir større forståelse for andre bransjer. Ideer fra klynger kan skape innovative løsninger. Samarbeid er ett av FNs 17 bærekraftsmål og klyngemedlemskap er en god tilnærming for å nå dette målet. Virksomheten nevnte i tillegg at de lærer, kan bidra og vise at de tar bærekraft på alvor gjennom klyngesamarbeid. Informant I påpekte også at klyngesamarbeid kan være fruktbart for omdømmebygging på følgende måte:

«Det er en viktig profilsak det å være med i klynger og slike arenaer. Alle er nødt til å prøve å markedsføre at de jobber med dette.» (I)

Fra dette kan vi tolke at enkelte ser at klynger også kan bidra til omdømmebygging og har et instrumentelt perspektiv på klyngesamarbeid. Informanten forklarte at det var mye fokus på bærekraft i bransjen og at de hadde krav rettet mot seg. Det kan gjøre det mer nødvendig å vise at de viser at en tar det på alvor utad. Samme informant hadde samtidig et bredt perspektiv på dette og var også bevisst på at det var flere andre sider ved klyngesamarbeid blant annet synergieffekter, innovasjon og kunnskap.

5.1.2 Åpen innovasjon

Åpen innovasjon ved samarbeid med andre, også kritikere, ble benyttet for å utvikle en ny råvare hos informant F. En annen informant, L, har brutt med tradisjonell bransjestandard og jobber for å ha en fremtidsrettet forretningsmodell og skape et innovativt produkt. Informanten har etablert et nettverk for bransjen, og planlegger i tillegg et forum hvor alle interessenter kan bidra. Begge disse eksemplene viser verdien av åpen innovasjon (Voldsund et al., 2020, s.46).

Informanten L sa følgende om konkurransesituasjonen:

“Alle løsninger som gjør verden til et bedre sted skal ikke være et konkurransefortrinn.” (L)

Informanten forklarer at bærekraftige løsninger skal komme alle til gode og ikke være noe bare noen få i bransjen sitter på. Dette stemmer overens med teorien om selvorganiserende nettverk fra Quinn og medarbeiderne hans (1996), om at deltakerne skal løse problemer sammen. Dermed går man tilbake til sitt og fortsetter med sine egne forretningsmessige aktiviteter (Aasen & Amundsen, 2011, s. 158-159).

Via intervjuene fikk vi inntrykk av at de virksomhetene som hadde høy kompetanse om bærekraft internt, ofte samarbeider med forskningsmiljø og nettverk eksternt.

Informantene A, G, L og F nevnte at de benytter seg av deling av kunnskap og erfaring med andre utenfor virksomheten for å skape nye løsninger på sine problemer. Dette stemmer overens med teori om at åpen innovasjon kan sette virksomheter i situasjoner hvor en kan må samarbeide med både konkurrenter og interessenter i et slikt nettverk. En utfordring ved dette er en forbedring av kunnskapsflyt inn og ut av virksomheten, altså at en bytter kunnskap helt og holdent som varer og tjenester (Tidd & Bessant, 2021, s. 294). Virksomhet A nevnte spesifikt at de både delte med andre og utnyttet andres kompetanse for å innovere. Det ga de mulighet til å ta i bruk fremtidsrettet teknologi som bidrar til å sikre at de kan nå sine strategiske mål.

Virksomhet A nevnte også at de samarbeidet tett med en konkurrent og at de benyttet samarbeidet til å skaffe kunnskap og bedre løsninger på avfall. De fikk kunnskap om hvordan de kunne håndtere dette i tillegg til at de fikk bedre løsninger sammen, enn de hadde fått hver for seg.

Fra dybdeintervjuene så vi en tendens til at virksomhetene som var medlemmer av klynger, jobbet mer i retning av åpen innovasjon. En årsak kan være at virksomhetene allerede er en del av et nettverk og jobber dermed sammen med andre for å skape innovative bærekraftige løsninger.

Motsetning av åpen innovasjon er lukket innovasjon som er et tradisjonelt syn på interaksjon, hvor transaksjoner og gjensidig utveksling av rettigheter er i fokus og den enkelte virksomheten står i sentrum (Aasen & Amundsen, s. 159, 2011). Vår tolkning er at virksomhetene H, benytter seg av lukket innovasjon på bakgrunn av at de jobber mer med konkrete forbedringer internt i egen virksomhet, fremfor å utveksle kunnskap mot varer og tjenester.

5.1.3 Sosiale innovasjoner

Sosiale innovasjoner beskriver tiltak med fokus på verdiskapning via utvikling av løsninger som forbedrer samfunnet. Sosiale innovasjoner er som oftest nye forbindelser av eksisterende komponenter, heller enn nye eller radikale innovasjoner (Voldsund et al., 2021, s. 38). Flere av virksomhetene hadde fokus på dette. Virksomhet G informerte illustrerte dette ved at de lagde nye produkter av avfallet til andre. Dette er i tråd med teorien om økologisk ansvarlig økonomi og “The Triple Helix”, hvor økonomien utvikler seg kvalitativt og ikke kvantitativt. Avfallet til en aktør blir til verdiskapning hos en annen aktør.

I samtale med tre av virksomhetene i gruppe to D, H og K kom det fram at de ikke var bevisste på begrepet bærekraft, men i løpet av samtalen kom det fram at de har jobbet med sosiale forhold uten at de har tenkt på at det inngår i begrepet bærekraft. Virksomhet D har jobbet aktivt med innovasjon av sine produkter uten at bærekraft har vært en integrert del av strategien. Ifølge Schaltegger & Wagner (2011) bidrar virksomheter mest til den bærekraftige utviklingen av økonomien og samfunnet, hvis kjernedriften deres jobber med løsninger på miljømessige og sosiale problemer, leverer miljømessige og sosiale overlegne produkter og deres innovasjoner påvirker massemarkedet og samfunnet vesentlig (Schaltegger & Wagner, 2011, s. 6). Her har virksomhetene D, H og K en liten vei å gå. Kjernedriften dere gir fremdeles ikke løsninger på miljømessige og sosiale problemer som leverer miljømessige og sosiale overlegne produkter som påvirker massemarkedet og samfunnet vesentlig. De har derimot tatt et steg i riktig retning og beveger seg mot dette.

5.1.4 Digitalisering

Flere informanter, B, H, I og K, nevnte at digitalisering spiller en viktig rolle i utvikling av driften, systemer, arbeidet med bærekraft og kommunikasjon rundt dette. Vi tolker at digitalisering blir brukt som verktøy i arbeidet med bærekraft. Det stemmer overens med definisjonen av digital bærekraft, om at det er aktiviteter som har som mål å utvikle bærekraftige mål gjennom kreativ bruk av teknologi som skaper, bruker, overfører eller gir kilde til elektronisk data (George et al., 2021, s. 1003).

Fra intervjuene fikk vi inntrykk av at dette var noe flere tok for gitt, men ikke tenkte så mye over når de skulle forklare hvordan de jobbet med bærekraft. Vi tolket også at det var mangel på kunnskap som gjorde at ikke flere av virksomhetene nevnte digital bærekraft når de skulle forklare hva som hjelper dem med å nå sine mål. Ut ifra andre tiltak som ble nevnt, kan vi tolke at det er flere som jobber målrettet med digitalisering, men at de mangler forståelse for hvilken betydning det kan ha i innovasjonsarbeidet.

5.1.5 Ledelsesinnovasjon

Lederne i virksomhetene I, J og L ga uttrykk for at de ønsker at medarbeiderne gis mulighet til å ta avgjørelser og lede seg selv, dette skilte seg fra tilnærmingene til resten av informantene.

Virksomhet G poengterte at ledere må legge til rette for “forbedring i alle ledd”. Dette kan bidra til nye innovasjoner og til å nå klimamålene og jobbe imot et mer bærekraftig samfunn.

Ledelsesinnovasjon er innovasjon i ledelsesprinsipper og prosesser, som endrer hva ledere gjør,

og hvordan de gjør det (Aasen & Amundsen, 2021, s. 137). Det at lederne ser på nye måter å lede på og å få med seg de ansatte på, kan bidra til dette. Fra Hamel & Breen (2007) kan vi se at ledelsesinnovasjon gir virksomheter og medarbeidere som klarer å holde tritt med den teknologiske utviklingen. De mener noe av det viktigste for å få det til, er å ha autonome medarbeidere i virksomheten (Aasen & Amundsen, 2021, s. 137).

I virksomhet H hadde det blitt gjennomført større endringer etter at ny ledelse ble etablert og lederen var bevisst på å etablere en ny ledelsesstrategi. Fra teorien og Hamel ser vi at det som begrenser virksomheters måloppnåelse er for lite fokus på ledelsesmodellen (Aasen & Amundsen 2022, s. 137). Hamel mener at fokuset må noe bort i fra å tro at løsningen ligger i å se på driftsmodellen og forretningsmodellen. For å lykkes med innovasjon er det behov for radikale endringer iblant annet ledelsestenkning og hvordan virksomheter samhandler (Aasen & Amundsen, 2021, s. 138). Virksomhet H var i startfasen med sin ledelsesstrategi, men det at virksomheten er i gang med endringene, kan bidra til å få mer autonome medarbeidere som kan bidra når bærekraftige tiltak settes i gang.

5.1.6 Oppsummering av analyse av innovasjon

Vi har fra funn og analyse sett flere eksempler på hvordan innovasjon kan anvendes for å skape bærekraftige tjenester, produkter, produkter og prosesser. Klyngesamarbeid eller såkalte kunnskapsnav ser ut til å gi verdiskapning, kunnskap og motivasjon hos mange av virksomhetene. Åpen innovasjon, nettverk og samarbeid trekkes frem fra både informanter og teorien som en svært effektiv strategi for å utvikle virksomheten i en bærekraftig retning.

Flere informanter har fokus på innovasjon, men har ikke forstått hvordan dette kan benyttes i arbeidet med bærekraft. Fra teorien og informantene som har kommet lengre i bærekraftsarbeidet, ser vi en sterk korrelasjon mellom innovasjon og bærekraftige tiltak.

Ledelsesinnovasjon er aktuelt når det kommer til hvordan virksomheten lar seg styre i en mer bærekraftig retning og for hvordan en får med seg medarbeiderne i denne prosessen.

Fra analyse av ledelse går vi videre til analyse av strategi i neste kapittel.

5.2 Strategi

I dette kapitlet vil vi analysere hvordan bærekraft har påvirket virksomhetenes strategi og søke svar på følgende forskningsspørsmål:

«Hvordan påvirker bærekraft virksomheters strategi?»

Bruk av verktøy eller rammeverk er en vesentlig del av arbeidet med bærekraft, og vi har derfor valgt å ta dette med i analyse av strategi.

Bærekraft i strategien

Når det gjelder bærekraft i praksis viser våre funn at det er et stort spenn blant informantene hvorvidt de har tatt rammeverk eller verktøy i bruk.

Enkelte informanter, som bla F, har kommet svært langt og kan ses på som ledende på sitt felt, mens D, H og K hverken har tatt i bruk verktøy eller tatt bærekraft inn i sin strategi. Dette kan innebære en trussel for virksomhetenes utvikling og eksistens. Dette støttes av Nag (2021) som beskriver at en virksomhet som ikke tar bærekraft på alvor kan risikere at kundene forlater dem, de kan oppleve stagnasjon, tilbakegang, og i verste fall konkurs. Virksomheter som investerer i innovasjoner innenfor sosiale og miljømessige forhold derimot, vil tiltrekke seg nye kunder. Dette er kunder som ønsker å leve ansvarlig, og i tillegg vil det øke lojaliteten til eksisterende kunder. Kunder er i økende grad opptatt av miljøeffektene av de varene og tjenestene de kjøper og forbruker. Dette underbygges av at omsetningen av bærekraftige produkter steg med 30 prosent fra 2013 til 2018 (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021). En bevisst bærekraftstrategi vil være noe både virksomhetene, kundene, og samfunnet vil tjene på. Dette har både informant C og F jobbet aktivt med. De ønsker å levere bærekraftige verdier som går forbi økonomisk vekst og bidra til en bærekraftig utvikling i verden, og kan derfor defineres som HSO, Highly Sustainable Organizations» (Tideman et al, 2013).

