

MASTEROPPGAVE

Emnekode: SO330S

Navn: Victoria Thunes Storelv - Kandidat 22

*«Tenke globalt, handle lokalt»: En studie av
hvordan ledere forstår og oversetter bærekraft
til lokal praksis*

Dato: 18.mai 2022

Totalt antall sider: 67

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan ledere tilhørende bærekraftssenteret KRAFT i Bodø forstår begrepet bærekraft samt undersøke hvordan de oversetter bærekraft til egen lokale kontekst. Bærekraft kan oppfattes som en diffus idé; det finnes ikke noen oppskrift for «beste praksis».

Ved gjennomføring av kvalitative intervjuer med åtte ledere i små og mellomstore bedrifter har jeg kommet frem til at bærekraft er noe lederne ønsker å jobbe med, men at det oppstår et dilemma i å iverksette det i praksis. På den ene siden har de ansvar i en bedrift som bidrar med noe til samfunnet gjennom produkter og tjenester, og hvor de da må sikre økonomisk lønnsomhet. De må altså hele tiden tenke økonomi og ta økonomisk lønnsomme valg. På den annen side viser lederne et ønske om å jobbe med bærekraft forstått som en miljømessig og/eller en sosial dimensjon. Men det vil kreve ressurser i form av innsats og/eller kostnader – og det økonomiske fokuset kan ikke ensidig prioriteres.

Dilemmaet forsterkes av at lederne opplever en samfunnsmessig forventning om at de bør iverksette konkrete miljømessige og/eller sosiale tiltak. Og at de tenker at det bidrar positivt til bedriftens omdømme og legitimitet, hvis de på denne måte følger med på utviklingen og er synlige i å ta bærekraft på alvor. Bedriftene er dessuten medlemmer i KRAFT, noe som indikerer at de ønsker å jobbe aktivt med bærekraft. Gjennom analysen vises det til flere måter å arbeide konkret med bærekraft på. Likevel ligger det et fokus på økonomisk lønnsomhet i alle svar fra intervjupersonene.

Oppgaven konkluderer, på bakgrunn av analysen, med at bærekraftsbegrepet oppleves diffust. Lederne bruker ulike ord og har forskjellig innfallsvinkel i sin forståelse, men de har et sterkt fellestrekk; at forståelsene deres har et helhetsperspektiv, også beskrevet som et kretsløpsperspektiv. Det er en gjennomgående forståelse hos lederne av at økonomi veier tyngst, og at man ikke kan arbeide med sosial og miljømessig bærekraft uten samtidig å sikre økonomisk lønnsomhet. Lederne oversetter så bærekraft til sin egen lokale kontekst gjennom å konkretisere bærekraftsarbeidet i ulike tiltak for å kunne ivareta sin legitimitet, som her omhandler å gjøre bedriften mer bærekraftig, og da inkludere den sosiale og klima/miljømessige dimensjonen.

Abstract

The purpose of this master thesis has been to expound how leaders belonging to the sustainability center KRAFT in Bodø understand the concept of sustainability and to examine how they translate sustainability into their own local context. Sustainability can here be perceived as a diffuse idea; there is no “best practice” recipe.

Through conducting qualitative interviews with eight leaders in small and medium-sized enterprises, I have concluded that sustainability is something the leaders want to work with, but a dilemma arises in the practical implementing. On one hand, leaders have responsibility in a company that contributes to society through products and services, and where they then must maintain financial profitability. They must therefore constantly think about finances and make financially profitable choices. On the other hand, leaders show a desire to work with sustainability, understood as an environmental and/ or a social dimension. In this context finances cannot always come first.

The dilemma is reinforced by the fact that leaders experience a societal expectation that they should implement specific environmental and/or social measures. Also, that they think it contributes positively to the company’s reputation and legitimacy, if they follow the development that takes place in the community - and show in public that they take sustainability seriously. Furthermore, the companies are members of KRAFT, which indicates that they want to work actively with sustainability. Through the analysis, reference is made to several ways of working concretely with sustainability. Nevertheless, there is a general focus on financial profitability as a common thread in all responses from the interviews.

