

MASTEROPPGAVE

Emnekode: 310-1 23V

Navn: Marit Kjeldstad og
Tove Heggdal Ingulfsvann

The proof of the pudding

Bærekraftig utvikling: En analyse av potensielle fremdriftsfaktorer for restauranter med Michelinstjerne.

Dato: 1. september 2023

Totalt antall sider: 122

*"Det intuitive sinnet er en hellig gave, og det rasjonelle sinnet er en trofast tjener.
Vi har skapt et samfunn som hedrer tjeneren og har glemt gaven". - Albert Einstein*

Forord

I januar 2021 gikk startskuddet for vårt bortimot treårige løp på masterstudiet i Kunnskapsledelse ved Nord universitet. Siden første semester har vi skrevet felles oppgaver rundt ulike tilnærminger til kunnskapsledelse; grunnleggende teorier om kunnskap, organisasjon og ledelse, læring og utvikling i organisasjoner, sentrale prosesser i ledelse av kunnskap, metode, og til slutt kroner vi verket med masteroppgaven. En siviløkonom og en sykepleier, med ulike erfaringer, sammenfallende interesser og komplementære ferdigheter som vi håper har gitt oss mulighet til å utveksle perspektiver. Vi har valgt å skrive om restauranter med stjerne i Michelin-guiden i sammenheng med vår tids store organisatoriske paradigmer; bærekraftig utvikling.

Vi har valgt å kalle oppgaven “The proof of the pudding” etter ordtaket "The proof of the pudding is in the eating”. Ifølge Cambridge Dictionary (dictionary.cambridge.org) er den uformelle betydningen av uttrykket beskrevet slik; “said to mean that you can only judge the quality of something after you have tried, used, or experienced it”. Det gamle ordtaket har ukjent opphav, men er historisk brukt av flere betydningsfulle personer for å understreke at vidløftige ord også må kunne etterleves for at de skal gi mening. Blant annet brukte økonomen John Maynard Keynes uttrykket for å understreke at man må avvete utfallet av økonomiske strategier for å kunne stadfeste om økonomiske teorier er holdbare eller ikke.

For oss handler “The proof of the pudding” om å undersøke om restaurantene vi har vært i kontakt med etterlever inntrykket av å jobbe for bærekraftig utvikling, ut fra definisjonen til Forente Nasjoner (FN). Hvordan vil bærekraftig utvikling gjøre seg gjeldende når vi forbinder det med faktorene kunnskap, samarbeid, endring, inntjening og konkurranse?

Michelin-guiden har sitt utspring fra tanken på en annen type bærekraft enn det vi skriver om her. Bærekraft som begrep brukes ofte i dagligtale om noe som skal bestå, eller opprettholdes over tid (Holden og Linnerud, 2021:15). De franske brødrene Edouard og André Michelin hadde store visjoner for den franske bilindustrien på slutten av 18-hundretallet da de startet med dekkproduksjon. Bilparken på daværende tidspunkt besto i underkant av 3000 biler. Brødrene Michelin utarbeidet en liten reisehåndbok som bileiere fikk med seg på kjøpet når de kjøpte dekk, slik at det skulle bli mer attraktivt å eie en bil, og dermed gjøre dekkproduksjonen “bærekraftig”. Reisehåndboka inneholdt tips om reisemål, kart og en

oversikt over servicestasjoner og bensinstasjoner. For at reisende etter sine opplevelsesrike dager skulle komme til hektene, inkluderte den også en liste over anbefalte overnattingssteder og restauranter. Guiden ble etter få år satt i salg. I dag oppdateres og utgis Michelinguiden årlig, og den finnes i forskjellige utgaver i ulike land. Boka er rød, og er i Frankrike kjent som *Le guide Rouge*. En stjerne i guiden til Michelin er i dag den viktigste utmerkelsen i restaurantbransjen, og er derfor sterkt forbundet med spisestedets suksess.

I Norge er per 2023 et 20-talls restauranter som har Michelinstjerne. De har hatt besøk av de hemmelige inspektørene som reiser verden rundt etter de beste smaker. Det er ukjent hvem som skal få besøk, hvor mange inspektører det er, og hvor ofte de kommer (Jørgensen, H., Jakobsen, O. S, 2023).

Begrepet kokkekunst har kanskje inspirert oss til å bevege oss noe inn på kreativiteten og intuisjonens arena. Vi har utfoldet oss ved å se på kunnskapsledelse i en kompleks kontekst i det vi forstår som en dynamisk bransje. Vårt perspektiv inn mot det vi undersøker, vil påvirkes av våre verdier og forforståelser. Med utgangspunkt i en slik bevissthet, skal oppgaven kunne fremstå både etterrettelig og troverdig.

Sammendrag

Masteroppgaven “The proof of the pudding” har som mål å utforske hvordan ledere i Michelin-restauranter driver frem bærekraftig utvikling i sin organisasjon. De fem valgte fremdriftsfaktorene som er undersøkt er kunnskap, samarbeid, endring, inntjening og konkurranse. Metodisk sett har oppgaven benyttet et hermeneutisk vitenskapssyn og samlet datagrunnlag gjennom intervjuer med daglige ledere i fire norske Michelin-restauranter. Disse intervjuene, sammen med relevant teori, har dannet grunnlaget for analysen. Oppgaven har en prosessuell tilnærming og er skrevet ut fra et sosiokulturelt perspektiv.

Funnene i studien inkluderer:

Kunnskap: Lederne integrerer aktivt kunnskapsdeling og -utvikling som en vesentlig del av deres tilnærming til bærekraftig utvikling. Organisasjonskulturen fremhever betydningen av kunnskap og kompetanse blant ansatte. Lederne ser kunnskap som en driver for engasjement og etisk bevissthet rundt bærekraftig utvikling.

Samarbeid og endring: Lederne er i direkte dialog med leverandørene om produksjon av råvarer. Samarbeid i nettverk styrker deres engasjement og inspirerer dem til å skape meningsfulle bærekraftsnarrativer sammen. Ledernes verdier og samarbeid spiller en avgjørende rolle i å navigere gjennom endring for å oppnå bærekraftig utvikling.

Inntjening og konkurranse: Inntjening påvirkes av bærekraftige tiltak, og lederne erkjenner at høye priser er nødvendige for å opprettholde standard og eksklusivitet. Konkurransesevnen forbedres gjennom kunnskap, innovasjon og helhetlig gjesteopplevelse. Lederne balanserer verdier og inntjening, men sliter med å skape lønnsomhet. Deres bærekraftige tilnærming gir dem en konkurransefordel.

Studien avdekker at kunnskap er en kritisk faktor som driver engasjement og etisk refleksjon, samarbeid gir inspirasjon til bærekraftige praksiser, endring er en vedvarende prosess for å oppnå bærekraft og inntjening samt konkurranseevne er forbedret gjennom bærekraftig praksis. Resultatene har implikasjoner for både forskning og praksis innen bærekraftig utvikling i restaurantbransjen.

Nøkkelord: Bærekraftig utvikling, kunnskapsledelse, samarbeid, endring, inntjening, konkurranse, restaurantledelse.

Abstract

The master's thesis "The Proof of the Pudding" aims to explore how leaders in Michelin-starred restaurants promote sustainable development within their organizations. The five chosen drivers investigated are knowledge, collaboration, change, profitability, and competitiveness. Methodologically, the thesis adopts a hermeneutic research perspective and gathers data through interviews with daily managers from four Norwegian Michelin-starred restaurants. These interviews, coupled with relevant theory, form the basis of the analysis. The thesis takes a process-oriented approach and is framed within a socio-cultural perspective.

The study's findings encompass:

Knowledge: Leaders actively integrate knowledge sharing and development as an integral part of their approach to sustainable development. Organizational culture underscores the significance of knowledge and competence among employees. Leaders view knowledge as a catalyst for engagement and ethical awareness around sustainable development.

Collaboration and Change: Leaders engage in direct dialogue with suppliers regarding raw material production. Collaborative networks bolster their commitment and inspire the co-creation of meaningful sustainability narratives. The role of leaders' values and collaboration is pivotal in navigating change towards achieving sustainability.

Profitability and Competitiveness: Profitability is influenced by sustainable initiatives, and leaders acknowledge the necessity of higher prices to maintain standards and exclusivity. Competitiveness is enhanced through knowledge, innovation, and a comprehensive guest experience. Leaders strive to balance values and profitability, facing challenges in achieving profitability. Their sustainable approach confers a competitive advantage.

The study reveals that knowledge is a critical factor driving engagement and ethical reflection, collaboration serves as inspiration for sustainable practices, change is an ongoing process to attain sustainability, and both profitability and competitiveness are enhanced through sustainable practices. These outcomes hold implications for both research and practice within sustainable development in the restaurant industry.

Keywords: Sustainable development, knowledge management, collaboration, change, profitability, competitiveness, restaurant management.

Innhold

Forord	2
Sammendrag	4
Abstract	5
Innhold	6
1.0 Innledning	8
1.1 Bærekraftig utvikling i en samfunnskontekst	9
1.2 Bakgrunn for problemstillingen	11
1.3 Formålet med undersøkelsen	12
1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål	13
2.0 Teoretisk rammeverk	15
2.1 Hva er bærekraftig utvikling	16
2.1.1 Introduksjon av bærekraftsmålene	17
2.1.2 Translasjon av bærekraftig utvikling	19
2.1.3. Hvordan forstå bærekraftig utvikling.	21
2.2 Kunnskap og kunnskapsledelse	21
2.2.1 Organisasjon	21
2.2.2 Perspektiver på kunnskap	22
2.2.3 Kunnskapsutvikling	23
2.2.4 Kunnskap som ressurs	26
2.2.5 Kunnskap og kompetanse	26
2.3 Konkurranssevne og klynger	27
2.3.1 Tripple bottom line	29
2.4 Innovasjon	30
2.4.1 Innovasjon, endring og kreativ destruksjon	30
2.4.2 Økosystemer	31
2.4.3 Refleksjon i felleskap	32
2.5 Meningsskaping og narrativer	33
2.5.1 Meningsskaping	33
2.5.2 Narrativ	35
2.6 Kritikk av teori	36
3.0 Metodisk tilnærming	38
3.1 Vitenskapsfilosofi	38
3.1.1 Hermeneutikk	39
3.2 Intervju som metode	41
3.2.1 Utvelgelse av deltakere	41
3.2.2 Beskrivelse av intervjuguiden	42
3.2.3 Gjennomføring av intervjuer	43
3.3 Databearbeiding og analysearbeid	44
3.4 Studiens troverdighet - validitet og reliabilitet	45
3.5 Ethiske avveininger	46
3.6 Kritikk av metode - refleksjoner i etterkant av intervjuer	46
4.0 Funn fra intervjuer	48

4.1 Kunnskap	48
4.2 Samarbeid	50
4.3 Endring	52
4.4 Inntjening	53
4.5 Konkurranssevne	55
4.6 Andre faktorer	56
4.7 Økonomisk analyse av restaurantene	57
4.8 Oppsummering av funnene	57
5.0 Diskusjon	63
5.1 Kontekstualisering av begrepet bærekraftig utvikling	63
5.2 Forskningsspørsmål 1; kunnskap	66
5.2.1 Lederens holdninger og tilnærminger til kunnskapsdeling	66
5.2.2 Praksiser for kunnskapsutvikling	68
5.2.3 Barrierer og muligheter	72
5.2.4 Oppsummering til forskningsspørsmål 1	76
5.3 Forskningsspørsmål 2; samarbeid og endring	77
5.3.1 Lederens syn på samarbeid og endring relatert til bærekraftig utvikling	77
5.3.2 Praksiser for samarbeid og endring	79
5.3.3 Utfordringer og muligheter i samarbeid og endring	85
5.3.4 Oppsummering til forskningsspørsmål 2	92
5.4 Forskningsspørsmål 3; inntjening og konkurransevne	93
5.4.1 Lederes syn på forholdet mellom bærekraft og økonomiske resultater	93
5.4.2 Bærekraftig utvikling og innvirkning på inntjening	95
5.4.3 Konkurranssevne i lys av bærekraftig utvikling	96
5.4.4 Økonomiske utfordringer og gevinster ved bærekraftig utvikling	97
5.4.5 Sammenhengen mellom verdier, inntjening og konkurransevne	101
5.4.6. Oppsummering til forskningsspørsmål 3	102
6.0 Konklusjon	104
6.1 Svar på forskningsspørsmålene	104
6.2 Svar på problemstillingen	105
6.3 Til videre forskning	108
7.0 Referanser	110
8.0 Vedlegg	113
Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD	113
Vedlegg 1: Informasjon og samtykkeskjema	115
Vedlegg 2: Intervjuguiden	118

Figurer

Figur 1. De fem valgte bærekraftsmålene vi har fokus på i denne masteroppgaven	12
Figur 2: Ulike tilnærminger til lokal bærekraft	20
Figur 3: Kunnskapsutviklingsspiralen	25
Figur 4: Plassering av Michelinrestauranter i modellen "Ulike tilnærminger til lokal bærekraft"	65

Tabeller

Tabell 1: Oppsummering av spørsmål og svar innen tema veien til stjerna	48
Tabell 2: Oppsummering av spørsmål og svar innen tema kunnskap	48
Tabell 3: Oppsummering av spørsmål og svar innen tema samarbeid	50
Tabell 4: Oppsummering av spørsmål og svar innen tema endring	52
Tabell 5: Oppsummering av spørsmål og svar innen tema inntjening	53
Tabell 6: Oppsummering av spørsmål og svar innen tema konkurranse	55
Tabell 7: Oppsummering av spørsmål og svar innen tema andre faktorer	56
Tabell 8: Økonomiske nøkkeltall hentet fra proff.no	57

1.0 Innledning

Temaet for oppgaven meldte seg på studietur til Danish Design Center høsten 2021, der vi fikk høre om økosystemer knyttet til bærekraftig utvikling. Det gjorde oss nysgjerrige på hvordan restaurantbransjen ville passe inn i et økosystemisk perspektiv. Vi ville se nærmere på hvordan de organiserte seg internt og sammen med omverdenen for å bidra til bærekraftig utvikling. Vi tar utgangspunkt i definisjonen av organisasjon fra et prosessperspektiv, der organisering ses på som en åpen prosess bestående av mange koblinger som i utgangspunktet kan synes forutsigelige, men som kan utvikle seg annerledes enn forventet (Hernes, 2016:27). Vi synes Michelinrestauranter som organisasjon har noe mytisk over seg. De promoterer i stor grad kortreist mat, og prisene oppleves sosialt ekskluderende, allikevel opplever vi at flere av disse er spesielt opptatt av bærekraftig utvikling.

Samtidig herjer diskusjoner i media rundt råvarer, import og kjøttproduksjon i tilknytning til temaet bærekraftig utvikling. Dette skjerper vår appetitt når det gjelder å “smake på puddingen”. Det gjør vi gjennom å intervjuer fire restauranter som har stjerne i Michelinguiden, om hvordan de forholder seg til bærekraftig utvikling innenfor de fem potensielle fremdriftsfaktorene kunnskap, samarbeid, endring, inntjening og konkurranse.

Vår forforståelse baserer seg på at alle restaurantene forholder seg til narrativer rundt bærekraftig utvikling når de eksempelvis promoterer seg som følger: “*Restauranten* sitt konsept og visjon har alltid vært det samme – å foredle lokale råvarer på aller beste måte. Hele 80-90% av råvarene er fra lokale jegere, fiskere og småskalaprodusenter.”

“*Restauranten* has been designed with sensitive consideration for its geographic context,” “vårt mål er å løfte frem produkter fra bønder som dyrker sin mark med tanke og omsorg,” og “kjærlighet til råvaren”. Men aller først ønsker vi å sette temaet i en samfunnskontekst, og fortelle bakgrunnen for valg av tema.

1.1 Bærekraftig utvikling i en samfunnskontekst

I disse dager skyter prisene på plastposer i dagligvarebutikkene til værs for å tvinge forbrukere til gjenbruk. Det har medført en diskusjon om hva som er den største miljøverstingen av bomullsnett og plastposer.

Bomull er fornybart og nedbrytbart, men det er knyttet kontroverser til bruken av store mengder vann, plantevernmidler, genmodifisering og farging i dyrkingsfasen og

produksjonen (Grimstad Klepp, 2023). I tillegg foregår en debatt om elektrifisering av norsk sokkel. Noen hevder dette er symbolpolitikk, mens andre mener dette er et viktig steg for å få ned klimautslipp i Norge.

Ideen om en bærekraftig utvikling eksisterte lenge før vår tid. Kant beskjeftiget seg både med undringen over naturen og følelsen av hva som er rett og galt allerede på 1700-tallet. Disse to perspektivene tar for seg akkurat det bærekraftig utvikling handler om (Holden og Linnerud, 2021:23).

Da rapporten *Vår felles framtid* ble presentert av Gro Harlem Brundtland på vegne av Verdenskommisjonen for miljø og utvikling (Brundtlandkommisjonen) i 1987, vokste det frem en forståelse av begrepet bærekraftig utvikling som innebar å se fattigdomsbekjempelse, miljøvern og et ansvar for kommende generasjoners muligheter som en sammenhengende oppgave (Holden og Linnerud, 2021:11). Rapporten som på engelsk het “Our common future” var et bestillingsverk fra generalforsamlingen i FN. Rapporten stadfester at man ikke kan betrakte miljø og utvikling hver for seg; miljøet lever vi i, og utviklingen skjer gjennom vår streben etter et stadig bedre liv innenfor rammene av miljøet (Holden og Linnerud, 2021:81). I tillegg løfter rapporten frem ansvaret vi har overfor fremtidige generasjoner. Dette gjenspeiles i definisjonen av begrepet bærekraftig utvikling:

“Bærekraftig utvikling er utvikling som tilfredsstillende dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstille sine behov” Brundtland, G.H. (1987:42).

28 år senere, på FNs generalforsamling i 2015 ble bærekraftsmålene vedtatt. De 17 målene for bærekraftig utvikling springer ut fra et globalt arbeid som har pågått i kjølvannet av Brundtlandkommisjonens arbeid, og utgjør verdens felles arbeidsplan for å stoppe klimaendringer, utrydde fattigdom og bekjempe ulikhet innen 2030 (FN-sambandet, 2023). Med tilslutning fra 193 medlemslandene, var Norge en pådriver for å få bærekraftsmålene vedtatt, og gjennom Parisavtalen, som er en global, juridisk bindende og forpliktende klimaavtale, har Norge forpliktet seg til å jobbe for at målene skal nås innen 2030.

2030-agendaen fordrer at bærekraftsmålene forsøkes løst gjennom helhetlig arbeid, da alle målene anses å være gjensidig avhengig av hverandre. Det vil si at oppfyllelse av målene på

ett område er helt avhengig av at målene på andre områder også blir oppfylt. Den 23.juni, 2021 ble *Mål med mening*, Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030 godkjent i statsråd. Virksomheter og organisasjoner i alle samfunnssektorer har bidratt med innspill (Meld. St. 40 (2020-2021)).

Det skulle altså ta noen år før utfordringen som ble presentert i rapporten presentert av Brundtlandskommisjonen ble et globalt tankegods i den grad at det påvirker hverdagen vår slik som i dag. Først etter at de 17 globale bærekraftsmål ble definert av FNs generalforsamling, har arbeidet med bærekraftig utvikling fått en annen kraft (Regjeringen, 2020). “Alle” kjenner i dag til ikonene som representerer de ulike sosiale, økonomiske og miljømessige bærekraftsmålene, og de implementeres på alle ansvarsområder i departementer, direktorater, fylkeskommuner og kommuner. Det investeres i bærekraftige fond som aldri før, fokus på bærekraft gir bedre tilgang på kompetanse, og privat næringsliv og frivillige organisasjoner holder bærekraftfanen høyt (Holden og Linnerud, 2021:12).

1.2 Bakgrunn for problemstillingen

Vi har valgt å se nærmere på hvordan fire restauranter med stjerne i Michelin-guiden jobber med bærekraftig utvikling knyttet til fem potensielle fremdriftsfaktorer som vi mener kan ha påvirkning på bærekraftig utvikling. De fem potensielle fremdriftsfaktorene vi ser nærmere på er kunnskap, samarbeid, endring, inntjening og konkurranse.

Studien vår bygger på data innhentet gjennom intervju med de daglige lederne ved fire av restaurantene i Norge som alle har stjerne i Michelin-guiden. Vi har selv ingen inngående kjennskap til bransjen på dette nivået, men vi er kjent med at veldig mange har hørt om eksklusiviteten rundt det å ha en stjerne i Michelin sin lille, røde reiseguide. For å knytte dette til kunnskapsledelse har vi valgt å intervju de som fungerer som daglige ledere, og som også, i våre tilfeller, er de som har drevet frem de ulike konseptene i sin restaurant.

Årsaken til at valget falt på restaurantbransjen, var fordi vi var nysgjerrige på økosystemer og kunnskapsledelse. Bransjen er dynamisk, og forholder seg til ulike typer samarbeidspartnere og inngår i et komplekst økosystem ved at de har et gjensidig avhengighetsforhold til produsenter, distributører, og øvrig nettverk som kan ha betydning for driften, som for eksempel gjester. Samtidig har vi en tanke om at de forholder seg til både matproduksjon og

globalitet på et særegent vis, i tillegg til de fem faktorene vi tenker også øvrige virksomheter forholder seg til.

Arbeid med bærekraftig utvikling påvirker alle, fordi ansvaret ligger hos alle om å følge opp. Det er ikke bare noe som foregår på et overordnet nivå. Det er viktig fordi det handler om verdens fremtid og det er enighet om at det er en global utfordring som må løses i fellesskap. Arbeidet omfatter alle samfunnslag, alle bransjer, med andre ord; alle verdens borgere. Begrepet bærekraftig utvikling er omfattende og krevende; Bærekraftsmålene er gjensidig avhengig av hverandre og krever at målene løses parallelt (Meld. St. 40 (2020-2021)).

For å snevre inn begrepet bærekraftig utvikling til kjerneområdene for restaurantene og deres verdikjeder, har vi plukket ut fem bærekraftsmål som vi tar med som et bakteppe for hvilken del av den bærekraftige utvikling vi tenker på i sammenheng med denne oppgaven. Disse er hentet fra FNs globale mål for 2030, og knyttes opp mot Stortingsmelding nr. 40, Mål med mening. De fem utvalgte bærekraftsmålene er; ansvarlig forbruk og produksjon, stoppe klimaendringene, livet i havet, livet på land og samarbeid for å nå målene.



Figur 1. De fem valgte bærekraftsmålene vi har fokus på i denne masteroppgaven (FN-sambandet, 2023).

Bærekraftsmålene er gitt til informantene som informasjon før intervjuet, og vil prege retningen på oppgaven, sånn at når vi snakker om bærekraftig utvikling, har vi begrenset fokus direkte på disse målene. Vi vil knytte bærekraftsmålene til drøftingene av funnene i forbindelse med de fem faktorene, og se i hvilken grad dette henger sammen med meningsskaping og narrativer, og se hvordan dette svarer ut forskningsspørsmålene våre.

1.3 Formålet med undersøkelsen

Foruten at formålet med oppgaven vår har den klare hensikt å gjenspeile og anvende kunnskapen fra masterstudiet i kunnskapsledelse i en forskningssammenheng, ønsker vi å se på hvordan en type virksomheter forholder seg bærekraftig utvikling fra et ledelsesperspektiv.

Gjennom intervju med fire daglige lederne ved restaurantene som har en Michelinstjerne, undersøker vi hvordan faktorer som kunnskap, samarbeid, endring, inntjening og konkurranse spiller inn på hvordan restaurantene forholder seg til bærekraftig utvikling gjennom valg de tar, og hvordan samsvarer dette med bærekraftsmålene vi har valgt ut.

Bærekraftig utvikling er et globalt mål som handler om deg, om oss, om verden og naturen, våre barn og barnebarn, verdier som ikke kan måles i penger. Men avstand i tid og rom kan gjøre at de globale målene faller bort når lokale handlinger står for døren. Lokal bærekraft omfatter tjenester vi bruker og produkter vi omgir oss med, samt strategier og planlegging. (Holden og Linnerud, 2021:39). Men hva gjør det meningsfullt å snakke om bærekraft? Som fremtidige kunnskapsledere mener vi denne bevisstheten er vesentlig for at vi skal kunne følge opp det globale samfunnsansvaret gjennom valg vi gjør, der vi har mulighet.

Vi håper oppgaven kan ses i et generisk perspektiv der vi kan få tak i noe av kompleksiteten med at organisasjoner må forholde seg til globale målsettinger: hvordan handle lokalt, men tenke globalt.

Årsaken til at vi har valgt å se på kunnskap, samarbeid, endring, konkurransevne og inntjening, er fordi disse potensielle fremdriftsfaktorene er det ledere ofte må forholde seg til uansett organisasjon.

De potensielle fremdriftsfaktorene mener vi er overførbare til flere bedrifter og bransjer. Vi dykker inn i restaurantbransjens mest eksklusive sjikt med nysgjerrighet, for å undersøke hvordan de fem potensielle fremdriftsfaktorene kan påvirke arbeidet med bærekraftig utvikling.

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Det foreligger en vid definisjon av begrepet bærekraftig utvikling (Linnerud og Holten, 2021). Det er bakgrunnen for at FN, med utgangspunkt i kommisjonens definisjon og konklusjon, utarbeidet bærekraftsmål. Norge har gjennom Parisavtalen forpliktet seg til å utarbeide en nasjonal handlingsplan, som heter Mål med mening, St. melding 40, og det har etter hvert kommet på plass systemer for rapportering ((Meld. St. 40 (2020-2021), Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2021)).

På bakgrunn av fem potensielle fremdriftsfaktorer vil vi se hvordan ledere av restauranter med Michelinstjerne forholder seg til bærekraftig utvikling. I den forbindelse synes vi uttrykket “The proof of the pudding is in the eating” var svært treffende på vår analyse av informasjonen vi har innhentet fra restaurantene om bærekraftig utvikling. Vi har valgt å innta et sosiokulturelt perspektiv. For å kunne belyse problemstillingen på en oversiktlig måte i drøftingsdelen, stiller vi tre forskningsspørsmål.

Problemstillingen for denne oppgaven er:

Hvordan forholder ledere i Michelinrestauranter seg til bærekraftig utvikling i relasjon til fem potensielle fremdriftsfaktorer; kunnskap, samarbeid, endring, inntjening og konkurransevne?

Forskningsspørsmål 1 - Kunnskap

Hvordan integrerer ledere av Michelinrestaurantene kunnskapsdeling og-utvikling i sin tilnærming til bærekraftig utvikling, og hvordan sammenfaller dette med bærekraftsmålene?

Forskningsspørsmål 2 - Samarbeid og endring

Hvordan forholder ledere seg til samarbeid for å skape endring relatert til bærekraftig utvikling?

Forskningsspørsmål 3 - Inntjening og konkurransevne

Hvordan påvirker ledernes tilnærming til bærekraftig utvikling i Michelinrestauranter deres økonomiske resultater og konkurransevne i restaurantbransjen?

Forskningsspørsmålene skal bidra til å gi en oversiktlig innføring i ulike potensielle fremdriftsfaktorenes betydning for hvordan leder i en Michelinrestaurant forholder seg til bærekraftig utvikling.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet etablerer vi en teoretisk ramme som sammenkobler lederskapsteori med prinsipper for bærekraftig utvikling og de potensielle fremdriftsfaktorene kunnskap, samarbeid, endring, inntjening og konkurranseevne.

Vi har viet en del av teorikapittelet til bærekraftig utvikling siden det er bakteppe for hva oppgaven handler om. All den tid Norge har vært en pådriver for Parisavtalen og Agenda 2030, vil vi som kunnskapsledere bli nødt til forholde oss til bærekraftig utvikling i tiden fremover. Teori om bærekraftig utvikling er en forutsetning for den senere drøftingen av de fem potensielle fremdriftsfaktorene vi har valgt å fokusere på i forbindelse med restaurantenes praksis. Foruten en ny og relevant fagbok om bærekraft av Holden og Linnerud, har vi i stor grad forholdt oss til offentlige sider og rapporter i regi av FN og EU, samt relevante stortingsmeldinger. Disse har gitt oss tilgang på oppdatert og relevant informasjon.

Det vil være relevant å bringe inn teori rundt de ulike faktorene. Vi har valgt å innta et sosiokulturelt perspektiv på kunnskap, og en prosessuell tilnærming til organisering, som også gir rom for å se de ulike faktorene i sammenheng med kunst, kreativitet og innovasjon.

Som en stadfestelse av vårt prosessuelle syn, har Cummings og Worley fått en liten plass i teoridelen, fordi de inngår i teorien rundt organisasjonsutvikling og kunnskapsledelse på studiet, og eksemplifiserer strukturperspektivet gjennom sin definisjon på organisasjonsutvikling. Definisjonen på organisasjonsutvikling hos Cummings og Worley, som viser et mer strukturelt tilsnitt, lyder slik: “Organisation development is a system-wide application and transfer of behavioral science knowledge to the planned development, improvement and reinforcement of strategies, structures, and processes that lead to organizational effectiveness” (Cummings og Worley, 2020:2).

Teorier om kunnskap, kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling utgjør en betydelig del av teorikapittelet i denne oppgaven. Vi har inkludert ulike kunnskapsteorier fra hele pensumlitteraturen for å kunne analysere funnene fra intervjuene i tilknytning til flere av faktorene. For eksempel ser Western (2013) kunnskap og konkurranse i sammenheng. Mens kunnskap og innovasjon behandles av Gotvassli og Oddane.

I forbindelse med at vi ser nærmere samarbeid vil det være naturlig å komme inn klynger og økosystemer. Vi spør om sammenheng mellom endring og bærekraftig utvikling. Endring som fenomen behandles som kunnskapsutvikling i teoridelen. Teoridelen som tar for seg inntjening er relativt liten. Foruten tabellen som viser regnskapstallene, vil vi så vidt komme inn på Elkington og hans *Triple bottom line*. Angående konkurranse bringer vi inn teori som forteller noe om hvordan vi kan forstå kunnskap og konkurranse i sammenheng, og knytter det til drøftingen av bærekraftig utvikling i stjernerestauranten.

Meningsskapning og narrativer anvender vi som bakgrunnsteori for drøfting om tilslutning. Vi har hovedsakelig forholdt oss til Karl Weick, Tor Hernes og David Herman. I den engelske teksten til Karl Weick, brukes begrepet sensemaking. Vi har tillatt oss å oversette begrepet til meningsskapning, slik vi ser Tor Hernes også har valgt å gjøre.

2.1 Hva er bærekraftig utvikling

“Bærekraftig utvikling er utvikling som tilfredsstiller dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstille sine behov” Brundtland, G.H. (1987:42).

Vi lever i en tid der bærekraftig utvikling har blitt et begrep som de alle har et forhold til, som noe kraftfullt som rører ved oss, og trigger noe som vi intuitivt føler er viktig. Ideen om en bærekraftig utvikling rommer både etiske dimensjoner og ubehagelige sannheter som appellerer til vår moral (Holden og Linnerud, 2021:12). Brundtlandkommisjonens medlemmer mente det var et nødvendig grep å gjøre begrepet så komplekst og vidt for å lykkes med tilslutningen. De fryktet en helt spesifikk definisjon ville medføre at begrepet falt til jorden, på lik linje med dommedagsprofetier som tidligere hadde mistet all praktisk og politisk innflytelse fordi de ble oppfattet virkelighetsfjerne og fremmedgjørende. Men denne diffuse definisjonen har gjort det utfordrende å operasjonalisere begrepet bærekraftig utvikling til praktisk handling og politikk, og har medført heftige diskusjoner på tvers av fag og tradisjoner. Derfor finnes fortsatt ingen konsensus rundt en presis definisjon. Dette gjør det vanskelig å finne ut hvilke virkemidler man skal ta i bruk, eller hvilken retning man skal gå for å fylle dette begrepet (ibid, 2021:17).

2.1.1 Introduksjon av bærekraftsmålene

Bærekraftsmålene er utdypende beskrevet i St. meld.40, Mål med mening. Bærekraftsmålene bryter med den tradisjonelle tankegangen om at arbeid for global utvikling først og fremst handler om bistand. Både utviklingsland og industrialiserte land oppfordres til å prioritere ressursene sine og ta eierskap til egne utfordringer. Bærekraftsmålene representerer en gjensidig avhengighet som utfordrer oss til å finne felles løsninger på tvers av organisasjoner, akademia, privat og offentlig sektor, og myndigheter (Meld. St. 40 (2020-2021:6)).

For å nå bærekraftsmålene må vi alle gjennomgå store omstillinger for hvordan vi tenker og lever som enkeltindivid og som organisasjoner. Voluntary Nasjonal Report (VNR) er Norges statusrapport om bærekraftsmålene. Ifølge VNR spiller næringslivet en nøkkelrolle for at 2030-agendaen skal kunne realiseres. Arbeidet med bærekraftig utvikling er et offentlig ansvar, men avhenger i tillegg av tilrettelegging for fruktbar innovasjon, teknologiutvikling, erfaringsdeling og kunnskapsutvikling gjennom investeringer og finansiering fra det private. I Norge har flere virksomheter gjort en betydelig innsats for å bidra til oppnåelsen av målsettingen i 2030-agendaen (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2021:27).

Vi presenterer her under et utvalg av delmålene som er oversatt og tilpasset et norsk perspektiv, og som vi oppfatter som relevant for restaurantbransjen. Vi kommer tilbake til dem, og vil se dem sammenheng med funnene.

Bærekraftsmål 12: Ansvarlig forbruk

FN beregner at vi kaster bortimot en tredjedel av all maten som produseres for mennesker. Vi bruker mer naturressurser enn hva som er bærekraftig for kloden, og fotavtrykket fortsetter å øke (Meld. St. 40 (2020-2021:117)).

Delmål 12.3: Innen 2030 halvere matsvinn per innbygger på verdensbasis, både i detaljhandelen og blant forbrukere, og redusere svinn i produksjons- og forsyningskjeden, inkludert svinn etter innhøsting

Delmål 12.5: Innen 2030 redusere avfallsmengden betydelig gjennom forebygging, reduksjon, materialgjenvinning og ombruk

Delmål 12.8: Innen 2030 sikre at alle mennesker i hele verden har relevant informasjon om og forståelse av bærekraftig utvikling og et levesett som er i harmoni med naturen.

(Meld. St. 40 (2020-2021:120)).

Bærekraftsmål 13: Stoppe klimaendringene

Klimaendringene påvirker alle bærekraftsmålene, og innebærer en utfordring som går på tvers av sektorer, aktører og samfunnsområder. Det foreligger et felles globalt mål om å stoppe klimaendringene ved at vi skal tilstrebe å begrense oppvarmingen til 1,5 grader.

En viktig del av klimatilpasningen er å bevare de naturlige funksjonene i natur og økosystemer. Skogen tar opp og lagrer CO₂ og våtmarker og innsjøer som kan dempe flommer, derfor er naturen viktig for å begrense skadevirkningene av klimaendringene. Alle har et ansvar for å tilpasse seg klimaendringene, både enkeltindivider, næringsliv og myndigheter (Meld. St. 40 (2020-2021:130)).

Delmål 13.3: Styrke enkeltpersoners og institusjoners evne til å motvirke, tilpasse seg og redusere konsekvensene av klimaendringer og deres evne til tidlig varsling, samt styrke kunnskapen og bevisstgjøringen om dette (Meld. St. 40 (2020-2021:132)).

Bærekraftsmål 14: Livet i havet

Miljøet i havet påvirkes av klimaendringer, overhøsting, havforsuring og forurensning i form av miljøgifter og plast. Endringer i havet vil få konsekvenser for matsikkerhet, havnæring og kystsamfunn.

Norge er en sjømatnasjon som er avhengig av å kunne produsere og høste ren mat fra et rikt og rent hav. Nåværende og fremtidig verdiskaping avhenger av at vi klarer å opprettholde et rikt naturmangfold og bevare miljøet i havet gjennom en bærekraftig forvaltning av marine ressurser (Meld. St. 40 (2020-2021:139)).