Det vil være en lang vei å gå for at D, H og K skal kunne ta innover seg «The Trippel Helix», der de må akseptere at økonomien påvirker økosystemer og sosiale systemer, og der økonomi er forankret i sirkulære prosesser i tre ulike dimensjoner: natur, økonomi og kultur (Jacobsen, 2019). Det ligger samtidig store muligheter for virksomhet D, H og K i å få bærekraft inn i strategien, slik at de kan bidra i arbeidet med verdens klima- og miljøutfordringer samtidig som de vil oppnå andre fordeler som virksomhet.

Funn i vår studie viser at informant F's strategi gjennomsyrrer alt de gjør. De har en bærekraftig forretningsmodell, basert på den tredelte bunnlinjen, som går ut på at virksomhetens ansvar er mer enn økonomiske verdier. Alle beslutninger skal gjennom deres eget filtreringssystem, for å se om de er sosialt og miljømessig bærekraftig. Det blir derimot ikke gjennomført dersom det ikke er økonomisk lønnsomt. Teori på området belyser at virksomhetene skal bidra til bærekraftig natur og sosial rettferdighet, i tillegg til økonomisk lønnsomhet. Lønnsomhet er med andre ord omformulert til å ha flere dimensjoner enn tidligere (Dybvig et al., 2013, s. 125).

En annen ting som forsterker betydningen av at virksomheter forstår viktigheten av den tredelte bunnlinjen, er at investorer og finansforetak bruker rammeverk som ESG og EU-taksonomi for å vurdere en investering eller finansiering.

Våre undersøkelser viser at informantene I og J stiller krav til bærekraft ved vurdering av finansiering og investeringer. De bruker blant annet ESG og EU-taksonomien for å vurdere strategiske grep rundt bærekraft. Dette viser at krav i bransjen er en driver som påvirker om bærekraft blir en del av strategien.

Videre når det gjelder EUs taksonomi for bærekraftig finans, viser vår oppgave at C, F, I og J, vil sikre seg slik at uoppfylte miljøkrav ikke vil stå i veien for finansiering i framtiden. Dette støttes av Schütze & Stede (2021) som beskriver at taksonomien både kan bidra til å øke finansieringen av bærekraftige løsninger og til å håndtere finansiell risiko som skyldes klimaendringer. De mindre virksomhetene som D, H og K, kjente ikke til taksonomien. Det kan bety at det er for vanskelig tilgjengelig for dem, spesielt når de har lite kunnskap om bærekraft.

Som vi er bekjent med viser vår studie at det kun er informant J som har valgt en strategi hvor ESG-rapportering skal være deres verktøy. De krever at selskaper i deres portefølje må rapportere på verktøyet. De benytter også vurdering av ESG-risiko som grunnlag for sine investeringsbeslutninger og finansieringer. Dette viser at arbeid med bærekraftige aktiviteter lønner seg, da informant J som investor tar det med i beslutningen, noe som støttes av Schütze & Stede (2021).

Informant L har ikke tatt i bruk rapporteringsverktøy, og har ikke opplevd negative konsekvenser av dette, hverken i form av utfordringer ved finansiering av sin virksomhet eller andre forhold. L er en virksomhet hvor bærekraft er selve grunnmuren og gjennomsyrrer all aktivitet, noe som kan ha bidratt til at de kan ha fått lavere egenkapitalkostander enn selskap med miljømessige

utfordringer. Dette støttes av litteratur som sier at bærekraftige aktiviteter er lønnsomt og at virksomheter med bedre miljøprestasjoner har lavere egenkapitalkostnader enn virksomheter som ikke tar miljøhensyn. Det skyldes blant annet at investorer og analytikere tar det med i beslutningen når miljømessige risiko skal vurderes og i anbefalinger de gjør basert på dette (Schütze & Stede, 2021). Virksomhet L kan ha gitt investorene tilstrekkelig informasjon om sin aktivitet på bærekraftsområdet til at de fikk finansiering på plass.

Vår oppgave viser også at C har en strategi om å samarbeide med konkurrenter om å finne nye løsninger som begge parter kan akseptere. De bygger på solid kunnskap og en strategi om at åpenhet og samarbeid med forsknings- og utdanningsinstitusjoner er avgjørende for deres suksess. De legger også stor vekt på samarbeid i hele verdikjeden for å sikre bærekraftige løsninger. De samarbeider også med gründere for å gjøre en større innovasjon på råstoffsidene.

5.2.1 Strategi som konsept eller prosess

Våre funn viser at informantene A, B, C, E, F, G, og K har en bevisst strategi, det vil si en rekke planlagte handlinger for å nå mål og gjennomføre det som en prosess. I følge Mintzberg (1987) angir strategien en retning og fokus for framtidige aktiviteter, med et langsiktig perspektiv hvor hensikten er å skape konkurransefortrinn. Vår forståelse er at flere av dem har klart å skape reelle konkurransefortrinn med sine strategier. Disse informantene har også en prosess hvor de ansatte involveres og dermed bidrar med handlinger for å nå virksomhetens mål. Dette støttes av Mintzberg (1987) som sier at prosessen er den kollektive tankegangen i virksomheten, det vil si hvordan sentrale ideer og tanker deles av de ansatte og dermed legger føringer på intensjon og handlinger, og hvordan ledelsen oppfatter og tar hensyn til omgivelsene. Perspektivet er et resultat av strategien (Mintzberg, 1987).

Både informant B og F har bærekraft i sine strategier, noe som har bidratt til å rette deres ressurser i riktig retning. Dette har igjen gitt resultat i form av suksess med deres produkter, tjenester eller prosesser. Dette understøttes av Roos et al. (2010) som sier at en god strategi vil bidra til at ressursene innrettes i riktig retning, basert på virksomhetens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og konkurrentenes bevegelse (Roos et al., 2010, s. 31).

Bærekraft i praksis

Våre funn viser at flere av informantene, A, B og G, viser til ISO-14001, sertifisering av ledelsessystem for miljø, som svar på om de jobber med bærekraft. Det betyr at virksomhetene har tatt et strategisk valg om å være sertifiserte i henhold til denne standarden. Deres valg

understøttes av Dybvig (2013) som beskriver at ISO-14001 har en strategisk tilnæringsmåte til bærekraftsarbeid for å utvikle miljøprestasjonene til virksomheten.

Vårt arbeid viser videre at virksomhetene F og K har tatt strategiske valg om å bli Miljøfyrtårn som en del av sitt arbeid med bærekraft. Stiftelsen Miljøfyrtårn (2022) bekrefter at Miljøfyrtårns mål er å heve miljøprestasjonene i små og mellomstore bedrifter og offentlige virksomheter.

Funn i vår studie viser at alle informantene har hørt om FNs bærekraftsmål, men at flere ikke har satt konkrete mål for egen virksomhet eller tatt det inn i sin strategi. Dette er ikke i tråd med det FN (2022) sier om temaet, da de beskriver at virksomheter i Norge har startet et arbeid for å innlemme det i sin strategi. Vi tolker det dithen at det kan bety at det fortsatt er behov for økt kunnskap på bærekraftsområdet, noe som er en forutsetning hvis man skal ha det i strategien.

Flere av informantene viser gjennom sine svar i intervju, at de har anerkjent bærekraft som en megatrend på samme måte som digitalisering og globalisering, og at dette er av betydning for deres overlevelse på sikt. Dette støttes av Tideman et al., 2013. Disse virksomhetene har en strategi der bærekraft preger alle forhold, som energi og avfall, samarbeid, sosiale og samfunnsmessige behov.

5.2.2 Kaste lys og kaste skygge

Våre funn viser at virksomhet A ønsker å vise lokalsamfunnet at de tar tak i sin negative påvirkning på miljøet og tar samfunnsansvar på alvor. Dette understøttes av Jørgensen & Pedersen (2017) som viser til at virksomheter kan se på hva som kaster lys og hva som kaster skygge rundt en virksomhet. Dette gir både ansvar og muligheter fordi det kan brukes til å kartlegge hvilke aktiviteter i virksomheten som er bærekraftige.

Trippel og Quadruple Helix

Vi har også funn som viser at virksomhet A jobber i tråd med The Trippel Helix. De påpekte at aktiviteter som ikke er bærekraftige, ikke nødvendigvis er like synlig for offentligheten. De ønsker å vise at de jobber med å ta tak i det, slik at lokalsamfunnet rundt merker at de forsøker å gjøre gode valg. På en annen side, mener vi at de bør ta sikte på "Quadruple Helix". Denne modellen tar også for seg en fjerde "Helix" som er frivillighetsorganisasjoner (Carayannis et al., 2018). De kan med dette inkludere borgerne i sitt lokalsamfunn til å skape nye innovasjoner og løse sosiale- og miljømessige forhold.

Dette bør de andre informantene implementere. Slike tiltak kan de foreslå inn i klyngene de tilhører, slik at klyngene kan jobbe med hvordan de på best mulig måte kan innhente informasjon og samarbeide med lokalsamfunnet på best mulig måte. Det fungerer ved at aktørene ser sin rolle som en del av et større bilde, og ønsker å være relevante i fremtiden og bidra til å løse verdensproblemer. Dette støttes av Dybvig (2013) som sier at når økonomi forstås i nettverksperspektiv, består markedet av gjensidig avhengige aktører. Virksomhetens ansvar går da forbi de interne aktørene, men gjelder også eksterne aktører som blir påvirket av virksomheten.

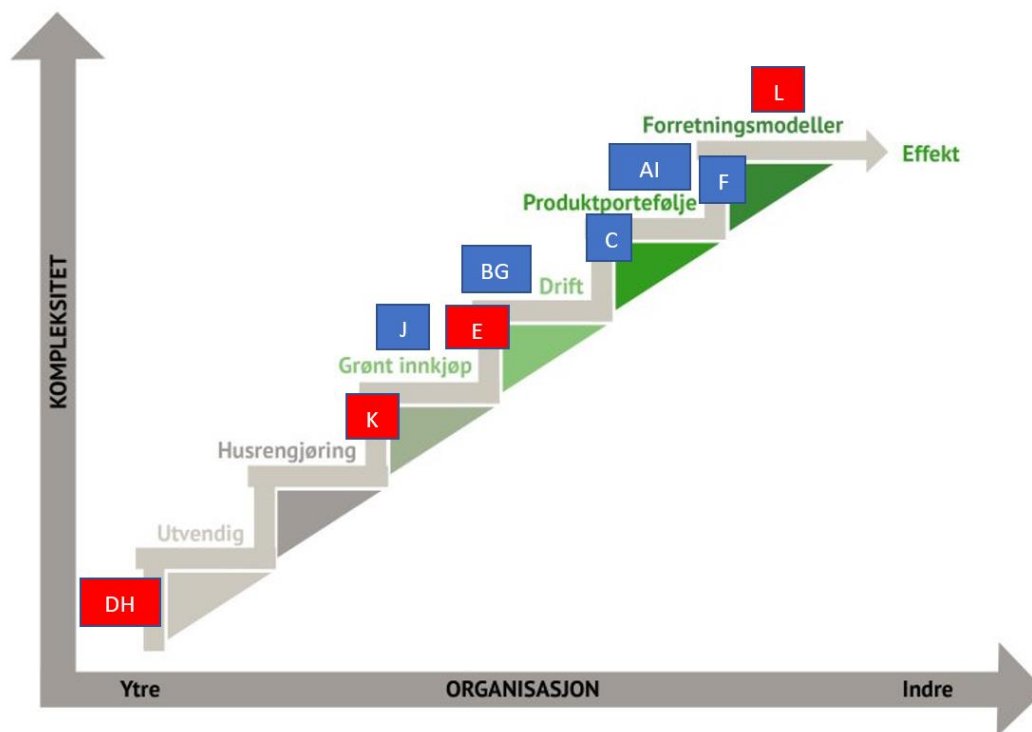
LEAN

I vår oppgave fant vi at bedrift A, E og G sier at innføring av LEAN har bidratt til deres bærekraftsarbeid. Dette er i tråd med teorien på området som sier at LEAN er kontinuerlig forbedring og eliminering av avfall (Flidner, 2015, s.1). Dette viser at arbeid med LEAN som verktøy kan brukes i arbeidet for å bli mer bærekraftige.