The thesis concludes, on the basis of the analysis, that the concept of sustainability is perceived as diffuse. Leaders use different words and have different approaches in their understanding, but they have a strong common denominator; that their understandings have a holistic perspective, also described as a cycle perspective. There is a general understanding among leaders that economics weighs heaviest, and that one cannot work with social and environmental sustainability without at the same time ensuring financial profitability. The leaders then translate sustainability into their own local context by concretizing the sustainability work in various measures to be able to safeguard their legitimacy, which is about making the company more sustainable, and also including the social dimension and climate/environmental dimension.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på mine akademiske studier. Etter seks år med utdanning innenfor organisatoriske fagområder, føler jeg meg særdeles klar til å få utfolde meg i praksis i arbeidslivet. Studiesituasjonen med COVID-19 har bydd på en del utfordringer både personlig og oppgavemessig, og det er med stor forventning jeg ferdigstiller dette kapittelet i livet mitt – og går løs på arbeidslivet. Gjennom prosessen med å skrive min masteroppgave har jeg vært så heldig å få ta del i forskningsprosjektet «LESAB – Ledelse, samskaping og bærekraft» ved Nord Universitet. Dette har gitt faglig påfyll og tilknytning til et faglig nettverk som har gitt og lært meg masse.

Bakgrunnen for temaet for min masteroppgave hviler på egen usikkerhet rundt innholdet i begrepet bærekraft. Jeg mener temaet er uhyre viktig og opplever alle snakker om det, og alt skal være det – men at de færreste vet helt hva det innebærer og hvordan det skal gjøres i praksis. Jeg ønsket derfor å undersøke hvordan bedriftsledere i små og mellomstore bedrifter faktisk forstår det og hvordan de oversetter bærekraft til praksis i sin bedrift. Å forstå hvordan ledere arbeider med bærekraft i praksis tenker jeg kan være interessant for andre ledere og nettverksorganisasjoner som også er i gang, eller skal i gang, med å innføre bærekraft i sin bedrift.

Denne oppgaven hadde ikke blitt gjennomført som nå hadde det ikke vært for fantastiske støttespillere rundt meg. Jeg vil starte med å takke min klippe og livbøye gjennom hele prosessen, nemlig min veileder Anne Kamilla Lund. Du har alltid bidratt med oppklarende spørsmål og retning videre. Det er jeg veldig takknemlig for! Jeg ønsker også å takke sjefen min i AS3 Bodø, Jørn Jenssen Tvervik, for tilrettelegging og forståelse for min studiesituasjon på jobb. Marie Frogner - du har vært en fantastisk støtte i forbindelse med språkvask og jobbsøking. Tusen takk!

En stor takk rettes til mamma, pappa og lillesøster Vilde – dere står alltid ved min side og heier. Deres kontinuerlige støtte betyr så mye for meg!

Helt til slutt vil jeg takke min tålmodige og gode samboer. Per-Anders – du har bidratt med forståelse, et lyttende øre, middagslaging, og aksept for «kontoret mitt» i spisestua.

Med dette vil jeg si takk for meg, og god lesing til den som har interesse for mitt arbeid. Nå er jeg klar for nye og spennende muligheter!

Bodø, 18.mai 2022

Med vennlig hilsen

Victoria

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
1. Innledning	1
1.1. Aktualisering - bærekraft i små og mellomstore bedrifter	2
1.2. Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.3. Vitenskapsteoretiske ståsted	3
1.4. Oppgavens struktur	3
1.5. Begrepsavklaring	4
1.5.1. Bærekraft	4
1.5.2. Ledelse	5
1.5.3. Egen lokale kontekst	6
2. Tidligere forskning	6
2.1. Norsk forskning	7
2.2. Internasjonal forskning	8
3. Faglige og teoretiske perspektiver	9
3.1. Faglige perspektiver	10
3.1.1. Dimensjonene	10
3.1.2. FNs bærekraftsmål	11
3.1.3. Trippel bunnlinje	11
3.1.4. Samfunnsansvar	12
3.1.5. Sirkulærøkonomi	12
3.2. Teoretiske perspektiver	13
3.2.1. Institusjonell teori – ønsket om legitimitet	13
3.2.2. Oversettelse	14
4. Metode	19
4.1. Kvalitativt intervju	20
4.2. Utvalg og rekruttering	20
4.3. Forberedelse til intervju	22
4.4. Prøveintervju	22
4.5. Gjennomføring av intervjuene	23
4.6. Etterarbeid og analyse	24
4.7. Kvalitetsvurderinger	27
5. Analyse	30
5.1. Forskningsspørsmål 1: Hvordan forstår lederne i små og mellomstore bedrifter begrepet bærekraft?	30
5.2. Forskningsspørsmål 2: Hvordan arbeider lederne med bærekraft i praksis?	34
5.3. Forskningsspørsmål 3: Hvilke utfordringer og muligheter opplever lederne i arbeidet med bærekraft?	40
5.3.1. Utfordringer	40
5.3.2. Muligheter	45