Delmål 14.4: Innen 2020 innføre effektive tiltak for å regulere uttaket av fiskebestandene, få slutt på overfiske og ulovlig, urapportert og uregulert fiske og ødeleggende fiskemetoder, og iverksette vitenskapelig baserte forvaltningsplaner for å gjenoppbygge fiskebestandene på kortest mulig tid, i det minste til de nivåene som kan gi høyest mulig bærekraftig avkastning ut fra bestandenes biologiske særtrekk (Meld. St. 40 (2020-2021:141)).

Delmål 14.B: Gi fiskere som driver småskala fiske, tilgang til marine ressurser og markeder (ibid).

Bærekraftsmål 15: Livet på land

Menneskelig aktivitet er årsaken til at naturen har endret seg betydelig over hele kloden, først og fremst på grunn av endret bruk av skog og våtmarksområder.

Delmål 15.3 omhandler jordhelse, matjord og landareal som er viktig for norsk matproduksjon. Kulturlandskapet ivaretas ved at både jordbruk og reindrift bruker utmark til beite. Men mange steder i landet trues kultur-og naturlandskapet av gjengroing på grunn av endrede driftsformer og utbygging. Det er derfor snakk om å øke målet for maksimal nedbygging som en del av den nasjonale strategien for jordvern (Meld. St. 40 (2020-2021:149)).

Delmål 15.3: Innen 2030 bekjempe ørkenspredning, restaurere forringet land og matjord, inkludert landområder som er rammet av ørkenspredning, tørke og flom, og arbeide for en verden uten landforringelse (Meld. St. 40 (2020-2021:151)).

Bærekraftsmål 17: Samarbeid

Bærekraftsmålet handler om at vi må gå sammen om å bygge kapasitet, utvikle og dele teknologi, mobilisere ressurser, og etablere solide samarbeidsmekanismer for bærekraftig utvikling (Meld. St. 40 (2020-2021:175)).

Delmål 17.16: Styrke det globale partnerskapet for bærekraftig utvikling og understøtte det med partnerskap mellom flere interessenter som kan mobilisere og dele kunnskap, ekspertise, teknologi og finansielle ressurser, for å bidra til at alle land, særlig utviklingslandene, oppnår bærekraftsmålene

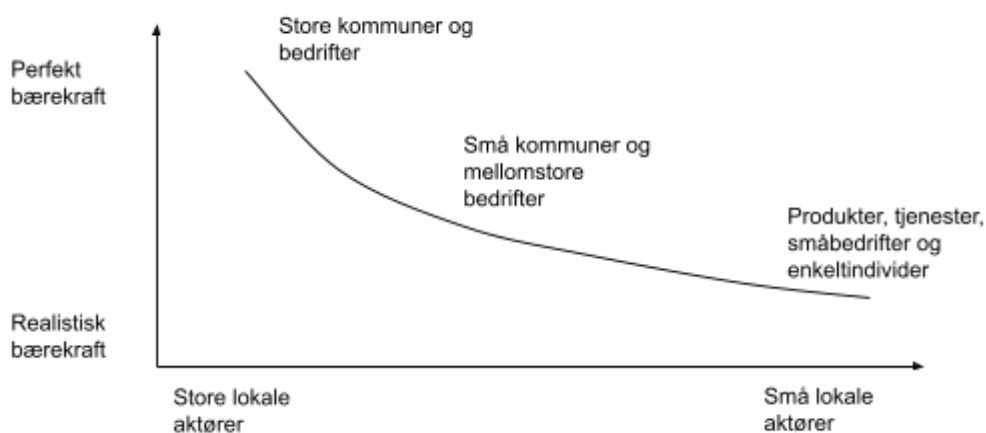
2.1.2 Translasjon av bærekraftig utvikling

De fleste organisasjonsideer blir bevisst eller ubevisst gjenstand for oversettelse i det de skal konseptualiseres. Overføring av kunnskap eller ideer mellom organisasjoner lykkes i varierende grad, og god translatørkompetanse anses som en viktig suksessfaktor. En språklig reproduksjon eller maskinell kopiering er sjelden tilstrekkelig. Det er nødvendig med en kontekstuell tilpasning for å få til godt oversettelsesarbeid. En av utfordringene med kontekstualisering kan skyldes at oversetteren kommer utenfra, og at translatøren ikke

kjenner kulturen. En annen utfordring er at de som er “insidere” kjenner praksisen så godt, at rollen som budbringer medfører at kun deler av praksisen blir formidlet.

Oversettelsesregler handler for organisasjonsideer i stor grad om oversetterens muligheter og begrensninger, altså i hvilken grad oversetteren har mulighet til å tolke og omforme ideene, og hvor overførbar ideen er til den nye konteksten (Røvik, 2007:321).

Hvis vi ser på oversettelse i forbindelse med bærekraft, og forholder oss til utsagnet “tenke globalt, handle lokalt”, er det først og fremst behov for kontekstualisering av begrepet bærekraftig utvikling.



Figur 2: Ulike tilnæringer til lokal bærekraft (Holden og Linnerud, 2021:143).

Det vil ikke gi mening at en aluminiumsfabrikk og en Michelinrestaurant skal forholde seg til samme bærekraftsmål. Derimot er det en forventning om at store aktører systematisk skal arbeide seg gjennom alle 17 bærekraftsmål og 169 delmål for å tilpasse virksomheten til målbare størrelser på tiltak knyttet til bærekraftig utvikling. Denne tilnærmingen kalles perfekt (lokal) bærekraft.

De små aktørene, inkludert produkter og tjenester, forventes ikke å ha ressurser til et like nitid arbeid, men de kan sette et svært begrenset sett med mål som de realistisk kan forholde seg til. To grunner til å åpne opp for en realistisk tilnærming, er at globale bærekraftsmål ikke nødvendigvis er relevante for de lokale aktørene. Det må foreligge en relevans-mulighetsvurdering som muliggjør måloppnåelse, og forhindrer at aktøren opplever mismot og demotivering. Kjernen i lokal bærekraft handler om at den enkelte aktør forplikter seg til å ta utgangspunkt i forutsetningene, og gjøre det beste for å oppnå bærekraftig utvikling, gjennom å bidra til en bedre livssituasjon til de som ikke er i stand til det selv. Det

formelle ansvaret for at alle følger riktig kurs, ligger på nasjonale myndigheter (Holden & Linnerud, 2021:142-146).

2.1.3. Hvordan forstå bærekraftig utvikling.

"Bærekraftig er et litt diffust ord. Altså, hva er bærekraftig, det er vanskelig å svare på egentlig. Det er så mange ting som er bærekraftig, det er noe noen synes er bærekraftig som kanskje ikke er bærekraftig i andres øyne." Sitatet er hentet fra en av våre informanter.

Som vi har vist tidligere i kapittelet, vil bærekraftig utvikling tilpasses størrelsen på bedrifter, og med tanke på det, er det ikke å vente at våre informanter forholder seg til alle 17 bærekraftsmål, og 169 delmål. For at vi skal kunne si noe om de potensielle fremdriftsfaktorene påvirker Michelinrestaurantene sin praksis omkring bærekraftig utvikling, er det viktig at vi har et konkret utgangspunkt for sammenligning.

Vi tar utgangspunkt i elementer fra boka til Linnerud og Holten (2021), som vi mener har henger sammen med handlinger eller tankesett som knyttes til teorien vi har valgt ut forøvrig, og som kan betraktes gjennom spørsmålene i vår intervjuguide, for å lage et sett med egenskaper vi tenker må inkluderes i et utgangspunkt for å se de potensielle fremdriftsfaktorene opp mot. Det vi legger i begrepet bærekraftig utvikling, med utgangspunkt for problemstillingen vår, er at:

Bærekraftig utvikling en kontinuerlig tilstand som løper ut fra teoretisk kunnskap og en etisk bevissthet om de primære bærekraftige temaene som handler om å balansere økonomisk vekst, sosial rettferdighet og miljøhensyn, og som aktiverer følelser i oss. Handlinger foregår lokalt, men i et globalt perspektiv, og iverksettes og begrunnes i hvorfor man skal endre seg, og hvordan det kan bidra til bærekraftig utvikling.

2.2 Kunnskap og kunnskapsledelse

2.2.1 Organisasjon

Organisasjonsbegrepet har vært gjenstand for ulike tolkninger. Røvik (2007:65) beskriver hvordan organisasjoner har vokst frem som en dels sosialt konstruert forestilling, der høyst ulike virksomheter faller inn i kategorien formelle organisasjoner, og forener dem i en slags universell identitet.

Hernes (2016) beskriver organisasjonen som en prosess, som et nøste med kryssende tråder. Nøstet symboliserer en sammenfiltrering av mange prosesser som forgreiner seg på kryss og tvers, uløselig forbundet av hva det er som skjer på utsiden. Uforutsigbarheten som ligger i disse tilfeldige krysningspunktene muliggjør læring og forandring (Hernes, 2016: 23). I prosessen rundt organisering, brukes rhizomet som metafor fordi det er umulig å forutsi hvordan den vokser. Et rhizom er en rotstengel som vokser langs bakken mens den kontinuerlig gror røtter og danner nye skudd. Den er kontingent, som betyr at prosessene er komplekse; en prosess vil påvirke en annen, samtidig som den er heterogen, altså flerfoldig. Rhizomet symboliserer både forvandlingen og tilblivelsen av det nye som kommer; kontinuitet og forandring på samme tid, selv om rhizomet utvikler seg, kan det ikke bli hva som helst. Det ligger noen begrensninger i hva som er mulig og ikke (Hernes, 2016:29). Konsekvensene av organisering er vanskelig å forutse, men ved å vende seg mot fortiden, kan det hjelpe oss med å forstå det nye som skjer. Skuddene symboliserer forandringene, innovasjoner og dilemmaer, mens stengelen representerer tradisjonene, rutiner, normer og innlært praksis. Rhizomet som metafor for organisering er hentet fra filosofene Deleuze og Guattari (Hernes, 2016:30, Gotvassli, 2021).

2.2.2 Perspektiver på kunnskap

Kunnskap kan forstås ut fra flere perspektiver. Den grunnleggende forståelsen av kunnskap er knyttet til vitenskap. Kunnskap kan også betraktes som et resultat av læringsprosesser (Westeren, 2013:15).

Hvordan vi betrakter kunnskap, sier noe om vårt epistemologiske ståsted. Det vil si at vi har ulik oppfatning av hva kunnskap er, og hvilken kunnskap som er relevant. Å forstå kunnskap ut fra vitenskapen knyttes gjerne til strukturelle tradisjoner, der kunnskap betraktes som en beholdning i mennesket eller organisasjonen. Men dersom synet på kunnskap forstås ut fra at kunnskap er noe som utvikles i en sosial og kulturell ramme, har man en prosessuell forståelse av kunnskap. Vi kaller det for et sosiokulturelt perspektiv (Gotvassli, 2015:19). Vi har valgt å innta et sosiokulturelt perspektiv på kunnskap. Dette vil også påvirke hvordan vi ser på ledelse.

Uansett epistemologisk utgangspunkt, så forholder vi oss til tre former for kunnskap: Know why, know that og know how. Westernen (2013) forklarer *know why* som en kunnskapsform knyttet til en logisk slutning, altså kunnskap som er svar på et spørsmål som krever forklaring.

Med *know that*, menes konkret informasjon, altså den eksplisitte kunnskapen enkeltpersoner eller virksomheten besitter. *Know how* er kunnskap knytter seg til konkrete og kontekstuelle handlinger, altså de praktiske ferdighetene som ofte kan være integrert og kroppsliggjort, og derfor kan være vanskelig å lære bort. Disse to typer kunnskap representerer ikke motsetninger, men er to aspekter av samme forhold, der den ene kan forstås som eksplisitt kunnskap, og den andre som taus kunnskap (Gotvassli, 2015, Westeren, 2013:46). Eksempler fra en restaurant kan være at *know that* omhandler rutiner eller oppskrifter, mens *know how* handler om alle handlingene som skaper resultatet, altså håndverket. Vi er mange som har erfart at selv om vi følger en matoppskrift til punkt og prikke for første gang, garanterer det ikke for et vellykket resultat. Men med gjentatte forsøk, kan resultatene ofte forbedres, uten at vi nødvendigvis kan si hva det er vi gjør. Taus kunnskap er blitt mer og mer viktig sett i forhold til eksplisitt kunnskap. Dette kan ses i sammenheng med større åpenhet rundt å ta imot kunnskap inn til bedriften, og å dele kunnskap ut av bedriften, som ser ut til å påvirke konkurransevnen til bedrifter positivt (Westeren, 2013:90). Vi vil se nærmere på begrepsparet taus og eksplisitt kunnskap, kunnskapsutvikling og lærende organisasjoner.

2.2.3 Kunnskapsutvikling

Kunnskapsutvikling innebærer nyskaping og framdrift, en utvikling fra en tilstand til en annen. På individnivå innebærer dette å forholde seg til endring i hendelser, kontekster og situasjoner. På organisasjonsnivå vil dette handle om å overføre kunnskap gjennom sosiale prosesser, som bringer oss inn på begrepene eksplisitt og taus kunnskap (Gotvassli, 2015:24).

Eksplisitt kunnskap er ofte formell kunnskap, eller faktakunnskap som kan artikuleres. Kunnskapen er lett å overføre i form av manualer, tekst, oppskrifter, tall og matematiske uttrykk (Gotvassli, 2015:21). Problemstillingen rundt begrepsparet omhandler hovedsakelig hvordan man kan få tak i, og utnytte, den tause kunnskapen med det formål å bedre innovasjon og produktivitet (Westeren, 2013:15).

“I shall reconsider human knowledge by starting from the fact that we can know more than we can tell” (Polanyi, 1966:4). Dette utsagnet er bakgrunnen for den stående definisjonen på hva taus kunnskap er, altså at man kan mer enn hva man kan uttrykke gjennom språket. Polanyi ser kunnskap som kontekstuell, og mente at kunnskap må forstås ut fra hvilke ferdigheter det dreier seg om (Polanyi, 1966). Å bli bevisst det intuitive kan være utfordrende. Uttrykket er sterkt knyttet til utøvende praksis. Et eksempel kan være at en

snekker som rent intuitivt vet hvilket type redskap han skal bruke, uten å reflektere over at det er det riktige verktøyet å bruke i den gitte situasjonen. Verktøyet opptrer som en forlengelse av snekkerens egen arm. Jobben vil være gjort på et øyeblikk. Mens en som ikke er snekkerkyndig ville måtte gruble, bruke tid og ressurser på prosessen fordi han ikke besitter denne tause kunnskapen. Dette er i tråd med Donald Schöns ide om at kunnskapen som ligger til grunn for beslutninger som tas i det daglige, er implisitt. Det å ikke vite hva vi vet, er en av våre største utfordringer for å kunne få tak i den kunnskapen vi har behov for (Irgens og Wennes, 2011).

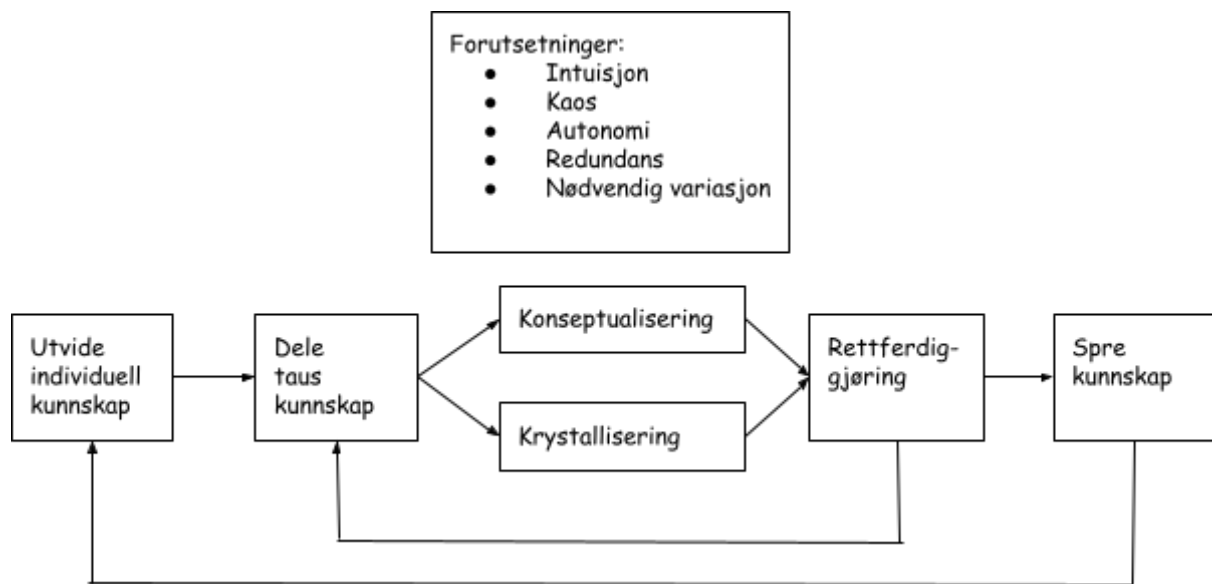
En forutsetning for kunnskapsutvikling i organisasjoner er at man får tilgang på denne tause kunnskapen som er knyttet til erfaringer, emosjoner, ideer og verdier, som ofte er personlig og kontekstspesifikk (Gotvassli, 2015:20).

Men også den eksplisitte kunnskapen må betraktes nøyere, spesielt i vår kontekst som handler om tolkning av informasjon om bærekraftig utvikling, bærekraftsmål, og tall.

Danning av kunnskap krever nemlig menneskelig bearbeidelse fra å være nøktern informasjon til å gi mening. Vi bringer alle inn et unikt perspektiv på verden, der våre observasjoner preges av individuelle erfaringer og personlig følsomhet. Slik rettferdiggjør vi sannhetsgehalten i vår overbevisning. Vi utvikler kunnskap på bakgrunn av at vi tolker mening inn i nye situasjoner, der vi bevarer vår berettigede overbevisning og tro på den (Gotvassli, 2015:24). På bakgrunn av dette, kan selv eksplisitt kunnskap oppfattes og tolkes ulikt, og dermed medføre at vi handler ulikt på bakgrunn av samme informasjon.

Dette kan ses i sammenheng med meningsskaping og enactment som vi kommer tilbake til senere i kapitlet.

Nonaka og Takeuchi utviklet SECI-modellen for å illustrere konverteringen mellom taus og eksplisitt kunnskap gjennom fire faser. Til tross for utbredt anvendelse i litteraturen om kunnskapsutvikling, er den blitt sterkt kritisert for å være tilpasset japansk kultur og arbeidsliv (Gotvassli, 2015, Hislop et al. 2013:117/123). I 2000 utga Georg von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka en femtrinns matrise som har sitt utspring i SECI-modellen. Den kan forstås som en mer oppskiftsmessig innfallsvinkel knyttet opp mot Ba, en kunnskapsutviklende kontekst basert på tillit og kommunikasjon (von Krogh et al. 2001)



Figur 3: Kunnskapsutvikling (Gotvassli, 2020:85).

von Krogh et al. (2001) hevder at læringsprosessen kan fremmes eller hemmes gjennom de fem grunnleggende vilkårene Gotvassli har plassert i rammen øverst i modellen. Kunnskapsutvikling stiller krav til relasjoner i organisasjonen, og en forutsetning for å kunne dele sin forståelse for et fenomen med andre, er at det foreligger tillit (von Krogh et. al. 2001:63). Kvaliteten på kunnskapen vil være avhengig av to faktorer; graden av innlevelse, og graden av variasjon i de individuelle faktorene. Taus kunnskap deles ved samhandling mellom enkeltindivider, der refleksjon i handling søker å utkrystallisere begreper som kan bidra til en omforent begrepsoppfatning som lar seg formidle. For at kunnskapen skal internaliseres må den rettferdiggjøres gjennom at organisasjonen er omforent om at de interne begrepsoppfatningene betraktes som rimelige og rette, altså de konseptualiseres gjennom rettferdiggjøring. Dette prosesselementet kan betraktes i et maktperspektiv. Dersom argumentene fra den tause kunnskapen som blir formidlet vinner oppslutningen om den nye synsmåten, vil den nye kunnskapen spres i nettverket, og øke individuell kunnskap blant deltakerne i organisasjonen (Gotvassli, 2015:58).

Anerkjennelsen og betydningen av læring i kunnskapsbaserte virksomheter, har medført en oppblomstring av interessen for lærende organisasjoner de siste tiårene (Hislop, 2013). Organisatorisk læring kan betraktes ut fra ulike kvaliteter. Dagligdags problemløsning som foregår i eksisterende tankemønstre, med kvantitativt utbytte, kaller Argyris for enkelkretslæring. Kraftfulle refleksjoner som fører til grensesprengende læring, og medfører at vi endrer vår forståelse kvalitativt, omtaler Argyris som dobbeltkretslæring. Men han

opererer også med begrepet metalæring, som tar utgangspunkt i to parallelle handlingssykluser, der man på den ene siden deltar i arbeidsoppgavene og sitt daglige virke, men samtidig løftes ut av den operasjonelle driften og får et større overblikk. Her utfordres og undersøkes andre sammenhenger i en videre anskuelse. Denne prosessen kan knyttes til lederne i Michelinrestaurantene, som på den ene siden orkestrerer driften av restauranten, men samtidig tar inn over seg, og omfavner ansvaret med å bidra til bærekraftig utvikling i handling og tanke. Denne metalæringen hevder Argyris utvikler handlingsevnen, og gjennom refleksjon gir den oss muligheten til å se ut over våre dagligdagse utfordringer, og bringer oss over i en annen type læring, som gir oss muligheter til å analysere på flere nivå hva det er vi driver med (Rennemo, 2006:84). Likevel kan forforståelse være en hemmende faktor. Rennemo (2006:94) viser til hvordan den følelsesmessige dimensjonen i relasjoner ofte blir utelatt på bekostning av den vestlige rasjonelle fornuftsdimensjonen. I tanker og handlinger forsvinner følelsen. Han henviser til kunsten som en portåpner til den følelsesmessige dimensjonen, og hjelper oss forbi forforståelsen. Ved at den appellerer til andre sider av oss enn det rent intellektuelle, kan den å fri oss fra elementer vi betrakter som værende av fast substans og tydelige grenser. Følelsene må også med i analysen for å kunne få fullstendig forståelse. Kunsten treffer følelsene mer enn vitenskapen (Rennemo, 2006:95).

2.2.4 Kunnskap som ressurs

Kunnskap har eksistert som et samfunnsmessig fenomen så lenge vi har drevet med organisert produksjon. Økonomen Marshall begynte å se på forbindelsen mellom kunnskap og økonomi på slutten av 1800-tallet (Westeren, 2013:12). Kunnskap forteller oss noe om de menneskelige ressursene tilgjengelig i en organisasjon, som utgjør det vi omtaler som kunnskapsøkonomien. Organisasjonsguruen Peter Drucker lanserte begrepet *the knowledge society* på 60-tallet, og påpekte at de viktigste økonomiske ressursene ikke lenger omfattet kapitalen, arbeidskraften eller naturressursene, men kunnskapen. Derfra kjenner vi også begrepet *knowledge-worker*; kunnskapsarbeider (Gotvassli, 2015:19). Dette bringer oss over på begrepet kompetanse.

2.2.5 Kunnskap og kompetanse

Kunnskapsbegrepet forveksles ofte med begrepet kompetanse. Men kompetanse er et komplekst fenomen, både som begrep og ressurs, og kan defineres både ut fra individuelle ferdigheter og evnen organisasjonen har til å møte komplekse krav, situasjoner og utfordringer i organisasjonen (Gotvassli, 2015:25). Lai definerer kompetanse ut fra et

potensial som består av fire typer komponenter: “Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål”. Egenskapene er knyttet til individet, men måten organisasjonen forvalter og mobiliserer kompetansen på vil være avgjørende for å skape verdier (Lai, 2013:46). En slik erkjennelse av at menneskelige ressurser har så stor betydning for produksjon og konkurranse har ført til at det stilles andre krav til ledelse og styring, som i større grad handler om anskaffelse, utvikling og avvikling, ikke bare styring av finansielle og fysiske ressurser. Dette er det vi betrakter som kunnskapsledelse (Gotvassli, 2015:20).

Kunnskapsledelse

Vi har sett på begrepet kunnskap i historisk og epistemologiske perspektiv, videre har vi behandlet kunnskapsutvikling og kompetansebegrepet. Nå vil vi se nærmere hvordan man kan forholde seg til ledelse og styring av kunnskap innenfor det epistemologiske utgangspunktet vi finner relevant, nemlig det sosiokulturelle.

Det finnes ingen allmenngyldige kunnskaper om hva god ledelse er, men det handler om å mobilisere mennesker, og ha interesse for og gleden av å skape ting sammen med andre. Kunnskapsledelse omfatter faglige administrative og relasjonelle oppgaver (Gotvassli, 2015:205). Gotvassli har tolket noen av Mintzberg sine betraktninger av organisasjon, strategi og ledelse. Her kommer Mintzberg sin skepsis til en analytisk forståelse av lederrollen frem, fordi han betrakter ikke mennesket som rasjonelt. Han er opptatt av hva menneskelige ledelse innebærer, fordi mennesket påvirkes av en rekke faktorer. Ledelse innebærer ikke kun analytisk, rasjonell tenkning, men også empati, intuisjon, og fleksibilitet. Ledelse kan ikke anses som vitenskap eller profesjon, hevder han, men en praksis basert på vitenskap, kunst og håndverk knyttet til den konteksten ledelse foregår i (Gotvassli, 2021:171).

2.3 Konkurranssevne og klynger

Konkurranse kan beskrives på ulike måter. Men to motstridende måter å forstå konkurranse på. Den klassiske måten å oppfatte konkurranse på, er knyttet til større grad av rivalisering. Schumpeter er en av de som la til grunn at ulike aktører er rivaler i direkte konkurranse med hverandre, og at dette stimulerer til innovasjon og utvikler adaptive utviklingsforløp. Hayek derimot betrakter kunnskap og kunnskapsutvikling som viktige løsninger for å koordinere et marked. Vi kan si det slik at kunnskap er en kilde til at konkurranse stimulerer

til ny kunnskap. Dermed er konkurransen en del av prosessen som bidrar til at kunnskap utvikles i virksomheten og om markedsmuligheter (Westeren, 2013:76). Men begrepet konkurransevne har vært omstridt, og beskyldt for å bli misbrukt.

Michael Porter gjeninnførte konkurransevnebegrepet på 80-tallet, og forsøkte å sette begrepet i et rammeverk som gjorde "størrelsene relative" for bedrifter, land og regioner. I likhet med Marshall, mener Porter at konkurransevne tar utgangspunkt i at velstand skapes på mikroøkonomiske nivå. Ifølge Porter kan konkurransevne analyseres ut fra fire punkter:

- Kvalitet og tilgjengelighet på produksjonsfaktorene, hovedsakelig arbeidskraft og kapital.
- Strategi med blick på hvordan konkurrentene posisjonerer seg.
- Forhold og kunnskap til markedet vedrørende etterspørsel av virksomhetens produkter.
- Hvilken form for integrasjon foreligger; hvilke klynger (clusters) deltar man i (Westeren, 2013:82).

Vi ser nærmere på dette med klynger, eller clusters, som er det engelske begrepet:

"Clusters are geographically proximate groups of interconnected companies, suppliers, service providers, and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities" (Porter, 1998:33).

Klynger vil kunne påvirke bedriftens konkurransevne på tre måter. For det første bidrar klynger til effektiv tilgang på spesialiserte leverandører, spesialisert arbeidskraft og informasjonsflyt til at produktiviteten vil kunne øke. Dessuten øker muligheten for innovasjon i klynger, samtidig med at klynger stimulerer til forretningsutvikling.

Porter sin analyse, som i utgangspunktet representerer industriell økonomi, er kritisert på bakgrunn av at han har et rasjonelt syn, og tenker profittmaksimerende for hvordan man internt og eksternt skal tilrettelegge strategien for de ulike virksomhetene.

Dersom vi går til en mer ressursorientert teori om organisasjoner og konkurranse, finner vi faktorene kostnadssituasjon, kunnskapsutvikling, relasjoner og struktur som utgangspunkt for å analysere organisasjoners konkurransevne. Dette er i tråd med at utviklingen går i retning av at utveksling av kunnskap foregår i større grad en før, både når det gjelder å sende kunnskap ut, og benytte seg av kunnskap tilegnet fra andre. Denne åpenheten bidrar til å utvikle konkurransevnen hos virksomheter. Man beveger seg fra en mini-maksstrategi, som handler om å holde kunnskapen intern for ikke å gi fordeler til konkurrenten, til en gi-ta-strategi, med åpenhet i begge retninger (Westeren, 2013:90).

Innen en ressursbasert analyse, vil også kompetansebegrepet få mer plass. Human capital-perspektivet knytter egenskapene til menneskene i organisasjonen, til konkurransefordeler for virksomheten. Relasjoner innen bedriften, i det profesjonelle miljøet, og i lokalmiljøet betraktes som viktig sosial kapital. Evnen til å dele kunnskap med nettverk, både å sende ut, og hente inn kan være viktig sosial kapital. I et slikt perspektiv har den tause kunnskapen blitt mer betydningsfull sett i forhold til eksplisitt kunnskap (ibid).

2.3.1 Tripple bottom line

Etikk og moral er temaer i den økonomiske debatten som går langt tilbake i tid. De etiske rammene defineres gjennom lover, regler og normer som samfunnet har skapt, og kan gi seg utslag i en del utfordringer og dilemmaer for organisering, særlig knyttet til økonomi.

Adam Smith anses som økonomifagets grunnlegger på 1700-tallet, og fremmet markedsliberalismen i sin tid ut fra et syn på at menneskene er iboende sympatiske. Han så økonomi som en grunnleggende faktor for å skape velstand, og med velstand kunne man gi borgerene et bedre sted å leve. Han mente at dersom alle bedriftseiere hadde sympati og samvittighet overfor alle andre, ville markedsøkonomien bidra til at samfunnet ville utvikle seg til det bedre (Hernes, 2020:122).

“Alt henger sammen med alt,” er et minnerikt uttrykk etter at Gro Harlem Brundtland som senere er sitert mange ganger, slik kan vi også forstå bærekraftig utvikling (Aftenposten, 10.03.1993).

Da begrepet bærekraftig utvikling ble lansert, kunne ikke organisasjoner forestille seg hvordan de skulle innrette seg for å bidra til det felles ansvaret. Det var en utfordring for næringslivet å tilpasse seg den vage definisjonen og det nye tankesettet som fulgte i kjølvannet av “vår felles fremtid” rapporten (Holden og Linnerud, 2021: 201).

Fra å forholde seg til “bunnlinje” som et økonomiske resultat, har bedriftene over tid blitt utfordret til å lære seg å forstå lønnsomhet i et miljømessig og sosialt perspektiv.

John Elkington er mannen som har skapt det etterhvert berømte begrepet “Triple bottom line”, eller den tredje bunnlinja, som han senere har omtalt som “people, planet and profit” i forbindelse med bærekraftig utvikling (Holden og Linnerud, 2021: 201).

2.4 Innovasjon

2.4.1 Innovasjon, endring og kreativ destruksjon

Ifølge Van der Ven er kunnskapsledelsens viktigste oppgaver med tanke på innovative prosesser å lære seg kunsten med å manøvrere innovasjonsprosesser uten å falle for fristelsen å kontrollere det som er ukontrollerbart (Gotvassli, 2015:189). Schumpeter bringer inn begrepet "creative destruction" som et aspekt i innovasjon, som bidrar til nye konkurranseflater og at markedet bringes ut av likevekt. Creative destruction fordrer at man forkaster tradisjonelle produksjonsmåter eller produkter, og går fullt inn for den nye innovasjonen (Westeren, 2013:76). Å forstå innovasjon og utvikling kan være skjebnesvangert. Kodak er et eksempel på en bedrift som var en av de største i sin bransje, men gikk konkurs da de ikke klarte å henge med på utviklingen av ny teknologi rundt fotografering, og holdt på de gamle filmrullene.

Med bærekraftig utvikling som bakteppe, kan en rekke tiltak i Parisavtalen være direkte begrensende på mange områder. Samtidig kan den virke stimulerende på innovasjon og muligheter for å tenke samarbeid på nye måter som omfatter både private aktører og offentlig virksomhet. Samhandling på alle nivåer kan bidra til å finne bærekraftige løsninger som tilfredsstiller flere behov. Narrativet kan være utslagsgivende for at man skaper tilslutning som inkluderer innovasjon, miljø og teknologi (Hernes, 2016:126).

Oddane (2017) definerer innovasjon som en kollektiv åpen aktivitet som har til hensikt å både skape og implementere nye, anvendelige produkter eller prosesser slik at de skaper verdi av økonomisk og/eller annen art. Hun beskriver innovasjonsprosessene som åpne og forutsigbare prosesser der det er umulig å forutse forløpet og resultatet. Gotvassli (2020:192) beskriver innovasjon som ny bruk av råvarer, nye organisasjonsformer, nye produksjonsprosesser og nye produkter, tjenester og markeder. Han understreker viktigheten av at innovasjoner handler om å fornye eller operasjonalisere ideer og få dem til å virke. Altså ikke bare å tenke tanker rundt ideene, men også å gå til skrittet å teste dem ut i markedet.

Innovasjon i et kunnskapsledelsesperspektiv handler om orkestrering av kollektiv improvisasjon, slik vi tolker Torill Oddane (2017) sin tilnærming til innovasjon. Hun henter begreper fra musikk, og beskriver hvordan kollektiv improvisasjon handler om å skape og

tilrettelegge for dynamisk samspill på tvers av organisasjoner og fag. Improvisasjon består ikke av tilfeldige, uforberedte prestasjoner, slik man gjerne antar, men derimot krever det solide forberedelser og kunnskap om det man skal improvisere over. Ledelsesprosessen innebærer å orkestre arenaer for felles refleksjon, nødvendig variasjoner og overflødig informasjon (Gotvassli, 2015:189, Oddane, 2017:113).

I beskrivelser av innovasjon som en kollektiv improvisasjon finner vi at variasjon i kompetanse er viktig for å få inn flest mulig løsningsforslag. I et slikt perspektiv brukes hele kompetansemangfoldet i et kreativt samspill på tvers av fag, aktiviteter og organisatoriske grenser (Gotvassli 2020, Oddane 2017). Felles refleksjon og variasjon gir tilgang på flere løsningsforslag, men det er ikke gitt før to forutsetningene er tilstede, skriver Gotvassli (2020:203). Det kreves for det første at kunnskapslederen tilrettelegger for arenaer for kommunikasjon, og for det andre, at kommunikasjonen er rik og “overflødig i den forstand at synspunkter og meninger ikke bør avskjæres på et tidlig tidspunkt i en problemløsningsprosess” (Gotvassli 2020:203).

2.4.2 Økosystemer

Hele ideen om bærekraftig utvikling er tuftet på at sosiale forhold, miljø og økonomi må sees i sammenheng (Holden og Linnerud, 2021). Bærekraftig utvikling forutsetter et samspill mellom sosiale, økonomiske og miljømessige forhold, og et av hovedprinsippene i bærekraftsmålene, er at de skal omfatte alle gjennom slagordet “Leaving no one behind” (FNs bærekraftsmål, 2023). Brundtlandkommisjonens rapport har ført til utvikling av ulike strategiske partnerskap i ulike deler av verden, som jobber sammen om å redusere ulikheter, utrydde sult og fattigdom, sikre god helse og utdanning til alle. (Meld. St. 40 (2020-2021). Strategisk satsing på bærekraftig utvikling har også medført et mer utbredt samarbeid mellom virksomheter i Norge (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2021:27).

For å tilrettelegge for bærekraftig utvikling, har presidenten i EU-kommisjonen, Ursula von der Leyen erklært at det rigges for en økosystemisk bevegelse kalt The New Bauhaus:

“This is not just an environmental or economic project: it needs to be a new cultural project for Europe – a co-creation space where architects, artists, students, engineers, designers work together to make that happen. This is shaping the world we want to live in” Ursula von der Leyen, president for the European Commission (European Union, u.å)”

Økosystemer betraktes stadig oftere som helt avgjørende for at virksomheter skal lykkes med innovasjon og forretningsmodeller. De kaller dette for Joint value creation (Bogers et al., 2019). På bakgrunn av dette har Bogers et al. (2019) etablert følgende brede og inkluderende definisjon av begrepet økosystem “*Et gjensidig avhengig nettverk av aktører med egeninteresser som sammen skaper verdi*”.