Gjennom fortolkning av funn har vi kommet frem til at flere av virksomhetene har tatt bærekraft inn i sin strategi, men at de har gjort det på ulike måter.

En av informant L's strategier er å lære opp kundene i bærekraft, slik at økt kunnskap vil gjøre at de tar mer bærekraftige valg fremover.

Våre funn viser at det kan være viktig med verktøy som kan beskrive hvor langt en virksomhet har kommet i sitt bærekraftsarbeid. Dette støttes av trappemodellen som kan vise hvor langt de har kommet med bærekraftsarbeidet. To virksomheter, D og H, har ikke tatt stilling til arbeid med bærekraft enda og er derfor plassert foran første trinn i trappa. Resten har vi plassert ut fra vår fortolkning av det de har sagt. I figuren er informanter i gruppe en markert som blå, mens de i gruppe to har rød farge.



Figur 16. Trappemodell for informantene (egenprodusert basert på Trappemodellen)

Modellen over viser at vår forforståelse om at gruppe en, som er informantene A til G), hadde kommet lengst, og gruppe to som er informantene H til L, ikke var kommet noe særlig i gang med arbeid med bærekraft, ikke stemte. Det viste seg nemlig at det var en informant fra gruppe to som vi fikk inntrykk av hadde kommet lengst. Til tross for det, viser oversikten at informantene i gruppe en befinner seg i den øverste delen av trappa. Dette kan vise at klyngemedlemskap kan bidra positivt i bærekraftsarbeidet, men det kan også skyldes at de som er opptatt av bærekraft lettere melder seg inn i en klynge enn andre.

Dersom virksomhetene hadde brukt trappemodellen til å vurdere seg selv, kan det hende plasseringen ville blitt annerledes. Vi ser for oss at trappemodellen kan brukes som et lavterskel-verktøy for SMB-markedet til å bestemme ambisjonsnivå og for å måle fremdrift underveis. Samtidig virker verktøyet lite detaljert, noe som kan føre til at det blir vanskelig å finne sin plassering i trappa og dermed ikke så lett å bestemme tiltak og retningen videre. Det er også mulig at virksomhetene kjenner seg igjen i for eksempel trinn 1, men ikke har gjort noe på trinn en eller to enda, noe som kan virke forvirrende.

Informantene D og H opererer som resten av informantene i stadig skiftende omgivelser. De skulle derfor startet arbeidet med bærekraft for å innrette sin virksomhet slik at de sørger for å være relevante i fremtiden. Det at de ikke har gjort det betyr også at de ikke jobber aktivt med å endre sin ressursbase. De får dermed ikke etablert aktuelle konkurransefortrinn (Roos et.al, 2005, s. 182). Undersøkelsen fra 2020 som viser at 69% av 176 ledende norske selskap opplever økt press på bærekraft og at det de neste 5-10 årene forventes at kravet om å satse på bærekraft først og fremst vil komme fra kunder (74%). Som tidligere nevnt sier 4 av 5 selskap sa at de allerede velger leverandører ut fra leverandørens vektlegging av bærekraft, noe som utvikler press nedstrøms i privat sektor (NTB, 2020). Det betyr at bedrift D og H bør iverksette arbeid med bærekraft for å innrette selskapet til de endrede omgivelser som næringslivet erfarer. De vil da kunne sikre seg konkurransefortrinn, være i stand til å tiltrekke seg de beste talentene, være attraktive i markedet, skape et godt omdømme og ikke minst bidra vesentlig i miljøarbeidet. Det betyr at de må etablere en bærekraftig forretningsmodell.

5.2.3 Tilsiktet strategi eller fremvoksende strategi

Ut ifra informantenes svar ser vi at det er store variasjoner i hvordan de jobber med strategi. Virksomhetene D, H og K har ikke tatt bærekraft inn i sine strategier, mens andre har kommet langt. Informant A, F, G, I har en realisert strategi hvor de jobber bevisst og konkret med strategien sin og har en tydelig visjon og klare mål om hva de ønsker å oppnå ut fra skiftende omgivelser. Dette støttes av Mintzberg som sier at realisert strategi består av den tilsiktede strategien og den fremvoksende strategien.

Virksomhet C og G setter vi også i sammenheng med en fremvoksende strategi som er egnet for å ta hensyn til endrede forhold rundt virksomheten med turbulente og hurtig skiftende omgivelser (Dickson et al., 2001). Disse to opererer i bransjer med endringer internasjonalt, de jobber med å tilpasse seg disse som påvirkes mer av turbulente og omskiftelige omgivelser enn de andre. Deres valg av strategi underbygges av Dickson et al (2001), som sier at fremvoksende strategi er mest egnet til å ta hensyn til endrede forhold rundt virksomheten. De jobber med strategi som en prosess, det innebærer da at det er noe som skjer underveis imens de tar hensyn til ideer, tanker hos de ansatte og til omgivelsene rundt. De får et nytt perspektiv som resultat av strategien. (Mintzberg, 1987).

5.2.4 Målsettingsstrategi

Våre funn viser at flere av informantene A, F og J jobber med målsettingsstrategi. Dette skjer i form av at det stilles klare krav til måloppnåelse på ulike nivå i virksomhetene. Betydningen av dette støttes av Miner (2015) som hevder at bruken av standardiserte modeller og spesifikk målsetting for å konkretisere hvilke handlinger som har betydelig effekt når det gjelder å nå et større mål er avgjørende for et godt resultat.

Det som er felles for virksomhet A og E er at de opplever krav fra interessenter som utfordrende og at det er på tvers av deres kjernevirksomhet.

5.2.5 Oppsummering av analyse av strategi

Mange av informantene har tatt bærekraft inn i sin strategi, mens andre ikke har tatt grep på dette området enda. Sistnevnte gruppe ser det ikke som nødvendig før de får krav fra myndigheter eller andre interessenter. De som har tatt det inn i strategien har innrettet ressursbasen sin deretter, og ser at det gir konkurransefortrinn. Det varierer også hvorvidt informantene har tatt rapporteringsverktøy i bruk, men det er i stor grad samsvarende med de som har tatt bærekraft inn i sin strategi. EUs taksonomi for bærekraftig finans nevnes som en nødvendighet for fremtiden av noen informanter. Fra våre funn tolker vi at arbeidet med en bærekraftig strategi påvirkes både av krav i bransjen og størrelse på virksomhetene.

5.3 Ledelse

Gjennom fortolkning av funn fant vi flere faktorer som kjennetegner lederens rolle i bærekraftsarbeidet. I dette kapittelet skal vi analysere funn som er gjort i temaet ledelse opp mot utvalgt teori, som vil gi oss svar på vårt forskningsspørsmål:

“Hvordan påvirker ledelse arbeidet med bærekraft?”

5.3.1 Bærekraftsledelse

I denne oppgaven har vi både presentert litteratur og gjort funn som viser til hvilke lederoppgaver, egenskaper og tankesett en leder bør ha for å fremme bærekraft.

Vi fikk en forståelse av at klyngedeltakelse ga virksomhetene mulighet til å etablere nye samarbeid med nye interessenter. Informantene trekker frem samarbeid i klynger, konkurrenter, myndigheter, utdanningsinstitusjoner og forskningsmiljø som viktige lederoppgaver. Alle virksomhetene vi har intervjuet som har kommet lengst i bærekraftsarbeidet mener, at samarbeid med disse vil være fremmere for bærekraftsarbeidet fremover. Dette kan ha noe med at alle virksomhetene som svarte at dette er positivt har et etablert samarbeid med sine interessenter.

I enkelte virksomheter i gruppe to ble vi som intervjuere nødt til å sparre med informantene om hva de kan få ut av samarbeid med andre interessenter, da de ikke var kjent med dette og var nysgjerrige på området. Et eksempel er virksomhetene D, H og K, som vi vurderer som de virksomhetene som ikke har iverksatt bærekraft i sin strategi, de har heller ikke etablert noen form for samarbeid med interessenter eller klynger. Vi tolker at ledelse har noe å gjøre med det faktum at de enda ikke har kommet i gang med bærekraftsarbeidet. Våre funn viser en tendens til at ledere som jobber med interessentsamarbeid lettere bidrar i bærekraftsarbeidet.

Innen bærekraftsledelse og 6C-modellen beskriver Tideman et al. (2013) seks trekk som kjennetegner bærekraftslederens egenskaper og tankesett. Denne modellen er utviklet som et resultat av observasjoner som er gjort av bedrifter som har lyktes innen bærekraftsarbeidet.

Vi finner i våre funn at virksomheter som har en egen bærekraftsansvarlig i enten ledergruppen eller i styret lykkes best med bærekraft. Dette gjelder virksomhet A, B, C, E, F, G, I, J og L. De virksomhetene som ikke har bærekraftsansvarlig i verken ledergruppen eller i styret er D, H og

K. Lederne i alle virksomheten, og kanskje spesielt D, H og K, kan bruke 6C-modellen som en hjelper for å utvikle både tankesett og ferdigheter hos leder (Tideman et al., 2013, s. 30).

Ifølge 6C-modellen har bærekraftsledere de ferdighetene som skal til for å se nytten i å se nye former for samarbeid, og samtidig ivareta alle interessenters behov. De er selvbevisste, har god moral, holder det de lover og har et langsiktig perspektiv (Tideman et al., 2013). Sagt på en annen måte; bærekraftsledelse krever at ledere tar innover seg at bærekraft vil ramme hele virksomhetens forretningsmodell. På grunn av den tredelte bunnlinjen er ledere nødt til å ta ansvar når det gjelder miljø, klima og sosial påvirkning, og ikke kun kortsiktig profitt. Dette er i tråd med FNs definisjon «*En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov.*» (FN, 2021).

Ifølge Tideman et al. (2013) må lederne i virksomheten være i stand til å transformere tankesettet rundt økonomi, miljøvern og sosiale forhold, og erkjenne at alle tre er like viktige. Alle informantene mente at det er lederen som må være initiativtaker og pådriver i bærekraftsarbeidet, noe som ikke er i strid med teorien på området. Et eksempel på dette er virksomhet J, hvor informanten opplyste tydelig om at engasjementet for bærekraft og sirkulærøkonomi kommer fra daglig leder. Informanten forklarte at daglig leder har innarbeidet høy kompetanse og et iboende engasjement på området. Informanten ga klart uttrykk for at det er takket være lederen at virksomheten har bærekraft i sin strategi, rapporterer på bærekraft, samt har et etablert samarbeid med interessenter.

Lederens ambisjonsnivå trekkes frem av alle informantene som et viktig kjennetegn og noe som påvirker bærekraftsarbeidet. Basert på våre funn på området ledelse, har vi plassert informantene i modellen nedenfor, *Sustainability leadership model*. Vi ønsker med dette å illustrere hvor vi mener virksomhetene og ledelsen er “på vei”.



Figur 17. Sustainability Leadership Model benyttet til vurdering av informantenes lederskap (egenprodusert basert på figur 10)

Vår forståelse er at informant H ikke har kommet dit at de kan starte på veien enda, mens D og K ikke har så langt igjen før de kan start på sin utviklende reise hvor de kan finne sitt formål og fotavtrykk og bli en ansvarlig virksomhet som bygger tillit. De som er plassert på trinn to, A, G og I, har derimot gjort dette og i tillegg integrert bærekraft i kjernevirksomheten, der de skaper verdi for kunden og utvikler produkter på nye måter. Basert på funn i intervju med B, C, E og J, mener vi at de er på tur til trinn 3, mens L og F har kommet frem og funnet sin “X-faktor. De ser seg selv fra et samfunnsmessig og økologisk perspektiv for å kunne bli en “Bærekraftssuperhelt” hvor lederens ambisjon er avgjørende for om virksomheten styres til bærekraftig ledelse og markedssuksess (Henriksson et al., 2020, s. 5).

5.3.2 Endringsledelse: Kotters 8-trinnsmodell

Virksomhet F fortalte om behov for endring som ble opplevd i hele organisasjonen. Videre dannet de en maktkoalisjon med eiere, daglig leder og andre sentrale aktører. De etablerte også en sterk visjon som ble kommunisert internt og eksternt. Arbeidet fortsatte med at de ga ansatte myndighet til å agere i tråd med den nye visjonen. De var også raske til å sette i verk tiltak og

vise til resultater. Deretter konsoliderte de stillingen og fikk til enda flere forandringer. Det neste ble da å institusjonalisere de nye holdningene. Denne virksomhetens endringsprosess støttes av Kotters 8-trinnsmodell og virksomheten beskriver seg selv endret virksomhet (Ledernytt.no, 2021).