6.0. Diskusjon	50
6.1. Videre forskning.....	53
7.0. Konklusjon	53
8.0. Litteraturliste	56
8.1. Bøker	56
8.2. Hentet fra internett	57
9.0. Vedlegg	59
9.1. Vedlegg 1: Kvittering og tilbakemelding fra NSD	59
9.2. Vedlegg 2: Informasjonsskriv til intervju	62
9.3. Vedlegg 3: Samtykkeerklæring	65
9.4. Vedlegg 4: Intervjuguide til prøveintervju.....	66
9.5. Vedlegg 5: Intervjuguide til intervju	67

1. Innledning

Bærekraftig ledelse, bærekraftige bedrifter, bærekraftige forretningsmodeller – alt skal være bærekraftig. Jeg hører særlig bedriftsledere snakke om at deres bedrift må bli mer bærekraftig eller at de jobber med å finne mer bærekraftige løsninger. Dette høres flott ut, og jeg vet det er viktig - men jeg blir i tvil om hva det innebærer i praksis. Dette ønsker jeg i min masteroppgave å undersøke nærmere, med utgangspunkt i to forhold. For det første ønsker jeg å spørre bedriftsledere, som har tatt et aktivt valg om å jobbe med bærekraft, om hvordan de forstår begrepet. Denne kunnskapen opplever jeg som nyttig for å tydeligere forstå hva begrepet bærekraft innebærer, og med det potensielt bidra med en konkretisering av begrepet som helhet.

For det andre ønsker jeg å undersøke hvordan lederne oversetter bærekraft, forstått som en idé (Holden og Linnerud, 2020, s. 15), til praksis. Undersøkelsen av dette vil jeg gjøre ved å intervjuere ledere i små og mellomstore bedrifter innenfor privat sektor. Her kan en argumentere for at dersom en vil vite hvordan de oversetter bærekraft til praksis så må en observere lederne, ikke bare intervjuer. Men av hensyn til oppgavens rammer, må jeg begrense omfanget.

I regjeringens strategirapport fra 2019 (Isaksen, 2019, s. 6) betegnes små og mellomstore bedrifter som ryggraden i norsk næringsliv. Dette er bedrifter med 100 eller færre ansatte, og de står for om lag 70 prosent av verdiskapingen i privat sektor. Jørgensen og Pedersen (2017, s. 9) ser derfor på bedrifter som en viktig aktør for å imøtekomme arbeid med bærekraft. Videre i min oppgave vil jeg undersøke ledere i små og mellomstore bedrifter innenfor privat sektor. Private bedrifter kan sies å ha som hovedmål å generere økonomisk overskudd (Carson og Skauge, 2019, s. 113).

Bærekraft kan oppfattes som en relativt diffus idé med stort behov for konkretisering for at det skal gi verdi for den enkelte bedrift. Eriksson-Zetterquist et. al, 2014, s. 251 beskriver hvordan slike ideer sprer seg mellom organisasjoner som på ulike måter tar ideene til seg (Eriksson-Zetterquist et. al, 2014, s. 251). Spredningen av ideer i organisasjoner skjer gjerne i tråd med ønsket om å fremstå som legitime, og gjør dermed bedriften mer overlevelsesdyktig ved at den henger med i bevegelsene i markedet (Eriksson-Zetterquist et. al, 2014, s. 251). Evnen til å oversette ideene til egen kontekst kan betegnes som en lederoppgave, og selve oversettelsen kan derfor påvirke arbeidet med bærekraft. Arnulf (2019, s. 131) peker på at

ledelse handler om å skape mening, noe som blir særlig relevant i arbeidet med å oversette en idé om bærekraft til egen lokale kontekst. Særlig da oversettelsen gjerne preges av subjektive forståelser og lite oppskrifter. Hvis vi forholder oss til at arbeid med bærekraft er en slik idé, sier Røvik (2007) at dette er noe som må konkretiseres, altså oversettes til praksis. Jeg er nysgjerrig på hvordan denne oversettelsen ser ut hos små-/mellomstore bedrifter i privat sektor, og vil bruke min masteroppgave på å undersøke dette nærmere.