I presentasjonen “Et økosystem for innovasjon” av Lekve et al. (2020:8) legger de frem fem kjennetegn ved økosystemer for bedriftene og ved økosystemer for innovasjon:

1. “Aktørene i et slikt system er innbyrdes forbundet og gjensidig avhengig av hverandre. En enkelt aktør klarer seg ikke alene.
2. Et slikt system er gjerne ledet av en eller flere nøkkelaktører.
3. I et økosystem for innovasjon jobber man gjerne på en felles plattform (som kan være teknologisk, logistisk, industriell eller organisert rundt en felles samfunnsutfordring).
4. Aktørene i et økosystem for innovasjon driver både med konkurranse og samarbeid.
5. Aktørene koevolverer – de vokser og utvikler seg sammen”.

Men man skiller mellom *økosystem for innovasjon* og *økosystemer for bedrifter* ved at i det førstnevnte uttrykk handler det om å skape verdi, mens i det sistnevnte handler det om å høste verdier.

Når vi trekker frem rom for interaksjon og etablering av økosystemer innenfor organisasjoner, er det viktig å se på underliggende hensyn og maktutøvelse som kan utfordre interaksjonen (Morgan, 2004:161).

2.4.3 Refleksjon i felleskap

Mye av de samme “betingelsene” for god interaksjon finner vi også i det japanskinspirerte begrepet Ba. Ba henspiller til et rom, en plass eller et sted der mennesker møtes for å skape, bruke og utveksle kunnskap. Interaksjonen kan skje både via digitale plattformer, eller ansikt til ansikt, eller knytte seg til mentale rom og felles opplevelser og tankesett. Ba er knyttet til kreativitet, og vokser ut av at det i miljøet er støtte og tillit, kreativt kaos, variasjon i ideer, og

frihet under ansvar. Å gjøre hverandre gode gjennom respekt, tillit og støtte er viktig for å forløse potensialet i et jobbrelevant mangfold (Gotvassli, 2015:59, Oddane, 2017:185). Refleksjon i fellesskap er tankegods vi kjenner fra filosofen Hannah Arendt på 60-tallet. Hennes samfunnsvisjon hadde røtter i politisk tenking fra antikken. Hun forklarer hvordan “voksende tenkning” og en aktiv deltakende meningsskaping kommer ut av kraftfull refleksjon når man bringer ting til torgs (polis). Vi må skape arenaer for kommunikasjon slik de frie menn debatterte på torget i Athen, fordi voksende tenkning kan ikke foregå i ensomhet. Mening vokser fram *mellom* folk. Gjennom slike prosesser forsterkes også dømmekraften.

Denne måten å tilrettelegge for en demokratisk ordutveksling kan motvirke skjult press om konformitet, og gi tilgang til mange perspektiver som kan deles som grunnlag for meningsskaping. Uten refleksjon, er det fare for at enkeltmennesket blir for opptatt av sine egne interesser, og gir sin stemme til den som fremmer disse særinteresser best. Dette gir dårlig tilgang til de altruistiske og uegennyttige sidene ved seg selv. Dersom ordet blir kneblet, vil det skape avmakt (Søndenå, 2004).

Denne type tankegang har blitt mer anerkjent også i internasjonal politikk ved at det strategisk skapes arenaer for å utveksle kunnskap. Vi har nå vært inne på å bringe ting til torgs, tilrettelegge for arenaer, Ba, og vi har snakket om klynger. Vi opplever at vi er inne i en mer økosystemisk æra, og finner det relevant å se nærmere på økosystemer med tanke på både kunnskapsutvikling, samarbeid, endring, inntjening og konkurranse.

2.5 Meningsskaping og narrativer

2.5.1 Meningsskaping

For å forklare begrepet meningsskaping benytter Karl Weick (1995) et eksempel med oppdagelsen av barnemishandling som fenomen: John Caffey, barneradiolog på 1940-tallet, begynte å mistenke en årsakssammenheng mellom skader oppdaget på røntgenbilder av barn, og historiene til foreldrene som var stilltiende om hvordan ulike skader hadde oppstått. Han innså at det ikke handlet om at foreldrene ikke skjønnte alvoret med skadene til barna, men at skadene faktisk var tilsiktet. Han publiserte sine spekulasjoner i et radiologi-tidsskrift i 1946, men det vekket ikke særlig interesse på radiologifagfeltet. Det skulle publiseres flere artikler om temaet, men fenomenet forble det Weick (1995) kaller “a professional blindspot” på det medisinske fagfeltet helt til 1961. Etter at et stort datamateriale fra advokater og

sykehus, og 749 saker identifisert som barnemishandlingssaker ble aktualisert gjennom en paneldebatt ved the American Academy of Pediatrics, og en artikkel med tittelen “*The Battered-Child syndrom*” i the Journal of American Medical Association, fikk temaet massiv oppmerksomhet. På få år eskalerte gjenkjennelsen av barnemishandling i pediatrien ved at flere som rapporterte på samme fenomen. At fenomenet gjenkjennes av flere forklares som “nets of collective actions” (Weick, 1995:2).

Meningsskaping handler om å gi struktur til noe ukjent gjennom at noen reagerer på noe avvikende, og setter det inn i en referanseramme.

Weick refererer til Mary Louis (1980) som oppfatter meningsskaping som mer eller mindre bevisste antakelser eller forutsigelser knyttet til kontinuerlige hendelsesforløp. Forstyrrelser eller avbrytelser i hendelsesforløp trenger forklaringer, og i retrospekt tillegges hendelsen mening. Meningsskaping forklarer, strukturer og konstruerer rammeverk som har til hensikt å skape gjensidig forståelse og felles oppfatninger når hendelsesforløp bryter med forventningene (Weick, 1995:6).

All organisering i en verden i bevegelse tar utgangspunkt i menneskers behov for å skape mening, hevder Hernes. Han forklarer meningsskaping som en pågående, underliggende prosess som danner grunnlaget for den generelle evnen til felles oppgaveløsning, som igjen kan overføres til de spesifikke oppgaveløsninger. Å forstå meningsskaping er å forstå hvordan mennesker håndterer avbrytelser eller forstyrrelser (Hernes, 2016:37). At organisasjoner har egne språk og symboler spiller en betydningsfull rolle for hvordan meningsskaping foregår (Weick, 1995:3).

Karl Weick sine arbeider omkring meningsskaping hadde gjennomslag på 1980-tallet. Tjue år senere begynte narrativet å få en mer fremtredende betydning, der mye av det narrative bygget på er hentet fra Weick. Vi opplever at disse to fenomenene utgjør et begrepspar. Både Herman (2009) og Hernes (2016) bygger mye av litteraturen sin rundt narrativer på Weick sine betraktninger på meningsskaping. Vi vil i neste avsnitt forklare hvordan narrativet får en mer sentral rolle i forståelsen av handlinger og meningsskaping.

2.5.2 Narrativ

Narrativer formidler meningsskaping ved at den binder handlinger til hverandre, og nye narrativer skapes og gjenskapes gjennom handlinger (Hernes, 2016:48-49).

I følge Herman (2009:2) kan narrativet betraktes som vitenskapens motstykke, og på ingen måte mindre betydningsfull. Det er like mulig å skape et narrativ rundt vitenskap, som det er å bruke vitenskapelige virkemidler som analyse, definisjoner og sammenligninger for å gjenkjenne hva det er som definerer et narrativ.

I stedet for generelle beskrivelser og abstrakte situasjoner, kan narrativet knyttes til personer og deres opplevelse av hendelser. Et historiefortelling kan formidles på uendelig mange måter, og det er umulig å fortelle den samme historien to ganger. Narrativet er en menneskelig strategi som hjelper mennesket med å innfinne seg med tid, prosess og endringer. Slik kan narrativet fremstå som mentale representasjoner, som virkemiddel i kommunikasjon eller semiotiske artefakter. Måten narrativet kan komme til uttrykk på, er gjennom utallige formidlingskanaler, som for eksempel språk, film, tegneserier, romaner og sosiale medier.

Herman (2009) peker på fire forutsetninger innfris for at det skal foreligge et narrativ, og at vi kan skille narrativer fra rene beskrivelser, oppskrifter og andre “representations of sequences of events”. Disse fire elementene er:

- 1. Situatedness:** Situasjonen rundt handlingen må kunne ses i lys av en kontekstuell diskurs eller være knyttet til en bestemt hendelse.
- 2. Event sequencing.** Det må være mulig for den som tolker fortellingen å få forståelsen for det tidsmessige forløpet av de enkelte hendelsene. Historien må ha en begynnelse og en slutt, en tidsakse.
- 3. World making/world disruption.** Hendelsene kommer til en punkt der det skjer et brudd(disruption) i situasjonene og handlingen rundt de involverte. Altså at noe skjer.
- 4. What it's like:** Sentralt i narrativet står bevisstheten rundt hvordan hendelser oppleves for noen eller noe, det er knyttet til det menneskelige aspektet som handler om å overbringe følelsen av en spesifikk erfaring. Vi kan kjenne igjen dette som det filosofene omtaler som *qualia*; den subjektive opplevelsen av noe. (Herman, 2009:14)

Narrativets kraft ligger i at det forbinder fellesskap mellom aktørene i organisasjonen gjennom å ordne årsakssammenhenger, relasjoner, konsekvenser, kunnskap og rekkefølger i forståelige plott (Hernes, 2016:43).

Lederskap omhandler de personlige egenskapene til lederen, som evnen til å skape tillit, lytte, kommuniserer og løse konflikter. Disse dydene vil være vesentlig for lederens mulighet til å skape mening og tilslutning til narrativet (Hernes, 2016:60).

2.6 Kritikk av teori

Bærekraftig utvikling: Holden og Linnerud (2021) bringer inn mange interessante og relevante aspekter omkring bærekraftig utvikling. Men får også litt følelsen av at det er et ambisiøst prosjekt, der de prøver å appellere til vår moral og etiske dyder fra noe som oppleves som et nyfrelst perspektiv. Det spørres om de lykkes med å formidle budskapet til målgruppen. Spørsmålet er om de egentlig tilfører noe nytt, ut over de opplysningen vi får gjennom stortingsmelding 40, Mål med mening, og FN sine sider om bærekraftig utvikling, som foreligger i noe mer nøkternt, men alltid oppdatert format. Dette er et felt hvor det skjer mye på kort tid. Selv om mye av stoffet i boka kan betraktes som tidløst, henviser den til en del offentlige handlingsdokument, og derfor kan en slik bok risikere raskt å miste sin aktualitet. Vi har allikevel hatt god nytte av å bruke boka som veiledende kompass i oppgaven for å få oversikt over mange ulike aspekter av bærekraftig utvikling.

Funnene våre viser at gjennomtrekk av arbeidstakere tilfører og viderefører mye kunnskap, altså de som kommer inn, og de som drar videre. Vi mener vi gjorde funn i studien som vi fant relativt lite teoretisk materiale om, og opplever at mye av litteraturen som omhandler kunnskapsledelse beskriver kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling innenfor etablerte organisasjoner, i nettverk, eller ved hjelp av eksterne konsulenter. Den kontinuerlige utskiftningen av unge ansatte, som ofte skifter arbeidsplass, trekkes frem som en såpass viktig kilde til kunnskap, at det kunne vært viet større plass i litteraturen om kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling.

Nonaka er ofte sitert, og høyst innflytelsesrik. Allikevel er hans arbeider kritisert av Hong (2012) for å ha behandlet taus og eksplisitt kunnskap som ulike kunnskaper, slik det fremkommer i SECI-modellen. Det samme gjelder teorien rundt Ba, der Nonaka kritiseres for i stor grad å ta utgangspunkt i japansk arbeidspraksis og verdier, slik at overføringsverdien blir svekket (Hislop et al. 2013:118). I ettertid har han gjennom samarbeid med von Krogh kommet frem til erkjennelser som betrakter relasjonen mellom disse begrepene langt tettere enn før (von Krogh et al, 2001). Med tanke på Ba, synes vi det finnes flere relevante

eksempler på refleksjon å vise til, som har utspring i europeisk filosofi. Vi har derfor med Ba, men henviser også til Hannah Arendt som argumenterer for felles refleksjon. Vi kunne brakt inn flere europeiske eksistensialister, men vi gjorde et valg.

3.0 Metodisk tilnærming

Vi forstår delene i lys av helheten (Thagard, 2018).

Vi vil i dette kapitlet presentere og drøfte våre metodiske tilnærminger i denne oppgaven. Formålet med kapitlet er å få frem vår åpenhet og demonstrere bevissthet om de valg som er tatt underveis.

3.1 Vitenskapsfilosofi

Vitenskapsteoretiske perspektiver er analytiske konstruksjoner som gir uttrykk for hvordan vi plasserer oss i forhold til det vi skal studere. Ontologi betyr læren om det værende, og omhandler spørsmål om det finnes en sannhet, eller om virkeligheten er flertydig.

Epistemologien har vi vært inne på tidligere, og handler i vitenskapsteorien om det er mulig å komme til nye erkjennelser, eller ny viten om det vi studerer, og i hvilken grad subjektivitet og kontekst vil påvirke erkjennelsesprosessen.

Et realistisk perspektiv tar utgangspunkt i objektivistiske tilnærminger, der man forsøker å minimere subjektive og kontekstuelle elementer mest mulig. Det foreligger med andre ord et klart skille mellom subjektet og det objektet man studerer. Dette kan vi ofte knytte til kvantitative metoder, der analysen baserer seg på kvantifiserbare størrelser, gjerne innsamling av store tallmengder som beregnes ut fra ulike softwareprogrammer (Justesen og Mik-Meyer, 2010:12).

Opgaven vår er plassert i samfunnsvitenskapen. Studien er preget av en forståelsesbasert, interpretativ tilnærming, der skillet mellom subjekt og objekt ikke er like tydelig definert, og der menneskelig forståelse står sentralt. Vi forsker innenfor en kvalitativ metode der vi ønsker å se sammenhengen mellom fenomener blant et relativt lite utvalg, og forstå det på bakgrunn av tolkning. Innen kvalitativ metode finner vi tre ulike interpretative tilnærminger; hermeneutikk, fenomenologi, sosialkonstruktivisme. Alle tre er anerkjente perspektiv innen forskning på ledelse og organisasjoner (Justesen & Mik.Meyer, 2010:148).

Sosialkonstruktivisme er en teoretisk tilnærming som betoner hvordan kunnskap, virkelighet og identitet ikke er objektive realiteter, men heller konstruksjoner som formes gjennom samhandling og kulturelle kontekster. Den legger vekt på hvordan sosiale prosesser og samfunnsmessige påvirkninger medvirker til å forme individuell forståelse og kollektive oppfatninger. Fenomenologien handler om å kunne innta perspektivet til de man studerer, for dermed å beskrive verden slik de oppfatter den, altså få inn i dere livsverden (Justesen &

Mik-Meyer, 2010). Vi har valgt en hermeneutisk tilnærming, og vil forklare det mer omfattende hva det innebærer.

3.1.1 Hermeneutikk

Filosofen Hans-Georg Gadamer (1900-2002) la forståelse og tolkning til grunn for sentrale elementer i vår interaksjon med verden og kunnskapsforståelse gjennom hermeneutikken. Hermeneutikken prøver å få tak i et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende, gjennom fortolkning av folks handlinger. Forståelse kommer før fortolkning og forklaring, da det er umulig å forklare noe man ikke har full forståelse av. Det er ikke søken etter sannheten som er det vesentlige, men en erkjennelse av at all forståelse bygger på at fenomener kan tolkes på flere nivå, og at tolkningen vil preges av vår forståelse.

Når den symbolske betydningen av en handling som allerede er fortolket av de som deltar, blir fortolket nok en gang ut fra forskerens ståsted, oppstår fenomenet dobbel hermeneutikk. Forskeren fortolker noe som allerede er fortolket, men ståstedet vil ikke kunne være det samme. Fortolkningsens overbevisende kraft vil være knyttet til hvordan vi som forskere argumenterer for at nettopp vår fortolkning er den rette (Thaagård, 2018:37).

Gadamers tanker om dialog, forforståelse og forståelseshorisont dannet utgangspunkt for læringssirkler som en metodologi for dypere læring og utveksling av perspektiver.

Læringssirkler er en pedagogisk tilnærming som vektlegger dialog og deling av perspektiver blant deltakerne (Greenwood & Levin, 2007).

Gadamer's fokus på dialog og den sosiale konstruksjonen av mening harmonerer med ideene som ligger til grunn for læringssirkler. Ved å bringe sammen en gruppe enkeltpersoner med ulike erfaringer, bakgrunner og forståelser, legger læringssirkler til rette for en dialogbasert tilnærming til kunnskapsdeling. Gadamer ville antagelig hevde at det er i slike dialoger at vår forståelse for verden blir formet og utfordret på en måte som ikke ville vært mulig gjennom ensidig refleksjon.

Forståelseshorisont, et sentralt begrep i Gadamer's filosofi, kan også utforskes i sammenheng med læringssirkler. Deltakere i læringssirkler bringer med seg individuelle horisonter av forståelse, basert på deres erfaringer, verdier og kontekst. I dialog med andre deltakere blir disse horisontene utfordret og utvidet, noe som skaper en dypere og mer mangfoldig forståelse av temaene som diskuteres (Greenwood & Levin, 2007).

Denne prosessen kan sees som en refleksjon av Gadamer's tanker om hvordan forståelse ikke er en statisk entitet, men heller en dynamisk interaksjon mellom vår eksisterende kunnskap

og nye perspektiver. Den hermeneutiske sirkelen er en sentral konseptuell ramme innenfor hermeneutisk filosofi. Den representerer prosessen der forståelse utvikler seg gjennom en gjensidig påvirkning mellom delene og helheten. Ideen er at for å forstå en del, må vi først forstå helheten, men for å forstå helheten, må vi også forstå delene (Justensen & Mik-Meyer, 2010).

I praksis innebærer den hermeneutiske sirkelen at når vi nærmer oss en tekst, et verk eller en situasjon, begynner vi med en foreløpig forståelse basert på våre forutsetninger og horisont av forståelse. Når vi begynner å engasjere oss med detaljene eller delene av det vi studerer, blir vår opprinnelige forståelse utfordret og justert. På samme måte informerer vår forståelse av detaljene også vår oppfatning av helheten (Thagaard, 2018).

Denne sykliske tilnærmingen tillater en stadig dypere innsikt ettersom vi beveger oss frem og tilbake mellom helheten og delene. Hermeneutisk sirkulær tenkning innebærer ikke en evig runddans, men heller en progressiv prosess der vår forståelse blir rikere og mer nyansert gjennom kontinuerlig refleksjon, tolkning og justering (Greenwood & Levin, 2007).

Valg av perspektiv bør bestandig ligge til grunn for valg av metode (Justesen og Mik-Meyer, 2010:12).

Konseptet med den hermeneutiske sirkelen har blitt utvidet til ulike fagområder, inkludert litteraturkritikk, filosofi, og pedagogikk. Det er en påminnelse om kompleksiteten i meningsdannelse og tolkning, og understreker viktigheten av å være åpen for endringer og ny innsikt i våre forsøk på å forstå verden rundt oss (Justensen & Mik-Meyer, 2010).

Vi ser på den hermeneutiske sirkelen som et verktøy som hjelper oss med å nærme oss komplekse fenomener på en måte som respekterer deres dybde og mangfold.

Restaurantlederne vi har intervjuet har vært innom mange kunnskapssirkler gjennom sin profesjonalisering på vei mot å bli en Michelinrestaurant. Vi har med oss et tankesett på at utviklingen av disse kunnskapssirklene har bidratt til deres forståelse og utøvelse av rollen som leder i dag. Dette passer på mange måter bra i et hermeneutisk budskap.

Hvorfor velger vi ikke sosialkonstruksjonisme; jo fordi da lar vi objekt og subjekt ha forskjellige begreper på samme fenomen. Vi er interessert i å tvinge vår definisjon av bærekraftig utvikling inn i forskningen for å kunne sammenligne.

Vi velger ikke fenomenologi, som har fokus på en hendelse. Hos oss er det mer hvordan kunnskapsutvikling i sin helhet har foregått, og derfor passer et hermeneutisk perspektiv best.

Når vi skulle utforme studiens problemstilling la vi først til grunn en problemstilling der bærekraft var avhengig variabel. Det opplevde vi som problematisk med tanke på at vi da måtte ta utgangspunkt i at Michelinrestaurantene hadde et forhold til begrepet bærekraftig utvikling, og en strategi med tanke på nettopp FNs bærekraftsmål. Derfor endret vi problemstillingens kausalitet til at årsaken kom før virkningen.

3.2 Intervju som metode

Med utgangspunkt i kvalitativ metode, og et hermeneutisk perspektiv, falt det naturlig å benytte intervju, som ifølge Bryman (2008) er den mest anvendte metoden i kvalitativ forskning.

I denne studien utformet vi en semistrukturert intervjuguide som tilsier at den ga mulighet for mer generaliserte svar enn en strukturert intervjuguide ville gitt muligheten til. En semistrukturert intervjuguide er fleksibel, og kan gi åpning for fyldige og detaljerte svar, og åpner for oppfølgings spørsmål. Likevel er temaet til en viss grad spesifisert (Bryman, 2008:470).

Intervjuguiden vår var tilpasset det vi ønsket å få svar på med hensyn til problemstillingen. De som ble intervjuet ble i forkant framlagt en definisjon for bærekraftig utvikling, de fem utvalgte bærekraftsmålene oppgaven har fokus på, samt intervjuguiden, slik at de hadde mulighet til å forberede seg. Vi vurderte å bruke referansepersoner fra andre typer restauranter enn Michelinrestauranter under utarbeidelsen av intervjuguiden, men etter noe drøfting, gikk vi bort fra dette. Vi fryktet det ville forstyrre vårt uberørte blikk, og vårt noenlunde objektive syn utenfra på en bransje vi ikke har mye kunnskap om.

3.2.1 Utvelgelse av deltakere

Kriteriene for utvelgelsen var først og fremst stjerne i Michelinguiden, og at de på et vis har signalisert gjennom hjemmesiden at de har et bevisst forhold til bærekraftig utvikling.

Oppgaven er skrevet i forbindelse med utdanning i kunnskapsledelse, og derfor var lederperspektivet viktig for oss. Vi har en forforståelse av at disse lederne har jobbet seg opp til et høyt nivå innen både drift og kokkekunst, som underbygger at de våger å være både innovative, og ha blikket vendt bakover til gamle tradisjoner, som skaper en spennende organisatorisk spenn i kunnskapen. De er også synlige aktører.

Vi har vært bevisste på at gjennom kun å hente inn informasjon fra et lederperspektiv, så skyggelegger vi noe annet. Valg vil bestandig gå på bekostning av noe.

Vi prøvde også å forholde oss til restauranter vi opplevde hadde et bevisst forhold til bærekraftig utvikling, slik at vi kunne forvente at tema var kjent.

Vi valgte å kontakte restauranter så spredt som mulig i Norge basert på oversikt over hvem som hadde stjerner i Michelin-guiden. Fordi vi ønsket at det geografisk skulle være avstand mellom informantene.

De vi hadde plukket ut ble forespurt på e-post om å delta i studien, og vi tok kontakt på telefon. Av seks forespurte restauranter, fikk vi avslag fra to. Til å begynne med diskuterte vi om vi skulle spekulere i drøftinga om de som avsto opplever nettverk mindre viktig enn de som valgte å delta. Men vi har valgt ikke å kommentere på dette i analysedelen, og heller begrense oss til informasjon vi har fått direkte fra informantene som deltok i datainnsamlingen.

Informantene samtykket til vilkårene vi hadde sendt ut ved å delta på studien.

Vi opplyste at informantene om at vi har søkt etisk forskningsråd, at de skulle være anonyme. Vi varslet også at vi kom til å ta opptak av intervjuet, og at det skulle transkriberes, men slettes når vi var ferdig med materialet, senest ved oppgavens innleveringsfrist.

3.2.2 Beskrivelse av intervjuguiden

Intervjuguiden er i denne masteroppgaven verktøyet vi brukte for å strukturere opp hva vi skulle spørre informantene om for å oppnå våre forskningsmål. Det ble naturlig å dele intervjuguiden inn etter de fem faktorene; kunnskap, samarbeid, endring, inntjening og konkurranse. I tillegg til de fem så stilte vi de spørsmål om deres prosess frem til oppnåelse av stjerne i Michelin-guiden. Vi spurte dem om de hadde forslag til flere faktorer enn de vi stilte spørsmål om, som påvirket deres holdninger og arbeid med bærekraftig utvikling. For hver av de fem faktorene ga vi dem en påstand de skulle ta stilling til på en skala fra en til sju. Dette gjorde vi for å ha noe kvantifiserbart ut av intervjuene.

Intervjuguiden er utformet slik for å få inn informasjon om hver enkelt faktor hver for seg, for å se hvordan de ulike faktorene kan sees i sammenheng med deres forståelse av, og arbeid med bærekraftig utvikling. Vi utformet intervjuguiden i tett samarbeid med veileder og dro

inn relevant teori og forskning for å utforme den. Intervjuguiden ble laget for å legge grunnlaget for å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen.

På tema kunnskap var vi spesielt opptatt av kunnskapsutviklingen og deling med omverden. Temaet introduserte vi som: “Tradisjonelt sett har organisasjoner ofte prøvd å maksimere innhenting av kunnskap utenfra, men holde egen kunnskap tett til brystet, for å oppnå konkurransefortrinn. I senere tid, er det flere organisasjoner som har åpnet opp og sett fordeler med å utveksle kunnskap, hvor det å dele likeverdig betraktes som en retning mot bærekraftig utvikling.” De andre temaene lot vi komme uten å introdusere en bakgrunn.

Alle spørsmålene som ble stilt fremgår i kapittel fire, funn fra intervjuer, samt at intervjuguiden ligger som vedlegg.

3.2.3 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble gjennomført digitalt, og vi hadde satt av en time til hver informant. Vi var to intervjuere på alle intervjuene. Med digital gjennomføring vinner vi effektivitet og sparer reisekostnader. Vi har også reflektert over at det er lettere å ikke la seg rive med, men å holde en nøytral rolle som intervjuer. Det vi taper er å se detaljene i kommunikasjonen. Vi har også reflektert at vi får et tydeligere fokus på det de sier, enn det vi ser. Om vi hadde kommet inn i restauranten for å gjennomføre intervjuet hadde vi fått inn mange flere inntrykk og mer informasjon. Vi snakket uforstyrret via skjerm, og vi viet full oppmerksomhet til det de sa. Intervjuguiden var sendt på e-post på forhånd, med definisjonen fra FN på bærekraftig utvikling. Noen av informantene hadde lest gjennom guiden, mens andre ikke hadde forberedt seg, og var ærlige på det. Vi har ikke gitt til kjenne hvem som hadde lest guiden på forhånd, og ikke. Men det kan tenkes å ha påvirket i hvilken grad svarene er gjennomtenkt eller ikke.

Vi opplevde at alle informantene var oppriktig interessert i å bidra til oppgaven vår. Med overlegg ønsket vi ikke å sette mange restriksjoner for intervjuet, fordi vi ønsket å høre hva de ulike informantene fant det viktig å spille inn. Vi hadde ikke definert eller satt rammer for hva vi la i de ulike faktorene. Samtidig ser vi i ettertid at dersom vi hadde definert for eksempel begrep som kunnskap, kunne vi utfordret enkelte noe mer, med tanke på sammenhengen med bærekraftig utvikling. Det var allikevel spennende for oss å få tak på hvor de ulike restaurantene la fokuset sitt når dette ikke var definert.

Tid og språk har vi hatt et bevisst forhold til. Men om vi hadde gjort intervjuene en gang til, ser vi at svarene ville kunne avviket, fordi spørsmålene var svært åpne, og vi opplevde at de oppfattet dem ulik, selv om essensen ble med. Intervjuene var på ingen måte knyttet til noe spesifisert tidsrom med tanke på hvor lenge de hadde hatt stjerne. Kunnskap, erfaring og utøvelse av ledelse er noe som er i konstant endring, Vår oppfattelse er at svarene vil påvirkes ut fra lengden på intervjuet. Intervjuene vi gjennomførte gikk ikke i dybden på ting, så vi anser ikke språk til å være et problem under intervjusituasjonen.

3.3 Databearbeiding og analysearbeid

Vi oppfattet at de hadde forberedt seg i ulik grad. Noen fortalte at de hadde sett på intervjuguiden på forhånd, andre ga til kjenne at de ikke hadde viet tid til å se spørsmålene på forhånd. Uavhengig av forberedelse, ble de alle opplyst om vilkårene muntlig, også.

Transkribering var den første bearbeidingen vi gjorde. Under transkriberingen oppdaget vi flere ting. Blant annet at det kom en del setninger som ikke ble fullført. Dette kan ha preget vår fortolkning under transskribering. Vi oppdaget også at de ulike lederne forholdt seg svært ulikt til de identiske spørsmålene. Lengden på intervjuene varierte også. Noen svarte svært utfyllende, mens andre var mer kort og konsis. Vi har trukket ut det vi mener besvarer spørsmålene i et eget skjema med funn.

Vi har valgt et hermeneutisk utgangspunkt for vår analyse. Målet for oss i denne studien har vært, i tillegg til å presentere informantenes beskrivelser, også å inkludere utsagn og diskusjoner om hva de kan ha ment med det de sier. En tykk beskrivelse som inneholder et meningsaspekt, der ideene til denne meningen er hentet fra teoretisering og vår forforståelse i tillegg til det de sier. Vi som forskere formes av studiet vi deltar på, tidligere paperskriving, og temaer derfra som vi opplever som relevante. Det vi tidligere har generalisert, kjenner vi igjen i det spesifikke. I tillegg preges vi også av våre holdninger til bærekraftig utvikling. Dette vil kunne påvirke vår forforståelse. For at konklusjonen ikke skal baseres på vår forforståelse, bruker vi bærekraftsmålene og en felles definisjon av bærekraftig utvikling, i tillegg har vi tatt med mer spesifikke kriterier for at vi skal kunne gjenkjenne bærekraftig utvikling i funnene som utgangspunkt å konkludere ut ifra i studien.

3.4 Studiens troverdighet - validitet og reliabilitet

Reliabilitet vil påvirkes av hvordan man har samlet inn data, og hvordan informasjonen er bearbeidet. I kvantitative data er reliabilitet helt avgjørende, fordi det er knyttet til strukturerte datainnsamlingsteknikker, og skal kunne etterprøves. Kvalitativ metode er mer verdiladet og kontaksavhengig, og reliabiliteten vil derfor knyttes til forskerens evne til å beskrive fremgangsmåte og gi en beskrivelse av konteksten (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016:232).

Informantene driver hver sin restaurant i ulike landsdeler. Intervjuene ble derfor tatt opp på zoom, og transkribert. Vi opplevde at noen hadde satt av godt med tid, mens andre ga uttrykk for at det kunne komme forstyrrelser underveis. Dette kan ha preget i hvilken grad de fordypet seg, og ta seg tid til å svare på spørsmålene. Det kunne også distrahere dem fra å være konsentrert, og prege oppfattelsen av hva det var vi egentlig spurte om. Ved to av intervjuene hadde informantene problemer med å få opp bilde, så intervjuet foregikk med svart skjerm. Intervjuene strakk seg fra det korteste på 32 minutter til det lengste på 57 minutter. At intervjuene foregår på skjerm, eller kun per lyd kan ha forhindret oss i å oppfatte nonverbale signaler som kunne gitt oss ytterligere informasjon. Samtidig gir opptak på skjerm oss muligheten til å studere mimikk og oppfatte ulike nyanser av hvordan spørsmålene mottas av intervjuobjektene, når vi ser gjennom intervjuene flere ganger. Vi hadde sendt intervjuguiden i forkant. Kan det ligge en strategi bak svarene, slik at de svarer slik de ønsker å fremstå, heller enn slik det egentlig driver på bakgrunn av de faktorene vi undersøker? Vi må kunne ta for gitt at svarene er oppriktige, og har ikke mulighet til å undersøke troverdigheten av det som blir opplyst.

Det var store variabler i kjønn og alder, noe vi vurderer styrker overførbarheten til en større populasjon av ledere i Michelinrestauranter. Restaurantenes eksistens hadde også svært ulik levetid, fra få år, til flere tiår.

Vi tenker at vi ville kunne fått andre opplysninger ved å intervju andre aktører i restaurantene. Hvilken informasjon ville for eksempel kokkene som var i ferd med å slutte delt? Vil deres informasjon være ladet av bakenforliggende faktorer?

Validitet handler om å svare ut det vi har satt oss fore å undersøke. Det handler om vi har benyttet relevant metode for å reflektere formålet, og i hvilken grad det gjenspeiler virkeligheten (Johannessen et. al. 2016:232).

Som vi ser i avsnittet om reliabilitet, var det svært ulik lengde på intervjuene. Dette har i noen grad påvirket mengden av informasjon knyttet til problemstillingen. På en annen side, ga den lengste intervjuet tilgang på mye overflødig informasjon med tanke på intervjuguiden, men vi anså likevel informasjonen som relevant.

Under vår prosjektoppgave der vi skulle finne en retning for masteroppgaven, begynte vi å lete etter kvalitetskriterier vi kunne legge til grunn.

Vi har underveis drøftet hvor mye valg av perspektiv har å si for hvordan svarene vil fremtre. Selv om oppgaven skal være etterrettelig, vet vi at med andre perspektiver kunne tolkningen av fenomenet blitt annerledes. Vi har valgt et epistemologiske utgangspunkt, og definerer dermed hvilken kunnskap som er relevant (Gotvassli, 2015:20).

Ifølge vår oppfatning, er det sammenheng mellom problemformulering, teoretisk tilnærming og metodiske valg. Dette omtaler Justesen og Mik-Meyer (2010:38) som koherens.

3.5 Ethiske avveininger

Vi valgte å beskytte informantenes identitet med å forholde oss til nummer en til fire istedenfor navn på restaurantene. Dette valgte vi fordi vi ville være fri i vår diskusjon, uten å eventuelt kunne sverte deres merkevarer om forskningen kom frem til refleksjoner de ikke ville identifisere seg med. Vi ville også ha fokus på bransjen fremfor den enkelte restaurant som merkevare. Tanken vår var at når de visste de var anonyme så ville de dele friere også.

3.6 Kritikk av metode - refleksjoner i etterkant av intervjuer

Vi spør dem om kunnskap, men ikke i forbindelse med bærekraftig utvikling. Vi tenkte det var viktig å snakke bredt om det, og eventuelt se om bærekraft var noe som de kom inn på. Premissene for intervjuet var allerede lagt; de var inneforstått med at oppgaven vår handler om bærekraft.

Selv om vi kom inn i intervjuene med en rasjonell tilnærming, men erfarte vi at informanten svarte på en annen måte enn vi hadde forventet. Vi bringer dermed inn en forforståelse som utfordrer intervjuguiden vår.

Vi kunne ha presentert bærekraftsmålene mye tydeligere i forberedelsene til intervjuene. I etterkant er vi ikke sikre på om alle informantene har knyttet intervjuet til bærekraftsmålene. Det har preget oppgaven vår ved at bærekraftsmålene ikke er like involvert i drøftingen som vi hadde tenkt.

Dersom vi hadde hatt kunnskap om regnskapstallene før intervjuene, ville det vært relevant å undersøke nærmere hvordan de økonomiske strukturene er rundt den enkelte restaurant.

Vi oppdaget ganske fort at disse menneskene fremsto som kunstnere; de var alle opptatt av estetikk og opplevelse, og viste et stort og bredt samfunnsengasjement. Vi opplever at de inntar posisjon som samfunnsansvarlige aktører med et engasjement som potensielt kan påvirke både individuelle konsumenter, uavhengig om de besøker restauranten eller ikke, samt kan ta stilling til, og kunne påvirke politiske avgjørelser.