5.3.3 Motivasjon og selvledelse

Vår forskning viser at ledere som har indre motivasjon innen bærekraft blir ansett som pådrivere og forbilder. I ledelsen i virksomhet L er de opptatt av bærekraftskompetanse ved nyansettelse av medarbeidere. De mener at det er viktig med medarbeidere som er opptatt av bærekraft, slik at medarbeidernes kreativitet og engasjement kommer til syne. De uttrykte at bærekraft påvirker alle deler av virksomheten, dermed prioriterer de medarbeidere med bærekraftskompetanse i alle deler av virksomheten sin. Dette tolker vi som at virksomheten er indre motivert av bærekraft. Ifølge Kuvaas et al. (2017, s. 245) er indre motivasjon definert som at arbeidsoppgaver i seg selv oppleves som motiverende og meningsfylt, viljen til å utføre en aktivitet eller en arbeidsoppgave, samt at medarbeider får økt velbehag og tilfredshet av selve utføringen av arbeidsoppgaven.

Virksomhet L tilrettelegger også for selvledelse, da de er opptatt av at medarbeiderne gis myndighet til å påvirke gjennom engasjement og kreativitet. Thompson et al., (2015) referert i Glasø & Thompson (2018, s. 64) sin forskning viser at selvledelse gir bedre resultater enn gjennomsnittet: *“bedrifter har funnet selvledelse verdifullt i sine bestrebelser på å være konkurransedyktig, samt oppnå en lønnsomhet som ligger over gjennomsnittet for bransjen”*.

Det samme gjelder vår oppfattelse av virksomhet C. Det ble forklart at medarbeiderne i virksomheten får stor frihet til å jobbe med bærekraftsfremmende tiltak. I tillegg uttrykte de et klart engasjement i intervjuet om at dette er noe de virkelig brenner for. Det kom frem i intervjuet at de har høy kompetanse innen bærekraft, noe de kanskje ikke ville hatt om de ikke er interessert i temaet og fikk jobbet nok med det. De uttrykte ekte engasjement som kan belyses med følgende sitat: *““Vi må jo lage en verden som vi ønsker å leve i, i framtida og ønsker at ungene våre skal vokse opp i.”(C)*

Vi tror det er lurt at virksomhetene tar seg tid til å involvere medarbeiderne for å finne ut hva bærekraft betyr for dem og hva de er motiverte til å løse for virksomheten i lys av bærekraft. Det samme bør gjøres på ledernivå. Etter hvert kan de sette en felles målsetning som er motiverende for hele virksomheten, som både ivaretar virksomhetens mål og FNs bærekraftsmål. Selvledelse

kan være nyttig fordi bærekraft er så kompleks at ledere trenger medarbeidere som kan vurdere eget arbeid og finne de beste løsningene i fellesskap.

Det er vanskelig å vurdere om noen av virksomhetene kun er ytre motiverte. De bør imidlertid være oppmerksomme på disse kreftene når de eksempelvis skal sette seg bærekraftige målsetninger. I 2022 har vi erfart at verden er påvirket av både krig, usikkerhet i finansmarkeder og inflasjon. I en usikker økonomi som vi er i nå har vi fått en oppfatning av at næringslivet blant annet kutter budsjettene og/eller utsetter satsningsområder innen bærekraft på grunn av nedgangstider i økonomien.

For å sette dette i sammenheng med motivasjon, kan det tenkes at dersom virksomhetene i næringslivet har satt seg mål innen bærekraft som de er iboende motivert til å oppnå, så har de bedre forutsetninger for å oppnå “... *jobbproduktivitet, organisasjonsengasjement og såkalt ekstrarolleaktiviteter*”, i vanskelige tider (Kuvaas et al., referert i Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 130).

5.3.4 Oppsummering av ledelse

Vårt forskningsspørsmål i dette delkapitlet var “Hvordan påvirker ledelse arbeidet med bærekraft?” Vi er av den oppfatning av at god ledelse basert på prinsippene i vår tolkning påvirker bærekraftsarbeidet positivt. Da mener vi ledere som holder seg oppdaterte på ny kunnskap, forstår at bærekraft gir nye forretningsmuligheter og at den tredelte bunnlinjen er lønnsomt for virksomheten og bærekraftig.

Som vi har sett bedømmer vi virksomhetene og lederne ulikt i forhold til hvor langt de har kommet i sitt bærekraftsarbeid. Vi tror at ledere som tilrettelegger for samarbeid mellom interessenter, samt tenker over sitt lederskap i lys av bærekraft er fremtidens ledere. Våre funn viser også at det å etablere en bærekraftsansvarlig i virksomheten påvirker bærekraftsarbeidet positivt.

Vi ser også en sammenheng når det gjelder tilrettelegging av selvledelse og indre motivasjon, at målsetting bør være knyttet til indre motiverte mål. Forskning viser at medarbeidere som har muligheten til å påvirke arbeidet presterer bedre (Glasø & Thompson, 2018, s. 64). Dette tror vi er spesielt viktig i tider med global usikkerhet og når verdensøkonomien er nærmere en resesjon.

Avslutningsvis, som Frank Horwitz referert i Tideman et al., (2013, s. 19) sa: “The only business of business is sustainable business”. Det vi tolker av dette er at å drive virksomheten bærekraftig er det eneste som lønner seg.

5.4 Kunnskap

Vi vil her analysere funn om intern kunnskap vedrørende bærekraft. Det skal gi svar på forskningsspørsmålet:

«Hvordan påvirker intern kunnskap bærekraftsarbeidet?».

Etter gjennomføring av de kvalitative undersøkelsene av de tolv informantene var det flere som ga uttrykk for at det å bli invitert og delta på dybdeintervjuene ga økt innsikt i bærekraft. Informantene D, H og L sa at de kom til å søke mer kunnskap etter intervjuene. Vi tolker at det hersker en forvirring vedrørende begrepsbruk blant informantene, noe som har gitt seg utslag i at de bruker begrep litt om hverandre, ikke forstår hva bærekraft egentlig er og hva det kan bety i praksis for deres virksomhet.

5.4.1 Intern kunnskap

Mangel på kunnskap ser ut til å være en hemmer for bærekraft. På samme måte vil kunnskap bidra til transformasjon mot en bærekraftig virksomhet. Kunnskap vil påvirke dynamiske kapabiliteter, det vil si evnen til å innrette ressursbasen slik at det kan skje en utvikling og bidra til økt innovasjonsevne.

Flere av virksomhetene i vår studie ga uttrykk for at de har sentrale ressurser og har jobbet strukturert med bærekraft over tid, og at det har vært en suksessfaktor for dem. De har kunnskap og ressurser som jobber dedikert med å løse fremtidens utfordringer. Dette viser betydningen av kunnskap og sier noe om organisasjonens absorpsjonskapasitet, AC, noe som defineres som et selskaps evne til å gjenkjenne verdien av ny, ekstern informasjon, assimilere den og videre bruke det til å bygge verdi (Cohen & Leventhal, 1990).

De mindre virksomhetene, D, H og K, som ikke hadde begynt et bevisst arbeid med bærekraft, kjente ikke til EUs taksonomi. Det kan bety at det er for vanskelig tilgjengelig for dem, spesielt når de har lite kunnskap om bærekraft. Dette støttes av litteratur om organisasjonens absorpsjonskapasitet, AC. Dette støttes også av Voldsund et al. (2020) som sier at hvor, når og hvordan virksomheter tar ny kunnskap i bruk vil påvirke verdiskapingen. En organisasjon som ikke klarer å ta i bruk ny kunnskap vil kunne sakke akterut i forhold til konkurrenter som har bedre absorpsjonskapasitet.

En virksomhet (H) var ydmyk på at mangel på kunnskap har hindret dem i å komme lenger med bærekraftsarbeidet og erkjente at også rutiner og mangel på nytenkning var en hemmer.

Informanten påpekte: *«Det er klart du når selskapet har eksistert i 30 år, så blir rutinene rutiner. Det er vanskelig å kvitte seg med rutiner. Men samtidig så blir vi hengende etter.»* Informanten forklarte også at nye ressurser, nye perspektiver og en omorganisering hjalp med å fokusere på en ny og mer effektiv utvikling hos virksomheten. Vi kan fra denne informanten tolke at det er mulig få ny kunnskap ved å utføre endringer i organisasjonen, bruke tid på å se på alle områder av virksomheten med nye briller, og ha en aktiv dialog med alle ansatte. De kan eksempelvis benytte seg av John Kotters åttetrinnsmodell som omhandler menneskene i organisasjonen og er en av de mest kjente modellene for å gjennomføre vellykkede endringer i organisasjoner for å se på hvordan de kan endre seg for å tilpasse seg de nye kravene fra samfunnet og miljøet. Det er anbefalt å gjennomføre de åtte trinnene i kronologisk rekkefølge (Birkenshaw & Mark, 2017, s. 19).

Virksomhet A ga uttrykk for at sentrale ressurser og strukturert jobbing over tid, har vært suksessfaktorer for dem. De innehar kunnskap, ressurser og jobber strukturert med å løse fremtidens utfordringer. De har innrettet sin ressursbase for å nå strategiske mål for bærekraft. Voldsund et al. (2020) beskriver ressurs-basert teori som virksomhetens evne til å skape, utvikle og modifisere ressursbasen sin. Det vil si mennesker, eiendeler, kompetanse og rutiner. Dette kommer til uttrykk hos A som har jobbet med dette over tid og ønsker å skape bærekraftige løsninger som møter fremtidige behov. Høy dynamisk kapabilitet, DC, er et godt grunnlag for økt verdiskapning, over tid.

5.4.2 Ekstern kunnskap

Informant H var tydelig på at de ønsket mer kunnskap fra eksterne hold. De var ærlige på at de manglet kunnskap som behøves internt for å gå videre med bærekraftige initiativer. Fra teorien kan vi se at evnen til innovasjon drives av evnen til å se sammenhenger, muligheter og gjøre seg nytte av mulighetene (Tidd & Bessant, 2020. s.6). Dersom virksomheten selv ikke er i stand til å se disse sammenhengene og benytte seg av dem, kan det være nyttig å søke kunnskap utenfor virksomheten. Informanten mente at press fra eksterne parter var veldig nødvendig for å få ny giv til å tenke i nye baner og søke mer kunnskap. Som vi nevnte innledningsvis finnes det mange ulike rammeverk, verktøy og modeller for arbeid med bærekraft og overgang til en bærekraftig forretningsmodell. Det kan være en mulighet, i tillegg til å inngå samarbeid med eksterne parter for å erverve ny kunnskap.

Virksomhet I hadde kunnskap om rammeverk, verktøy og modeller som kan tas i bruk for å jobbe med bærekraft. De opplevde imidlertid at en standardisering og systematisering av rammeverk fra eksternt hold, kunne ha vært en løsning for at flere hadde benyttet seg av dem.

Informant L skilte seg ut med at de ønsker å tilby mer kunnskap eksternt, til forbrukerne. AC påvirker innovasjonsevnen ved at firmaer som tar i bruk ny kunnskap sammen med eksisterende kunnskap, vil kunne avdekke og bruke muligheter for utvikling og forbedring (Lawson & Samson, 2001). Det passer godt inn med hvordan L ønsker å bruke mulighetene de har fra sin kunnskap om bransjen og forbrukerne, til å utdanne kunden til å ta bedre valg i fremtiden. De ønsker også å skape løsninger sammen med andre.

Virksomhet J nevnte at en ufarliggjøring av EU-taksonomien kunne ha hjulpet flere SMB-bedrifter til å sette i gang med den. Selskap som på denne måten evner med hensikt å endre ressursbasen sin, tilpasset endrede omgivelser, har dynamiske kapabiliteter, DC (Tidd & Bessant, 2020, s. 573). Høy dynamisk kapabilitet vil være et godt grunnlag før økt verdiskaping. I ressursbasert teori beskrives dette som et selskaps evne til med hensikt å skape, utvikle og modifisere ressursbasen sin. Ressursbasen er mennesker, eiendeler, kompetanse og rutiner (Voldsund et al., 2020). Virksomhet J viser at de har forstått hva EU-taksonomien handler om og viser evne til tilpasning. Den kan ha nyttige effekter også for SMB-bedrifter.