4.0 Funn fra intervjuer

I dette kapitlet presenterer vi det de sa i intervjuene. Det viktigste de sa til hvert enkelt spørsmål fra intervjuguiden er presentert i taksttabeller. I siste del av kapitlet presenterer vi innhentede regnskapstall. I neste kapittel tolker vi funnene i diskusjonsdelen. Informantene er sortert i fargekoding og nummerert fra informant én til fire.

Som oppstart av intervjuet stilte vi et åpent spørsmål der de kunne snakke seg i gang med å fortelle om sin vei til stjerna før vi begynte på de fem faktorene.

Spørsmål 1: Kan du fortelle kort om veien til stjerna?	1	Mål om stjerne foreslått fra styremedlem, nådde opp 5 år senere.
	2	Satte mål om stjerne, fikk den etter 10 måneder. Hadde forventet 2-3 år.
	3	Kvalitet og høye nivå over år har gjort at de har fått stjerna.
	4	Ikke plan om stjerne. Ble innvilget stjerne etter fokus på bærekraft og kvalitet over mange år.

Tabell 1: Oppsummering av spørsmål og svar innen tema veien til stjerna.

4.1 Kunnskap

Spørsmål 2: På hvilke områder vil du si det er viktig å ha kunnskap i din restaurant?	1	Anatomi, dyr og dyrevelferd, kunne partere og behandle dyret, og ikke minst riktig føring sammen med bonden. "Det er ikke så mange som spiser hos oss, for det er dyrt, men likevel så blir jo vi et utstillingsvindu for den store konsumenten". Kunne formidle historien vår til både de som spiser og de som ikke kan spise hos oss.
	2	De som jobber her må ha kunnskap om hvilken type restaurant vi er, og hva vi sikter mot. Økonomi. Bærekraft er viktig, det er ikke kunnskap de trenger for å starte her, det lærer jeg dem.
	3	Alt fra teknologi og bookinger, regnskap, oppskrivning av retter, gjesterelasjoner, vin, drinker, sprit, matlagning, dessert, råvarer og bærekraft. Hvor ting kommer fra, hvordan ting produseres, hvordan bønder jobber og hvordan vi leter etter råvarer.
	4	På alle områdene, i alle ledd, fra oppvask til gulvvask. Rød tråd gjennom alt det vi holder på med og alt er like viktig.
Spørsmål 3: Hvordan får dere tilgang på kunnskap, kan du nevne noen kilder?	1	Søkende kokker med erfaring som plukker ut seriøse partnere. Reiser i distriktet og vi er på messer. Gjennom den lokale bonden og dykkerne. Forskere på Havforskningsinstituttet. "Så det er gjennom flinke folk, og å oppsøke miljøene da, tenker jeg".
	2	Dialog med fiskemottak og fiskere. Selvstudier, lite litteratur på enkelte felt, matmessig sett, og det jeg ikke finner ut av, snakker jeg med folk på Havforskningsinstituttet. "Flere med samme interesser, som sitter på viktig kunnskap jeg kan få del i".
	3	Utvexling av personell og egen erfaring. "En restaurant skifter personal oftere enn en annen type virksomheter, eller hva som er normalt i arbeidslivet i Norge. Så du får jo mye ny kunnskap inn i bedriften når du ansetter nye folk. Vi får hele tiden inn nye, friske øyne, og ny frisk kunnskap og nye innfallsvinkler som utvikler restauranten og bedriften".
	4	Vi samarbeider med andre som har kunnskap om de ulike temaene og har mye egenstudier.

Spørsmål 4: Holder du kunnskapen for dere selv, eller internt i bedriften, eller opplever dere nytte av å dele kunnskapen med andre utenfor bedriften?	1	Før satt alle på hver sin tue og bevarte godt om sine leverandører, dette har endret seg veldig de siste ti årene. Det er åpnet opp og vi deler mye mer åpent. Deler med restaurantene i Norge som er med i Michelinfamilien.
	2	Tosidig. Noen ting holdes så hemmelig som overhode mulig, Jeg vil ikke dele mine nyeste oppdagelser med ansatte som er på vei ut dørene. Det kan godt hende det lyder litt spesielt, men sånn er det nå. Andre ting deles så fort som mulig.
	3	Deler mer åpent om kunnskap i dag enn før. Opplever nytte av å dele, og snakke åpent om ting, har vært en stor forandring i bransjen.
	4	<i>“Nei, vi skal dele mest mulig kunnskap vi, og inspirere mest mulig folk til å gjøre riktige valg”.</i>
Spørsmål 5: Tenker du kunnskapsutvikling ut fra et perspektiv med bærekraftig utvikling?	1	Definitivt ja! Vi må være sultne på å finne produkter som gjør at vi spiller på lag med miljøet. Kokkene våre tar ikke i oppdrettslaks. Finne potensialet til å gjøre oppdrettsnæringen mer miljøvennlig; mindre antibiotika, mer plass i merdene.
	2	Både- og, fordi at bærekraftig også er et litt diffust ord. <i>“Det er så mange ting som er bærekraftig, det er noe noen synes er bærekraftig som kanskje ikke er bærekraftig i andres øyne”.</i> Skal vi bruke noe på menyen, skal det være det som jeg synes er bærekraftig, Ikke tråle etter fisk. Plukker skjell for hånd, fanger sjøkreps i teiner, sorterer ut de små og tar kun den størrelsen vi skal. Det synes jeg er bærekraftig, men det er ikke bærekraftig økonomisk.
	3	Ja,absolutt! For oss handler bærekraft mye om å ta vare på alt, og å kaste så lite som mulig, og deler hvordan både internt, på sosiale medier og kolleger. <i>“Vi plukker opp det andre gjør, og utvikler det, og sånn lærer man av hverandre hele tiden. Om man ikke deler, så får man jo ingenting tilbake heller, tenker jeg i alle fall....”</i>
	4	Ja, det er jo ikke noe annet alternativ.Vi må ha bærekraft i bakhodet. Alt vi gjør må ha det som en grunnpilar. Det er ikke noe vits i å holde på med noe som ikke er bærekraftig.
Spørsmål 6: Hva tenker du kunnskap betyr for bærekraftig utvikling?	1	Kunnskap er avgjørende for å kunne bli bedre på bærekraft.
	2	Veldig viktig, har du ikke kunnskapen, så kan man jo ikke være bærekraftig. Bærekraft er litt diffust.
	3	Nesten alt å si. Uten kunnskap om det man driver med, så er det veldig vanskelig å drive bærekraftig, eller ta vare på ting og utvikle det.
	4	Uten kunnskap så greier vi ikke all utvikling. Det er så enkelt. Vi trenger kunnskap for å ha utvikling.
Spørsmål 7: Hvilken kunnskap ønsker du at gjestene skal ta med seg etter et besøk, og hvor viktig er dette for dere?	1	Råvarebevissthet og at valgene de tar skal presse oss til å velge råvarer som er bra for oss. Menneskelig bærekraft, at de skal velge steder å gå der arbeidsfolket jobber i gode forhold.
	2	Mer enn at de har fått et godt måltid og god vin. De skal ha lært noe. Bruker mye energi på å forklare om maten. Det er viktigere med historien enn hvordan vi serverer fisken, at eksempelvis det er en fisk som ingen folk tenker på som matfisk til vanlig. Forteller hvordan vi anskaffer sjøkreps og at skjell vi serverer kan være 150 år gamle. Noen stiller spørsmål om det bærekraftig å servere det vi serverer. Viktig å forklare at det er bærekraftig å spise skjellene, og at det produseres millioner av nye skjell hvert år.
	3	En del vil sitte å spise og drikke godt, og ikke få så mye informasjon. Da korter vi ned presentasjonen. Andre spør og vil vite alt i minste detalj, og da deler vi med oss så klart. Gir ikke ut oppskrifter ved bordene, men vi forteller jo hva vi gjør og om prosessen, hvor vi får ting i fra, og hvorfor vi velger de råvarene vi gjør. Slikt inngår i opplevelsen.
	4	Det er veldig viktig at gjestene skal ta med seg kunnskap tilbake og bli inspirert til å ta bedre valg.

Spørsmål 8: Hvordan ønsker dere å påvirke gjestene til å få en positiv bærekraftig utvikling i matveien? Og hvordan i tilfelle hvordan arbeider dere med det?	1	Ved å ha så mye kunnskap som mulig om det vi serverer, kunne formidle hvor dyret kommer fra, hva den har spist, og veien frem til gjesten får servert produktet.					
	2	Lære dem om råvarer som folk ikke tenker på som mat.					
	3	Vi forteller jo gjerne historier om gårdene vi jobber med, og hvorfor vi har valgt å jobbe med dem, alt fra dyrevelferd til bærekraft, og om gjesten har noen ting på tallerkenen som er basert på rester fra den andre retter som er utviklet i nye produkter og nye smaker. Vi forteller jo gjerne det så mye som vi kan, og forklarer hvorfor det er viktig for oss å i det store og hele.					
	4	At folk drar hjem og begynner å kompostere eller dyrke noe, og gjøre bedre valg når de er og handler i butikken. At de støtter produsentene.					
Påstand: En forutsetning for å få til bærekraftig utvikling, er at man deler kunnskap.	1 Helt enig	2 Uenig	3 Delvis enig	4 Nøytral	5 Delvis enig	6 Enig	7 Helt enig
						3	1, 2, 4

Tabell 2: Oppsummering av spørsmål og svar innen tema kunnskap.

4.2 Samarbeid

Spørsmål 9: Hvilke funksjoner har samarbeidspartnerne dere jobber tettest med, og hvorfor har valget falt på akkurat dem?	1	Vi velger bevisst vinimportører som har samme verdigrunnlag som oss. Så har vi noen faste store som vi har et godt samarbeid med, og der vi deler verdier med hverandre. Vi har to tette relasjoner; bondegården og dykkerne. Vi snakker sammen og planlegger framover. De er svært avhengige av oss. Med tanke på melkeproduksjon, må vi forholde oss til de store. Der er det rom for forbedring.
	2	Vi jobber tettest med de som leverer varene til oss. Uten dykkerne har vi ingenting. Hotellet som ligger 200 meter bortenfor huser gjestene våre. Samarbeid, er altså alfa omega for oss, uansett i hvilken skala.
	3	Leverandørene er våre viktigste samarbeidspartnere. Vi samarbeider med de vi deler verdier med, når det gjelder bærekraft, økologi og dyrevelferd. Alle samarbeidspartnere treffer ikke på alle punkter, men vi har en åpen dialog med alle om at vi har samme syn på saker og ting.
	4	Det er også mange forskjellige, men det er jo på grunn av kunnskapen deres vi har samarbeid, vi utfyller hverandre. For eksempel så har vi jo produsert lin sammen med X. Og sånn gjør vi også med flere. Jeg har keramiker som jobber tett med oss. Vi prøver å løfte frem de som gjør håndverk, for jeg synes det er litt lite fokus på håndverk rundt omkring. Vi kan være med på å påvirke at folk får større interesse for det og.
Spørsmål 10: Hvordan har måten å samarbeide på utviklet seg?	1	Før var det ofte at man handlet gjennom et mellomledd, at en gjerne valgte grossister. Vi som restauratører er blitt mer bevisst enn vi var tidligere, fordi vi er tett på bonden eller leverandøren.
	2	Jeg kan si uten hotell så har det aldri blitt noen restaurant her heller. Det er samme eiergruppe. Jeg pusher leverandørene, og de pusher meg. Sammen utforsker vi ulike produkter. Det er en viktig del for utviklingen av restauranten, det er at vi fortsetter å prøve å få fokuset over på noen ingredienser som folk de kanskje ikke har ansett som mat, eller har forstått at man kan spise.
	3	Før jeg fikk min egen restaurant så sendte jeg jo bare et bestillingsskjema til en eller annen grossist. Da jeg åpnet selv, så begynte vi å jobbe mer direkte med gårder og bønder. Det er jo en helt annen personlig kontakt og samarbeid og dialog om hva jeg eller vi ønsker, og hva de klarer å levere og hvordan de ønsker levere ting for at det skal passe deres valg, på den måten har samarbeidet utviklet seg. Det er helt annerledes enn hvordan vi har jobbet før.

	4	Forskjellige modeller for samarbeide, men det er veldig personavhengig. Man må aldri glemme, å tenke på menneskene bak de ulike ulike fagene rett og slett
Spørsmål 11: Har måten din restaurant forholder seg til nettverket på forandret seg?	1	Jeg tror det er en trend som blir tydeligere at en restaurant har spesielt sterke relasjoner med lokale bønder eller fiskere. De som handler gjennom store grossister, aner ikke hvor produktene deres kommer fra, eller hva som ligger bak de produktene.
	2	Alltid opptatt av nettverk. Ekstremt viktig å være tilknyttet fiskemottakene. Med tiden blitt mer opptatt av de enkelte fiskerne. For å få til noe gøy, må man utfordre hverandre. HAR ulike mottatt, og de har forståelse for at alle leverer til oss. Dessuten er det en entusiasme for at vi skal få det til. Har også oppdaget hvor viktig det er å ha komplementære servicetilbud (Hotellet)
	3	Nettverket har endret seg med at det er flere småleverandører som har koordinerte digitale plattformer som gjør at det er mindre kontakt mellom leverandør og restaurant. Men de som man har hatt som primærleverandør, har man hatt tett kontakt med hele tiden, de er like viktige.
	4	Jo mer kunnskap man får, jo mer finner man ut at man trenger å vite mer om. Stadig endring som krever utvikling av nettverket. Restauranten er basert på nettverk. Viktig å ha mange støttespillere i en tøff bransje.
Spørsmål 12: Hva er fordelene og ulempene med å bruke tid på samarbeid i nettverk?	1	Ulempen med samarbeid i nettverk er at det tar tid. Men det er en prioritet fordi det er også noe av det viktigste man gjør, fordi man på folkemunne får kjennskap til små produsenter som lager unike produkter. Også viktig at disse har noen å selge produktene sine til. Restauranten kan fremstå som fancy med stjerne, men det er drivkraften i at vi er bønder som ønsker å grave i jord, og bidra til at småbruk kan bestå.
	2	Restauranten fungerer mye på grunn av nettverket. Det gjør arbeidet gøy og gir rikelig tilgang på produkter. Ulempen er at man kommer så tett på leverandørene, og blir så avhengige av dem, at man kan få litt interessekonflikt i hva de vil tilby og hva man selv ønsker fra dem. Det at leverandørene blir så viktige. Men viktig å holde en god tone, og ha gode relasjoner. Livet er basert på nettverket.
	3	Fordelene med nettverk er interessante diskusjoner og kunnskapsdeling. Ulempen er at det tar mye tid.
	4	Utelukkende fordeler med nettverk. Man må forholde seg til menneskelige faktorer som kan utfordre, men det kan også være sunt. Ulempen er at det går dyrebare tid, men det er også en gave.
Spørsmål 13: Har samarbeidet et mer bærekraftig utvikling fokus, eller kan det ses på som en naturlig utvikling i måten organisasjoner generelt rigger seg på?	1	Samarbeidet har et mer bærekraftig fokus i restauranten fordi den er liten og ikke en del av et større system. Det gir muligheter til å kunne prioritere og handle direkte. Større restaurantkjeder er låst fast i innkjøpssystemer og rutiner som tenker økonomi. Det er dyrere å drive slik denne restauranten drives, profitten er lavere men håper på karmapoeng til syvende og sist.
	2	Samarbeid fører til et mer bærekraftig fokus, og det er naturlig at organisasjoner utvikler seg i den retningen.
	3	At man samarbeider med de som har de samme verdiene omkring bærekraft, gjør at samarbeidet også fremmer bærekraft. Har lite å gjøre med de som ikke tenker slik. Tror det er en utvikling mot mer bærekraftige samarbeid.
	4	Uten å bruke begrepet bærekraft, har denne måten å drive på ligget i grunnfilosofien hele veien. Ikke som salgspitch eller konkurransefortrinn, men man blir mer overbevist om at dette er den riktige utviklingen jo mer kunnskap man får.
Spørsmål 14: Hvordan tenker du at en kan se samarbeid og arbeid med bærekraftig	1	Her kan man se på samarbeidet mellom de små produsentene og restaurantene som gjør hverandre levedyktige. Nye måter å produsere vin på; i stedet for gigantiske produsenter kan små produsenter leie en parsell og dyrke druer under egen økologisk label, og selge til oss. Nye ideer om hvordan vi kan tenke. Sjøkreps er veldig i tiden nå, men det er også et enormt overfiske på

utvikling i sammenheng?	det, så vi må vurdere om vi vil være med på den, eller vi skal be dykkerne la sjøkrepsen være fred og vokse seg større.						
	2 Restauranten kan ikke drives som en enkeltmanns ting. Man er helt avhengig av gode kolleger, samarbeidspartnere, kolleger, flinke ansatte, så uten et bra samarbeid, har du ingenting.						
	3 Informant 3: Sirkulærøkonomi: foredling av overskuddsprodukter til f.eks. soyasaus, fermentering; nye produkter som kan selges via andre kilder. Eller tilbakeføring av rester til naturen. Leverandørene henter produktene og bringe dem tilbake som næring til ny vekst. Resirkulering der samarbeid og bærekraftig utvikling kan ses i sammenheng.						
	4 Samarbeid der grunnfilosofien er den samme rundt fører til bærekraftig utvikling.						
Påstand: Vi velger samarbeidspartnere ut fra hvordan de forholder seg til bærekraftig utvikling.	1 Helt enig	2 Uenig	3 Delvis enig	4 Nøytral	5 Delvis enig	6 Enig	7 Helt enig
					1	2, 3	4

Tabell 3: Oppsummering av spørsmål og svar innen tema samarbeid.

4.3 Endring

Spørsmål 15: Hva er det som driver endringer hos dere? Indre og ytre faktorer?	1	Sesongene fører med seg endring i menyen, og ny kunnskap om nye produkter fører til endringer i menyen Drives frem endring av de mange unge folk som kommer inn i arbeidsmiljøet med forslag.
	2	Ønsker å bli bedre og bedre på gjesteopplevelsen, ned til fingerspissene.
	3	Ønsker å hele tiden bli en bedre og bedre restaurant og arbeidsplass. Nevner økonomi og pandemi som faktorer.
	4	Både interne og eksterne faktorer. Kunnskapen gjør at vi endrer oss. Vi ønsker stadig å bli bedre.
Spørsmål 16: Hvordan jobber dere med endring? Er det ulikt fra før og etter stjerna? Går det i rykk og napp, eller jevnt hele tiden?	1	Pågående prosess jevnt og trutt, men mindre i høysesong på sommeren for da er det nok med å holde hodet over vannet. Kjøkkensjefen jobber i en kreativ prosess med å kombinere leverandører og meny.
	2	Vi jobber med endringer hele tiden, så egentlig konstant jobber vi med å endre de små ting, alt det for gjesten. Endringen er jo egentlig det vi gjør mest her, det er så å jobbe med å finne feil vi kan bli flinkere på. Eksemplifisert gjennom forbedring i meny, råvarer, detaljer om servering.
	3	Jevnt, men med større innsats i noen rykk. Jobber daglig med forbedring.
	4	Holder på med endring hele tiden. Det som er endret er at vi er en større organisasjon.
Spørsmål 17: Hva er de viktigste målene med endringene?	1	Å bli bedre, mindre avtrykk, mer gjenbruk. Følger med på den grønne stjerna og finner den motiverende. Ønsker å jobbe mot å ikke ha noen negative avtrykk etter bedriften.
	2	Bedre gjesteopplevelser, ned til fingerspissene og alle detaljene.
	3	Bedre gjesteopplevelser.
	4	Bedre, ikke nødvendigvis flere stjerner, men kommunisere bedre, bedre mat og å løfte produsentene enda mer.

Spørsmål 18: Hvordan kan man se endring og bærekraftig utvikling i sammenheng, og er det noe dere arbeider med?	1	Maten og bærekraft er på plass, det vi fokuserer på nå er også materialvalg med gjenbruk, at det er bedre med gjenbruk enn at gulvet må være mahogny, også trendy å velge gjenbruk. Valg av bestikk og glass osv tenker de mer på bærekraft nå.					
	2	Har gått fra å drive ansatte for hardt, til å ha fokus på ferieavvikling og et bærekraftig arbeidsliv.					
	3	Kjøper fra de aller nærmeste leverandørene for å unngå transport. Utnytte 100 % av det vi får inn av råvarer.					
	4	Å drive Michelinrestaurant er ikke bærekraftig i det hele tatt. Men gjennom at vi greier å formidle og løfte så mange folk så kan jeg tenke at det er verdt det. Fordi vi snakker til alle samfunnsklasser, selv om vi har stjerne snakker vi så mye om jorda at vi når bredt, og det er viktig. Vi gjør mer enn i selve restauranten, som også gagnar de som ikke kan gå på restauranten for å spise.					
Spørsmål 19: Opplever dere at endringer også kan gå på bekostning av bærekraftig utvikling?	1	Nei, man må være kreativ. F eks kjøkkenet har funnet løsninger for å handle råvarer uten at de er pakket inn, og ta vare på dem uten å pakke de inn i plast.					
	2	Ja, med tanke på økonomi. Endringer fører ofte til at flere ansatte må til.					
	3	Når kjøkkenet og restauranten er nedslitt, så vurderer vi å renovere, da blir det mye ting til overs og mye kjøpes nytt, ikke helt bærekraftig alltid, men driver restauranten fremover.					
	4	Ja. Ser en stor utfordring i å få med myndighetene på å støtte opp om det som er positivt for bærekraftig utvikling og at en må samarbeide mer for å få enda mer helhet.					
Påstand: Endringer er nødvendig for å kunne tilpasse seg en bærekraftig utvikling i måter å gjøre ting på.	1 Helt enig	2 Uenig	3 Delvis enig	4 Nøytral	5 Delvis enig	6 Enig	7 Helt enig
				3	1		2, 4

Tabell 4: Oppsummering av spørsmål og svar innen tema endring.

4.4 Inntjening

Spørsmål 20: Synes du dere har store nok overskudd til å arbeide med bærekraftig utvikling? Eventuelt hvordan gjør dere det?	1	I utgangspunktet har vi ikke det. Restaurantbransjen er litt sånn hånd-til-munn- bransje, men vi får jo til å gå rundt sånn at vi kan at vi kan jobbe sånn som vi vil da. Det har ikke stått i veien for at vi må handle noe annet på grunn av det. Men at vi går med et stort overskudd, det har jeg ikke, hverken på tid eller penger.
	2	Vi går med underskudd. Så nei, vi har ikke store nok overskudd.
	3	Vi hadde jo hatt bedre marginer og større overskudd om vi hadde jobbet mindre bærekraft, tenker jeg. Om vi hadde kjøpt råvarer basert på pris i stedet for hvordan det er produsert. Men vi tar den kostnaden for at vi synes det er verdt det.
	4	Nei, absolutt ikke. Men der går det igjen da på at, at man har en vilje og ønske om, at vi skal prøve å inspirere mange til å gjøre endringer. Og det er et samfunnsansvar som jeg mener at jeg har. Jeg ønsker at enda flere skulle ha tatt det ansvaret. Det er ikke så store endringer vi trenger å gjøre for at det skal bli veldig mye bedre for mange. Kroner og øre er ikke en kapital, Her er det kunnskap som er kapitalen i det, hvis vi skal snakke om bærekraft. Men nå så snakker folk om bærekraft, om kroner og øre for at de får mer for produktene sine, og det er jo det er jo kjempefint, men da har ikke, du har da ikke riktig tankegang.
Spørsmål 21:	1	Det er ganske vanskelig å måle det. Det er veldig mange som går ut og sier at de er veldig bærekraftige og sånn, selv om jeg tror bare det er litt tomme ord ofte, men jeg håper jo at

Fører økt fokus på bærekraftig utvikling til økt inntjening? Hvordan?		veldig mange velger oss fordi at vi er genuine, så hvis du spiser menyen vår så får du nok informasjon til å vite at det vi serverer er godt gjennomtenkt og bra dyrevelferd.
	2	Altså for oss er det ikke det. Vi har som målsetting, og så hvis vi rammer break even, så er vi happy. Vi får se om vi en dag kommer til å tjene penger. Det handler også ha en kul arbeidsplass, og kunne utvikle og bidra til det her lokalsamfunn og selvfølgelig ha det bra selv. Men for oss så handler det ikke om å tjene penger. Det handler om å gi en fantastisk opplevelse til gjestene som har lyst til å reise fra Hongkong og Taiwan for å komme og spise korn hos oss og fly hjem dagen etter.
	3	Er du flink på å bruke alt det du kjøper inn og klarer å gjøre mye interessant med det som er biprodukter, så ja. Men så koster jo alle ting mye mer om du kjøper, altså la oss si kjøtt, for eksempel fra økologiske og frittgående dyr, enn om du kjøper industriprodukter, altså industrikjøtt, masseprodusert fra kylling og gris for eksempel.
	4	Penger, ja? Nei, det er ikke nødvendigvis, men på sikt ja. Penger er jo bare tull egentlig, hvis jeg skal si det sånn. jeg skjønner at det er et betalingsmiddel, men hva gjør vi hvis vi ikke har jord som vi kan dyrke mat på? Da hjelper det ikke så mye med penger. Jeg greier ikke å spise penger i hvert fall.
Spørsmål 22: Gir det å jobbe med bærekraftig utvikling utslag på økonomien? Kan du si noe om positive og negative effekter?	1	Hvis vi begynner med det negative, så er det jo alltid dessverre sånn at det er mye billigere å handle ting som ikke nødvendigvis er bærekraftig. Kan kjøpe kjøtt fra Namibia til under halve prisen av det norske melkekuer koster, eller lam fra New Zealand på forskjellige steder. Det er jo ikke et tema engang å gjøre det, men kjøttet smaker godt det, men det har på en måte reist rundt halve kloden for å komme her. Med pris per kilo, så er det jo mye dyrere å handle lokalt og økologisk. Idiotisk! Det positive dreier seg om at alle de som jobber rundt oss også skal tjene penger på å drive lite og forsvarlig. Så det må være positivt at vi får det til å gå rundt. Vi har fått et rykte som gjør at vi kan ta godt betalt for det vi driver med, som igjen gjør at vi kan betale litt ekstra til de av fiskerne rundt oss som ønsker å selge til oss og da. Da klarer jeg i hvert fall å holde en del hjul i gang, bare med å med å ha den tankegangen.
	2	Ja, negative, altså, vi har røde tall. Men det positive, det er jo at hvis vi kan ha en bærekraftig arbeidsgang for personalet så tror jeg også at de vil bli litt lenger på en arbeidsplass, og da slipper du at du skal ha dobbel bemanning på ett vis fordi det er to eller tre som skal slutte, så må du ha noe ekstra i den perioden, og da blir det bare enda rødere tall.
	3	Negativt er at all ting du kjøper eller råvarer du kjøper er jo dyrere enn konvensjonelle, kommersielt produserte råvarer. Positivt er jo at vi tvinges jo til å være kreativ på en annen måte som du kanskje ikke hadde vært hvis du bare hadde friskt kjøtt, og nye ting hele tiden.
	4	Har ikke penger som drivkraft, men det er viktig at ting går rundt hvis man skal greie å ha mange ansatte. Jeg tror at bærekraft er et sånn ord som folk bare bruker. Dessverre.
Spørsmål 23: Hvordan kan man se overskudd og arbeid med bærekraftig utvikling i sammenheng?	1	Vi er opptatt av de rundt oss, både leverandører og for så vidt gjestene våre, og at det er såpass mye bedre enn de som ikke gjør de. som gjør at vi kan holde hjulene i gang og ta såpass mye penger som vi gjør for maten vår. utfordringen vår er at vi er ekstremt mange i drift, og vi kjøper råvarer som er mye dyrere enn det som er mulig å få tak i.. -Dette er vanskelige tider med krig og alt det der, som vi ser at gjesteantallet går litt ned, og da vi lider av det, vi er liksom avhengige av at folk kommer og besøker oss mye, ofte. Så vi satser jo hardt, men det det dreier seg ikke bare om penger. Det dreier seg om utdanning er det det dreier seg om den godfølelsen vi har med å drive dette. Et helt miljø tenker jeg som er som gjør det interessant.
	2	Vi tjener ingen penger. Hvis vi går i null, så er vi happy, og folk har det godt på arbeidet. Det er det viktigste for oss. Vi har glade gjester. Folk har det godt på arbeidet. Har ikke fullt belegg, da hadde vi tjent litt penger. Men trekker fram både korona og inflasjon.
	3	At du ser potensial i ting som kanskje ellers hadde blitt kastet og vært rent søppel, Rundt det opplegget vi har her, så for eksempel, så for eksempel er søppelhåndtering som vi betaler vi jo for det som blir hentet som restavfall, Men om man som man da er flink på å

	sorter og ikke kaste mer enn nødvendig, så sparer man penger på søppelhåndtering, og klarer du å bruke deler som har gått til søppel ellers, til å lage noe nytt, så har du et nytt produkt som er nesten gratis. Så der får du overskuddet økonomisk sett, kontra ikke tenke bærekraftig.						
	4 Det er den dagen når beslutningstakere skjønner alvorret, at vi må begynne å ta vare på jorda våres på en annen måte. For da blir det faktisk en annen kapital, men nå så er det jo, det er ikke sånn. Jord er ikke kapital, dessverre, som det burde ha vært.						
Påstand: Bærekraftig utvikling er viktigere enn lønnsomhet.	1 Helt enig	2 Uenig	3 Delvis enig	4 Nøytral	5 Delvis enig	6 Enig	7 Helt enig
						2, 3	1, 4

Tabell 5: Oppsummering av spørsmål og svar innen tema inntjening.

4.5 Konkurranssevne

Spørsmål 24: Hva er de største konkurransefortrinnene for din restaurant?	1	Kunnskap og trivsel for ansatte.
	2	Lokalisering, ansatte og leverandører.
	3	Stjernen og kvalitet.
	4	Vi har en historie å fortelle om bra produsenter, vi er en restaurant med mange folk rundt oss.
Spørsmål : Hvordan jobber dere for å holde lederposisjon i en bransje der alle er i stadig utvikling?	1	Vi blir aldri helt fornøyd, prøver å skubbe oss litt lenger. Men det er ikke noe sånn at vi er bevisst på at vi tenker på at vi skal være bedre enn naboen er noe såne ting som det her, men vi skal hmmm vi skal produsere en ordentlig bra restaurant.
	2	Holde oss oppdatert på det som skjer i bransjen. Ikke kopiere noen. Gjøre det vi har lyst til og brenner for, så vi kan stå inne for det.
	3	Å gå egne, egne veier. Hmmm, og finne sin egen egen identitet rundt, ikke gjøre det alle andre gjør.
	4	Å få mer kunnskap. Kunnskap er nøkkelen til alt det mener jeg.
Spørsmål 26: Styrker det konkurransevnen å promotere fokus på bærekraftig utvikling?	1	Ja det definitivt, men jeg synes det er dumme nå er liksom at alle driver jo bærekraft eller de prøver å si at de gjør det, og så må du på en måte dokumentere at du faktisk gjør det på ordentlig når når til og med McDonalds sier de handler lokalt og er bærekraftig, så blir jeg litt sånn skeptisk uten at jeg har jobbet for McDonalds og skal si at det er feil men.Vi snakker veldig lite om det at vi driver bærekraftig på menneskelige forhold. Fordi at det er så veldig mange som går ut og bruker disse flotte fine ordene. Men så er det hva som ligger bak det som er viktigere.
	2	Ja, det er klart. Men hvis vi tenker på råvaredelen, så er vi på en måte innenfor det. Det er jo selvfølgelig en veldig viktig ting.
	3	Ja, det synes jeg.

	4	Nei, det gjør det ikke. Jeg vet ikke det. Det er bare en naturlighet som skal ligge der. Vi skal ikke bruke det for sånn for å reklamere, men det er fint å fortelle historien. Jeg liker historiefortellingene, da får man også formidlet kunnskapen, så får folk reflektert over og kanskje tatt noen andre valg.					
Spørsmål 27: Hvordan kan man se konkurranseevne og bærekraftig utvikling i sammenheng?	1	Jeg tror det viktigste der er jo at verden generelt har mer fokus på dette med bærekraft og, og det er på en måte kult å være liten. Før var det kult å være store konserner. Så det tror jeg er en fin ting og det blir mer fokus på leverandørene og at vi kanskje får en større del av kaken på alle bevilgninger som blir gitt. Men aller mest tror jeg at kundene våre er mye mer bevisste da, så hvis du ignorerer dette, så tror jeg at veien ut er ganske kort tror jeg. Det er ikke nok å bare lage god mat lenger. Heldigvis.					
	2	Vi synes vi skal gjøre det som vi har lyst til, å det som vi brenner for, og på den måten utvikle oss på, ved å følge hjertet.					
	3	Ja, man kan jo si det som at det er en konkurranse i å være mest bærekraftig. Alle ting er subjektivt når det kommer til restauranter, for det er alltid noen utenforstående som skal bedømme noen ting og de har kanskje ikke fått med seg alt hva man gjør. Restauranter med større PR krefter klarer også å få ut dette mer. Så er det mye greenwashing fra visse guider og fra restauranter og bransjen generelt. Mange som sier at de gjør ting som ikke gjør da, for det høres bra ut.					
	4	Det må lønne seg på en måte at det må bli verdsatt på, ja verdsatt og ikke, som sagt, ikke bare i kroner og øre. Og så er det sånn at vi må tenke litt mer langsiktig for at per dags dato så er det veldig kortsiktige ting, og mye av de bærekraftige handlingene de tar det lenger tid å få resultater av. Det er helt umulig å se, kanskje på 3 år, man må kanskje ha 10 års perspektiv på ting. Og så må man hjelpe hvert fall bønder, økonomisk den tiden man må legge om jorden, og gjøre den til mer bærekraftig. Ta vare på jorda.					
Påstand: Vår holdning til bærekraftig utvikling er vårt viktigste konkurransefortrinn.	1 Helt enig	2 Uenig	3 Delvis enig	4 Nøytral	5 Delvis enig	6 Enig	7 Helt enig
				1, 3	2		4

Tabell 6: Oppsummering av spørsmål og svar innen tema konkurranse.









4.6 Andre faktorer

Spørsmål 28: Hvilke andre faktorer enn de vi har diskutert, mener du påvirker holdningen til og arbeid med bærekraftig utvikling hos dere?	1	Muligheten til å være med å skape noe, ønsker å forbedre oppdrettsnæringen med tanke på bærekraft og å være med å ta en rolle for å gjøre den oppblomstrende tang og tare industrien bærekraftig.
	2	Ikke som jeg kan komme på.
	3	<i>“Det er mange aspekter som er bærekraftige. Ikke bare råvarer og søppel, men også personalet, menneskene og bedriften i sin helhet. Det er en balanse mellom alle punkter.”</i>
	4	De som styrer landet og de som styrer regionen og kommunene og sånn som setter egentlig retninger for hvordan vi skal gjøre ting, hva som er viktig. Jeg tenker det. Det er et veldig stort ansvar som jeg kanskje ikke tror dem som sitter i den posisjonen skjønner ansvaret av for at de mangler kunnskap. Vi må slutte å tenke bare penger, for det er penger er helt uinteressant hvis vi ikke har en bra verdi. Og når man har en bra verdi, så kommer pengene automatisk. Så man må skifte fokus. Det er greit og fint å tenke på inntjening, for det må man jo ha, for man må greie å betale lønninger og sånn. Men hvis det blir førsteprioritet, så mister man tråden.

Tabell 7: Oppsummering av spørsmål og svar innen tema andre faktorer.