5.4.3 Innovasjonskapabiliteter

Fra intervjuene så vi at to av informantene (C, F) hadde produkter som bidrar til økt bærekraft. Vi kan sette disse to i sammenheng med teorien om innovasjonsevner. Informant F viser tydelig at de agerer på endrede markedsforhold og har tatt i bruk ny kunnskap og omstrukturer og integrerer eksisterende kunnskap som Verona & Ravasi (2003) beskriver som innovasjonsevner. Hele forretningsmodellen er nøye gjennomtenkt med tanke på å holde tritt med nye behov i markedet og bidra til mer gunstige samfunnsmessige løsninger.

Informant C virker også å inneha innovasjonsevner da de som stadig innoverer ved “sensing” (å identifisere og vurdere muligheter som foreligger utenfor organisasjonen), “seizing” (det går ut på å mobilisere virksomhetens ressurser for å sanke inn verdier fra mulighetene det gjelder), og “transforming” (fornyelse) som innebærer at virksomheten anvender disse mulighetene slik at det gir virksomheten og miljøet som befinner seg rundt fordeler (Gullmark, 2021). Vi tolker dette

fra at de forklarer at de ser forbi det økonomiske og tenker på samfunnets nytte som helhet når de utvikler produktene sine. De ser forbi kundenes etterspørsel og utvikler produkter som det nåværende og fremtidige samfunnet har virkelig behov for. Intensjonen er å tilby produkter som forbedrer samfunnet, miljøet, samt kommer til nytte hos forbrukerne.

5.4.4 Oppsummering analyse av kunnskap

Kunnskap og mangel på det er avgjørende for en virksomhets evne til å iverksette og utvikle arbeid med bærekraft. Flere uttrykte at de ikke visste hva begrepene egentlig betydde.

Det kan bety at kunnskap skaper skiller mellom virksomheter og påvirker deres evne til å innrette sine ressurser slik at de kan være relevante i en omskiftelig verden. Mangel på kunnskap kan også medføre at de ikke fanger opp ny kunnskap, for eksempel om EUS taksonomi. Dette kan føre til de ikke blir kvalifiserte til finansiering av prosjekter i fremtiden, hvor rapportering på bærekraft vil være et krav.

Innovasjonskapabiliteter ser ut til å være relevant for temaet, da det bidrar til at virksomhetene blir mer tilpasningsdyktige og får en bevisstgjøring rundt hva som både gir nytte til virksomheten selv, og samfunnet omkring. De er dermed innovative og kunnskapsrike.

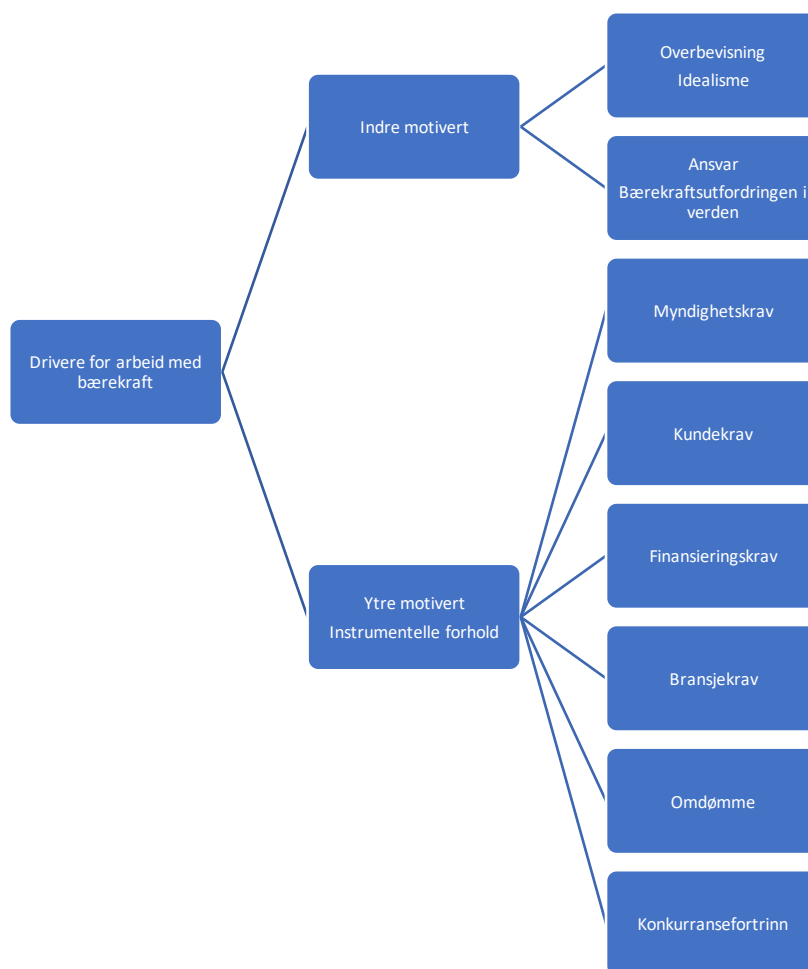
5.5 Oppsummering analyse av funn

Vi vil i dette kapitlet oppsummere våre funn.

Vi ser at virksomhetenes strategi er preget av deres motivasjon for å jobbe med bærekraft. Noen viser en inderlighet og ekthet, en indre motivasjon, hvor de uavhengig av kunders og interessenters syn, jobber iherdig med bærekraft. Dette preger igjen deres strategi for bærekraftsarbeidet. Andre drives av eksterne forhold som press fra eiere, konsern, myndigheter, lovreguleringer, kunder eller bransjen.

Våre funn viser videre at kunnskap er vesentlig for at det skal jobbes med bærekraft.

Det er også viktig at det finnes drivere for arbeidet. Modellen under viser drivere vi har funnet hos informantene. Kunnskap kan også være en driver, og i tillegg kan ønsket om mer kunnskap komme som en følge av driveren.



Figur 18. Drivere for arbeid med bærekraft (egenprodusert)

Hvor, når og hvordan de tar ny kunnskap i bruk vil påvirke verdiskapingen da det kan gi utslag i flere retninger (Voldsund et al., 2020). Det er viktig hva virksomheten gjør med ny informasjon og om det legges til rette effektiv bruk av data i fremtiden. En virksomhet som ikke er i stand til å ta i bruk ny kunnskap vil stå i fare for å sakke akterut. Det vil påvirke deres innovasjonsevne og de vil derfor få lavere evne til utvikling og forbedring. Innovasjon viser seg å være svært betydningsfullt både for å sikre seg et konkurransefortrinn og for å håndtere et endret marked.

Vår analyse viser at informantene har ulik tilnærming til bærekraft, både når det gjelder oppstart av arbeidet og bruk av rapporteringsverktøy. Det foreligger flere modeller for å vurdere status på en virksomhets bærekraftsarbeid og for å komme i gang med det. Modellene vektlegger ulike forhold og fokuserer på alt fra ledelsens ambisjonsnivå til hvilke konkrete tiltak som iverksettes for å bli mer bærekraftige. Basert på våre funn vil vi anbefale virksomheter i SMB-markedet å benytte Jørgensen & Pedersens «RESTART» som metode for å transformere til en bærekraftig forretningsmodell hvor bærekraft innlemmes i verdigrunnlag, tankesett og strategi. Denne metoden har en enkel og forståelig tilnærming, en modell som kan være overkommelig for de fleste virksomheter.

Som en forberedelse til arbeid etter RESTART-modellen, vil vi anbefale tiltak for å øke kunnskapsnivået, spesielt hos leder og eventuelt bærekraftsansvarlig. Våre funn viser at kunnskap kan bidra til at bærekraft tas inn i strategien, at ressursene rettes i riktig retning og at evnen til innovasjon øker. Det kan også bidra til at virksomhetene vil bli i stand til å utnytte det teknologiske mulighetsrommet relatert til digitalisering. Vi anbefaler også at virksomhetene bruker endringsledelse når prosessen skal iverksettes, for eksempel Kotters 8-trinnsmodell. Når det gjelder utforming av strategi, foreslår vi at det gjennomføres som en prosess og at det skal være en fremvoksende strategi. Argumentet for dette er at verden endres raskt og det krever kontinuerlig tilpasning å sikre at man er relevant i fremtiden. I tillegg viser vår forskning at medlemskap i klynge og annet samarbeid, vil bidra positivt i bærekraftsarbeidet. Bruk av rammeverk og rapportering på trippel bunnlinje anbefales også.

Samlet vil våre foreslåtte tiltak være viktige bidrag ved innføringen av en bærekraftig forretningsmodell. Når virksomheten er transformert vil den kunne ta ut effekter som: Å være en attraktiv arbeidsgiver, beholde og få nye kunder, inneha konkurransefortrinn, være bedre kvalifisert for jobber og finansiering, være lønnsom og sist, men ikke minst, bidra til en

bærekraftig utvikling som verden så sårt trenger. En verden hvor naturens tålegrenser styrer graden av vekst og utvikling

6. Konklusjonskapittel

Målet med denne oppgaven er å finne ut hva som hemmer og fremmer arbeid med bærekraft i en mellomstor norsk kommune, samt få en forståelse av hvilken betydning innovasjon, strategi, ledelse og kunnskap har på arbeidet. Vi fremsatte følgende problemstilling:

Hva hemmer og fremmer arbeid med bærekraft i næringslivet i en mellomstor norsk kommune?

Vi har benyttet fire forskningsspørsmål for å svare på problemstillingen:

Hvordan påvirker bærekraft virksomheters strategi?

Hvordan jobber virksomheter med innovasjon knyttet til bærekraft?

Hvordan påvirker ledelse arbeidet med bærekraft?

Hvordan påvirker intern kunnskap bærekraftsarbeidet?

Vi har fått fram flere funn som belyser vår problemstilling, ved tolking av data og analyse opp mot den teori vi beskrev i kapittel 2.

6.1. Konklusjon

Vi vil nå svare på problemstillingen: ***“Hva hemmer og fremmer arbeid med bærekraft i næringslivet i en mellomstor norsk kommune?”***.

Vi har ved å analysere teori opp mot empiri gjort flere viktige funn knyttet til våre fire forskningsspørsmål. Dette har gitt oss en større forståelse av hva som hemmer og fremmer arbeid med bærekraft i næringslivet. Våre funn stemmer godt med de teorier vi har presentert.

Våre hovedfunn og konklusjon vil presenteres i det følgende.

Vi har funnet ut at SMB-markedet har et stort potensial til å kunne bidra i arbeidet med å nå FNs mål for 2030 og samtidig oppnå konkurransefortrinn og lønnsomhet. Våre informanter mener at små virksomheter har gode forutsetninger for å lykkes og råder dem til å starte med realistiske, men også økonomisk lønnsomme mål, og deretter gradvis strekke seg mot mer omfattende mål.

Vår forskning tyder på at mangel på kunnskap hemmer arbeidet med bærekraft. Denne mangelen, spesielt hos leder, vil gi ringvirkninger i form av at bærekraft ikke blir integrert i

strategien, ressursene innrettes ikke mot å bli mer bærekraftige, og de har heller ikke en bærekraftig forretningsmodell.

Mange av respondentene uttrykker at de ønsker krav fra myndighetene, men vi har også funn som viser at virksomheter som har tatt initiativ selv, har lyktes med å endre globale markeder med sitt bærekraftsarbeid.

Vi tolker at bærekraft påvirker hele virksomheters forretningsmodell. Sett opp mot vår problemstilling, viser våre funn at det å ha bærekraft i strategien fremmer arbeidet med å nå bærekraftsmålene. Vi råder SMB-virksomheter til å implementere bærekraft i strategien og søke samarbeid med interessenter. Vår tolkning av virksomhetene er at samarbeid med interessenter og medlemskap i klynge er en fremmer for å nå de målene de har satt seg. Det kan også hende at grunnen til at de meldte seg inn i klyngen er deres motivasjon for å jobbe med bærekraft. Likevel vil vi råde alle virksomheter å søke samarbeid. Både forskning på åpen innovasjon og våre funn tyder på at interessentsamarbeid er en fremmer.

Det samme gjelder ledelse: En av oppgavene til bærekraftslederen er å tilrettelegge for nye former for samarbeid, som eksempelvis klynge, noe våre informanter også uttrykker. Våre funn viser også at lederens ambisjoner, motivasjon, egenskaper og tankesett rundt bærekraft er fremmende for bærekraftsarbeidet. Vi kan se av Figur 10, Sustainability Leadership Model og av figur 7, Trappemodellen at det er ganske store likheter mellom hvordan vi vurderer lederens ambisjon og virksomhetenes totale vurdering i trappemodellen. Vår tolkning er at god ledelse fremmer bærekraftsarbeid.

Til slutt, vår oppfattelse er at begrep og rapporteringsverktøy som EU-taksonomi ikke har spilt en like stor rolle i virksomhetene som vi hadde trodd. I denne oppgaven har vi sett at det er en forvirring rundt begrep. Det bør derfor iverksettes tiltak slik at det blir en felles forståelse av hva arbeid med bærekraft er. Et nødvendig tiltak er å øke kompetansen hos disse virksomhetene.

Det er lite funn som viser at kunder utøver press om bærekraftsarbeid hos informantene. Samtidig viser forskning at det kan forventes økt press i årene som kommer og arbeid med bærekraft vil være viktig for å kunne være en relevant virksomhet i årene som kommer.

Hovedkonklusjonen for vår forskning er at kunnskap er en avgjørende faktor for å lykkes med arbeid med bærekraft. Videre er motivasjon og ambisjon hos leder av stor betydning. Om leder

er indre motivert, med et genuint ønske om å bidra til selve bærekraftproblemet, eller om det er eksterne forhold som er drivkraften, er av mindre betydning. Det betyr at krav fra kunder, eiere, finansieringsinstitusjoner eller myndigheter, kan bidra til arbeidet med bærekraft starter.

Samarbeid med interessenter og medlemskap i klynge virker positivt på innovasjonstiltak i bærekraftsarbeidet. Vi har også inntrykk av at flere er lengre frem i bærekraftsarbeidet på grunn av innovasjon og nyskapning. Innovasjon brukes av virksomheter til å tilpasse seg endrede krav fra interessenter og til å være beredt for fremtiden.

En klargjøring av begrepsapparatet rundt bærekraft og enklere rammeverk og rapporteringsverktøy, vil gi en lavere terskel for å starte arbeidet med en bærekraftig forretningsmodell og dermed kunne bli en viktig bidragsyter i å nå FNs bærekraftsmål.

7. Kritikk og refleksjon i forhold til egen oppgave

Forskningen har gitt oss mange interessante funn som kan benyttes av små og mellomstore bedrifter som vil transformere til en mer bærekraftig forretningsmodell.

Vi har reflektert rundt oppgaven og om vi ville fått andre svar dersom vi hadde intervjuet flere og andre typer virksomheter, for eksempel færre industrivirksomheter og flere kunnskapsvirksomheter. Det har samtidig vært store bransjemessige variasjoner og svært ulike virksomheter, noe som kan ha vært både en fordel og en ulempe i oppgaven. Vi har sett at det er stort spenn på hva som forventes ut fra bransje, produkt, tjeneste og prosess når det gjelder bærekraft. Det kunne ha vært interessant og sett på flere like virksomheter for å sammenlikne om det fremdeles er veldig ulik praksis når det kommer til bærekraft.

Vi hadde tolv informanter og ser at vi kunne fått mer valide data med flere informanter i og med at vi hadde en forholdsvis åpen problemstilling. Samtidig var hvert intervju på cirka 1,5 time, noe som ga mye stoff som skulle transkriberes og tolkes videre. Vi mener vi fikk stort utbytte, med mye innsikt fra alle informantene vi valgte.

Vi synes det har vært en kjempespennende oppgave og skulle gjerne ha snakket med mange flere virksomheter om temaet. Vi har blitt nysgjerrige på i hvor stor grad arbeid med bærekraft i SMB-markedet vil gi et reelt bidrag i klima- og miljøkampen og ser at dette er et område det bør forskes videre på.

7.1 Teoretiske implikasjoner

Vi har i vår oppgave vist til en kombinasjon av eldre og nyere teori, slik at vi har funnet frem til det vi mener har vært viktig i vår sammenheng.

Vi kunne tatt inn andre og flere teorier i oppgaven, men ser samtidig at de teorier vi valgte ble veldig relevante for våre funn. Forskning innenfor innovasjon, strategi, ledelse og kunnskap er brede fagfelt, og det er mye vi kunne ha skrevet om. Derfor ble vi nødt til å avgrense og ta utgangspunkt i hva vi anså som viktigst.

Både teoretiske modeller fra innovasjon, strategi, ledelse og kunnskap ser ut til å være gyldige oppfattelser av praksis hos våre informanter. Vår studie validerer at teoriene stemmer, samtidig tilfører vi ikke nye signifikante funn til bærekraftsfeltet. På en annen side tilbyr vår oppgave et norsk næringslivsperspektiv i lys av internasjonal teori. Dette kan styrke overførbarheten som gjeldende forskning og litteratur har for virksomheter i vår geografiske avgrensning. Det meste av forskningen gjøres i andre land med andre kulturer.

Våre forslag til videre forskning er blant annet å foreta en kvantitativ spørreundersøkelse med et større utvalg for å undersøke presisjonen i vårt funn og se om det er en klar korrelasjon mellom klyngemedlemskap og nye bærekraftige innovasjoner. Ett annet forslag er å foreta en ny studie hvor temaet er å avdekke hvordan man kan gjøre bærekraftbegrepene og opplæringen rundt bærekraft på best mulig måte for næringslivet. Et annet spor som kan bli interessant å få avdekket er, å følge opp virksomheter som ikke har kommet i gang med bærekraftsarbeidet, og se om vår forskning kan sette virksomhetene i stand til å oppnå bærekraftsresultater.

7.2 Praktiske implikasjoner

Med tanke på ekstern validitet, håper vi at vår problemstilling og forskning kan benyttes av andre som vil ha økt innsikt i hva som hemmer og fremmer arbeidet med bærekraft i næringslivet i en mellomstor norsk kommune.

Våre funn trenger ikke å være avgrenset til en spesifikk norsk kommune, men kan også gjelde andre steder i landet. Vi ser at det er rom for mer forskning på temaet, da det er et område i sterk utvikling, og om kort tid kan det også være nye forhold som påvirker virksomheters arbeid med bærekraft.

Vi håper å bidra med økt innsikt i hvordan virksomheter jobber med bærekraft i praksis og at vår forskning kan motivere virksomheter til å jobbe mer med det. Ett ønske er at flere blir inspirert til å utvikle enklere verktøy og rammeverk som kan bistå små og mellomstore virksomheter i den bærekraftige utviklingen.

Litteratur

- Aasen, T.M. & Amundsen, O. (2011). Innovasjon som kollektiv prestasjon.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.
- Andreassen, T. W. & Lervik-Olsen, L. (2021, 18.januar). Bærekraft tiltrekker seg flere kunder. NHH Bulletin januar 2021.
<https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2021/januar/barekraft-tiltrekker-seg-flere-kunder/>
- Birkeland, A. (2019, Januar). Personopplysningsloven.
<https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/lover-retningslinjer/personopplysningsloven/>
- Birkinshaw, J., & Mark, K. (2017). 25 Need-to-know MBA Models. Pearson UK.
- Brandt, J. (2021). Krav til opplysninger om bærekraft i forbindelse med finansiell rapportering og hvorfor det kan gi komparative fortrinn. *Praktisk økonomi Og Finans*, 37(2), 140-154.
- Brundtland, G. (1987). *Our common future* (Final edited Manuscript. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Campbell, D. F. J., Meissner, D., & Stamati, D. (2018). The ecosystem as helix: an exploratory theory-building study of regional co-opetitive entrepreneurial ecosystems as Quadruple/Quintuple Helix Innovation Models. *R & D Management*, 48(1), 148–162.
<https://doi.org/10.1111/radm.12300>
- Dickson, P.R., Farris, P.W & Verbeke, W.J.M.I. 2001. Dynamic Strategic Thinking, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, nr.3, s.216-237.
- Dybvig, D. D., Ingebrigtsen, S., Jacobsen, O. & Nystad, Ø. 2013. *Etikk for Økonomifag*.
- Fetzer, A. & Aaron, S. (2010). *Climb the green ladder*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Fliedner, G. (2015). *Ledende og administrerende Lean*, Business Expert Press, 2015.
ProQuest Ebook Central,
<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.nord.no/lib/nord/detail.action?docID=4009419>
- FN. (2022, 6. mai). FNs bærekraftsmål. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- FN. (2021, 18. november). Klimaendringer. www.fn.no/tema/klima-og-miljoe/klimaendringer
- Forskningsetikk. (2022). GDPR. <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/gdpr/>

- Forskningsetikk. (2021, 16. desember). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora.
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Forskningsetikk. (2019, 23 mai). Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/med-helse/vurdering-av-kvalitative-forskningsprosjekt-innen-medisin-og-helsefag/#:~:text=Kvalitative%20metoder%20bygger%20p%C3%A5%20teorier,samtale%2C%20observasjon%20eller%20skriftlig%20tekst>
- George, G., Merrill, K. R. & Schillebeeckx, D. J. S.
Digital Sustainability and Entrepreneurship:
How Digital Innovations Are Helping Tackle Climate Change and Sustainable Development.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1042258719899425>
- Glasø, L., & Thompson, G. (2016). Transformasjonsledelse. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Glasø, L., & Thompson, G. (2018). Selvledelse. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Grønmo, S. (2004). Samfunnsvitenskapelige metoder.
- Gullmark, P. (2021). Do All Roads Lead to Innovativeness? A Study of Public Sector Organizations' Innovation Capabilities.
- Hamel, & Breen, B. (2007). The future of management (pp. XIV, 272). Harvard Business School Press.
- Haugland, B. K. (2018). Trender som skaper fremtiden vår. Praktisk økonomi Og Finans, (3), 176-185.
- Henriksson, H., & Grunewald, E. W. (2020).
Sustainability leadership :
a Swedish approach to transforming your company, your industry and the world
(1st ed. 2020., p. 1 online resource (XXV, 297 p. 35 illu, 34 illu in color.)). Palgrave Macmillan.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1993). The motivation to work. Transaction Publishers.
- Innovasjon Norge. (2021, 6.september). Taksonomi må inn i din virksomhets forretningsplan.
<https://www.innovasjonnorge.no/no/verktoy/muligheter-i-eu/artikler/taksonomi-ma-inn-i-alle-bedrifters-forretningsplaner/>
- Iversen, J. (2021, 28. oktober).
Bærekraftig utvikling. FN-Sambandet. <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

- Jacobsen, O. (2019). Økologisk økonomi: et perspektiv fra fremtiden.
- Jacobsen, O. (2022, 9. februar).
Økologisk økonomi for bærekraftig
samfunnsutvikling. <https://www.flux.no/artikler/okologisk-okonomi-for-barekraftig-samfunnsutvikling>
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.,A. (2011). Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag.
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.,A. (2020). Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag.
- Johnson, G., K. Scholes & R. Whittington. (2005).
Exploring Corporate Strategy. FT Prentice Hall.
- Johannesen, L.,E.,F. (2022). Utenfor akademia: mot en utvidet forståelse av
«Abduktiv analyse» og teoriutvikling. <https://doi.org/10.18261/nost.6.2.4>
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. (2017). Restart: 7 veier til bærekraftig business.
Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. (2018). RESTART sustainable business model innovation
(1st ed. 2018. ed.,
Palgrave Studies in Sustainable Business In Association with Future Earth).
Cham: Springer International Publishing: Imprint: Palgrave Macmillan.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2016). Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen:
Fagbokforlaget.
- Klavenes, K.L. (2021). Integrering av bærekraft i strategiprosessen – en forutsetning for
lønnsom drift? Praktisk økonomi & finans,
volum 37, nr.2, 31.05.2021, s.118-128, Universitetsforlaget
[Integrering av bærekraft i strategiprosessen – en forutsetning for lønnsom drift? |
Praktisk økonomi & finans \(nord.no\)](https://www.nord.no/Integrering-av-barekraft-i-strategiprosessen-en-forutsetning-for-lonnsom-drift-|Praktisk-okonomi-amp-finans)
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017).
Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?
Journal of Economic Psychology,
61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Kommunikasjon.ntb.no. (2020, 26.november). Ny rapport viser at norsk næringsliv mangler
kompetanse og helhetlig tilnærming til bærekraft.
[https://kommunikasjon.ntb.no/pressemedling/ny-rapport-viser-at-norsk-naeringsliv-mangler-kompetanse-og-helhetlig-tilnaerming-til-barekraft?
publisherId=17847557&releaseId=17896404](https://kommunikasjon.ntb.no/pressemedling/ny-rapport-viser-at-norsk-naeringsliv-mangler-kompetanse-og-helhetlig-tilnaerming-til-barekraft?publisherId=17847557&releaseId=17896404)
- Ledernytt. (2021). Kotters åtte stegs modell for endringer.
<https://www.ledernytt.no/kotters-aatte-stegs-modell-for-endringer.6414661-311239.html>