4.7 Økonomisk analyse av restaurantene

Som et supplement til å forstå disse restaurantene bedre og bringe inn mer forståelse inn i diskusjonen så hentet vi ut regnskapstall fra proff.no

Nøkkeltall	Informant 1			Informant 2			Informant 3			Informant 4		
Likviditetsgrad	 Ikke tilfredsst. (0,46) 📉 2021: Svak (0,57)			 Svak (0,99) 📈 2021: Svak (0,98)			 Svak (0,95) 📉 2021: Tilfredsst. (1,41)			 Tilfredsst. (14,4%) 📈 2021: Tilfredsst. (14,2%)		
Lønnsomhet	 Ikke tilfredsst. (-33,7%) 📈 2021: Ikke tilfredsst. (-41,1%)			 Ikke tilfredsst. (0,7%) 📉 2021: Svak (1%)			 Tilfredsst. (9,1%) 📉 2021: Meget god (19,3%)			 Ikke tilfredsst. (-5,8%) 📉 2021: Tilfredsst. (7%)		
År	22	21	20	22	21	20	22	21	20	22	21	20
Resultat av driften i %	-21,3	-16,1	-7	0,1	0,5		2,8	8,3	1,5	-3,4	5,1	4,5
Egenkapitalandel i %	-57,6	-40,4	-17,2	2,1	1,6		12,4	34,1	66,1	14,4	14,2	10,8

Tabell 8: Økonomiske nøkkeltall hentet fra proff.no

Egenkapital i prosent er negativ for noen her, det vil i prinsippet si at bedriften er ikke verdt noe i kroner og øre. Når det gjelder lønnsomhet er det en av informantene som tjener penger, det er en som går i null og to som er negativ. Hvorav en er relativt kraftig negativ.

4.8 Oppsummering av funnene

Veien til stjerna

Deres fortelling om veien til Michelin-stjernen avdekket ulike tilnærminger og tidsrammer for å oppnå denne prestisjetunge utmerkelsen. Noen restauranter ble initiert av styremedlemmer med målet om en stjerne, og etter en tidsperiode på fem år klarte de å oppnå denne anerkjennelsen. Andre satte seg selv et klart mål om en stjerne og ble positivt overrasket da de oppnådde den på kun ti måneder, mye raskere enn forventet.

En fellesnevner blant restaurantene var fokuset på kontinuerlig kvalitet og høye standarder over flere år. Dette bidro til at de til slutt ble tildelt en Michelin-stjerne. For noen var stjernen et resultat av mange års dedikert arbeid med å levere enestående matopplevelser og service på et høyt nivå.

En annen interessant observasjon var at for noen restauranter var ikke Michelinstjernen opprinnelig en målsetning, men heller en uventet anerkjennelse som fulgte etter et langvarig fokus på bærekraft og kvalitet. Dette illustrerte at et vedvarende engasjement for utmerkethet og bærekraftige praksiser kunne bli belønnet med en Michelinstjerne, selv uten en direkte intensjon om å oppnå den.

Kunnskap

Selv blant ulike restauranter med varierte fokusområder, tyder funnene på at kunnskap fremstår som et bærende element for bærekraftig utvikling. Vektlegging av kunnskap generelt, kunnskap om bærekraftig utvikling, og hvordan de praktisk kunne bidra til bærekraftig utvikling ble tydelig fremhevet i alle intervjuene. De fortalte flere nøkkelområder der kunnskap er avgjørende, inkludert anatomi, dyrevelferd, partering, biologi, historiefortelling, konseptforståelse, økonomi, teknologi, råvarekunnskap og bærekraft.

Vi fant at deling av kunnskap inngår som en viktig del av praksisen overfor gjestene, det foregår refleksjoner mellom kolleger og med samarbeidspartnere. Dette forbedrer ikke bare den interne kompetansen, men gir også gjestene en dypere forståelse for bærekraftige valg. Påstandene om at kunnskapsdeling er en forutsetning for bærekraftig utvikling fikk sterk støtte fra alle deltakerne. Slik bidrar kunnskap til å bygge en solid grunnmur for en fremtid med bærekraft i restaurantbransjen.

I intervjuene med restauranteiere og kokker ble samarbeidets betydning for bærekraftig utvikling tydelig. Samarbeidspartnere ble nøye utvalgt basert på delt verdigrunnlag og felles mål. De nærmeste samarbeidspartnerne inkluderte vinimportører, bønder, fiskere og lokale produsenter, som alle bidro til å skape unike produkter og fremme bærekraft. Samarbeidet utviklet seg fra tidligere mellomledd til direkte kontakt med leverandører, noe som ga mulighet for personlige relasjoner og dypere engasjement. Fordelene ved samarbeid inkluderte kunnskapsdeling, utforskning av nye ingredienser og en økt følelse av fellesskap. Mens det tok tid, ble samarbeid sett som en avgjørende drivkraft for bærekraftig utvikling. Deltakerne mente at samarbeidet ikke bare var en naturlig utvikling i organisasjonsstrukturen, men også en måte å forsterke fokuset på bærekraft. Påstanden om at samarbeidspartnere ble valgt basert på deres tilnærming til bærekraftig utvikling fikk sterk støtte fra alle deltakerne. Dette understreker viktigheten av samarbeid som en strategi for å fremme bærekraft i restaurantbransjen.

Fra intervjuene med restauranteiere og kokker ble betydningen av endringer som en drivkraft for bærekraftig utvikling avdekket. Endringer ble påvirket av både indre og ytre faktorer. Indre faktorer inkluderte ønsket om forbedring, bedre gjesteopplevelser og en konstant streben etter å bli bedre. Ytre faktorer som sesongvariasjoner, ny kunnskap og unge medarbeidere spilte også en rolle i å drive endringer.

Arbeidet med endringer var en pågående prosess som ble drevet jevnt over tid.

Samarbeidspartnere som bønder, leverandører og produsenter spilte en viktig rolle i å muliggjøre og inspirere til endringer. Endringene i meny, råvarer og gjesteopplevelser ble kontinuerlig evaluert og forbedret. Målene med endringene var å bli bedre, redusere miljøavtrykk og øke gjenbruk. Endringene ble sett som en integrert del av en bærekraftig utviklingsstrategi.

Forholdet mellom endring og bærekraftig utvikling ble klart forstått. Restaurantene jobbet aktivt med å inkorporere bærekraftige prinsipper i sine endringsstrategier, som å velge mer bærekraftige materialer, redusere avtrykk og minimere unødvendig forbruk. Samtidig erkjente de at noen endringer kunne utfordre bærekraften, spesielt når økonomiske aspekter var involvert.

Den siste påstanden om at endringer er nødvendige for å tilpasse seg bærekraftig utvikling ble bredt støttet blant deltakerne. Dette understreker at endringer ikke bare er en reaksjon på eksterne faktorer, men også en proaktiv tilnærming for å oppnå en mer bærekraftig fremtid i restaurantbransjen.

Inntjening

Når informantene forteller om inntjeningsaspektet i restaurantintervjuene ble det klart at bærekraftig utvikling ofte kolliderer med økonomisk overskudd. Flere av deltakerne nevnte at restaurantbransjen generelt opererer med smale marginer, og arbeidet med bærekraft kan derfor være kostbart. Dette skapte en utfordring med å balansere økonomisk levedyktighet og bærekraftige praksiser.

Noen deltagere påpekte at arbeidet med bærekraft ikke nødvendigvis hadde en direkte positiv innvirkning på inntjeningen. Tvert imot kunne bærekraftige valg, som å kjøpe økologiske eller lokale råvarer, være dyrere enn konvensjonelle alternativer. Dette kunne påvirke kostnadene og dermed overskuddet negativt.

Likevel ble det også fremhevet at arbeidet med bærekraft kunne ha positive implikasjoner for inntjeningen på lengre sikt. Flere restauranteiere bemerket at deres bærekraftige tilnærming ga dem et unikt konkurransefortrinn, da det tiltalte bevisste gjester som ønsket å støtte slike

initiativer. Dette kunne resultere i høyere etterspørsel og muligheter for å ta høyere priser, som kunne oppveie de økte kostnadene.

Påstanden om at bærekraftig utvikling er viktigere enn lønnsomhet ble støttet av flere deltakere. Dette reflekterte deres dype engasjement for bærekraftig utvikling og samfunnsansvar, og at de var villige til å investere tid og ressurser i bærekraftige praksiser selv om det ikke nødvendigvis ga umiddelbare økonomiske gevinster. Dette understreket deres langsiktige visjon om å bidra til en positiv endring i bransjen og samfunnet som helhet. Vi har hatt en forståelse av at det ikke er samsvar mellom muligheten å drifte med tap, og det informantene opplyser om angående minus i inntjening. Men etter å ha sett regnskapstallene, viser det seg at det er hold i det de sier.

Konkurransesevne

Underveis i svarene på spørsmålene om konkurranseevne i intervjuene ble det klart at ulike faktorer spiller en rolle i å opprettholde en ledende posisjon i bransjen. Restaurantene identifiserte flere konkurransefortrinn som bidro til deres suksess. Disse inkluderte kunnskap og trivsel blant ansatte, lokalisering, leverandører av høy kvalitet, og for noen, det prestisjefylte Michelin-stjernelandet som symbol på kvalitet.

For å bevare sin posisjon i en stadig utviklende bransje, fokuserte restaurantene på ulike strategier. Noen understreket behovet for kontinuerlig forbedring og utfordring av egne grenser. Andre fokuserte på å være unike og skape sin egen identitet i stedet for å kopiere andre. Denne strategiske tilnærmingen reflekterte deres ønske om å tilby unike opplevelser som gjenspeilte deres egne visjoner og verdier.

I forhold til bærekraftig utvikling, ble det bemerket at det å promotere fokus på bærekraft kunne styrke konkurranseevnen. Det ble imidlertid også uttrykt bekymring for økende "greenwashing", der noen restauranter hevder å være bærekraftige uten å virkelig implementere substansielle tiltak. Dette understreket viktigheten av å demonstrere genuin innsats for bærekraftige praksiser.

Sammenhengen mellom konkurranseevne og bærekraftig utvikling ble sett fra ulike perspektiver. Noen restaurantaktører mente at bærekraftig praksis var viktig for å opprettholde konkurranseevnen, da kunder i økende grad var bevisste og ettertraktet slike initiativer. Andre anså bærekraft som en naturlig del av deres verdier og mente at det å være en ledende aktør innen bærekraftig utvikling var en viktig faktor for deres konkurransekraft. Påstanden om at deres holdning til bærekraftig utvikling var deres viktigste konkurransefortrinn, ble møtt med ulike synspunkter. Noen var helt enige i dette, og de

oppfattet sin bærekraftige tilnærming som en unik identitet som satte dem fra hverandre i markedet. Andre var mer forsiktige og mente at mens bærekraft var viktig, var det andre faktorer som også spilte en rolle i deres konkurransevne.

Samlet sett viser analysen av konkurranseaspektet at restaurantene søker å opprettholde sin ledende posisjon gjennom en kombinasjon av strategisk innovasjon, unike identiteter og bevissthet om bærekraft. Deres tilnærming til bærekraftig utvikling kan være både en styrke og en utfordring, avhengig av hvordan den implementeres og kommuniseres i bransjen.

Andre faktorer

Utover de tidligere diskuterte faktorene, påvirkes holdningen til og arbeidet med bærekraftig utvikling hos restaurantene av flere andre viktige elementer. For noen handler det om muligheten til å være med på å skape positive endringer, som å forbedre oppdrettsnæringen gjennom bærekraftige praksiser og bidra til en mer bærekraftig utvikling av tang- og tareindustrien.

Andre ser bærekraft som en omfattende tilnærming som omfatter mer enn bare råvarer og avfall, og inkluderer også aspekter som personalet, menneskene og hele virksomheten. Det betones viktigheten av å finne en balanse mellom alle disse faktorene.

Det blir også pekt på betydningen av beslutningstakere på ulike nivåer, fra nasjonale til regionale og lokale myndigheter, som påvirker retningen for bærekraftige praksiser. Samtidig uttrykkes bekymring for at mange beslutningstakere fokuserer for mye på økonomi og penger, og ikke fullt ut forstår verdien av å prioritere bærekraft og verdier. Det understrekes at skifte av fokus mot verdier og en helhetlig bærekraftig tilnærming kan gi mer langsiktig suksess, der økonomisk gevinst følger som en naturlig konsekvens av å ha en sterk verdiplattform.

Økonomisk analyse

Gjennom den økonomiske analysen av restaurantene, blir det klart at det er betydelige forskjeller i økonomisk ytelse blant informantene. Lønnsomheten varierer fra en informant som oppnår positivt resultat av driften, en som går i null, og to som har negativ lønnsomhet. Det er også verdt å merke seg at en av informantene har en relativt kraftig negativ lønnsomhet.

Egenkapitalandelen gir ytterligere innsikt i situasjonen, hvor noen av restaurantene har en negativ egenkapitalandel i prosent. Dette indikerer at verdien av bedriften i kroner og øre er

negativ. Samtidig er det også informanter som har oppnådd positiv egenkapitalandel, noe som viser en solid økonomisk posisjon.

Den økonomiske analysen bekrefter den økonomiske utfordringen og variasjonen blant restaurantene når det gjelder lønnsomhet og egenkapitalandel. Dette kontekstualiserer diskusjonen om bærekraftig utvikling i et økonomisk perspektiv, ved å vise at selv om fokuset på bærekraft kan være en viktig drivkraft, er det også nødvendig å forstå og håndtere økonomiske aspekter for å oppnå en vellykket balanse mellom bærekraft og lønnsomhet.

Når vi oppsummerer funnene finner vi en svært tydelig verdibasert, ektefølt og hjertevarm ledelsesutøvelse de alle på sine måter uttrykker i sin tilnærming til bærekraftig utvikling. Vi oppfatter de som kunstnertyper, som tilnærmer seg bærekraft med kreativitet og at de er drevet av sine verdier fremst av alt.

5.0 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere de tre forskningsspørsmålene vi stiller. Vi kommer til å drøfte funn på bakgrunn av teori, bærekraftsmål og definisjonen til bærekraftig utvikling. Vi kommer ikke til å gjenta teorien i drøftingskapittelet, men henviser til kilder der det er aktuelt.

Vi behandler bærekraftig utvikling som om den betraktes som vår tids store organisasjonside, siden det fremstår som et paradigmeskifte. Samtidig er vi bevisst at vi da kan gå i fella med å tenke på organisasjoner som like enheter. Vi vil derfor understreke at vi forholder oss til organisering i henhold til Hernes (2016) som betrakter organisering i et prosessuelt perspektiv.

5.1 Kontekstualisering av begrepet bærekraftig utvikling

Kvalitet på oppgaven vår hviler på at vi har tydelige kriterier for hva vi skal analysere ut ifra, for at vi skal kunne diskutere hvordan Michelinrestaurantene driver med bærekraftig utvikling.

Opgaven tar utgangspunkt i Brundtlandkommisjonens definisjon på bærekraftig utvikling: «En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (Brundtland, G.H., 1987). Men definisjonen er vid og ble utformet slik med hensikt, for at den skal kunne kontekstualiseres (Holden og Linnerud, 2021).

For å kunne diskutere og konkludere på om hvorvidt og i hvilken grad de driver med bærekraftig utvikling har vi tatt to grep:

- Vi har valgt ut fem bærekraftsmål, med tilhørende delmål som ble presentert i kapittel 2.1.1 Introduksjon av bærekraftsmålene.
- Vi har landet på noen av betingelsene for bærekraftig utvikling, som følger:

Betingelsene for bærekraftig utvikling vi har kommet frem til, er inspirert av ti teser som presenteres i boka til Holden og Linnerud (2021). Vi fant nytte i dem for å sikre at elementer innenfor bærekraftig utvikling vi finner betydningsfulle, ligger som grunnlag for analysen:

Bærekraftig utvikling er en kontinuerlig tilstand som løper ut fra teoretisk kunnskap og en etisk bevissthet om de primære bærekraftige temaene som handler om å balansere økonomisk vekst, sosial rettferdighet og miljøhensyn, og som aktiverer følelser i oss. Handlinger foregår lokalt, men i et globalt perspektiv, og iverksettes og begrunnes i hvorfor man skal endre seg, og hvordan det kan bidra til bærekraftig utvikling.

Dette er elementene i begrepet bærekraftig utvikling vi tar utgangspunkt i for å diskutere hvordan restaurantene driver i forhold til bærekraftsmålene, hvordan vi ser betingelsene for bærekraftig utvikling og dem som ledere, og dermed kunne plassere dem i tabellen for realistisk/perfekt bærekraft, figur 2.

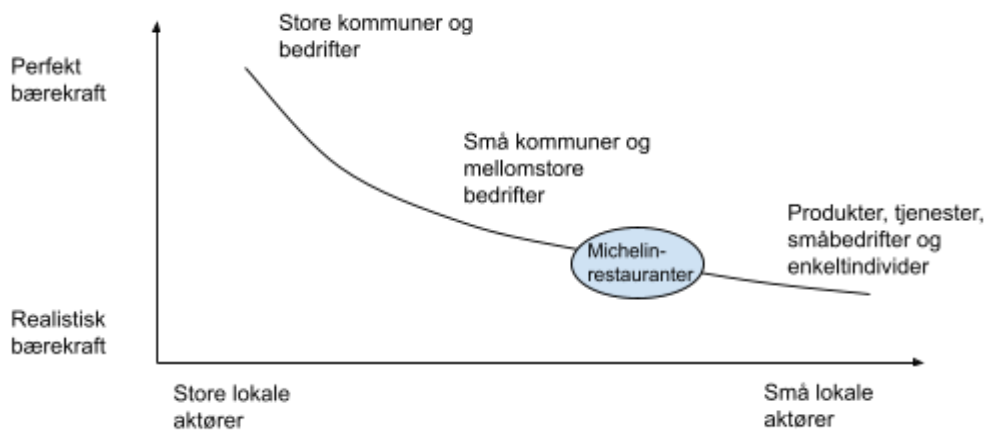
Blant informantene opplever vi at de har ulik oppfatning av begrepet bærekraftig utvikling. Vår ene informant oppsummerer det ganske slående; "*Bærekraftig er et litt diffust ord. Altså, hva er bærekraftig, det er vanskelig å svare på egentlig. Det er så mange ting som er bærekraftig, det er noe noen synes er bærekraftig som kanskje ikke er bærekraftig i andres øyne.*"

Når vi betrakter muligheten for hvor vi kan plassere restaurantene i figur 2 (Holden og Linnerud, 2021), som illustrerer ulike tilnærminger til lokal bærekraftig utvikling, må vi reflektere rundt hvor i grafen Michelinrestaurantene hører hjemme.

Store bedrifter og institusjoner er blitt pålagt systematiske og strukturerte tilnærminger til bærekraftig utvikling som fører dem lenger mot det som beskrives som perfekt bærekraft i modell 2 på grunn av deres størrelse. Det vil si at de må melde tilbake og utarbeide mål ut fra relevante bærekraftsmål. Realistisk bærekraft er forventninger til små lokale foretak. Dette må ikke forstås som hvorvidt man er eller ikke er bærekraftig ut fra hvor man er i grafen, men i hvilken grad man jobber systematisk med tilnærming til bærekraftig utvikling. Store aluminiumsverk er ikke nødvendigvis bedre på bærekraftig utvikling enn de Michelinrestaurantene vi har vært i kontakt med, men det er pålagt dem et helt annet kontrollsystem som de er nødt til å forholde seg til.

Michelinrestaurantene fremstår på et vis som enkeltstående virksomheter. Hvis vi betrakter dem slik, vil de kunne plasseres helt til høyre i grafen, under realistisk bærekraftig utvikling.

Men som de selv påpeker, utgjør de også en del av et større økosystem. Denne refleksjonen bygger på en oppfattelse om at de, til tross for at de fremstår som enkeltstående virksomheter, også er en integrert del av et større økosystem. Dette økosystemet inkluderer Michelinfamilien som vi opplever fremstår som et kompetansefellesskap. I tillegg forteller tre av restaurantene om svært tette samarbeid med leverandørene, og beskriver et gjensidig avhengighetsforhold, mens den fjerde restauranten forholder seg til et datterselskap som produserer varer fra restene deres. To av restaurantene samarbeider med hoteller. Mye taler for at disse restaurantene kan anses som større enn småbedrifter, men mindre enn en mellomstor bedrift, så vi har valgt å plassere dem mellom mellomstore og små bedrifter.



Figur 4: Plassering av Michelinrestauranter i modellen "Ulike tilnærminger til lokal bærekraft"

Informantene viser til at de forholder seg aktivt til begrepet bærekraftig utvikling. De agerer på bærekraft veldig kontekstuel, de er bevisst at de har noen blindspots, men på andre områder viser de til konkrete grep.

De gir oss innsikt i at valg for å bidra til bærekraftig utvikling ikke nødvendigvis er rett frem, og at det ofte er et dilemma rundt hva de mener er det rette. Vi oppfatter at de stiller seg spørrende, er nysgjerrige og søker å utvikle sin forståelse rundt ulike problemstillinger i driften som er knyttet til bærekraftig utvikling. De vurderer om de kunne skape en trend av å bruke gjenbruksmaterialer for å legge nytt golv i restauranten, hvor det tidligere ville vært et trendy valg å gå for langreist mahogny. Eller å investere i nye maskiner på kjøkkenet, som vil kunne bidra til bedre ergonomi for ansatte og mer effektivitet. På den annen side er det ressurskrevende å produsere, og de vil måtte avsette en maskin som enda fungerer. Skal de kutte ut sjøkreps på menyen, eller kan det forsvares å servere dem ut fra hvordan de fanges?

Det står hele tiden mellom valg der helheten er kompleks. Dette er vårt utgangspunkt for å se på hvordan disse lederne forholder seg til de fem potensielle fremsdriftsfaktorene.

5.2 Forskningsspørsmål 1; kunnskap

Forskingsspørsmål én er: Hvordan integrerer ledere av Michelinrestaurantene kunnskapsdeling og -utvikling i sin tilnærming til bærekraftig utvikling, og hvordan sammenfaller dette med bærekraftsmålene?

I forskningsspørsmålet bruker vi ordet *integrere*. Vi mener med det at vi vil se hvordan integrering av kunnskapsdeling og -utvikling kan gjøre koblingene sterkere og samspillet bedre rundt bærekraftig utvikling. Vi vil også undersøke om dette er i tråd med utvalgte bærekraftsmål. Integrasjon av arbeidet med bærekraftig utvikling er ikke en implementering. Man setter ikke bare i gang, men gjør det til en del av organiseringen.

Vi har valgt å dele inn forskningsspørsmålet i tre deler, der hver del diskuteres i egne delkapitler; lederens holdninger og tilnærminger til kunnskapsdeling, praksiser for kunnskapsdeling og -utvikling, barrierer og muligheter, der vi også ser integreringen i sammenheng med bærekraftsmålene.

5.2.1 Lederens holdninger og tilnærminger til kunnskapsdeling

Dette avsnittet gir innsikt i konkrete praksiser og initiativer som lederne implementerer for å fremme kunnskapsdeling med sikte på arbeidet med bærekraftig utvikling.

For å se nærmere på hvordan lederne integrerer kunnskap, vil vi først se på hva det er med disse lederne i Michelinrestaurantene som gjør at vi plasserer dem inn i en sammenheng med kunnskapsledelse. At de har oppnådd et slikt nivå innenfor sin bransje tilsier at de stiller høye krav til kunnskap og ambisjoner blant ansatte. Som en av informantene sier: *“De som jobber her må ha kunnskap om hvilken type restaurant vi er, og hva vi sikter mot.”* Kunnskapsledelse omfatter faglige og relasjonelle oppgaver, og handler i stor grad om mobilisering av menneskelige ressurser (Gotvassli, 2015). Vi betrakter det som et funn i oppgaven å oppdage hvor sterkt engasjementet hos disse lederne for å mobilisere for nettopp bærekraftig utvikling, ikke bare innad i virksomheten, men også gjennom måten de organiserer seg på. Det er som om bærekraftig utvikling er meningsbærende for det de driver med.

Alle informantene er enige eller svært enige i at en forutsetning for å få til bærekraftig utvikling er at man deler kunnskap.

Vi har sett nærmere på ledernes synspunkter og tilnærminger til kunnskapsdeling og hvordan de ser på betydningen av dette i tilknytning til bærekraftig utvikling. Funn knyttet til kunnskap og bærekraftig utvikling, viser at informantene forholder seg til to aspekter når det kommer til kunnskap og bærekraftig utvikling: På en side forstås det som kunnskap *om* bærekraftig utvikling, om utfordringene vi står overfor globalt og lokalt, og det som vekker det etiske i oss. Vi opplever at dette handler om følelsene og etikken, det som vekker omsorgsfølelse og engasjement. På den annen side snakker de om kunnskap som er vesentlig i virksomheten for at bidraget til en bærekraftig utvikling skal være reelt, altså de konkrete tiltakene som handler om hvordan de kan bidra til dyrevelferd og ansvarlig forbruk. Disse to aspektene flyter noe over i hverandre, og vi opplever at de ikke har en entydig måte å forholde seg til begrepet kunnskap på.

Når vi spør lederne om de holder kunnskapen for seg selv, eller internt i bedriften, eller opplever nytte av å dele kunnskapen med andre utenfor bedriften, så svarer tre av fire at de deler mer åpent enn før. Det er kun én av lederne som forteller at han holder noe kunnskap for seg selv, og ikke deler internt eller med noen utenfor. Informant fire sier at *“vi skal dele mest mulig kunnskap vi, og inspirere mest mulig folk til å gjøre riktige valg”*. Informant tre uttaler *“Om man ikke deler, så får man jo ingenting tilbake heller”*, mens informant én forteller at kulturen for deling ble sterkere da de ble med i *“Michelifamilien”*.

Den ene informanten skiller seg ut ved at han sier han ikke deler alt. Han holder kortene tett til brystet når han har gjort nye oppdagelser, fordi det er en del utskiftninger blant personalet: *“Noen ting der har jeg lyst til å holde så hemmelig som overhode mulig, Jeg vil ikke dele mine nyeste oppdagelser med ansatte som er på vei ut dørene. Det kan godt hende det lyder litt spesielt, men sånn er det!”*. Dette kan skape et inntrykk av en noe ujevn maktbalanse, og gjør oss nysgjerrige på i hvilken grad kunnskap deles generelt. Dette er uansett et eksempel på at kunnskapsdeling kan utfordres av evnen til å konkurrere.

De har med andre ord noe ulike holdninger til kunnskapsdeling. Men alle påpeker at det har vært store endringer i bransjen, fra at de fleste tidligere holdt kortene tettere til brystet, mens nå deles det med kunnskap. At det har vært en endring i hele bransjen, en stor dreining mot at man har gått fra å holde kunnskapen for seg selv, til å dele. Vi opplever at det varierer mellom

å se det som positivt, og å betrakte kunnskapsdeling som den største selvfølgelighet. De har altså beveget seg i ulik grad fra det som omtales som en mini-maks-strategi til en gi-og-ta-strategi (Westeren, 2013). Dette bringer oss over til praksiser for kunnskapsutvikling.

5.2.2 Praksiser for kunnskapsutvikling

Her undersøker vi ledernes synspunkter og tilnærminger til kunnskapsdeling og hvordan de ser på betydningen av dette i forhold til å drive med bærekraftig utvikling.

Som vi har vært inne på i teorien handler kunnskapsutvikling om nyskaping og framdrift, en utvikling fra en tilstand til en annen (Gotvassli, 2015). Vi kan se dette i lys av rhizomet, som gradvis utvikler seg gjennom at stengelen, som representerer det stabile, kontinuerlig gror røtter og danner nye skudd som symboliserer forandringer, innovasjoner og dilemmaer. Vi må alle forholde oss til en uforutsigbarhet, som tilsier at vi ikke vet hvilken kunnskap som er relevant for oss i fremtiden. Å forholde seg til bærekraft som et begrep med et slikt omfang det har i dag, kunne man ikke ha forestilt seg på 80-tallet. Men vi bærer med oss kunnskap basert på erfaringer vi har fra før, og denne kunnskapen utvikles i møte med andre, og gjenskapes. Kunnskapsutvikling handler om både å videreføre kunnskap og å videreutvikle kunnskap. Som tidligere nevnt, behandler vi bærekraftig utvikling som organisasjonsidé. Alle vi intervjuet mente kunnskap er veldig viktig for bærekraftig utvikling. *“Har du ikke kunnskapen, så kan man ikke være bærekraftig.”* På den annen side kom det til uttrykk at de hadde noe anstrengt forhold til begrepet bærekraftig utvikling. To av informantene sier de synes begrepet er diffust, mens informant fire opplever at ordet har mistet sin kraft. *“Jeg tror at bærekraft er blitt et sånn ord som folk bare bruker. Dessverre!”* Likevel får vi inntrykk av at de har klare tanker om hva de vil gjøre for å drive bærekraftig utvikling.

Det kan knyttes til et av våre funn, der vi har fått innblikk i tilgangen Michelinrestaurantene har til rikelig med arenaer å utvikle ny kunnskap på. Alle funnene peker på at mye kunnskap utveksles i møte med eksterne, både gjennom at arbeidstakere kommer og går, på messer, via miljøer med sammenfallende interesser, gjennom leverandører og ved egenstudier. Noe av kunnskapen oppsøker de aktivt, de etterforsker for å finne svar på om de kan anvende produkter fra naturen som de er lite kjent med, som for eksempel informant to, som benytter nye fiske- og skjellarter fra sjøen. Andre ganger er det tilfeldige treff mellom individer som gir tilgang på kunnskap. Dette gjelder også i forbindelse med bærekraftig utvikling. Hernes (2016) beskriver organisasjoner som nøster med kryssende tråder, der kryssningspunktene

muliggjør læring og forandring. Det er viktig å understreke at kunnskap om bærekraft i en slik type bedrift ikke bare gjelder på kjøkkenet eller i serveringen. I dette mener vi å se et kraftfullt potensial. Samtidig uttaler informant fire at *“Å drive Michelinrestaurant er ikke bærekraftig i det hele tatt”*.

Når vi snakker om hvordan lederne integrerer kunnskap om bærekraft, ser vi at tre av informantene har ambisjoner om å bidra til kunnskapsutvikling i forbindelse med bærekraftig utvikling i et langt større perspektiv enn i egen restaurant. Informanten forteller at de ønsker å fremstå som et utstillingsvindu for råvarebevissthet, for produsentene og arbeidsforhold med bevissthet rundt bærekraftig utvikling.

Slik kan vi se at de bruker restauranten til integrering av bærekraftig utvikling i et langt større perspektiv.

På spørsmål om hvilke områder det var viktig med kunnskap i deres restaurant, fikk vi stor diversitet i svarene. Informant tre svarte kunnskap knyttet til svært spesifikke kompetanser uten å koble det til bærekraftig utvikling, informant to pekte på bærekraftig utvikling som noe det var viktig å ha kunnskap om, og informant én pekte på head-to tail-prinsipp. Informant fire svarte ut fra bærekraftig utvikling: *“På alle områdene, i alle ledd, fra oppvask til gulvvask. Som en rød tråd gjennom alt det vi holder på med, og alt er like viktig.”* Det var ingen tvil om at denne uttalelsen gjaldt kunnskap om bærekraftig utvikling, selv om begrepet ikke ble brukt, eller kunnskapen definert på annen måte. Vi fikk inntrykk av at kunnskap tilknyttet bærekraftig utvikling lå implisitt i alt informant fire snakket om gjennom intervjuet. Som informanten selv beskrev det; som en rød tråd! Vi forstår dette som en kunnskapsform knyttet til *know why*; det ligger noe selvfølgelig og iboende over det. Men det som interesserer oss med dette, er også hvordan de klarer å overføre kunnskap.

Et spennende funn i forbindelse med kunnskapsutvikling, er å se at utviklingen henter frem *“gamle kunster”*. Bærekraftig utvikling fordrer en annen utnyttelse av produktene enn vi tradisjonelt forbinder med gourmetrestauranter. Informant fire: *“Ja, det er jo ikke noe annet alternativ. Vi må ha bærekraft i bakhodet. Alt vi gjør må ha det som en grunnpilar. Det er ikke noe vits i å holde på med noe som ikke er bærekraftig”*. På den ene side tenker vi kunnskapsutvikling som fremdrift, men vi ser at kunnskapsutvikling i Michelinrestaurantene i stor grad handler om å gjenskape gammelt håndverk knyttet til for eksempel partering. I tillegg har de gått tilbake til fermentering, sylting og andre former for konservering av matprodukter, som motsetning til tanken om at alt skal være friskt og nytt. Her er vi inne på

klassisk håndverk vi forbinder med for taus kunnskap, særlig om det skal skje effektivt og med kyndig hånd.

Dette viser at kunnskapsutvikling handler om å utvikle og tilpasse seg til tiden man er i, og er et eksempel på at integrering av bærekraftig utvikling handler like mye om å se bakover, som det handler om å forholde seg til fremtiden.

Informant én forteller at de får tilgang til kunnskap blant annet gjennom å delta på messer og gjennom direkte kontakt med Havforskningsinstituttet. Denne type kunnskap kan vi forestille oss at omhandler eksplisitt kunnskap, altså en overføring av faktabaserte informasjon, i dialog, og kanskje via skriftlig materiale. Med tanke på det vi innledningsvis i kapittel fem skrev om to aspekter, knytter vi dette til kunnskapen *om* bærekraftig utvikling. Innenfor former for kunnskap, kan dette sies å omhandle “*know that*”. I tillegg vektlegges sterkt kontakten med leverandørene, de lokale småbøndene som sitter på mye spesialkunnskap.

Det begrenser seg i hvilken grad taus kunnskap kan la seg overføre på messer og gjennom havforskningsinstituttet. Derimot ser vi at det kan være en større mulighet for en slik kunnskapsoverføring som gir næring til utvikling i bedriften. En setning fra informant tre som vi fant særlig interessant var: *“En restaurant skifter personal oftere enn en annen type virksomheter, eller hva som er normalt i arbeidslivet i Norge. Så du får jo mye ny kunnskap inn i bedriften når du ansetter nye folk. Vi får hele tiden nye, friske øyne inn, og ny frisk kunnskap og nye innfallsvinkler som utvikler restauranten og bedriften”*.

Dette synes vi gir oss rikelig med relevant informasjon. For det første sier det noe om organisasjonens åpenhet for å la seg påvirke til kunnskapsutvikling, og det forteller noe om kraften i personalflyten. De ser “nye friske øyne” som en ressurs. Slik vi tolker dette, er de mottakelig for endring, og gir den ansatte autonomi. Det viser også en bevissthet om at de selv er bevisst på at de kan ha utviklet “blindspots”, og ønsker å få tilbakemelding. Når det snakkes om frisk kunnskap, kan det være kunnskap som både er eksplisitt, men i og med at den ansatte skal jobbe sammen med de andre, muliggjør den også overføring av den tause kunnskapen. De er med andre ord nysgjerrig på ny kunnskap, de ønsker det. Den tause kunnskapen er blitt mer og mer viktig i forhold til eksplisitt kunnskap (Westeren, 2013), men det er heftig debattert om denne kunnskapen lar seg overføre. Når vi snakker om taus kunnskap knyttet til praktiske oppgaver, snakker vi i hovedsak om en form for kunnskap som har med *Know how* å gjøre. Gotvassli (2015) hevder at tilgang til taus kunnskap er en

forutsetning for kunnskapsutvikling i organisasjoner. Nye innfallsvinkler kan være en mulighet til å høste kunnskap fra erfaringer, emosjoner, ideer og verdier, som ofte er personlig og kontekstspesifikk mellom mennesker. Spesielt i de praktiske delene av driften, vil vi anta at det er en fordel å få inn “frisk kunnskap” som kan la seg overføre med at man praktiserer sammen. Dette gir en helt annen tilgang til den tause kunnskapen, fordi de som praktiserer kanskje ikke er bevisst hva de kan, men det får en verdi i overføringen til de andre, som igjen fører til utvikling i organisasjonen.

Hvis vi ser på konteksten ut fra modellen Gotvassli har utarbeidet på bakgrunn av von Krogh et.al. (2001) sin kunnskapsutviklingsmatrise, figur 3, kan vi eksemplifisere dette slik:

En kokk kommer inn i bedriften, og har et særlig godt håndlag med kjøttøksen i forbindelse med partering. Det er ikke sikkert kokken har bevissthet om dette selv. I samarbeidet påpekes denne ferdigheten av de som observerer. Da dannes bevisstheten til kokken om at dette er en unik ferdighet. Ferdigheten løftes, ved at den kyndige får vise frem praksisen for de andre, og kan forklare det gjør. Altså ferdigheten krystalliseres og konseptualiseres. Når de omforenes om begrepsoppfatningen, er kunnskapen internalisert, og slik forplanter kunnskapen seg etterhvert som de praktiserer, som taus kunnskap hos flere i organisasjonen.