- Lov om organisering av forskningsetisk arbeid (forskningsetikkloven) (2017)
(LOV-2017-04-28-23). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-04-28-23>
- Lounissi, J., Lund, E. & Rønning, I. (2022) Anvendt metode.
Hva kjennetegner virksomheter som har lyktes i arbeidet med bærekraft?
(Upublisert eksamensoppgave i anvendt metode). Nord Universitet.
- Meld. St. 40 (2020–2021). Mål med mening — Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030.
Kommunal- og distriktsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-40-20202021/id2862554/?ch=1>
- Miljødirektoratet. Hovedbudskap fra rapporten om 1.5°C. Faktaark M-1116|2018. Hentet 21.4.2022 fra www.miljodirektoratet.no/globalassets/publikasjoner/m1116/m1116.pdf
- Miljødirektoratet. Sirkulær økonomi. Hentet 29.8.2022 fra www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/avfall/sirkular-okonomi/
- Miljøfyrtårn. (2022, 27. oktober). Om Miljøfyrtårn, Stiftelsen Miljøfyrtårn skal bidra til grønn omstilling av norske arbeidsplasser.
<https://www.miljofyrtarn.no/virksomhet/om-oss/dette-er-miljofyrtarn/>
- Miner, J. B. (2015). Organizational behavior. Routledge.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. Harvard Business Review, 65(4), 66.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. California Management. Review, 30(1), 11-24.
- Nag, T. (2021, 21.juni). ESG, Hva i huleste er det? Næringsforeningen i Stavangerregionen.
<https://www.naeringsforeningen.no/nyheter/esg-hva-i-huleste-er-det/>
- NHH. (2020, 26.november). Norsk næringsliv mangler kompetanse på bærekraft.
www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2020/november/norsk-naringsliv-mangler-kompetanse-pa-barekraft/.
- NHO. (2022). Tidslinje over EUs taksonomi.
www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/tidslinje-over-eus-taksonomi/
- NHO. (2022). Fakta om små og mellomstore virksomheter.
www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-virksomheter/artikler/sma-og-mellomstore-virksomheter-smb/
- NHO. (2022) EUs taksonomi og handlingsplan for bærekraftig finans.
<https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/eus-taksonomi-og-handlingsplan-for-barekraftig-finans/>

NRK. (2022, 7. november). Dagsrevyen 21.

<https://tv.nrk.no/serie/dagsrevyen-21/202211/NNFA21110722/avspiller>

Nsd.no. (2021). Sjekkliste for informasjon til deltakerne.

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/sjekkliste-for-informasjon-til-deltakerne/> hentet: 27.04.2022

NTB. (2020, 26. November). Ny rapport viser at norsk næringsliv mangler kompetanse og helhetlig tilnærming til bærekraft.

<https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/ny-rapport- viser-at-norsk-naeringsliv-mangler-kompetanse-og-helhetlig-tilnaerming-til-baerekraft?publisherId=17847557&releaseId=17896404>

Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods.

PWC. (2022, 28. april). Hva er ESG. www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/hva-er-esg.html

Ravndal, J.,E. (2022, 25. oktober). FNs tusenårsmål. Store norske leksikon.

https://snl.no/FNs_tusen%C3%A5rsm%C3%A5l

Regjeringen.no. (2021, 8. desember). Det grønne skiftet.

www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/det-gronne-skiftet/id2879075/

Roos, G., Krogh, G., Fernström, J., Roos, Johan, & Fernström, Lisa.

(2005). Strategi: En innføring (4. utg. med Lisa Fernström. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Quinn, J.B. (1980). Strategies for change: Logical incrementalism, Irwin, Homewood, Ill.

Sander, K. (2021, 27. juni). Den tredelte bunnlinjen. <https://estudie.no/den-tredoble-bunnlinjen/>

Sander, K. (2022, 22. mars). Den hermeneutiske Spiral.

<https://estudie.no/den-hermeneutiske-spiral/>

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions.

Schütze, F. & Stede, J. (2021). The EU sustainable finance taxonomy and its contribution to climate neutrality, Journal of Sustainable Finance & Investment.

Skagen, O. (2021). Det grønne skiftet. Praktisk økonomi Og Finans, 37(1), 48-62.

Silkoset, R., & Nygaard, A. (2021). Smarte kontrakter kan hindre grønnvasking.

Solstad, T. (2020, 07. mai).

Megatrender gir deg forsprang på konkurrentene.

<https://megatrender.no/2020/05/hva-er-megatrender-og-hvorfor-skal-jeg-bry-meg-om-dem/>

- Staff, A. (2015, 23. juni). Bias.
<https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/uavhengighet/bias/>
- Statistisk sentralbyrå. (2022, 6. juni).
Virksomheter. <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/virksomheter-og-foretak/statistikk/virksomheter>
- Stoknes, P. E. (2020). Grønn vekst. En sunn økonomi. 3 oppslag.
- Thoresen, E. D. (2022). Sivilsamfunn. I Store norske leksikon. <https://snl.no/sivilsamfunn>
- Tideman, S. G., Arts, M. C., & Zandee, D. P. (2013). Sustainable leadership: towards a workable definition. *The Journal of Corporate Citizenship*, 49, 17–33.
- Tidd, & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change (Sixth Edition.)*. Wiley.
- Vatle, S. (2020, 3. november). Strategi for grønn vekst.
<https://www.millum.no/artikler/strategi-for-gronn-vekst>
- Voldsund, K.H., Skjølvsvik, T. & Bragelien, J. J. (2020). *Forretningsforståelse*. 2. utgave.

Vedlegg 1.

Intervjuguide gruppe 1

Mål	Konkrete punkter	Obligatoriske punkter
<p>Gi en varm start på intervjuet hvor informantene føler seg komfortable og får informasjon om hva deltakelse i intervjuet innebærer</p> <p>Følge retningslinjer for personvern og samtykke</p> <p>Få med alt som er viktig for at informantens eller informantenes rettigheter blir ivaretatt</p>	<p>Introduksjon om vårt prosjekt og formålet med intervjuet</p> <p>Vi presenterer oss selv og lar informant(en) presentere seg selv</p> <p>Byr på kaffe og servering for å få informantene til å føle seg komfortable</p> <p>Informerer om varighet på intervjuet og at intervjuet kan avsluttes når som helst om informant(en) ønsker det</p> <p>Forteller om personvern og anonymisering</p> <p>Får bekreftelse på at opptak på intervjuet er ok</p> <p>Tar imot samtykkeskjema</p> <p>Forklarer hva vi gjør med resultatet og at vi gjerne deler det med informant(en)</p>	<p>Tidsplan</p> <p>Samtykke</p> <p>Personvern</p> <p>Introduksjon som setter i gang intervjuet</p> <p>Oppdatering på tema</p>

Hoveddel

Tema	Spørsmål
<p>Samtlige av ledelse, strategi, innovasjon og kunnskap.</p> <p>Virksomhetens generelle fokus og hva de vektlegger i sin daglige drift</p>	<p>1. Hvilke verdier er viktigst for virksomheten når det gjelder vekst og utvikling?</p>
<p>Samtlige av ledelse, strategi, innovasjon og kunnskap.</p>	<p>2. Hvordan kan arbeid med bærekraft gi konkurransefortrinn for din virksomhet?</p>

Fremmere i arbeidet med bærekraft	
Samtlige av ledelse, strategi, innovasjon og kunnskap. Fremmere i arbeidet med bærekraft	3. Hva har vært suksessfaktorer for deres arbeid med bærekraft?
Samtlige av ledelse, strategi, innovasjon og kunnskap. Hemmer i arbeidet med bærekraft	4. Hva har hindret dere i arbeidet med å bli mer bærekraftige?
Samtlige av ledelse, strategi, innovasjon og kunnskap. Bærekraftsarbeidet	5. Hvilke bærekraftsmål har dere prioritert?
Samtlige av ledelse, strategi, innovasjon og kunnskap. Fremmere og hemmere i arbeidet med bærekraft	6. Hvilken betydning har EUs taksonomi i bærekraftsarbeidet?
Samtlige av ledelse, strategi, innovasjon og kunnskap. Fremmere i arbeidet med bærekraft	7. Stilles det krav fra kunder om at dere jobber med rammeverk innen bærekraft og hvilke krav blir viktig for å beholde kunden?
Syn på bærekraftsarbeidet Innsikt i erfaringer fra egen praksis Fremmere i arbeidet med bærekraft	8. Hvilket råd vil du gi til virksomheter som skal jobbe mer med bærekraft?
Organisatorisk struktur Fremmere og hemmere i arbeidet med bærekraft	9. Hvem er involvert i arbeidet med bærekraft i deres virksomhet? – Daglig leder – Styret

	<ul style="list-style-type: none"> - Ansatte - Verneombud - Bærekraftsansvarlig - Andre
<p>Eksterne faktorer</p> <p>Fremmere og hemmere i arbeidet med bærekraft</p>	<p>10. Opplever virksomheten noen forventninger fra interessenter om satsing på bærekraft?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eiere/aksjonærer - Samarbeidspartnere - Styret - Ansatte - Kunder - Leverandører - Omgivelser/samfunnet - Myndigheter - Andre
<p>Interne faktorer</p> <p>Fremmere og hemmere i arbeidet med bærekraft</p>	<p>11. Hva motiverer dere til å jobbe med bærekraft?</p>
<p>Innovasjon</p> <p>Fremmere i arbeidet med bærekraft</p>	<p>12. På hvilken måte brukes innovasjon for å lykkes i bærekraftsarbeidet?</p>
<p>Eksterne faktorer</p> <p>Fremmere i arbeidet med bærekraft</p>	<p>13. Hvilke bidrag har forskningsmiljø, utdanningsinstitusjoner og konkurrenter hatt for deres bærekraftsarbeid? Er det andre samarbeidspartnere, og hvis ja, hvilken påvirkning/bidrag har de gitt dere?</p>
<p>Ledelse</p> <p>Fremmere i arbeidet med bærekraft</p>	<p>14. Hvilke lederegenskaper mener dere er viktig for å lykkes med bærekraft?</p>
<p>Strategi</p> <p>Fremmere i arbeidet med bærekraft</p>	<p>15. Hvilke strategier har dere i arbeidet med bærekraft?</p>
<p>Samtlige av ledelse, strategi, innovasjon og kunnskap.</p>	<p>16. Hvordan vil betydningen av arbeidet med bærekraft variere for virksomheter av ulik størrelse?</p>

Fremmere og hemmere i arbeidet med bærekraft	
Eksterne faktorer Fremmere og hemmere i arbeidet med bærekraft	17. Hvilke incentiver finnes for virksomheter av deres størrelse?
Avdekking av kunnskapsnivå og behov for kompetanse Fremmere og hemmere i arbeidet med bærekraft	18. Hvordan benytter dere rapporteringsverktøy i arbeidet med bærekraft? Hvis dere ikke benytter rapporteringsverktøy, hva skal til for at dere vil begynne med dette?
Forenkling av arbeidet med bærekraft Fremmere i arbeidet med bærekraft	19. Hvilke verktøy kan bidra til at dere kan jobbe mer effektivt med bærekraft?