At denne informanten viser at leder er lydhør for nye innfallsvinkler, forteller oss at vi mest sannsynlig har med en organisasjon å gjøre som gir rom for refleksjon, og rom for å dele sin forståelse for et fenomen med andre. Dette forutsetter tillit, hevder von Krogh et. al. (2001). Gjennom at informanten forteller oss dette, forstår vi det som at lederen har slike verdier, og skaper rom for muligheten for meningsutveksling i et trygt og tillitsbasert miljø. Vi ser dette i sammenheng med *Ba*, og det å gi rom for refleksjon i fellesskapet.

På den annen side kan hyppig utskiftning av personalet være krevende både med tanke på kompetanseutvikling og arbeidsmiljø, og fortelle noe om bransjen. Med andre ord kan utskiftning av personale slå ut både positivt og negativt med tanke på bærekraftig utvikling.

Når vi oppsummerer praksisen for kunnskapsutvikling, ser vi at det er hovedsakelig etikken som driver bærekraftig utvikling, uten at bærekraftsmålene blir nevnt.

Vi er tilbake til at de holder seg til den realistiske delen på grafen på modell 2, om ulike tilnærminger til bærekraft, der de jobber med realistisk bærekraft på et etisk og verdimeslig grunnlag. De utvikler kunnskap gjennom selvstudier, internt i bedriften, gjennom nye ansatte, i samarbeid med leverandører, og ikke minst går de ut over de tradisjonelle organisatoriske grensene, og utvikler kunnskap i samhandling med aktører som driver med for eksempel

håndverk. Lederne og leverandørene utfordrer hverandre i kunnskapsutvikling, og de eksperimenterer seg frem til ny kunnskap på bakgrunn av erfaring og utveksling. Nye ansatte bringer med seg kunnskap og nye innfallsvinkler, og håndverk trekkes inn som inspirasjon til ny kunnskap og bevaring av truede kunnskaper.

Dette passer veldig godt inn i et hermeneutisk perspektiv, der vi finner at det legges lag på lag av kunnskap som driver utviklingen fra stadige nye perspektiv. Vi opplever at lederne har kunstneriske trekk. De forholder seg ikke til strukturperspektiv, men lar seg lede av intuisjon og kunnskapsdeling i en sosiokulturell kontekst.

5.2.3 Barrierer og muligheter

I dette avsnittet dykker vi ned i muligheter og barrierer i forbindelse med å integrere kunnskapsdeling og -utvikling i deres tilnærming til bærekraftig utvikling, og ser hvordan det sammenfaller med bærekraftsmålene.

Kunstnerisk improvisasjon og intuisjon

Vi ser at lederne benytter muligheten med å omfavne kunstnerisk improvisasjon og intuisjon som en vei til å aktivere engasjement og etikk rundt bærekraftig utvikling. For informantene er prosessen med å skape mat og matopplevelser en kunstform, drevet av indre motivasjon og lidenskap. Denne arbeidsmetoden oppfatter vi smitter over i deres helhetlige arbeid med bærekraftig utvikling. Informant én sier *“Vi må være sultne på å finne produkter som gjør at vi spiller på lag med miljøet”*. Vår forståelse av informantenes tilnærminger understreker deres kontekstuelle respons til bærekraft. Våre informanter forholder seg til prosesser som hører hjemme i et sosiokulturelt perspektiv. De handler ut fra verdier, etikk og intuisjon, noe som reflekterer hvordan de ser sitt bidrag til en bedre verden gjennom kunstnerisk skapelse og lidenskap for mat. Rapportering og systemer er ikke det som vi opplever driver informantene sin vilje for å bidra til bærekraftig utvikling. Dette illustrerer at deres handlinger er dypt forankret i en større kontekstuell sammenheng.

Vi tolker dette som verdibasert ledelse, der de tar ansvar som strekker seg ut over organisasjonen de er ment å lede; *“Vi skal dele mest mulig kunnskap, vi, og inspirere mest mulig folk til å gjøre riktige valg” (informant fire)*. Denne tilnærmingen åpner opp for nye tanker, og bærekraftig utvikling trenger nye tanker som kan bidra til nye løsninger (Holden og Linnerud).

Struktur og bærekraftsmål

En betydelig utfordring som oppstår er spenningen som eksisterer mellom behovet for struktur, som symboliseres av bærekraftsmålene og kravene til rapportering i Voluntary National Report, og den kunstneriske friheten lederne søker. Lederne drives av en sterk vilje og lidenskap for matlaging og gjesteopplevelser, og uttrykker at de er lidenskapelig opptatt av bærekraftig utvikling. Informant fire sier: *“Ja, det er jo ikke noe annet alternativ. Vi må ha bærekraft i bakhodet. Alt vi gjør må ha det som en grunnpilar. Det er ikke noe vits i å holde på med noe som ikke er bærekraftig.”* Vi opplever at denne drivkraften overkjører behovet lederne for å sette seg inn i bærekraftsmålene. Forklaringen kan ligge i at en strukturert tilnærming potensielt vil begrense deres kreative utfoldelse. Informant én hevder at det er større fokus på bærekraftig utvikling i restauranter akkurat fordi de ikke trenger å forholde seg til et større system. Mens store restaurantkjeder er styrt av rutiner og innkjøpsavtaler, uten kunnskap om produktenes opphav, forteller informantene våre at de kan beskrive for gjesten hvor kjøttet kommer fra, hva dyret har spist, og hvordan prosessen har vært frem til dyret serveres. De gir uttrykk for tvil om at de større aktørene som promoterer seg med bærekraftige sertifiseringer, er mer bærekraftig enn dem selv.

På den andre siden kunne en strukturert tilnærming, slik som bærekraftsmålene representerer, også fungert som støtteverktøy. Bærekraftsmålene fungerer på mange måter som en kilde til innsikt i bærekraftig utvikling i seg selv. De gjør det mulig å omdanne store ideer til mer håndterbare handlinger. Dessuten kan de brukes som en praktisk referanseramme som kan bidra til at arbeidet med bærekraftig utvikling blir mer konkret og klart uttrykt. Ikke minst kunne bærekraftsmålene bidratt til å registrere måloppnåelse. Gjennom en slik tilnærming kan aktiv bruk av bærekraftsmålene være en fremdriftsfaktor for arbeidet med bærekraftig utvikling, som de ikke forholder seg vesentlig til i dag.

Gi gjesten både mat og kunnskap om bærekraftig utvikling

I dette avsnittet vil vi se nærmere på hvordan integreringen av bærekraftig utvikling sammenfaller med bærekraftsmålene. Vi sammenligner enkelte uttalelser fra informantene med bærekraftsmålene vi har plukket ut. Alle bærekraftsmål er hentet fra stortingsmelding 40, Mål med mening.

Det kan sees som en innovativ tilnærming å integrere kunnskap i restaurantopplevelsen.

Et besøk på en restaurant med Michelinstjerne, kan gi et verdifullt kunnskapsløft, i ordets rette forstand.

Når vi snakker om kunnskap og bærekraft, ser vi at det går igjen i informantenes svar hvordan de forholder seg til råvarene, og at dette er noe de formidler til gjestene. De er opptatt av at disse skal utnyttes best mulig; informant én forteller at de er opptatt av hvordan de kan bevare mat. De får hele slakt fra bøndene, og er opptatt av at de skal kunne ivareta alt. Samtidig forteller informanten at de tar vare på lokale grønnsaker og frukter ved å sylte og fermentere. De har aktivt hentet fram gamle konserveringskunster for å unngå matsvinn. Dette kan ses i direkte sammenheng med delmål 12.3: *“Innen 2030 halvere matsvinn per innbygger på verdensbasis, både i detaljhandelen og blant forbrukere, og redusere svinn i produksjons- og forsyningskjeden, inkludert svinn etter innhøsting”* Det er lite rom for svinn i produksjons- og forsyningskjedene med den kortreiste maten, og konservering forhindrer at overflødige grønnsaker frukt og bær må kastes. I tillegg har informant tre fortalt at hos dem blir alle rester ivaretatt, og gjennom et datterselskap omdannet til omsettelige varer som blant annet soyasaus. En slik håndtering sikrer ikke bare at maten blir utnyttet, men dette bidrar også til avfallsreduksjon. Vi er dermed inne på delmål 12.5: *“Innen 2030 redusere avfallsmengden betydelig gjennom forebygging, reduksjon, materialgjenvinning og ombruk”*

Informantene vektlegger ulike elementer i formidlingen til gjestene, men alle forteller at de legger mer til gjestens opplevelse enn kun mat og drikke. Alle inkluderer en form for kunnskap; de ønsker alle å formidle økt bevissthet rundt råvarer i tilknytning til bærekraftig utvikling. I tillegg nevner informanter én at de vil fremme menneskelig bærekraft, altså at gjestene skal ha kjennskap til at det er gode arbeidsvilkår i en bransje der det er tradisjon for å utnytte arbeidskraft. Informant tre legger vekt på at det er gjestene som må styre hvor mye de vil vite, og tilpasser informasjonen til gjestens interesser, men presentasjonen av maten, råvarenes opphav, og hvorfor de er valgt, samt prosessen frem til tallerkenen inngår i gjesteopplevelsen i utgangspunktet. Mens informant fire sin uttalelse: *“Vi skal dele mest mulig kunnskap, vi, og inspirere mest mulig folk til å gjøre riktige valg.”* Vi får inntrykk av at alle legger energi i formidlingen som kan øke bevisstheten rundt bærekraftig utvikling. Med andre ord kan vi si de oppfylder delmål 12.8: *Innen 2030 sikre at alle mennesker i hele verden har relevant informasjon om og forståelse av bærekraftig utvikling og et levesett som er i harmoni med naturen.”*

De peker på hver sin måte å formidle om dyrevelferd, opprinnelsen på råvarene, og serverer så mye kunnskap som mulig. Informant to sier: *“de skal ha lært noe, særlig om livet i havet og bærekraft”*. Vi oppfatter at de har muligheten til, og er i dels i ferd med å skape en bevegelse som bidrar til kunnskapsutvikling, både gjennom at de fremstår som et utstillingsvindu, og gjennom å jobbe med bærekraft utenfor selve restauranten. Informant fire sier håpet er *“at folk drar hjem og begynner å kompostere eller å dyrke noe, og gjøre bedre valg når de er og handler i butikken. At de støtter produsentene.”* I sammenheng med bærekraftsmålene, er dette helt i tråd med delmål 13.3: *“Styrke enkeltpersoners og institusjoners evne til å motvirke, tilpasse seg og redusere konsekvensene av klimaendringer og deres evne til tidlig varsling, samt styrke kunnskapen og bevisstgjøringen om dette”*.

To av informantene vektlegger dykkere som viktige leverandører. Leverandørene henter produkter på bestilling fra restaurantene. Informant én er blant annet opptatt av å lære gjestene å ta i bruk mat fra havet som tidligere ikke er brukt som mat. Dette kan åpne dører for en mer bærekraftig forvaltning, og gi rikelig tilgang på ny mat. Her finner vi en direkte kobling til bærekraftsmål 14, livet i havet, delmål 14.4: *“Innen 2020 innføre effektive tiltak for å regulere uttaket av fiskebestandene, få slutt på overfiske og ulovlig, urapportert og uregulert fiske og ødeleggende fiskemetoder, og iverksette vitenskapelig baserte forvaltningsplaner for å gjenoppbygge fiskebestandene på kortest mulig tid, i det minste til de nivåene som kan gi høyest mulig bærekraftig avkastning ut fra bestandenes biologiske særtrekk”*. Her opplever vi å finne et brudd. Her samsvarer ikke nødvendigvis bærekraftsmål og praksis. To av restaurantene har sjøkreps på menyen. Informant èn forteller at de vurderer å ta opp med dykkerne at de vil kutte sjøkreps på menyen på grunn av overfiske, fordi det bryter med deres tilnærming til bærekraftig utvikling. Informant to forteller at de, i motsetning til mange andre, fisker sjøkreps i teiner, og rettferdiggjør sjøkrepsfiske og mener dermed at det er bærekraftig. Som vi var inne på tidligere, oppstår visse dilemmaer der bærekraftig utvikling utfordres av både inntjening og ønsket om å gi gjestene de beste opplevelsene. Dette kan ses som en barriere.

Det tar tid å vente på resultater fra de bærekraftige handlingene, forteller informant fire, *“så vi må handle nå. Bøndene trenger økonomisk støtte til å legge om jorda, og gjøre den mer bærekraftig. Ta vare på jorda!”* Som vi ser, har denne informanten et langsiktig perspektiv. Det informantene uttaler er i tråd med bærekraftsmål 15 og delmål 15.3:

“Innen 2030 bekjempe ørkenspredning, restaurere forringet land og matjord, inkludert landområder som er rammet av ørkenspredning, tørke og flom, og arbeide for en verden uten landforringelse” (Meld. St. 40 (2020-2021:151)).

Dette er et mål hvor man virkelig tenker globalt, selv om handlingene er lokale.

Vi synes det er ekstra spennende å tenke på at disse restaurantene opererer med eksklusive prisene som tiltrekker seg innflytelsesrike mennesker som gjester i restauranten, og at virkningene av å nå denne av dette vanskelig kan la seg måle.

5.2.4 Oppsummering til forskningsspørsmål 1

I dette forskningsspørsmålet utforskes hvordan ledere i Michelin-restauranter integrerer kunnskapsdeling og -utvikling i deres tilnærming til bærekraftig utvikling. Begrepet "integrering" innebærer en styrking av koblinger og samspill mellom kunnskapsdeling og utvikling, samt ledernes engasjement for bærekraftig utvikling.

Det er tydelig at lederne i Michelin-restauranter plasseres i sammenheng med kunnskapsledelse på grunn av deres høye krav til ansattes kompetanse og ambisjoner. Deres engasjement for å mobilisere for bærekraftig utvikling ser ut til å være en del av organisasjonskulturen hos alle fire informantene.

Vi finner at kunnskapsutvikling handler om både nyskaping og videreføring av kunnskap. Informantene har tilgang til ulike arenaer for å utvikle ny kunnskap, inkludert ekstern samhandling og kunnskap fra leverandører. Det er en dreining i bransjen der kunnskapsdeling blir mer åpen, og ny kunnskap blir sett på som en ressurs for utvikling.

En mulighet er å omfavne kunstnerisk improvisasjon og intuisjon som driver for engasjement og etikk rundt bærekraft. Samtidig er det en utfordring mellom behovet for struktur representert av bærekraftsmålene og den kunstneriske friheten lederne søker. Imidlertid kunne bærekraftsmålene fungert som støtteverktøy i arbeidet med bærekraft.

Lederne viser et sterkt engasjement for å mobilisere for bærekraftig utvikling, og de ser kunnskapsdeling som en viktig forutsetning. De bruker ulike praksiser og arenaer for kunnskapsutvikling, inkludert ekstern samhandling og internt samarbeid. Samtidig er det spenninger mellom behovet for struktur og den kunstneriske friheten lederne søker. Likevel kan bærekraftsmålene fungere som en praktisk referanse for å gjøre arbeidet med bærekraft

mer håndterbart og eksplisitt. Muligheter inkluderer kunstnerisk improvisasjon og intuisjon som fremmer etikk og engasjement, samt å gi gjestene kunnskap om bærekraftig utvikling gjennom restaurantopplevelsen. Samlet viser forskningen at Michelinrestauranter ikke bare fokuserer på kulinarisk dyktighet, men også integrerer kunnskapsdeling og -utvikling som sentrale elementer i deres tilnærming til bærekraftig utvikling.

5.3 Forskningsspørsmål 2; samarbeid og endring

Det andre forskningsspørsmålet vi stiller oss er: Hvordan forholder ledere seg til samarbeid for å skape endring relatert til bærekraftig utvikling?

Vi har delt inn diskusjonen i tre deler, der vi først undersøker hvilken kraft lederen finner i samarbeid og endring relatert til bærekraftig utvikling, deretter ser vi på praksiser for samarbeid og endring, til slutt belyser vi utfordringer og muligheter i sammenheng med samarbeid og endring.

5.3.1 Lederens syn på samarbeid og endring relatert til bærekraftig utvikling

Dette avsnittet undersøker vi hvilken kraft lederne finner i samarbeid og hvordan denne kraften driver endringer med mål om bærekraftig utvikling.

To av lederne som har lengst erfaring fra restauranten forteller at de tidligere i karrieren, og frem til de startet for seg selv, sendte alle bestillingene til grossister. Det var slik den standardiserte praksisen var, uten at man stilte spørsmål ved det, eller reflekterte over dette. Av lederne vi intervjuet, ga samtlige informanter uttrykk for at den direkte dialog med sine hovedsakelige samarbeidspartnere – ofte lokale bønder eller fiskere, utgjør den mest betydningsfulle delen av å drive med bærekraftig utvikling. Informant tre sier: *“Vi vil jo samarbeidet med partnere som vil drive mer bærekraftig, og har den innvirkningen.”* *“De som ikke jobber i den retningen, har vi veldig lite å gjøre med.”*

Dette har ført til et gjensidig avhengighetsforhold, der restaurantene og leverandørene deler verdier som gjør det mulig å drive med bærekraftig utvikling.

Informantene beskriver ikke bare forholdet til leverandøren som en profesjonell allianse. Når informantene beskriver samarbeidet de som ledere av Michelinrestaurantene har til leverandørene, beskriver de nære relasjoner. Forholdet til leverandørene har utviklet seg til å

bli personlig. Vi får inntrykk av at de er venner som er drevet av et felles verdisyn rundt bærekraftig utvikling, både hva gjelder dyrevelferd og utveksling av kunnskap rundt økologiske aspekter. Lederne hevder partnerskapet bidrar til kollektiv innsats for å utvikle løsninger som fremmer bærekraft. Noe som gjør det mulig å jobbe på denne måten handler om at de har friheten til å velge selv, de er så små og kan finne samarbeidspartnere ut fra hvordan de ønsker å jobbe, uten å være bundet til standardiserte innkjøpssystemer slik de store restaurantkjedene er. Informant én forteller at bransjen tenderer det mot at flere restauranter ønsker å innrette seg etter en slik modell: *“Jeg tror det er en trend som blir tydeligere at en restaurant har spesielt sterke relasjoner med lokale fiskere eller bønder”*. Det foreligger altså et slag paradigmeskifte når det gjelder måter å innrette seg til leverandørene på.

Vi ønsker å undersøke om dette fenomenet springer ut fra at disse lederne har våget å stille spørsmål ved det bestående, og hva som har fått dem til å utfordre de satte praksisene fra at de bestiller fra grossister og forholder seg til den økonomiske bunntinjen, til en refleksjon rundt noe større, rundt å bidra kollektivt til bærekraftig utvikling.

Verdier og ledelsesstil opplever vi som essensielle faktorer som spiller en avgjørende rolle i å forme samarbeidsdynamikken når det kommer til bærekraftig utvikling. Lederens verdier fungerer som retningslinjer som styrer hvilke samarbeid de i det hele tatt velger å inngå. De er nøkkelen til å definere hvilke partnere som deler deres visjon og engasjement for bærekraftig utvikling.

En markant observasjon er at lederne ikke er villige til å inngå samarbeid med dem som ikke deler deres nivå av bærekraftig utvikling. Dette viser tydelig hvordan deres verdier fungerer som en sorteringsmekanisme, der de søker partnere som ikke bare støtter bærekraft, men som også aktivt engasjerer seg på samme nivå. Denne selektive tilnærmingen viser at lederne er mer tilbøyelige til å samarbeide med de som deler deres overbevisning om bærekraft, og som kan bidra til en kollektiv innsats for positiv forandring.

Verdien av å være gode leverandører og partnere reflekterer også lederens ønske om å styrke samarbeidet. De ønsker å fremme sine samarbeidspartneres omdømme og troverdighet, spesielt når partnerne er lokale bønder eller håndverkere. Ved å fremheve disse samarbeidspartnerne og gi dem mer synlighet, ønsker lederne å bidra til en økt interesse for

bærekraftig produksjon og håndverk. Dette viser hvordan lederens verdier om inkludering og støtte påvirker dynamikken i samarbeidet. Samtidig ser vi at dette kan være sårbart.

En annen viktig faktor informantene setter ord på er behovet for støtte. Informant fire gir oss innblikk i tanker om at de aldri hadde kommet dit de er i dag, hvis de hadde vært alene. *“Det er jo en stor verdi å ha mange å støtte seg på. Det er jo en det er en tøff bransje som man trenger å ha støttespillere rundt seg”* (informant fire).

I en krevende bransje erkjenner lederne betydningen av å ha gode støttespillere. Dette kan bidra til å styrke deres påvirkningskraft. Dette viser hvordan lederens verdier om fellesskap og støtte påvirker deres ønske om å etablere og opprettholde solide samarbeidsrelasjoner. Gjensidig avhengighet er også et sentralt prinsipp som stammer fra teorien og som gjenspeiles i lederens tilnærming. Dette prinsippet understreker viktigheten av å samarbeide med partnere som deler felles mål og verdier. Lederne understreker at det er nødvendig å ha felles ideer og visjoner med leverandørene for å oppnå en vellykket bærekraftig utvikling.

Lederne er med andre ord relasjonelle mennesker, som klarer å skape nettverk i form av økosystemer og klynger. Det er her mye av endringene skjer. Vi tolker det dithen at disse lederne vektlegger nettverk, og ser samarbeidet som helt avgjørende for å drive som de gjør. Deres arbeid med bærekraftig utvikling formes av disse nære relasjonene.

Samlet sett avslører lederne at deres verdier fungerer som en ledestjerne i å forme deres tilnærming til samarbeid for bærekraftig utvikling. Deres vilje til å inngå samarbeid med partnere som deler deres verdier og engasjement, deres streben etter å styrke partneres omdømme, og deres erkjennelse av behovet for støtte og gjensidighet, alt dette spiller en avgjørende rolle i å forme samarbeidsdynamikken.

5.3.2 Praksiser for samarbeid og endring

Her utforskes konkrete praksiser i og tilnærminger til samarbeide, som driver endringsprosesser i retning av bærekraftig utvikling.

Ut fra intervjuene trer det frem følgende former for samarbeider som vi hver for seg vil diskutere:

1. Direkte samarbeid med leverandører.

2. Michelinfamilien.
3. Bedrifter i direkte kontakt. Som; hotell, annen restaurant, bedrift som produserer egne produkter direkte til restauranten.
4. Andre håndverkere, kunstnere, rehabilitering.
5. Forskningsinstitusjoner.

Direkte samarbeid med leverandører.

Noen informanter uttaler at den desidert viktigste samarbeidspartneren er leverandørene. De beskriver sterkt bånd til sine leverandører, som fremtrer i det de omtaler som en gjensidig avhengighet. Det dreier seg hovedsakelig om lokale bønder og fiskere som det er hyppig kontakt med. Informant to beskriver at relasjonen med enkelte av leverandørene har utviklet seg til vennskap. De er blitt venner som pusher hverandre til å utforske og utvikle nye produkter for å kunne bidra til bærekraftig utvikling. Vi ser nærmere på hvordan samarbeidet genererer interesse for stadig å strekke seg mot mer optimale løsninger som fremmer bærekraftig utvikling.

En av fordelene med samarbeid er, ifølge informanten, at den tette dialogen gjør at de kan bestille akkurat det de trenger, og planlegge med bonden for framtidige behov. Dette samarbeidet gjør det mulig å handle råvarer, men spare seg for masse unødvendig emballasje. Den tette relasjonen gir også lederne av restauranten langt større kontroll over produktene, enn om de skulle kommet via en grossist. I samarbeidet inngår det at de besøker gården, og får inntrykk av hvordan dyrevelferden er. De har sett hvordan dyrene har det før de blir partert og servert på restauranten, og dette øker troverdigheten til praksisen i restauranten rundt bærekraftig utvikling. Ved at de med egne øyne kan slå fast at dyrevelferden er god hos bonden, kan de formidle dette videre med overbevisning.

De har også kontroll over prosessen ved at de tar seg av partering selv, og bevarer råvarene forsvarlig. Samarbeidet inkluderer også dialog med bønder om fremtidige råvarebehov, noe vil kunne påvirke i hvilken grad de må tenke konservering, med tanke på både plass og metode for oppbevaring. Dette illustrerer hvordan direkte samarbeid med leverandører kan bidra til å minimere svinn og emballasjebruk.

Dette direkte samarbeidet bidrar til et økosystem for innovasjon hvor restauratører og leverandører er gjensidig avhengige. Bonden får promotert sine produkter gjennom kanaler som forsterker troverdigheten til hans produkt, og restauranten kan tilby varer med god

kvalitet. Sammen har de felles mål om å tilby spektakulære opplevelser for gjester på en bærekraftig måte. Dette kan innebære valg mellom ulike leverandører basert på pris eller tilgjengelighet av varer. Denne dynamikken illustrerer et samspill mellom aktører som pusher hverandre, og driver hverandres utvikling. Vi kan si de koevolverer for å skape verdi.

Noen restauranter står overfor etiske utfordringer i samarbeid med leverandører. Som vi var inne på tidligere, kjenner lederne av restauranten til utfordringer med overfiske på sjøkreps som setter dem i et dilemma. Informant én sier: *“ Sjøkreps er veldig i tiden nå, men det er også et enormt overfiske på det, så vi må vurdere om vi vil være med på den, eller vi skal be dykkerne om å la sjøkrepsen være fred og vokse seg større.”*

Slik vi ser dette, er det flere aspekter i dette dilemmaet: Det ene er at det er problematisk i forhold til verdiene deres å være med på dette overfisket. Samtidig ønsker de å oppfylle forventningene til gjestene om å tilby eksklusivitet. I et samarbeidsperspektiv, vil det også handle om et økonomisk nederlag for dykkerne ikke å kunne levere sjøkreps.

En annen informant velger å heller være selektiv i fangsten og bruke teiner for å sikre en viss størrelse på sjøkrepsen for at det skal være bærekraftig. Dette illustrerer hvordan bærekraftige valg kan være komplekse og noen ganger innebære å stå imot populær etterspørsel, eller skape mening rundt de valg man tar.

Kort oppsummert kan vi si at vi finner at direkte samarbeid med leverandører på mange måter bidrar til et ansvarlig forbruk og bærekraftig utvikling. Samtidig bidrar samarbeidet til innovasjon gjennom at restauratører og leverandører koevolverer. Men vi ser at noen restauranter også står overfor etiske utfordringer når de må balansere bærekraftige valg med etterspørselen fra gjestene, og i slike situasjoner kan noen falle på valg som kan gå på akkord med verdiene. Dette peker på kompleksiteten i å implementere bærekraftige praksiser i restaurantbransjen.

Michelinfamilien - stjernen som en enhet i et økosystem

En vesentlig faktor i bærekraftig utvikling i restaurantbransjen er kompetansehevingen og prestisjen forbundet med å oppnå en Michelinstjerne. Stjerna gjør restaurantene til en integrert del av et anerkjent økosystem og informantene forteller at det gir dem tilgang til et viktig og mektig nettverk som har vært en “gamechanger”.

Vi betrakter dette som et økosystem fordi de er innbyrdes forbundet, de er gjensidig avhengig av hverandre i form av at de kan dra nytte av kunnskapsdeling med hverandre, fordi de befinner seg på samme nivå. De har til felles at de er i restaurantbransjen, og driver med både konkurranse og samarbeid. Ikke minst jobber de med innovasjon organisert rundt bærekraftig utvikling. Dette vil si at de koevolverer. Men man skiller mellom økosystem for innovasjon som handler om å skape verdi, og økosystemer for bedrifter, som handler om å høste verdier (Lekve et al., 2020:8). Vårt inntrykk er at dette økosystemet bidrar til å fremme innovasjon, utveksle kunnskap og bidra til verdiskaping i restaurantene.

Informant én forteller at han lar seg inspirere, og følger med på den grønne stjernen til Michelin, som har et konkret fokus på bærekraftig utvikling. Dette gir restaurantene en plattform for å vise sitt engasjement for miljøvennlige praksiser. På denne måten fremmes bærekraftig utvikling både i økosystemet, men dette er kunnskap og innovasjon som også eksponeres overfor gjestene. Samspillet mellom innovasjon og det bærekraftige økosystemet kan sammenlignes med høna og egget - det ene driver det andre. Restaurantene i Michelinstjerne pusher hverandre til å eksperimentere og nyskape. Denne dynamikken skaper en arena for innovasjon, som skapes gjennom kommunikasjon og samarbeid. Den formelle arenaen, treffpunktene som Michelin har rigget, hvor kunnskap og erfaring deles, er en viktig komponent i dette økosystemet. Denne typen arena legger til rette for at ideer kan spres, og nyskaping kan oppstå gjennom samarbeid og dialog.

Å gjøre seg fortjent til en Michelinstjerne, tilsier at man hevder seg i tet i bransjen, og dette gir tilgang til en hel del fordeler. I tillegg til høy anseelse, og en bekreftelse på et godt kjøkken, forteller informantene at det foregår kunnskapsutveksling innenfor dette økosystemet bestående av restauranter som befinner seg på samme nivå. Her kan de dele kunnskap og erfaringer, og det drives felles markedsføring som bidrar til å utvikle restaurantene videre. I det man blir en del av Michelinfamilien, som den ene informanten kalte det, ligger ikke bare anerkjennelse, men også integrasjon. Med andre ord, kan vi forstå det som at på bakgrunn av en innlemmelse i Michelinguiden, er det mulig for restaurantene å fremme bærekraftig utvikling med en helt annen rekkevidde, og en annen gjennomslagskraft.

Samarbeidet i Michelinfamilien utgjør et globalt partnerskap, slik som omtalt i bærekraftsmål 17, Samarbeid for å nå målene. Delmål 17.16: *Styrke det globale partnerskapet for bærekraftig utvikling og understøtte det med partnerskap mellom flere interessenter som kan*

mobilisere og dele kunnskap, ekspertise, teknologi og finansielle ressurser, for å bidra til at alle land, særlig utviklingslandene, oppnår bærekraftsmålene. Tilgangen til og deltakelsen i et slikt globalt nettverk kan utgjøre en stor fremdriftsfaktor for restaurantenes arbeid med bærekraftig utvikling.

Bedrifter i direkte kontakt

Informantene deltar i ulike klynger og samarbeidsnettverk. Årsaken til at vi her bruker begrepet klynger, er fordi det er snakk om ulike typer bedrifter som er forbundet gjennom felles og komplementære interesser, og som befinner seg i geografisk nærhet til hverandre (Porter, 1998).

Klynger vil kunne påvirke bedriftens konkurranseevne. Vi vil poengtere at leverandører og institusjoner også betraktes som en del av klyngene rundt restaurantene. Den ene informanten driver med fermentering av soyasaus, og har etablert sin egen datterbedrift med andre håndverkere i klyngen. Klynger øker muligheten for innovasjon, samtidig med at de stimulerer til forretningsutvikling (Westeren, 2013). Vi ser at samarbeidet fremmer ikke bare nytenkning og kreativitet, men også bærekraftige praksiser som sirkulærøkonomi. Informant én forteller at å bruke tid på nettverket gir tilgang på mye informasjon som sirkulerer på folkemunne. Det er der de kan komme i kontakt med småprodusenter. Dette sammenfaller med beskrivelsen av klynger som utgangspunkt for effektiv tilgang til spesialiserte leverandører, spesialisert arbeidskraft og informasjonsflyt (Westeren, 2013).

Vi legger merke til at informant én poengterer at nettverk og klynger er helt avgjørende for de små produsentene. *“De små produsentene og restaurantene gjør hverandre levedyktige”*, sier informanten. Informantene beskriver miljøene som dynamiske arenaer hvor deltakerne inspirerer hverandre og fremmer idéutveksling. På den annen side blir det også uttalt at man må forholde seg til menneskelige faktorer som kan utfordre.

Innovasjon og forretningsutvikling spiller en avgjørende rolle i arbeidet med bærekraftig utvikling. Selv om diskusjonen ikke nødvendigvis dreier seg om hvorvidt det som gjøres er innovativt eller forretningsutvikling, er det klart at en vellykket bærekraftig utvikling krever en kombinasjon av begge elementene. Geografisk nærhet er en viktig faktor i denne sammenheng. Bedriftene er tett vevd sammen, fra servicenæring og leverandører til institusjoner som Havforskningsinstituttet. Dette tette samspillet gir dem muligheten til å dele ressurser, kunnskap og utforske felles interesser på en mer effektiv måte.

Andre håndverkere, kunstnere og rehabilitering

Som tidligere påpekt i teorikapitlet, henspiller begrepet "The New Bauhaus" til den historiske skolen Staatliches Bauhaus som innlemmet design, kunst og arkitektur for å samle flere fag som kunne være komplementære. I sammenheng med EU-kommisjonens bruk av begrepet, ser vi en anerkjennelse av verdien i å organisere seg strategisk gjennom økosystemer, ved at man favner bredt ut over de konvensjonelle fagdisiplinene. Vi mener å identifisere mikrovarianter av slike tilnærminger blant våre informanter. Flere informanter peker på betydningen av samspill med andre aktører og organisasjoner, som håndverkere, kunstnere og rehabiliteringsinstitusjoner. Gjennom samarbeid med andre håndverkere og kunstnere kan restaurantene skape unike produkter og opplevelser som skiller seg ut.

Vi har tidligere trukket frem at vi mener å se artistiske trekk hos disse lederne vi har intervjuet. Vi opplever at de bærer med seg en følelsesmessig dimensjon. Informant fire som forteller at en viktig del av måten å tenke samarbeid på handler om å involvere andre fag, og at keramikeren er en del av klyngen, er en selvfølge. Vi tenker dette kan knyttes til Rennemo (2006) som sier at kunsten kan hjelpe oss forbi forforståelsen. Dette vil gjøre oss i stand til metalæring ved å bringe følelsene inn i det vi analyserer, og som vi skal handle ut fra.

Dette kan også bidra til å forstå håndverk og kunst som viktige elementer med tanke på bærekraftig utvikling.

I tillegg ser vi at noen restauranter involverer rehabiliteringsinstitusjoner, noe som kan gi en sosialt ansvarlig dimensjon til virksomheten. Det økosystemiske perspektivet på organisering ser ut til å fremheve verdien av å samarbeide med en mangfoldig gruppe aktører for å skape en helhetlig tilnærming til bærekraftig utvikling. Dette kan sees som en moderne tolkning av Bauhaus' visjon om å forene ulike disipliner i en harmonisk enhet. I denne sammenhengen kan samspeillet med andre håndverkere, kunstnere og rehabiliteringsinstitusjoner bidra til å skape et rikere og mer bærekraftig restaurantmiljø.

Forskningsinstitusjoner

Forskningsinstitusjoner, som det anerkjente Havforskningsinstituttet, spiller en bemerkelsesverdig rolle i en restaurantenes streben etter bærekraftig utvikling. Dette samarbeidet illustrerer en dynamisk utveksling av kunnskap og erfaringer som går begge veier.

I samarbeidet med Havforskningsinstituttet og Vilvite-senteret, blir Michelinrestauranten et utstillingsvindu for kunnskapsutvikling og forskning. Forskningsinstituttet får muligheten til

å prøve ut eksperimenter og teste konsepter i en praktisk kontekst. Dette gjør det mulig for dem å utforske nye ideer og løsninger knyttet til bærekraftig matproduksjon og -forbruk. På den andre siden tilfører Havforskningsinstituttet verdifull kunnskap til restauranten. Deres bidrag gir innsikt i råvarer som havsalat og hvordan de kan brukes på innovative måter. Dette samarbeidet fremmer produktutvikling og utforsker mulighetene som sjømat og marine ressurser kan tilby.

Dette partnerskapet med en forskningsinstitusjon viser en gjensidig fordelaktig tilnærming. Samtidig kan det gi oss en indikasjon på at institusjoner med en forpliktelse til bærekraftig utvikling er mer åpne for samarbeid med uformelle aktører som restauranter.