Avslutning

Mål	Punkter
Avslutning av intervjuet	Spør om avsluttende kommentarer
Informasjon om tiden	Takker for tiden deres og forklarer kort om den videre prosessen
Setter av litt tid ekstra innspill og gir rom for å ta opp ting som informant(e) har glemt å nevne	Understreker deres rettigheter i prosessen
Informerer om hvordan vi oppbevarer og transkriberer materialet	Sjekker med informant(e) om hvordan intervjuet opplevdes

Vedlegg 2.

Intervjuguide gruppe 2

Mål	Konkrete punkter	Obligatoriske punkter
<p>Gi en varm start på intervjuet hvor informantene føler seg komfortable og får informasjon om hva deltakelse i intervjuet innebærer</p> <p>Følge retningslinjer for personvern og samtykke</p> <p>Få med alt som er viktig for at informantens eller informantenes rettigheter blir ivaretatt</p>	<p>Introduksjon om vårt prosjekt og formålet med intervjuet</p> <p>Vi presenterer oss selv og lar informant(en) presentere seg selv</p> <p>Byr på kaffe og servering for å få informantene til å føle seg komfortable</p> <p>Informerer om varighet på intervjuet og at intervjuet kan avsluttes når som helst om informant(en) ønsker de</p> <p>Forteller om personvern og anonymisering</p> <p>Får bekreftelse på at opptak på intervjuet er ok</p> <p>Tar imot samtykkeskjema</p> <p>Forklarer hva vi gjør med resultatet og at vi gjerne deler det med informant(en)</p>	<p>Tidsplan</p> <p>Samtykke</p> <p>Personvern</p> <p>Introduksjon som setter i gang intervjuet</p> <p>Oppdatering på tema</p>

Hoveddel

Tema	Spørsmål
<p>Samtlige av ledelse, strategi, innovasjon og kunnskap.</p> <p>Virksomhetens generelle fokus og hva de vektlegger i sin daglige drift</p>	<p>1. Hvilke verdier er viktigst for virksomheten når det gjelder vekst og utvikling?</p>
<p>Samtlige av ledelse, strategi, innovasjon og kunnskap.</p>	<p>2. Hvordan kan arbeid med bærekraft gi konkurransefortrinn for din virksomhet?</p>

Fremmere i arbeidet med bærekraft	
Samtlige av ledelse, strategi, innovasjon og kunnskap. Hemmere i arbeidet med bærekraft	3. Hva har hindret dere i arbeidet med å bli mer bærekraftige?
Samtlige av ledelse, strategi, innovasjon og kunnskap. Bærekraftsarbeidet	4. Hvilke bærekraftsmål kan være aktuelle for dere?
Samtlige av ledelse, strategi og innovasjon. Fremmere i arbeidet med bærekraft	5. Stilles det krav fra kunder om at dere jobber med rammeverk innen bærekraft og hvilke krav blir viktig for å beholde kunden?
Samtlige av ledelse, strategi, innovasjon og kunnskap. Fremmere og hemmere i arbeidet med bærekraft	6. Finnes det rammeverk som kan hjelpe dere i arbeidet om å bli bærekraftige?
Samtlige av ledelse, strategi, innovasjon og kunnskap. Fremmere i arbeidet med bærekraft	7. Hvem ser du på som naturlig å involvere i arbeidet med bærekraft i deres virksomhet? – Daglig leder – Styret – Ansatte – Verneombud – Bærekraftsansvarlig – Andre
Eksterne faktorer Fremmere og hemmere i arbeidet med bærekraft	8. Opplever virksomheten noen forventninger fra interessenter om satsing på bærekraft? – Eiere/aksjonærer – Samarbeidspartnere – Styret – Ansatte

	<ul style="list-style-type: none"> - Kunder - Leverandører - Omgivelser/samfunnet - Myndigheter - Andre
<p>Interne faktorer</p> <p>Fremmere og hemmere i arbeidet med bærekraft</p>	9. Hva skal til for at dere skal jobbe med bærekraft?
<p>Innovasjon</p> <p>Fremmere i arbeidet med bærekraft</p>	10. På hvilken måte kan innovasjon brukes for å lykkes i bærekraftsarbeidet?
<p>Eksterne faktorer</p> <p>Fremmere i arbeidet med bærekraft</p>	11. Hvilke bidrag kan forskningsmiljø, utdanningsinstitusjoner og konkurrenter ha for deres bærekraftsarbeid?
<p>Ledelse</p> <p>Fremmere i arbeidet med bærekraft</p>	12. Hvilke lederegenskaper mener du er viktig for å komme i gang med arbeidet med bærekraft?
<p>Strategi</p> <p>Fremmere i arbeidet med bærekraft</p>	13. Hvilken strategi har dere for arbeidet med bærekraft?
<p>Samtlige av ledelse, strategi og innovasjon.</p> <p>Fremmere og hemmere i arbeidet med bærekraft</p>	14. Hvordan vil betydningen av arbeidet med bærekraft variere for virksomheter av ulik størrelse?
<p>Avdekking av kunnskapsnivå og behov for kompetanse</p> <p>Fremmere og hemmere i arbeidet med bærekraft</p>	15. Hva skal til for at dere tar i bruk et rapporteringsverktøy i arbeidet med bærekraft?
Arbeidet med bærekraft	16. Hva bør et rapporteringsverktøy inneholde, og hvem skal være brukerne av verktøyet?

Fremmere i arbeidet med bærekraft	
Interne faktorer Fremmere og hemmere i arbeidet med bærekraft	17. Hvilke ressurser har dere selv til å jobbe med bærekraft?
Eksterne faktorer og arbeidet med bærekraft Fremmere og hemmere i arbeidet med bærekraft	18. Hvilke ressurser ønsker dere evt. å hente eksternt?
Kostnader og verdier Hemmere i arbeidet med bærekraft	19. Er dere villige til å betale for hjelp med å bli mer bærekraftige?
Avdekking av behov Fremmere og hemmere i arbeidet med bærekraft	20. Er Miljøfyrtårn, ISO sertifisering eller andre sertifiseringer aktuelt for dere?
Samtlige av ledelse, strategi og innovasjon. Fremmere og hemmere i arbeidet med bærekraft	21. Hva mener dere trengs for at flere små og mellomstore bedrifter jobber mer med bærekraft?

Avslutning

Mål	Punkter
Avslutning av intervjuet	Spør om avsluttende kommentarer
Informasjon om tiden	Takker for tiden deres og forklarer kort om den videre prosessen
Setter av litt tid ekstra innspill og gir rom for å ta opp ting som informant(e) har glemt å nevne	Understreker deres rettigheter i prosessen
Informerer om hvordan vi oppbevarer og transkriberer materialet	Sjekker med informant(e) om hvordan intervjuet opplevdes

Vedlegg 3.

Samtykkeerklæring/Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Masteroppgave: Hva kjennetegner virksomheter som har lyktes i arbeidet med bærekraft?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvorvidt arbeid med bærekraft kan være lønnsomt og et konkurransefortrinn, og avdekke hva som er nødvendig for at små og mellom store virksomheter skal begynne å jobbe med dette. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Målet med prosjektet er å kartlegge om virksomheter vurderer bærekraft som et konkurransefortrinn. Vi ønsker også å kartlegge status på deres arbeid med bærekraft, hva som er deres ambisjon og hvilke tiltak dere ser på som relevante for å bli mer bærekraftige. Videre skal vi kartlegge hvilke forhold dere mener hemmer og fremmer virksomhetens bærekraftsarbeid. Vi ønsker også å kartlegge om et verktøy kan bidra til å gjøre arbeidet med bærekraft enklere.

Hovedproblemstillingen som vi ønsker å undersøke i dette prosjektet er følgende:

“Hva kjennetegner virksomheter som har lyktes i arbeidet med bærekraft?”

Underproblemstillinger:

- 1. Hvordan har virksomheter tatt bærekraft inn i sin strategi?***
- 2. Hvordan har virksomheter jobbet med innovasjon knyttet til bærekraft?***
- 3. Hvordan jobber ledelsen med bærekraft?***
- 4. Hvilke rammeverk kan bidra til bedre bærekraftsarbeid?***

Vårt forskningsprosjekt er en del av vår MBA som vi gjør i samarbeid med Nord Universitet. Opplysningene som vi får fra intervjuene vi gjennomfører kommer vi til å benytte i å til å gi oss grunnlag til å forstå hvordan arbeidet med bærekraft er integrert i dag og hvordan virksomheter ser på arbeidet med bærekraft. Målet vårt er å tilby et verktøy som kan bidra som motivasjon og insentiv til å øke kunnskapen og videre arbeid med bærekraft.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet. De som er en del av gruppa er Ingrid Rønning, Jonas Lounissi og Elisabeth Lund.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Gruppen ønsker å undersøke SMB virksomheter i ulike bransjer for å få flere ulike perspektiv rundt utfordringer og bransjestandarder rundt bærekraft. Vi har valgt å se på virksomheter som er medlem av klynger for å avdekke om det forenkler arbeidet med bærekraft, og virksomheter som ikke er medlemmer av klynger. Av disse har vi valgt ut 7 virksomheter som undersøkes nærmere som er en del av en klynge og 6 som ikke er medlemmer av en klynge. Vi har valgt ulike virksomheter for å få bedre utbytte av undersøkelsene og få en god variasjon i måten virksomhetene utfører sin praksis på. Vi anser det som viktig å få innhentet kunnskap fra disse. En av gruppe-medlemmene har kjennskap til flere av virksomhetene og er derfor den som har nådd ut til dere og som har avtalt intervjuene.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju på 1 time og 30 minutter. Om vi får nok informasjon fra intervjuet, kan det ta kortere tid ca. 1 time. Vi kommer også til å be deg oppgi opplysninger som hvilken rolle du har i virksomheten. Vi kommer til å la deg være anonym, men bruke opplysningene om hvordan virksomheten jobber med bærekraft videre i vår masteroppgave.

For at vi skal få med mest mulig informasjon i intervjuet, kommer vi til å gjennomføre lydopptak og ta notater underveis.

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. Dette kommer ikke til å bli delt videre eller til å ha noen betydning i etterkant.

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.

De som vil ha tilgang til disse opplysningene vil være studentene som er en del av mastergruppa og veileder ved Nord Universitet. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data. Vi kommer til å transkribere materialet og sikre oss at bedriftens navn ikke blir direkte referert til i datamaterialet som vi publiserer i vår masteroppgave. Vi kommer til å benytte NVIVO som metode for å bearbeide dataen etter at intervjuene er ferdige. Vi kommer til å skille mellom virksomheter som er medlem av en klynge og ikke klynge generelt i vår endelige oppgave, men ikke enkeltpersoner eller virksomhetsnavn.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 28. november 2022. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres og navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Nord Universitet har et internkontrollsystem som inneholder regler og rutiner for hvordan personopplysninger skal behandles. Det blir gjennomført regelmessig risiko- og sårbarhetsanalyser av datasystemene som benyttes, for å sikre personopplysningene dine.

I tillegg har Nord Universitet sikkerhetstiltak, slik som tilgangskontroller for å hindre at flere ansatte en nødvendig får tilgang til personopplysningene dine. Slike tilgangskontroller kan være både tilgangskontroll i datasystemer og fysisk kontroll i form av låsbare arkiv/skap.

Ansatte og studenter som behandler personopplysninger er underlagt taushetsplikt og gis opplæring i personvern. Alle registreringer logges.

Dersom Nord Universitet avdekker eller får melding om sikkerhetsbrudd, behandles saken av institusjonens informasjonssikkerhetskoordinator (CISO) i henhold til gjeldende regelverk og rutiner. Dersom man vurderer at sikkerhetsbruddet medfører risiko for krenkelse av personvernet, vil Datatilsynet bli varslet uten ugrunnet opphold, og senest innen 72 timer.

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 Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Nord Universitet
- Studentene: Ingrid Rønning, Jonas Lounissi og Elisabeth Lund.
- Vårt personvernombud: Personvernombudet ved Nord universitet er Toril Irene Kringen som kan kontaktes på personvernombud@nord.no

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

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

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Studenter

Nord Universitet

Ingrid Rønning

Veileder:

Jonas Lounissi

Vivi Marie Lademoie Storsletten

Elisabeth Lund

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "*Masteroppgave: Hva kjennetegner virksomheter som har lyktes i arbeidet med bærekraft*", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)