I sum viser dette samarbeidet at restauranter, som utstillingsvinduer for kunnskap og innovasjon, ikke bare trekker på ekspertise utenfor sin egen bransje, men også aktivt bidrar til den større innsatsen for å oppnå bærekraftig utvikling.

5.3.3 Utfordringer og muligheter i samarbeid og endring

Vi dykker ned i utfordringer og muligheter som lederne står overfor når de arbeider med samarbeid og endring for å skape bærekraftig utvikling, og hvordan de håndterer disse aspektene.

Leders rolle som translatør av narrativet

Narrativet kan betraktes som vitenskapens motstykke (Herman 2009). Kraften i narrativets kraft ligger i at det forbinder fellesskap mellom aktørene i organisasjonen gjennom å ordne årsakssammenhenger, relasjoner, konsekvenser, kunnskap og rekkefølger i forståelige plott (Hernes, 2016).

Forståelsen av hva bærekraftig utvikling skal bety i praksis for en restaurant, krever en translasjon - en form for oversettelse som gjør "plottet" kontekstualisert. Med plott, tenker vi på bærekraftig utvikling. Ledere er i posisjon til å ta en avgjørende rolle som translatører av narrativer generelt, men for å lykkes må narrativet få tilslutning. Det er akkurat det disse lederne har lyktes med, og deres narrativ kan være årsaken til at akkurat disse lederne har valgt å drive restauranter slik de gjør.

Men vi opplever at narrativet rundt bærekraftig utvikling, står sterkere i enkelte av restaurantene enn andre. For å se hva dette kan skyldes, tar vi utgangspunkt i kriteriene for hva som gjør et narrativ.

Herman (2009) peker på fire forutsetninger innfris for at det skal foreligge et narrativ, og ikke beskrivelse, oppskrifter og lignende. Vi knytter bærekraftig utvikling til de fem fremdriftsfaktorene våre, og får gjennom dette tilgang på ulike hendelser.

Som et eksempel kan vi ta utgangspunkt i fortellingen til en av de som jobbet i en restaurant og bestilte varer hos en grossist. Deretter følger en rekke hendelser; Han startet egen restaurant, og kunne velge leverandører selv. Nyorientering krevde ny kunnskap. Han ble kjent med en bonde som ønsket et samarbeid. I samarbeidet utviklet det seg ny kunnskap og nye arbeidsformer, der de oppdaget at de kan understøtte hverandres bedrifter. Dette sammenfaller med en erkjennelse om at vi står overfor globale utfordringer som krever lokale tiltak. Det er behov for nytt tankegods. Dette appellerer på en eller annen måte til verdiene til disse lederne. Her har vi en fortelling som har en kontekst, langs en tidsakse der det foregår ulike brudd, og til slutt hvordan den oppleves. Det meningsfulle blir dermed å bidra til bærekraftig utvikling. Denne følelsen knytter vi til begrepet *qualia*: den subjektive følelsen narrativet vekker (Herman, 2009).

Ledere som har sine verdier dypt forankret i organisasjonskulturen og dens praksis, kan skape ekte og meningsfull oversettelse (Hernes 2016). Informant fire forteller: *“Uten å bruke begrepet bærekraft, har denne måten å drive på ligget i grunnfilosofien hele veien. Ikke som salgspitch eller konkurransefortrinn, men man blir mer overbevist om at dette er den riktige utviklingen jo mer kunnskap man får.”* Dette viser et sterkt narrativ, der vi får opplevelsen av å ta del i opplevelsen til informantene. Vi skjønner at det de holder på med på restauranten er forankret i kunnskap, og ikke minst får vi forståelsen av hvorfor man organiserer seg slik for å drive med bærekraftig utvikling.

Imidlertid kan en utfordring være at visse aspekter av praksisen kan bli tatt for gitt av innsidere. Vi kan betrakte fenomenet som at forståelseshorizonten smelter sammen, og man forholder seg til det. På den annen side, dersom man ikke klarer å slutte seg til narrativet, kan det implisitte bli for tåkete for andre i organisasjonen. Dette kan være problematisk.

Informanten trekker frem verdien av arbeidstakerne som kommer inn med ny og frisk kunnskap, men understreker at det handler om mennesker, og at personligheter ikke nødvendigvis passer inn.

Narrativet om bærekraftig utvikling kan fungere som en driver for tilslutning og endring. I denne konteksten ser vi at narrativet utvikles i samarbeid med flere av leverandørene som har betydningsfulle relasjoner med lederne av restauranten. Dette antar vi er med på å forsterke

narrativet. Dette narrative kan til og med øke tilslutningen utenfor den tradisjonelle målgruppen ved å bruke innflytelsen til å spre bærekraftsbudskapet bredere.

Å overføre begrepet bærekraftig utvikling til restaurantbransjen tror vi krever både innovasjon og translasjon. Røvik peker på viktigheten av å balansere det intuitive med struktur og tilslutning. Her kommer refleksjonen inn - muligheten til å utforske og delta demokratisk for å skape en felles tilnærming.

Leders rolle som translator blir enda tydeligere når man anerkjenner variasjonen i hvordan bærekraftige prinsipper implementeres i ulike restauranter. Organisasjoner er komplekse, og ledelsen må navigere mellom verdier og etikk for å forme praksis. Hernes fremhever viktigheten av etiske verdier som grunnlag for tilslutning til bærekraftig utvikling, og dette påvirker hvordan ledere oversetter og formidler budskapet.

Bærekraftige narrativer er mer enn bare tilslutning - de har potensial til å skape mening og mobilisere for positiv forandring. Likevel har historien vist at dommedagsprofetier kan føre til avmakt. "Bærekraftig utvikling" inneholder håp og understreker en gradvis prosess. Ved å appellere til etikk og felles samvittighet, kan ledere bidra til å forme en kollektiv innsats for bærekraft. Dette krever mer enn bare individuell bevissthet - det krever strukturerte etiske rammer. Organisasjoner organiserer etikk inn i sin kjerne, og samfunnsansvar blir en del av deres identitet. Samtidig må ledere ta inn over seg Weicks ideer om meningsskapning og gi tid til menneskene for å absorbere den kritiske situasjonen vi står overfor.

Gjennom refleksjon, oversettelse og engasjement i offentlige diskusjoner kan ledere konstruere meningsfulle narrativer som inspirerer handling. Slik kan restaurantbransjen spille en sentral rolle i fremme av bærekraftig utvikling.

Bærekraftig utvikling, slik vi forstår det, handler om å balansere sosiale, økonomiske og miljømessige hensyn for å sikre at dagens handlinger ikke setter fremtidige generasjoners muligheter i fare. Det subjektive aspektet av bærekraftig utvikling er avgjørende, da det handler om hvordan ledere gir mening til sine handlinger og opplevelser. Det er denne subjektive tolkningen som former deres engasjement og tiltak i retning av bærekraftig utvikling.

Gjennom intervjuene fremstår det klart at lederne forstår bærekraftig utvikling som en nødvendighet snarere enn et valg. De uttrykker en høy grad av kriseforståelse knyttet til globale utfordringer som matmangel, ressursknapphet og miljøproblemer. Deres narrativer

reflekterer en forpliktelse til å ta vare på planeten og samfunnet, og de ser sin rolle som viktig for å mobilisere positive endringer. Lederne formulerer også ulike perspektiver på bærekraftig utvikling, som spenner fra individuell selvrealisering til kollektivt ansvar. For noen er det å drive en bærekraftig virksomhet en måte å realisere seg selv og følge lidenskapen sin innenfor mat og kunst. For andre er det å sikre en bærekraftig fremtid for samfunnet som helhet, og de ser på sin virksomhet som et middel for å oppnå dette målet.

Ordene og narrative som lederne bruker i beskrivelsen av sine virksomheter avspeiler deres engasjement for bærekraft. De vektlegger lokale råvarer, omsorg for miljøet og samfunnsansvar som sentrale elementer i deres konsept. Dette viser hvordan de bevisst integrerer bærekraftige verdier i sin daglige drift og hvordan de kommuniserer disse verdiene til omverdenen. Bærekraftige narrativer handler ikke bare om hvordan ledere beskriver sine virksomheter, men også om hvordan de agerer og samhandler med ulike aktører.

Samarbeid gir mye og tar tid

En fremtredende mulighet som belyses er tilgangen til ny kunnskap, motivasjon og kreativitet gjennom samarbeid og nettverksbygging. Det er en generell oppfatning blant lederne at selv om samarbeid tar tid og innsats, så bærer det med seg betydelige fordeler. Å være en del av et nettverk blir sett på som en essensiell komponent, hvor informant fire uttrykker det som "*en gave*."

Innsikten om at man ikke kan nå sine mål isolert, men at en sterkere innflytelse kan oppnås gjennom samarbeid, virker å drive lederne til å aktivt søke og dra nytte av nettverkets fordeler. Åpningen for deling av ny kunnskap fra forskjellige kilder, som leverandører, kunstnere og forskningsinstitusjoner, oppfatter vi at gir dem en bredere forståelse av bærekraftig utvikling.

Motivasjonen som oppstår gjennom samarbeid, spesielt med likesinnede partnere som deler en felles interesse for bærekraft, uttaler de også at er betydningsfullt. Å være en del av et nettverk hvor verdier og mål harmonerer, skaper en positiv atmosfære og øker engasjementet for å arbeide mot en felles visjon.

Samtidig som disse mulighetene åpner seg, er det også utfordringer som lederne må håndtere i samarbeid og endringsprosesser. Disse utfordringene kan omfatte tids- og ressursbegrensninger, forskjellige tilnærminger blant partnere og behovet for koordinering på tvers av ulike interesser.

I sum viser denne innsikten hvordan muligheter i samarbeid og endring kan forvandle seg til drivkrefter for bærekraftig utvikling. Tilgang til ny kunnskap, motivasjon og kreativitet gir lederne verktøyene de trenger for å drive innovasjon og skape en positiv innvirkning.

Potensiell interessekonflikt med leverandørene

En utfordring som fremstår i samarbeidets og endringsprosessenes verden er muligheten for potensiell interessekonflikt med leverandørene. Dette dilemmaet peker på den delikate balansen som må opprettholdes når restauranter og deres leverandører arbeider tett sammen mot bærekraftige mål.

Som påpekt av informant to, kan det oppstå en spenning mellom restauranter og leverandører når deres ønsker og mål ikke alltid harmonerer. Den nære tilknytningen til leverandører kan føre til en subtil interessekonflikt, der ønskene til restauranter og leverandører ikke alltid er på samme linje. Dette kan stamme fra ulike prioriteringer, forretningsmål eller til og med begrensninger i tilbud og etterspørsel.

Horisontsammensmeltning, som beskrevet av Gadamer, antyder at når ulike erfaringshorisonter møtes, er det uunngåelig at gnisninger kan oppstå. Restauranter og leverandører bringer med seg forskjellige perspektiver, behov og oppfatninger, og dette kan føre til uenighet og kompromisser. Denne dynamikken blir ytterligere forsterket av deres individuelle virkelighetsforståelser og erfaringsbakgrunner.

Ulikheter i virkelighetsoppfatning kan føre til utfordringer når det gjelder å utveksle ideer, planlegge samarbeid og ta beslutninger som påvirker begge parter. Det kan oppstå misforståelser, mangel på gjensidig forståelse og til og med konflikter når visjonene og målene ikke er klart definert eller kommunisert.

Selv om interessekonflikter kan være uunngåelige når ulike aktører samarbeider, gir de også en mulighet for læring og vekst. Gjennom å adressere disse konfliktene på en positiv og åpen måte, kan restauranter og leverandører bygge et mer solid fundament for samarbeid.

Det motsatte ville være at en av partene ikke våget å utfordre det bestående. En trussel mot utvikling kan være at leverandørene er mer avhengig av restauranten enn motsatt, siden restauranten kan finne produktene andre steder. Dette kan også utfordre restaurantens evne til å være tro mot verdiene sine.

Arenaer for felles kraftfull refleksjon

“Å drive Michelinrestaurant er ikke bærekraftig i det hele tatt. Men gjennom at vi greier å formidle og løfte så mange folk så kan jeg tenke at det er verdt det. Fordi vi snakker til alle samfunnsklasser, selv om vi har stjerne, snakker vi så mye om jorda at vi når bredt, og det er viktig. Vi gjør mer enn i selve restauranten, som også gagnar de som ikke kan gå på restauranten for å spise.”(informant fire).

En potensiell mulighet som ligger i samspillet mellom samarbeid og endring for å oppnå bærekraftig utvikling, er deltakelsen i arenaer for felles kraftfull refleksjon. Dette aspektet av samarbeidet gir rom for dypere innsikt, innovasjon og en endret forståelse av bærekraftig utvikling gjennom engasjement og dialog.

Det siterte utdraget ovenfor fra informant fire illustrerer hvordan restauratøren gjennomgår kraftfull refleksjon om deres rolle og påvirkning på bærekraft. Informantene erkjenner at deres virksomhet som Michelinrestaurant kan oppfattes som ikke bærekraftig, men gjennom å formidle kunnskap og verdier om bærekraft, når de bredt ut til samfunnet. Dette dype tankegodset fører til en reflektert forståelse av deres rolle i å spre bærekraftige budskap og hvordan de kan bidra til en større bevissthet i samfunnet.

Arenaene for kraftfull refleksjon gir restauratørene muligheten til å utforske nye tanker, ideer og tilnærminger som kan være grensesprengende.

Refleksjonen fungerer som en drivkraft for innovasjon, hvor restauratørene blir inspirert til å finne nye måter å integrere bærekraft i deres virksomhet på. Gjennom å skape og delta i arenaer for refleksjon, får de muligheten til å utforske komplekse spørsmål, utfordre sine egne oppfatninger og lære fra andres perspektiver.

Denne tilnærmingen samsvarer med begreper som "dobbeltkretslæring" og "å bo i diskusjonen", der restauratørene kontinuerlig utforsker og reflekterer for å utvikle en dypere og mer balansert forståelse av bærekraftig utvikling. Denne formen for refleksjon er ikke begrenset til tidlige stadier av problemløsning, men blir en kontinuerlig prosess for å utvikle en realistisk og målrettet tilnærming til bærekraft.

Sammenfallende med en økosystemisk tilnærming, handler denne muligheten om å bygge bevisste økosystemer der ulike aktører deler innsikter, utfordringer og løsninger. Det er gjennom denne samarbeidsorienterte refleksjonen at restauratørene kan transformere deres tilnærming til bærekraftig utvikling og aktivt bidra til å skape en bevegelse.

Som vi har påpekt i teorien, legger EU til rette for tverrfaglige og tverretatlige økosystemer, inspirert av Bauhaus-bevegelsen. Dette knytter politiske og organisatoriske økosystemer til

kunstneriske prinsipper. Denne tilnærmingen illustrerer viktigheten av å skape en helhetlig kultur for innovasjon og bærekraft, som er forankret i samarbeid, kunnskapsdeling og samhandling på flere nivåer.

Holder det med stadig endring eller trengs innovasjon?

En betydningsfull utfordring som restauratører står overfor i deres streben etter bærekraftig utvikling, er spørsmålet om hvorvidt kontinuerlig endring og utvikling er tilstrekkelig, eller om mer radikal innovasjon er påkrevd for å nå bærekraftsmålene. Dette dilemmaet krever en avveining mellom det å bygge videre på etablerte praksiser og det å revolusjonere eksisterende tilnærminger gjennom kreativ destruksjon.

Informantene gir uttrykk for denne utfordringen når de reflekterer over virkningen av deres handlinger. Noen ganger kan det oppstå en mentalitet om at deres små bidrag ikke har en betydelig innvirkning på global bærekraft. Denne holdningen illustrerer den iboende utfordringen med å oppnå reell påvirkning i et større perspektiv.

Samtidig erkjenner informantene viktigheten av innovasjon som en nøkkel til bærekraftig utvikling. De understreker behovet for å tenke nytt, endre tradisjonelle tilnærminger og avlære gamle vaner for å skape reell positiv innvirkning på miljøet og samfunnet.

Denne balansen mellom kontinuerlig forbedring og radikal innovasjon er nødvendig for å oppnå en optimal grad av bærekraftig utvikling.

Begrepet "creative destruction" som beskrevet av Schumpeter, peker på viktigheten av å frigjøre seg fra gamle løsninger og tankemønstre for å gi rom for nytenkning og banebrytende tilnærminger (Westeren, 2013).

I denne sammenhengen er det essensielt å holde fast ved verdifulle tradisjoner og praksiser som har relevans for bærekraft. Samtidig må det være rom for innovasjon som går utover det tradisjonelle og fører til reelle forbedringer i retning av bærekraftsmålene.

Restauratørene må derfor navigere mellom det å utnytte det beste fra deres etablerte tilnærminger og å tørre å tenke nytt for å oppnå bærekraftig utvikling. Denne balansen kan føre til økt effektivitet, bærekraft og til syvende og sist en mer positiv påvirkning på miljø og samfunn. Gjennom å konstant vurdere behovet for innovasjon i lys av deres iboende verdier, kan restauratørene bidra til å skape en mer bærekraftig fremtid både i egen virksomhet og i samfunnet som helhet.

5.3.4 Oppsummering til forskningsspørsmål 2

Her oppsummerer vi funnene relatert til hvordan ledere i Michelin-restauranter bruker samarbeid som en katalysator for endring mot bærekraftig utvikling, og hvordan deres ledelsesstil og verdier spiller en avgjørende rolle i denne prosessen.

Informantene viser en preferanse for direkte dialog med hovedsamarbeidspartnere, som lokale bønder eller fiskere. Dette skaper gjensidig avhengighet og fokus på bærekraftig utvikling. Samarbeidet mellom restauranter og leverandører er personavhengig og gir dem frihet fra standardiserte innkjøpssystemer. Lederne velger samarbeidspartnere som deler bærekraftige verdier, og dette valget motiverer deres engasjement og fokus på bærekraft. Lederne fungerer som translatører av bærekraftsnarrativer og tilpasser budskapet til ulike kontekster. Gjennom refleksjon og engasjement i offentlige diskusjoner, kan ledere konstruere meningsfulle narrativer som inspirerer til handling.

Lederne bruker ulike former for samarbeid, inkludert direkte samarbeid med leverandører, deltakelse i nettverk som Michelinfamilien, samarbeid med andre bedrifter og håndverkere, samt samarbeid med forskningsinstitusjoner som Havforskningsinstituttet. Direkte samarbeid med leverandører fører til økosystemer for innovasjon og muligheten til å minimere svinn og fremme ansvarlig forbruk. Michelinfamilien gir restauranter tilgang til kunnskapsdeling og felles markedsføring. Samarbeid med håndverkere, kunstnere og rehabiliteringsinstitusjoner fremmer kreativitet og sosialt ansvar. Forskningsinstitusjoner gir restauranter muligheten til å være utstillingsvinduer for kunnskap og innovasjon, og samtidig får de verdifull innsikt.

Generelt sett viser forskningsspørsmål to at samarbeid, ledelsesstil og verdier spiller en vesentlig rolle i å navigere gjennom endring for å oppnå bærekraftig utvikling. Lederne søker partnerskap med de som deler deres verdier, bruker ulike former for samarbeid for å fremme innovasjon, og håndterer samtidig utfordringer som kan oppstå i samarbeidsprosesser.

To av lederne har tidligere forholdt seg til grossister, der de har sendt avgårde bestillinger, og fått leveranser på varer uten relasjon til sine samarbeidspartnere. Etter at de begynte å samarbeide med lokale bønder, fikk de tilgang på ny og annen kunnskap enn tidligere, og en langt større forståelse for temaer rundt bærekraftig utvikling.

Vi vil betrakte som et hovedfunn at den tette dialog med lokale leverandører vært en slags arena for refleksjon som har preget deres verdisyn, og bidratt til at denne type restaurant, relativt liten, og uavhengig, har funnet mening i å tenke bærekraftig utvikling som et av de viktigste elementene for sin praksis. Samtidig tror vi også det er noe mer ved disse lederne som lykkes på et slikt nivå, at de har tatt valg om å følge hjertet og verdiene sine.

5.4 Forskningsspørsmål 3; inntjening og konkurransevne

I dette kapitlet diskuterer vi forskningsspørsmål tre, som lyder som følger: Hvordan påvirker ledernes tilnærming til bærekraftig utvikling i Michelinrestauranter deres økonomiske resultater og konkurransevne i restaurantbransjen?

Vi har delt inn diskusjonen av forskningsspørsmål tre i fem deler. Først bringer vi inn leders syn på samspillet mellom bærekraft og økonomiske resultater. Så diskuterer vi bærekraftig utvikling og innvirkningen på inntjeningen. Videre tar vi for oss konkurransevne i lys av bærekraftig utvikling, deretter økonomiske utfordringer og gevinster ved bærekraftig utvikling, før vi til slutt ser på sammenhengen mellom verdier, inntjening og konkurransevne.

5.4.1 Lederes syn på forholdet mellom bærekraft og økonomiske resultater

Dette avsnittet fokuserer på hvordan lederne betrakter innsatsen for bærekraftig utvikling opp mot hvordan dette påvirker økonomiske resultater, samt deres konkurransevne i bransjen.

Informant én forteller at restaurantbransjen i utgangspunktet kan være krevende økonomisk sett, “*en hånd-til munn-bransje*” i utgangspunktet, men til tross for dette har deres engasjement for bærekraftig utvikling ikke hindret dem i å opprettholde driften som de ønsker. Det er ikke tanken på inntjening som driver dem. Så lenge det går rundt, vektlegger de verdien i uavhengighet, og det å kunne jobbe slik de selv vil.

De påpeker likevel at de ikke oppnår betydelig overskudd, verken i form av tid eller penger. En av informantene sier de går med underskudd. Informant fire understreker at deres motivasjon for å fremme bærekraftige utvikling springer ut av et samfunnsansvar, som går ut over grensene for restauranten og gjestene. De ønsker å inspirere alle til å ta ansvar, og ser dette som viktig å skape tilslutning rundt en slik tanke, også blant de som ikke har råd til å besøke restauranten. Kapitalen sitter i kunnskapen, sier informant fire, ikke i kroner og øre.

Dette er et kunnskapsøkonomisk perspektiv vi kjenner igjen fra Peter Drucker. Hvordan kompetansen forvaltes vil være utslagsgivende.

Lederne har ambisjoner om å drive med bærekraftig utvikling. De erkjenner med andre ord at bærekraft ikke kan handle om økonomi, men i langt større grad om kunnskap og andre typer verdier. De advarer mot å fokusere kun på økonomisk gevinst når man snakker om bærekraft, da dette kan undergrave den dypere betydningen av begrepet.

Men vi lurer likevel på hvordan lederne kan lede restaurantene om ikke kunnskapen genererer penger. Når vi kjenner til at det er aktivitet i økosystemet rundt restaurantene som er innlemmet i Michelin-guiden, undres vi på om det kan være andre inntektskilder som bidrar til opprettholdelse av driften.

En felles oppfatning blant informantene er at det å handle lokalt og økologisk medfører økte kostnader for innkjøp av råvarer. Informant én poengterer at mange i bransjen ser dette som en utfordring, og betrakter det til og med som en systemfeil; det er unaturlig at prosesserte og langveisfra råvarer er vesentlig billigere. Dette reflekterer en bredere bekymring innenfor bransjen om hvordan bærekraftige praksiser kan påvirke kostnadsstrukturen.

Videre peker informant én også på samme utfordring med at det ofte er billigere å anskaffe ikke-bærekraftige produkter, for eksempel kjøtt fra fjerne steder til lavere pris. De legger også vekt på at prisforskjellen per kilo gjør det dyrere å handle lokalt og økologisk. Samtidig ser de også positive sider ved bærekraftig praksis, som å støtte lokale fiskere og et godt renommé som gjør det mulig å ta høyere priser for tjenestene de tilbyr. Dette gir dem muligheten til å støtte lokale leverandører og utgjøre deres marked.

Mens det er en anerkjennelse av at visse bærekraftige tiltak kan medføre økte kostnader, ser de også verdien av å støtte samfunnet og opprettholde omdømme. Disse perspektivene indikerer at lederne er klar over at bærekraftig utvikling kan ha en innvirkning på økonomiske resultater og konkurransevne, og de forsøker å finne en balanse mellom disse aspektene.

5.4.2 Bærekraftig utvikling og innvirkning på inntjening

Dette avsnittet utforsker de konkrete måtene bærekraftige tiltak kan påvirke inntjeningspotensialet til Michelin-restauranter, samt hvordan lederne balanserer dette aspektet.

Lederne innser at for å opprettholde en kostbar drift og fortsette å være blant de beste i bransjen, må de ta ut en høy pris for tjenestene sine. Dette henger sammen med deres ønske om å sikre høy kvalitet og eksklusivitet, som krever betydelige investeringer i tid og ressurser. Samtidig er omdømme og besøksfrekvens avgjørende faktorer for å kunne ta høyere priser. Konkurransen blir tolket på forskjellige måter, inkludert kompetanse- og ressursbaserte synspunkter, utviklingsbaserte synspunkter og klassiske rivaliseringsperspektiver.

Vi ser en sammenheng med Schumpeters tanker om at konkurranse stimulerer til innovasjon (Westeren, 2013). Dette gjelder spesielt en informant som er tilbakeholdende med å dele informasjon, noe han kun gjør når han ikke klarer å ta i bruk oppdagelser selv. Innenfor Michelin-restauranter er lønnsomhet og merkevarebygging viktige aspekter, og de søker konkurransefortrinn for å gjøre seg bemerkelsesverdige. Samtidig deler de også informasjon for å skape interesse og myte rundt oppskriftene og praksisene sine.

Informant én påpeker at det ikke lenger er tilstrekkelig å bare tilby god mat; underforstått basert på alle informantenes utsagn, forstår vi at bærekraftig utvikling synes å ha blitt en integrert del av gjesteopplevelsen. Utfordringen er at også andre store matvarebransjer som er knyttet til rutiner og sertifiseringer kan tilby bærekraftig utvikling som en del av matopplevelsen, men ut fra helt ulike premisser. Dette mener flere av informantene bidrar til å utvanne begrepet. De er opptatt av å gi gjestene en bevissthet om dette. Derfor er det troverdighet, og kunnskapen de tilbyr gjestene som kan løftes som et konkurransefortrinn.

Informanten fire synes derimot ikke bærekraftig utvikling er noe som skulle hatt plass i promotering, fordi det bør ligge som en selvfølgelighet til det de driver med, sett i lys av utfordringene de globalt sett står overfor i dag. Det er viktig å tenke på inntjening, men informanten advarer mot å prioritere det over alt annet, da det kan føre til tap av fokus på kjerneprinsippene.

Lederne ser verdien av å tilby en helhetlig gjesteopplevelse som berettiger de høye prisene de tar, og som gjør det mulig å betale for kvalitetsråvarer. Bærekraftig utvikling blir sett på som en integrert del av denne opplevelsen. Samtidig er det noe motsetningsfylt i dette. Som de selv påpeker, skulle kortreist vært billigere enn prosesserte råvarer fra andre siden av kloden. Samtidig gir den høye prisen på kortreiste råvarer restaurantene en eksklusivitet som muligens ville falt bort dersom dette hadde endret seg. På et vis, ville de hatt et større

nedslagsfelt med gjester, men samtidig ville det kreve et annet narrativ for å posisjonere seg, og beholdt den samme påvirkningskraften som de har i form av å være en restaurant med Michelinstjerne. Forutsetningen for at de kan ta denne prisen, er at de kjøper de beste råvarene til den høyeste prisen, selv om de forstår fenomenet som en systemfeil.

Lederne har funnet måter å generere inntekter på, ved å utnytte råvarer som tidligere ikke ble brukt som mat, ved å praktisere gjenvinning av rester, fermentering av overskudd og gjenbruk av avfall. Fordi selv om mange av tilnærmingen på et vis er å vende tilbake til det opprinnelige, ligger det også mye innovasjon i disse konseptene, der nye varer utvikles for å tjene på det som tidligere var søppel man betalte for å kvitte seg med.

Begreper som "fra skrell til dryss" og sirkulær økonomi illustrerer deres tilnærming til bærekraftig matlaging og hvordan dette kan påvirke inntjeningspotensialet deres.

Samlet sett viser denne delen at lederne i Michelin-restauranter forstår at bærekraftig utvikling kan påvirke inntjeningspotensialet deres på flere måter, fra omdømmebygging til innovasjon i matlagingsteknikker. Balansen mellom økonomisk suksess og bærekraftig praksis blir tydelig reflektert i deres tilnærming til konkurranse, merkevarebygging og gjesteopplevelse.

5.4.3 Konkurranssevne i lys av bærekraftig utvikling

Dette avsnittet dykker dypere inn i hvordan bærekraftig utvikling påvirker konkurransevnen til Michelin-restauranter, og hvordan ledernes tilnærming spiller en avgjørende rolle i denne dynamikken.

For å kunne oppnå Michelin-stjerner og dermed hevde seg på det høye nivået som kreves, må restaurantene konkurrere med mange og holde et høyere nivå enn de fleste andre restauranter. Særlig informant fire påpeker at bærekraftig utvikling og handlinger i den sammenheng kan ta tid, tid før resultatene vises. Lederne forstår at det tar lengre tid å se effekten av bærekraftige investeringer, men de ser langsiktig konkurransevne som en positiv mulighet.

Strategier for å oppnå konkurransefortrinn varierer blant informantene. Noen fokuserer på å få en Michelin-stjerne, mens andre legger vekt på bærekraftige praksiser som kortreist mat og dyrevelferd.

Selv om bærekraftig utvikling kan være kostbart, ser lederne det som en nødvendig investering for å sikre langsiktig konkurranseevne og oppfylle gjestenes forventninger. Rutiner og faste rammer i kombinasjon med kreativitet og kunstnerisk utfoldelse blir betraktet som en del av denne balansen mellom konkurranse og bærekraftig praksis. Generelt sett illustrerer denne delen hvordan Michelin-restauranter ser på bærekraftig utvikling som en integrert del av sin konkurransestrategi, og hvordan kunnskap, åpenhet og tilpasning til markedet spiller en avgjørende rolle i deres tilnærming.

5.4.4 Økonomiske utfordringer og gevinster ved bærekraftig utvikling

Dette avsnittet analyserer de økonomiske utfordringene og gevinstene som lederne opplever som en følge av deres innsats for bærekraftig utvikling.

Vanskelige økonomiske tider i en global kontekst

I en tid preget av usikkerhet og økonomisk nedgang på globalt nivå, blir utfordringene for Michelinrestauranter satt i en bredere kontekst. Dette indikerer en sårbarhet som går utover bransjespesifikke utfordringer. Spørsmålet om hvordan restauranter kan overleve og blomstre i en slik økonomisk tøff tid, er en viktig faktor for fremtiden. Dette kan også åpne for en debatt om bransjens motstandsdyktighet i møte med globale økonomiske svingninger.

De viser selv kreativitet, med utfordringer tvinges det frem nye løsninger og nye måter å tenke på. Informantene uttaler også at de heller går i null enn å vike bort fra deres holdninger til bærekraftig utvikling. Men vi utfordret dem ikke på om de er villige til å gå konkurs i samme oppdrag. Det ligger mye uutforsket i dette økonomiske rundt informantenes restauranter, vi vet ikke nok til å vite, men vi vet nok til å reise spørsmål.

I denne sammenhengen, hvor økonomiske funn peker på sårbarheten til disse restaurantenes inntjening, oppstår spørsmål om fremtiden for slike restauranter. Den negative egenkapitalen hos noen av aktørene antyder i prinsippet at virksomheten har ingen økonomisk verdi. Lønnsomhetsaspektet viser seg også å være variabelt blant informantene, med én som oppnår overskudd, én som balanserer på null, og to som har negativ økonomisk utgangssituasjon, hvorav én er særlig markant negativ.

Tiden vi er inne i er preget av både økte levekostnader for gjestene og generelle kostnadsøkninger for bedriftene. I denne konteksten oppstår spørsmålet om hvordan de nødvendige midlene vil bli generert. Det utfordrer disse restaurantene til å måtte finne nye

innovative veier som svar på deres utfordringer, og om de vil kunne tilpasse seg, og om det vil kreve nye forretningsmodeller.

Vi reflekterer også over om det fortsatt er markedsmuligheter for å opprettholde prisnivået som trengs for å drive på en måte som står i samsvar med deres prinsipper.

Dette understreker betydningen av å finne ut mer om de økonomiske realitetene og utfordringene som Michelinrestauranter står overfor i sitt forsøk på å integrere bærekraftige praksiser, samtidig som det åpner for refleksjon over potensielle veier for å overvinne disse hindringene og realisere bærekraftig suksess. Det er i alle fall klart at disse restaurantene står overfor en kompleks balansegang mellom bærekraftige mål og økonomisk bærekraft.

Ubalansert forhold mellom leverandører og restauranter

Diskusjonen om forholdet mellom leverandører, spesielt bønder og små leverandører, og restaurantene avdekker en potensiell ubalanse i makt og sårbarhet. Spørsmålet om hvorvidt restaurantene bør ta et større ansvar for å støtte og opprettholde sine leverandører, spesielt i økonomisk vanskelige tider, belyser en etisk dimensjon av bærekraftig utvikling. Dette kan også åpne for refleksjon over hvordan restauranter kan bidra til en mer rettferdig og bærekraftig leverandørkjede. Vi oppfatter samspillet mellom bonden og andre små-leverandører og restauranter som innkjøpere av råvarer uttrykker en viss ubalanse, hvor bonden er mer sårbar enn restauranten i tilfelle restauranten skulle oppleve økonomiske vanskeligheter.

Utvikling av nye forretningsmodeller og innovasjon

I en tid med økende kostnader og skiftende forbrukervaner, utfordres restauranter til å tenke utenfor boksen når det gjelder forretningsmodeller og innovasjon. Diskusjonen kan fokusere på hvordan restauranter kan tilpasse seg endrede markedsforhold og utnytte nye muligheter for inntekstgenerering.

Markedsrespons og kundenes vilje til å betale

En viktig faktor i diskusjonen om økonomisk bærekraft er kundenes respons på prisnivået for Michelinrestauranter. Hvorvidt kundene er villige til å betale den nødvendige prisen for å støtte bærekraftige praksiser, kan påvirke restaurantenes inntekter og lønnsomhet. Med det vi har diskutert tidligere i denne studien, så vet vi at de prioriterer kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling. At det anses som viktige komponenter for deres arbeid med bærekraftig utvikling. Inneforstått skjønner vi også at en slik kunnskapsbasert praksis og det å bruke tid

på det, har en kostnad og at denne kostnaden må hentes hjem fra gjestene.

Kunnskapssamfunnet og betydningen av lærende organisasjoner blir stadig tydeligere.

Informantene understreker at kunnskap er nøkkelen til suksess. Dette kan utløse en refleksjon om markedets modenhet for bærekraftige alternativer og hvordan restaurantene kan kommunisere verdien av deres bærekraftige tilnærming til kundene for å kunne hente ut en høy pris.

Eksterne støttemidler og partnerskap

Diskusjonen kan også utforske muligheten for å skaffe eksterne midler og partnerskap for å støtte Michelinrestauranter i deres bærekraftige reise. Vi stiller spørsmål om det tilføres eksterne midler fra interessenter som ønsker å støtte disse restaurantene som bevegelser for bærekraftig utvikling, matkultur og kunst, samt å utgjøre et marked for små leverandører. Dette kan inkludere støtte fra organisasjoner, stiftelser eller samarbeidspartnere som deler restaurantenes visjon om bærekraftig utvikling. En vurdering av potensialet og begrensningene ved slike støttemidler kan gi innsikt i restaurantenes evne til å balansere bærekraftsmål med økonomiske realiteter.

Samlet sett understreker disse punktene de komplekse og mangefasetterte utfordringene og mulighetene som Michelinrestauranter står overfor når de forsøker å integrere bærekraftige praksiser.

Dyre råvarer øker kreativitet

Når vi reflekterer over spørsmålet om hvordan ledernes tilnærming til bærekraftig utvikling påvirker deres økonomiske resultater og konkurranseevne i bransjen, blir det klart at investeringen i dyre råvarer faktisk kan ha flere lag av fordeler.

Selv om det umiddelbart kan virke som en økonomisk utfordring, gir det også rom for kreativitet og innovasjon. Som informant én understreker, tvinger dette dem til å utforske ukonvensjonelle tilnærminger.

Informantenes innsikt om at dyre råvarer kan representere en initiell investeringskostnad, men samtidig oppfordre til kreativitet i bruken av dem, er en interessant dynamikk. Det underbygger ideen om at en bærekraftig tilnærming kan stimulere til langsiktig verdiskaping. Ved å fokusere på ressursbevaring og redusere avfall, skaper restaurantene et press for å finne måter å utnytte råvarene fullt ut, noe som i sin tur kan føre til nyskapende retter og teknikker. Dette aspektet kan diskuteres som en form for "kreativ økonomi" der utfordringer drives av

økonomiske og bærekraftige hensyn, som igjen inspirerer innovative løsninger som kan skape konkurransefordeler.

En annen viktig observasjon er at investering i dyre råvarer kan være en katalysator for å utforske nye presentasjonsformer for maten. Dette viser hvordan bærekraftig praksis ikke bare påvirker bærekraften i leverandørkjeden, men også selve måten restaurantene presenterer og markedsfører seg på. Å tenke utenfor boksen for å presentere dyre råvarer på en unik og tiltalende måte kan skille restaurantene fra konkurrentene og tiltrekke seg kunder som søker en unik og meningsfull opplevelse.

Sammenfattende kan vi si at investeringen i dyre råvarer, selv om den kan innebære økonomiske utfordringer på kort sikt, kan utløse en kreativitetsspiral som både bidrar til bærekraftig utvikling og økonomisk lønnsomhet.

Det koster penger å bytte ut folk, det er bærekraft i å ta vare på ansatte

Informantenes påpekelse om at det innebærer kostnader å erstatte ansatte, samtidig som det er en bærekraftig tilnærming å ta vare på dem, formulerer en viktig erkjennelse som er delt av alle informantene. Det understreker et bredere perspektiv på bærekraftig utvikling som ikke bare omhandler miljømessige og økonomiske faktorer, men også inkluderer menneskelig trivsel og velvære som en integrert del av konseptet.

Historisk sett har restaurantbransjen ikke alltid vært kjent for å prioritere velferd og trivsel blant ansatte. Ledernes klare intensjon om å endre dette reflekterer deres forståelse av at en ansvarlig og bærekraftig tilnærming innebærer å skape en arbeidsplass hvor ansatte føler seg verdsatt og trives. Dette peker på en positiv endring i bransjen mot mer inkluderende og ansvarlig praksis.

Argumentet om at hyppig utskifting av ansatte kan ha økonomiske konsekvenser, både når det gjelder rekrutterings- og opplæringskostnader, belyser den praktiske siden av denne problemstillingen. Samtidig fremhever det positive aspektet av dette, nemlig at nye ansatte bringer med seg friske perspektiver og kunnskap som kan bidra til innovasjon og forbedring av virksomheten.

Denne tilnærmingen underbygger viktigheten av å investere i ansattes trivsel og utvikling. Det indikerer en dypere forståelse av at bærekraftig utvikling handler om mer enn bare økonomiske resultater; det inkluderer også menneskelige aspekter. Å skape et arbeidsmiljø

der ansatte føler seg verdsatt, har muligheten til å vokse og lære, og deres bidrag blir anerkjent, bidrar til en mer stabil forretningsmodell på lang sikt.

Denne diskusjonen knytter også lederes tilnærming til bærekraftig utvikling sammen med forskningsspørsmålet om hvordan deres tilnærming påvirker økonomiske resultater og konkurransevne i bransjen. Ved å inkludere ansattes velferd som en del av bærekraftsbegrepet, viser lederne en helhetlig og langsiktig tilnærming som kan ha positive implikasjoner både for deres økonomiske resultater og deres konkurransevne i en bransje som stadig blir mer oppmerksom på sosiale og miljømessige hensyn.

Diskusjonen om økonomiske utfordringer og gevinster ved bærekraftig utvikling bidrar til å fremheve at bærekraftig utvikling i denne konteksten handler om mer enn bare økonomiske resultater; det inkluderer også etiske, sosiale og innovative aspekter som sammen utgjør en helhetlig tilnærming til å drive virksomhet i dagens komplekse landskap.

5.4.5 Sammenhengen mellom verdier, inntjening og konkurransevne

Dette avsnittet utforsker den komplekse sammenhengen mellom lederes verdier, inntjeningsresultater og konkurransevne i forbindelse med deres engasjement for bærekraftig utvikling. Diskusjonen kaster lys over hvordan lederes dype forankring i verdier og samfunnsansvar spiller en avgjørende rolle i deres beslutninger og hvordan dette påvirker både økonomiske resultater og konkurransevne.

I funnene fremkommer det at blant informantene er det kun én restaurant som oppnår lønnsomhet, mens resten opererer med enten ingen inntjening eller negativ økonomisk ytelse. Dette fenomenet kan delvis tilskrives utfordringene som kan følge med bærekraftig utvikling, som noen ganger kan ha kostbare konsekvenser både i tid og økonomi. Til tross for disse utfordringene, er det bemerkelsesverdig at flere av lederne velger å fortsette på denne bærekraftige veien. Dette fenomenet gir et innsyn i lederes sterke verdibaserte motivasjon og dedikasjon til samfunnsansvar.

En av informantene fremhever et interessant perspektiv ved å påpeke at de aktivt velger å kjøpe dyrere råvarer for å støtte mindre leverandører og bidra til å skape markeder for dem. Dette tydeliggjør hvordan deres personlige verdier og mål om å støtte lokaløkonomier og bærekraftige praksiser veier tungt i beslutningsprosessen. Selv om dette kan ha økonomiske

implikasjoner på kort sikt, uttrykker denne tilnærmingen en harmoni mellom økonomi og etikk.

Det er viktig å erkjenne at ledelse i Michelinrestauranter ikke bare handler om å forvalte økonomiske og finansielle ressurser. Lederne står også overfor komplekse utfordringer knyttet til håndtering av menneskelige ressurser og interpersonelle dynamikker. I denne sammenheng blir kunnskapen om å ivareta matkvalitet og den nære interaksjonen med ansatte og leverandører like vesentlig som de økonomiske aspektene. Verdier som ansvarlig forbruk og begrenning av matsvinn blir integrert i lederne sin tilnærming til bærekraftig utvikling.

Ledernes verdier og holdninger påvirker ikke bare restaurantens inntjeningsresultater, men også hvordan de former konkurranseevnen og virksomhetskulturen. Denne tilnærmingen er en demonstrasjon av hvordan bærekraftige prinsipper integreres i alle aspekter av driften, og hvordan verdibasert ledelse gir grunnlag for differensiering i en konkurransedrevet bransje.

Informantene gir oss innblikk i at deres verdier fungerer som en katalysator for å balansere bærekraftige mål og økonomiske realiteter. Det viser også hvordan en helhetlig tilnærming til bærekraftig utvikling, der verdier, samfunnsansvar og økonomiske resultater er tett sammenflettet, kan gi en konkurransefordel og bidra til langvarig suksess.

5.4.6. Oppsummering til forskningsspørsmål 3

Her oppsummerer vi funnene relatert til hvordan lederes tilnærming til bærekraftig utvikling påvirker inntjening og konkurranseevne.

For å oppnå Michelin-stjerner må restaurantene konkurrere hardt og vedlikeholde høyere standarder enn mange andre. Kunnskapssamfunnet og betydningen av lærende organisasjoner blir stadig tydeligere. Informantene understreker at kunnskap er en nøkkel til suksess. Lederne innser at for å opprettholde en kostbar drift og fortsette å være blant de beste i bransjen, må de ta ut en høy pris for tjenestene sine. De tjener relativt lite penger og har lave eller ingen overskudd, men på tross av dette så opprettholder de fokus på bærekraftig utvikling.

I en tid med økende kostnader og skiftende forbrukerpreferanser, må Michelin-restauranter finne innovative måter å tilpasse seg markedets endringer på. Diskusjonen fremhever behovet for kreativitet og tilpasningsevne i en konkurransepreget bransje.

Kundenes reaksjon på prisene for Michelin-restauranter gir innsikt i markedets modenhet for bærekraftige alternativer. Dette aspektet fører til refleksjon om hvordan restaurantene kan kommunisere verdien av sin bærekraftige tilnærming til kundene på en måte som fremmer forståelse og aksept.

Diskusjonen løfter spørsmålet om å skaffe eksterne midler og samarbeidspartnere for å støtte bærekraftig utvikling. Dette inkluderer vurdering av støtte fra interessenter som ønsker å fremme bærekraft, matkultur og kunst. Diskusjonen utforsker potensialet og begrensningene ved ekstern støtte, og hvordan den kan balansere bærekraftsmål med økonomiske realiteter.

Ledernes dypt forankrede verdier og samfunnsansvar spiller en avgjørende rolle i deres beslutninger, som påvirker både økonomiske resultater og konkurransevne. Diskusjonen viser hvordan etikk og innovasjon er sammenflettet i driften av restaurantene, og markerer en utvikling mot en mer ansvarlig bransje.

Forståelsen av at omsorg for ansatte bidrar til bærekraftig drift, demonstrerer lederne engasjement for ansvarsfull praksis. Dette perspektivet viser en endring mot en mer inkluderende og ansvarlig bransje.

Diskusjonen av forskningsspørsmål tre avdekker en kompleks sammenheng mellom ledernes verdier, økonomiske resultater og konkurransevne. Denne sammenhengen demonstrerer hvordan en helhetlig tilnærming til bærekraftig utvikling, som integrerer verdier, etikk og økonomi, kan skape konkurransefortrinn og fremme langsiktig suksess.

6.0 Konklusjon

I dette kapitlet oppsummerer vi hovedfunnene, trekker sammen trådene fra forskningsspørsmålene til problemstillingen, og gir en overordnet konklusjon om hvordan ledere i Michelin-restauranter forholder seg til bærekraftig utvikling i relasjon til de potensielle fremdriftsfaktorene.

“*Ledelse handler om å bry seg, å lede med hele seg selv, å lede med sjel*” sitatet er hentet fra Mintzberg i Gotvassli (2021). Vi startet oppgaven med Albert Einstein sitt kjente sitat om at vi har skapt en verden som ikke verdsetter intuisjon. Og vi avslutter den nå med en konklusjon som i høy grad viser oss at ledere i Michelinrestauranter leder, og tar initiativ retningen mot positiv bærekraftig utvikling med etikken og hjertet lengst frem, uten å i vesentlig grad forholde seg til strukturen fra bærekraftsmålene.

6.1 Svar på forskningsspørsmålene

Forskningsspørsmål 1 - Kunnskap.

Hvordan integrerer ledere av Michelinrestaurantene kunnskapsdeling og-utvikling i sin tilnærming til bærekraftig utvikling, og hvordan sammenfaller dette med bærekraftsmålene?

Vi kan fastslå at Michelin-restauranter demonstrerer en dypt forankret forpliktelse til kunnskapsdeling og bærekraftig utvikling. Deres tilnærming reflekterer verdibasert ledelse, kunstnerisk kreativitet og et ønske om å utdanne gjester om bærekraft. Selv om spenninger eksisterer mellom kunstnerisk frihet og struktur, viser det seg at bærekraftsmålene kan fungere som en nyttig referanseramme. Deres innsats, både på kort og lang sikt, bidrar til bevisstgjøring og handlinger som kan ha positive ringvirkninger for bærekraftig utvikling.

Forskningsspørsmål 2 - Samarbeid og endring.

Hvordan forholder ledere seg til samarbeid for å skape endring relatert til bærekraftig utvikling?

Våre funn viser at ledere i Michelin-restauranter omfavner samarbeid som en nøkkel til å drive arbeidet med endringer for bærekraftig utvikling. Gjennom tette partnerskap med lokale leverandører, deltakelse i nettverk som Michelinfamilien og samarbeid med ulike aktører,

legger de grunnlaget for meningsfulle endringsnarrativer. Dette samarbeidet er forankret i deres dype verdier.

Endringer spiller en like viktig rolle. Ledere tilpasser seg bransjeendringer samtidig som de opprettholder deres bærekraftige verdier. Dette skaper en pågående fremdrift mot bærekraftig utvikling.

Gjennom sitt samarbeid og evne til å håndtere endring, demonstrerer lederne i Michelin-restauranter en sentral rolle i å fremme bærekraftig utvikling. Denne dynamikken mellom verdier, samarbeid og endringskompetanse anses som en nøkkelfaktor for å forme en ansvarlig og konkurransedyktig restaurant.

Forskningsspørsmål 3 - Inntjening og konkurranseevne.

Hvordan påvirker ledernes tilnærming til bærekraftig utvikling i Michelinrestauranter deres økonomiske resultater og konkurranseevne i restaurantbransjen?

Oppgavens funn viser at for å oppnå Michelinstjerner, må restaurantene konstant heve standardene og konkurrere på et høyt nivå. Dette krever ikke bare kulinarisk dyktighet, men også evnen til å tilpasse seg skiftende markedsforhold og innovasjon.

At ledernes handlinger er dypt forankret i verdier og samfunnsansvar spiller en nøkkelrolle. Deres engasjement for ansvarlig praksis inkluderer ikke bare økonomiske aspekter, men også omsorgen for ansatte og leverandører.

Diskusjonen om kundenes reaksjoner på priser og behovet for ekstern økonomisk støtte, og mangel på overskudd, peker mot et bredere bilde som i denne studien forblir ubesvart.

Bærekraftig utvikling handler for dem om mer enn bare økonomi; det omfatter etiske, sosiale og innovative aspekter som sammen skaper en helhetlig tilnærming til forretning.

Samlet sett demonstrerer vår forskning at en helhetlig tilnærming til bærekraftig utvikling, integrert med verdier, etikk og økonomi, kan gi en konkurransedyktig fordel og bidra til langvarig suksess i en bransje i stadig endring. Dette antyder at bærekraftig praksis ikke bare er et valg, men en nøkkel til konkurranseevne og positiv påvirkning.

6.2 Svar på problemstillingen

Hvordan forholder ledere i Michelinrestauranter seg til bærekraftig utvikling i relasjon til fem potensielle fremdriftsfaktorer; kunnskap, samarbeid, endring, inntjening og konkurranseevne?

Kunnskap: I lys av vår undersøkelse viser det seg klart at kunnskap spiller en sentral og avgjørende rolle i hvordan ledere i Michelinrestauranter forholder seg til bærekraftig utvikling. Kunnskap er ikke bare et grunnleggende fundament for deres engasjement, men også en drivkraft for å realisere bærekraftige praksiser og verdier i deres virksomheter. Lederne demonstrerer en dyp bevissthet om betydningen av å være informert om de nyeste trendene, vitenskapelige fremskritt og beste praksiser innen bærekraft. De investerer aktivt tid og ressurser i å skaffe seg teoretisk og praktisk kunnskap fra ulike kilder, inkludert selvstudium, eksterne nettverk og formelle institusjoner. Denne omfattende tilnærmingen til kunnskapsoppbygging gjør at de kan identifisere og anvende metoder for bærekraftig utvikling.

Kunnskapen som lederne tilegner seg, blir ikke bare brukt for interne utviklingsformål, men også som en ressurs for å engasjere og opplyse gjestene om bærekraftige valg. Ved å inkludere kunnskap som en del av gjesteopplevelsen, skaper de en bevisstgjøring som kan føre til økt kunnskap og ansvarlig atferd blant gjestene. Denne strategien illustrerer hvordan kunnskap ikke bare er en faktor som påvirker interne prosesser, men også en mekanisme for å spre bærekraftig innsikt på tvers av ulike interessentgrupper.

Samlet sett understreker våre funn at kunnskap er en betydningsfull fremdriftsfaktor for bærekraftig utvikling i Michelinrestauranter. Ledernes bevissthet om, og arbeid med, bærekraftig utvikling er nært knyttet til deres evne til å tilegne seg, anvende og dele relevant kunnskap. Denne forståelsen av kunnskap som en katalysator for endring og utvikling demonstrerer ledernes vilje til å ta ansvar for en mer bærekraftig fremtid både internt i organisasjonen og i bredere samfunnskontekst.

Samarbeid: Samarbeid spiller en avgjørende rolle som en fremdriftsfaktor i lederes arbeid med bærekraftig utvikling. Lederne bruker samarbeid som en katalysator for å skape endringer mot bærekraftige praksiser. De etablerer personavhengige samarbeidspartnere, deltar i nettverk som Michelinfamilien, og samarbeider med ulike bedrifter og institusjoner. Dette samarbeidet styrker deres engasjement og inspirerer dem til å skape meningsfulle bærekraftsnarrativer. Ledernes verdier er integrert i valget av samarbeidspartnere, og dette samarbeidet driver dem til å realisere deres bærekraftige visjon og skape endringer. Lederne samarbeider med ulike interessenter, deltar i nettverk og engasjerer seg i offentlige diskusjoner om bærekraft. Dette utvider deres perspektiver, gir tilgang til ny kunnskap og muligheter til å påvirke.

Endring: Endring spiller en sentral rolle som en fremdriftsfaktor i arbeidet med bærekraftig utvikling. Ledere i Michelin-restauranter navigerer gjennom komplekse endringsprosesser ved å bruke kunnskap og samarbeid som verktøy. De tilpasser seg utfordringer og muligheter med en verdibasert tilnærming, og benytter kunnskapen de har tilegnet seg gjennom samarbeid for å utforme og implementere endringer. Deres evne til å tilpasse seg endringer i bransjen og samtidig opprettholde bærekraftige verdier bidrar til en kontinuerlig fremdrift i deres arbeid med bærekraftig utvikling. Lederne bruker kreativitet til å finne nye løsninger på utfordringer knyttet til bærekraftig utvikling. Dette inkluderer å eksperimentere med nye metoder, skape nye bærekraftige produkter og tjenester, samt utvikle unike strategier for å balansere ulike mål.

Inntjening: Inntjening spiller en viktig rolle som en fremdriftsfaktor i ledernes tilnærming til bærekraftig utvikling. Lederne erkjenner at balansen mellom bærekraftige praksiser og inntjeningspotensialet er essensiell. De tar høyere priser for å opprettholde eksklusivitet og standard, og bruker kreativitet til å håndtere økonomiske utfordringer. Inntjeningen, eller mangel på den, driver dem til å finne innovative løsninger for å oppnå bærekraftige mål samtidig som de prøver å opprettholde en viss lønnsomhet.

Konkurranssevne: Konkurranssevne spiller en avgjørende rolle som en fremdriftsfaktor i lederes arbeid med bærekraftig utvikling. Lederne søker kontinuerlig å forbedre sin konkurranseposisjon gjennom kunnskap, innovasjon og tilpasning til markedet. Deres evne til å tilby en helhetlig gjesteopplevelse, inkludert bærekraftige praksiser, gir dem en konkurransefordel. Denne drivkraften mot konkurransevne motiverer dem til å implementere og opprettholde bærekraftige tiltak, og dermed fremmer bærekraftig utvikling.

I tillegg til de potensielle fremdriftsfaktorene vi la til grunn har det underveis i arbeidet med oppgaven vokst frem en forståelse av hvilke andre fremdriftsfaktorer som også kan spille en rolle:

Ansattes engasjement: Engasjementet og involveringen av ansatte kan også betraktes som en vesentlig fremdriftsfaktor. Lederne fokuserer på å skape en trivelig arbeidsplass, investere i opplæring og utvikling av ansatte, og fremme en felles forståelse for bærekraftige verdier.

Dette engasjementet blant ansatte kan gi opphav til innovative ideer og praktiske løsninger som bidrar til bærekraftig utvikling.

Bevissthet om gjestenes forventninger: Bevissthet om gjestenes forventninger og preferanser kan også påvirke fremdriften i bærekraftig utvikling. Lederne tar hensyn til hva gjestene søker i restaurantopplevelsen, inkludert etterspørsel etter bærekraftige produkter og tjenester. Dette kan motivere dem til å implementere bærekraftige praksiser for å tilfredsstille gjestenes ønsker og dermed styrke bærekraften som en differensierende faktor.

Samfunnsansvar og omdømme: Bevisstheten om samfunnsansvar og omdømme kan også påvirke fremdriften. Lederne anerkjenner betydningen av å opprettholde et positivt omdømme og deres rolle som ansvarlige samfunnsborgere. Dette kan motivere dem til å prioritere bærekraft og samfunnsansvar som en integrert del av deres forretningsstrategi.

Bærekraftig utvikling er en kontinuerlig tilstand som løper ut fra teoretisk kunnskap og en etisk bevissthet om de primære bærekraftige temaene som handler om å balansere økonomisk vekst, sosial rettferdighet og miljøhensyn, og som aktiverer følelser i oss. Handlinger foregår lokalt, men i et globalt perspektiv, og iverksettes og begrunnes i hvorfor man skal endre seg, og hvordan det kan bidra til bærekraftig utvikling.

Ut fra våre kriterier for bærekraftig utvikling, finner vi at lederne kontinuerlig forholder seg til kunnskap om, og arbeid med bærekraftig utvikling. De har teoretisk kunnskap fra ulike kilder, selvstudier, nettverk og formelle institusjoner. Den etiske dimensjonen appellerer til dere moral, og er drivende for hvordan de forholder seg til de primære temaene som ligger til grunn for bærekraftig utvikling, som handler om å balansere økonomisk vekst, sosial rettferdighet og miljøhensyn. Men denne balanseringen ser vi er krevende i praksis, spesielt med tanke på økonomisk vekst. Funnene viser at økonomi fremstår som den mest betydningsfulle motkraften mot deres arbeid med bærekraftig utvikling, samtidig som vi finner at akkurat dette aspektet også er en katalysator for kreativitet og bevissthet som fremmer bærekraftig utvikling. Følelsene er fremtredende, og de lar seg berøre av de ubehagelige sannheter som ligger bak behovet for bærekraftig utvikling. De ikke bare handler lokalt, men de mobiliserer både gjester, klynger, økosystem og samfunnet rundt, for å øke

bevisstheten rundt nødvendigheten av å bidra til bærekraftig utvikling, med en tanke om at det er noe større det handler om; det globale.

Ut fra kunnskap, samarbeid, endringsvilje, inntjening og konkurransevne, argumenterer de for hvorfor de handler som de gjør. Verdiene de deler med sine leverandører gjør det mulig å stadig utvikle nye praksiser for hvordan de kan bidra til bærekraftig utvikling.

Det er ikke pålagt dem å drive med rapportering av bærekraftig utvikling slik mange er, men vi kan konkludere med at deres praksis er godt innenfor det som bærekraftsmålene stiller krav om.

6.3 Til videre forskning

Den tilnærmingen vi har valgt i denne oppgaven er uunngåelig farget av våre egne forforståelser og verdier. Annerledes perspektiver ville utvilsomt ha ført til betydelig ulike funn og resultater. Våre valgte linser for observasjon og det vi har valgt å legge vekt på, har stor innflytelse. Å utforske problemstillingen fra alternative synsvinkler kunne potensielt ha ført til radikalt forskjellige konklusjoner, i tråd med perspektivene til Gareth Morgan(1998). En ekstra fascinerende sti for fremtidig forskning ville være å undersøke i detalj hvordan disse lederne interagerer og reflekterer sammen om bærekraftig utvikling, både internt og i samspill med økosystemet rundt dem.

Et aspekt vi gjerne skulle ha gått dypere inn i, er spørsmålet om finansiering. Til tross for at lidenskap driver disse restaurantene, har flertallet av våre intervjuobjekter begrenset økonomisk fortjeneste. Dette gir opphav til spørsmål om potensielle finansieringskilder eller samarbeidsmuligheter med andre bedrifter. Kan restaurantene fungere som plattformer for visse interesser som ønsker å oppnå en bestemt effekt?

Videre spekulerer vi over at disse lederne og deres restauranter fungerer som samfunnsstemmer, de bruker sin lederrolle og faget til å engasjere, spre kunnskap og drive en bevegelse. Vi kan tolke det som at lederne inntar en form for kunstnerrolle, hvor de frontliner og skaper bærekraftig utvikling på unike måter, som vi tenker kan åpne opp for spennende retninger for fremtidige studier.

En annen tankevekkende tilnærming ville være å betrakte disse restaurantene som komplementære kompetanseteam. Dette blir enda mer interessant når vi tar hensyn til deres tette koblinger til omkringliggende virksomheter og det økosystemet de opererer i. Å utforske dette økosystemet og dykke dypere ned i hvordan det påvirker deres vekst og utvikling, ville være en fruktbar rute for videre forskning.

Videre forskning om matsikkerhet og bærekraft er også en viktig retning. Å tenke lokalt og handle globalt er i sentrum for diskusjonen om bærekraft og mat, samt sosiale ulikheter. Imidlertid er det viktig å erkjenne at muligheten til å handle lokalt ikke er lik for alle, og dette kan ha innvirkning på bærekraften. Å utforske hvordan vi bruker disse mulighetene, og hvordan dette påvirker forskjellige samfunn, er av betydning for å utvide perspektivet og skape flere eksempler på bærekraftige løsninger.

Videre forskning på hvordan de potensielle fremdriftsfaktorene; ansattes engasjement, bevissthet om gjestenes forventninger og samfunnsansvar og omdømme kunne ha gitt oss ytterligere svar på det sammensatte bildet av hva som driver frem bærekraftig utvikling i Michelinrestauranter.

7.0 Referanser

Bogers, M., Sims, J., & West, J. (2019). *What Is an Ecosystem? Incorporating 25 Years of Ecosystem Research*. *Academy of Management Proceedings*, 2019 (1), [11080].

<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.11080abstract>

Brundtland, G.H. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Geneva, UN-Dokument A/42/427.

Christoffersen, L., Johannessen, A., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4.utg.). Abstrakt forlag.

Cummings T.G., Worley C.G. og Donovan P., (2020). *Organization Development and Change*. Boston: Cengage Learning EMEA.

European Union (u.å). New European Bauhaus.

https://europa.eu/new-european-bauhaus/index_en

FN. (2023, 6. februar). *FNs bærekraftsmål*. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Gotvassli, K. A. (2015) *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Fagbokforlaget.

Gotvassli, K. A. (2021). *Henry Mintzberg: Om organisasjon, strategi og ledelse*. Cappelen Damm Akademisk.

Greenwood, D. J., Levin, M. (2007). *Introduction to action research*. Sage Publications.

Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Cappelen damm akademisk.

Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2013). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. (3. utg.). Oxford University Press.

Holden, E., Linnerud, K. (2021) Bærekraftig utvikling. En ide om rettferdighet. Universitetsforlaget.

Irgens, E.J. og Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Fagbokforlaget

Justesen, L., Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder*. Hans Reitzels forlag.

Jørgensen, H., Jakobsen, O. S. (2023, 30. juni). *Michelinguiden*. Store norske leksikon. <https://snl.no/Michelinguiden>

Klepp, I. G. (2023, 22. juni). *Bomull*. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/bomull>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (23. juni, 2021). *Voluntary National Review 2021 Norway* (H-2501 E). Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/contentassets/cca592d5137845ff92874e9a78bdadea/no/pdfs/voluntary-national-review-2021.pdf>

Lai, L. (2013) *Strategisk kompetanseledelse*. (3. utg). Fagbokforlaget.

Lekve, K., Strøm, R., Bjerke, C.H. (2020) Et økosystem for innovasjon ved OsloMet - Innspill fra Gründergarasjen ved OsloMet https://www.simula.no/sites/default/files/okosystem_for_innovasjon_nov20_kyl_201110.pdf

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>

Morgan, G. (2004). *Organisasjonsbilder*. Gyldendal Norsk Forlag.

Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon: Fem sider av nesten samme sak*. Fagbokforlaget.

Polanyi, M. (1966). *Tacit dimension*. Routledge & Kegan Paul.

Porter, M. (1998). *The microeconomic foundations of economic development*. Harvard University.

https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/BCI_Chapter_adf284c6-3d8b-483e-9f29-a5242e9c5999.pdf

Rennemo, Ø. (2019). *Å lede Læring*. Universitetsforlaget.

Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.

Søndenå, K. (2004). *Kraftfull refleksjon i lærarutdanninga*. Abstrakt forlag.

Thagaard, T. (2018) *Systematikk og innlevelse* (5. utgave). Fagbokforlaget.

von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap*. NKS Forlaget.

Westeren, K.I. (2013). *Kunnskap og konkurransevne* (1.utg.). Fagbokforlaget.

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

14.07.2023, 13:17



[Meldeskjema](#) / [Drivkraft for bærekraft](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
736429

Vurderingstype
Automatisk

Dato
14.03.2023

Tittel
Drivkraft for bærekraft

Behandlingsansvarlig institusjon
Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig
Knut Ingar Westeren

Student
Tove Heggdal Ingulfsvann

Prosjektperiode
01.03.2023 - 01.11.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.11.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

<https://meldeskjema.sikt.no/640f0d58-2dc6-483f-9113-f22937deabeb/vurdering>

Side 1 av 2

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg 1: Informasjon og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Michelinrestauranter og bærekraft

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å analysere om fem utvalgte faktorer kan føre til at Michelin restauranter blir bedre på bærekraftig utvikling.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi vil se på fem potensielle fremdriftsfaktorer, og om de gir en holdning til bærekraftig utvikling. De fem faktorene er: kunnskap, samarbeid, endring, inntjening og konkurransevne.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har valgt fem Michelin restauranter som har profilert seg som bærekraftige i fire ulike byer i Norge. Daglig leder er den vi ønsker å intervju.

Kontaktinformasjon er funnet via restaurantens nettside.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden er intervju som gjennomføres på Zoom med videoopptak.

«Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju på nettmøte.

Det vil ta deg ca. 60 minutter. Spørsmålene går innen fem potensielle fremdriftsfaktorer, og om de gir en holdning til bærekraftig utvikling. De fem faktorene er: kunnskap, samarbeid, endring, inntjening og konkurransevne.

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.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Vi vil lagre ditt navn, telefonnummer og e-postadresse til vi har sendt deg den ferdige oppgaven høsten 2023. Vi vil bruke opptaket fra intervjuet i utarbeidelsen av masteroppgaven. Og slette dette innen 1. november 2023. Veileder og to studenter vil ha tilgang.

I den ferdige oppgaven vil restauranten og daglig leders navn ikke være brukt. Studien vil fremgå anonymt og vi omtaler de ulike restaurantene med nummer fra 1-4. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen av masteroppgaven.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1. november 2023. Alt av innsamlet materiale vil da slettes.

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 Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør 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 ved Knut Ingar Westeren som kan nås på telefon 90134994.
Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen som kan nås på telefon 74022750.
Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt,
kan du ta kontakt via: Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Knut Ingar Westeren

Prosjektansvarlig (Forsker/veileder)

Samtykke

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til: å delta i *intervju* og jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, samtykke gis ved å delta på intervjuet.

Vedlegg 2: Intervjuguiden

Tema for masteroppgaven:

En analyse av om fem utvalgte faktorer kan føre til at Michelin restauranter blir bedre på bærekraftig utvikling. De fem faktorene er: kunnskap, samarbeid, endring, inntjening og konkurranseevne.

Spørsmål

Bærekraftig utvikling

De siste årene har fokus på bærekraftig utvikling blitt mer aktuelt i alle bransjer.

Vi forstår bærekraftig utvikling som «En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov.» Denne definisjonen hentet fra FN, anerkjenner at vi bare har en klode, med en begrenset mengde ressurser, og at det er i vår felles interesse å ta vare på den. FN har definert 17 bærekraftsmål og de vi har fokus på i vår oppgave er: ansvarlig forbruk og produksjon, stoppe klimaendringene, livet i havet, livet på land og samarbeid for å nå målene.

1. Kan du fortelle kort om veien til stjerna?

Tema 1: Kunnskap

Tradisjonelt sett har organisasjoner ofte prøvd på som sine konkurransefortrinn å maksimere innhenting av kunnskap utenfra, men holde egen kunnskap tett til brystet. I senere tid, er det flere organisasjoner som har åpnet opp og sett fordeler med å utveksle kunnskap, der hvor det å dele likeverdige betraktes som en mer bærekraftig utvikling.

2. På hvilke områder vil du si det er viktig å ha kunnskap i din restaurant?
3. Hvordan får dere tilgang på kunnskap, kan du nevne noen kilder?
4. Holder du kunnskapen for dere selv, eller internt i bedriften, eller opplever dere nytte av å dele kunnskapen med andre utenfor bedriften?
5. Tenker du kunnskapsutvikling ut fra et perspektiv med bærekraftig utvikling?
6. Hva tenker du kunnskap betyr for bærekraftig utvikling?

7. Hvilken kunnskap ønsker du at gjestene skal ta med seg etter et besøk, og hvor viktig er dette for dere?
8. Hvordan ønsker dere å påvirke gjestene til å få en positiv bærekraftig utvikling i matveien? Og hvordan i tilfelle hvordan arbeider dere med det?

Påstand

En forutsetning for å få til bærekraftig utvikling, er at man deler kunnskap.

1 Helt uenig 2 Uenig 3 Delvis uenig 4 Nøytral 5 Delvis enig 6 Enig 7 Helt enig

Tema 2: Samarbeid

9. Hvilke funksjoner har samarbeidspartnerne dere jobber tettest med, og hvorfor har valget falt på akkurat dem?
10. Hvordan har måten å samarbeide på utviklet seg?
11. Har måten din restaurant forholder seg til nettverket på forandret seg?
12. Hva er fordelene og ulempene med å bruke tid på samarbeid i nettverk?
13. Har samarbeidet et mer bærekraftig utvikling fokus, eller kan det ses på som en naturlig utvikling i måten organisasjoner generelt rigger seg på?
14. Hvordan tenker du at en kan se samarbeid og arbeid med bærekraftig utvikling i sammenheng?

Påstand

Vi velger samarbeidspartnere ut fra hvordan de forholder seg til bærekraftig utvikling.

1 Helt uenig 2 Uenig 3 Delvis uenig 4 Nøytral 5 Delvis enig 6 Enig 7 Helt enig

Tema 3: Endring

15. Hva er det som driver endringer hos dere? Indre og ytre faktorer?
16. Hvordan jobber dere med endring? Er det ulikt fra før og etter stjerna? Går det i rykk og napp, eller jevnt hele tiden?
17. Hva er de viktigste målene med endringene?
18. Hvordan kan man se endring og bærekraftig utvikling i sammenheng, og er det noe dere arbeider med?
19. Opplever dere at endringer også kan gå på bekostning av bærekraftig utvikling?

Påstand

Endringer er nødvendig for å kunne tilpasse seg en bærekraftig utvikling i måter å gjøre ting på.

1 Helt uenig 2 Uenig 3 Delvis uenig 4 Nøytral 5 Delvis enig 6 Enig 7 Helt enig

Tema 4: Inntjening

20. Synes du dere har store nok overskudd til å arbeide med bærekraftig utvikling?
Eventuelt hvordan gjør dere det?
21. Fører økt fokus på bærekraftig utvikling til økt inntjening? Hvordan?
22. Gir det å jobbe med bærekraftig utvikling utslag på økonomien? Kan du si noe om positive og negative effekter?
23. Hvordan kan man se overskudd og arbeid med bærekraftig utvikling i sammenheng?

Påstand

Bærekraftig utvikling er viktigere enn lønnsomhet.

1 Helt uenig 2 Uenig 3 Delvis uenig 4 Nøytral 5 Delvis enig 6 Enig 7 Helt enig

Tema 5: Konkurranssevne

24. Hva er de største konkurransefortrinnene for din restaurant?
25. Hvordan jobber dere for å holde lederposisjon i en bransje der alle er i stadig utvikling?
26. Styrker det konkurransevnen å promotere fokus på bærekraftig utvikling?
27. Hvordan kan man se konkurransevne og bærekraftig utvikling i sammenheng?

Påstand

Vår holdning til bærekraftig utvikling er vårt viktigste konkurransefortrinn.

1 Helt uenig 2 Uenig 3 Delvis uenig 4 Nøytral 5 Delvis enig 6 Enig 7 Helt enig

Tema 6 Andre faktorer

28. Hvilke andre faktorer enn de vi har diskutert, mener du påvirker holdningen til og arbeid med bærekraftig utvikling hos dere?