1.1. Aktualisering - bærekraft i små og mellomstore bedrifter

Både globalt og nasjonalt presses det på for å ta grep for den planeten vi kaller hjemme, samt hensynet til dets beboere både nå og i fremtiden (FN-sambandet, 2021). Vi er alle en del av en global sammenheng - klimaendringer og koronapandemien er aktuelle eksempler på dette, og viser til at «globale utfordringer ikke kjenner landegrenser» (Meld. St. 40 (2020-2021), s. 6). Dette underbygger en samlet tilnærming med et felles ansvar for å jobbe for en bærekraftig tilværelse.

Per 2022 er bærekraft noe bedrifter må forholde seg til (Holden og Linnerud, 2021, s. 12). Hvis en legger til grunn institusjonell teori som tilsier at bedrifter har et behov for å fremstå som legitime, altså et ønske om å bli akseptert av sine omgivelser (Carson og Skauge, 2019, s. 114), kan arbeid med bærekraft per dags dato være en måte imøtekomme dette på.

Det vil fortsette å komme føringer fra store aktører, for eksempel FNs bærekraftsmål og EUs taksonomi. Disse legger føringer for endringer bedriftsledere må ta inn over seg, for at bedriftene videre skal følge med i utviklingen. Nye rammevilkår vil altså komme på det globale, det nasjonale og det lokale nivået. Holden og Linnerud (2021, s. 137) peker på en tilnærming til bærekraft med å «tenke globalt, og handle lokalt». I min masteroppgave vil jeg fokusere på det lokale aspektet.

1.2. Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med min masteroppgave er å undersøke hvordan ledere i private små og mellomstore bedrifter i Bodø forstår bærekraft og med det undersøke hvordan lederne oversetter bærekraft til sin lokale kontekst. Spesifikt er min problemstilling følgende:

«Hvordan forstår ledere bærekraft og hvordan oversetter de dette til egen lokale kontekst?»

Dette vil jeg utforske gjennom kvalitative intervjuer med ledere i privat sektor. Bedriftene jeg har plukket ut har allerede tatt et aktivt valg om å jobbe for bærekraft ved å melde seg inn i bærekraftssenteret KRAFT i Bodø. «KRAFT skal bidra til smart byutvikling med fokus på å

stimulere til samarbeid og nyskaping mellom relevante næringslivsaktører, offentlig sektor, akademia, frivillige organisasjoner, lag og foreninger og samfunnet for øvrig. KRAFT skal være en arena for skaperkraft, drivkraft og bærekraft, som skal bidra til å sette Nord-Norge på kartet innen bærekraftig by- og samfunnsutvikling» (Kraftnord.no, u.å.).

Problemstillingen søker å sette fokus på lederes forståelse og hvordan de oversetter ideer om bærekraft til konkret arbeid i sin bedrift. I arbeidet med å operasjonalisere problemstillingen samt synliggjøre formålet med oppgaven, har jeg med utgangspunkt i mitt teoretiske grunnlag utarbeidet tre underliggende forskningsspørsmål:

1. Hvordan forstår ledere i små og mellomstore bedrifter bærekraft?
2. Hvordan arbeider ledere med bærekraft i praksis?
3. Hvilke utfordringer og muligheter opplever lederne i arbeidet med bærekraft?

Min oppgave vil ta utgangspunkt i disse spørsmålene som så oppsummeres for å kunne besvare min overordnende problemstilling.

1.3. Vitenskapsteoretiske ståsted

Før jeg går videre i selve oppgaven ønsker jeg å redegjøre for mitt vitenskapelige ståsted. Dette fungerer som en ramme for oppgaven. Min studie undersøker lederes subjektive tanker og forståelser av bærekraft for deretter å se nærmere på hvordan de oversettelser bærekraftsideer til praksis. Dette er i tråd med et sosialkonstruktivistisk perspektiv, hvor virkeligheten i stor grad preges av vår erkjennelse av den (Rasborg, 2004, s. 349). I praksis betyr det at jeg antar at lederne gjennom deres individuelle forståelse, språkbruk og praksis er med på å skape ideer om bærekraft, samtidig som ideer om bærekraft også påvirker og skaper ledernes forståelse og språk rundt bærekraft og praksis. Metodisk får dette ståstedet betydning gjennom at jeg benytter intervjuer for å forstå ledernes forståelse, fortolkninger og sosiale kontekst. Den kunnskapen jeg her oppnår kan dermed ikke sies å være en endelig sannhet, men den kan hjelpe oss til å forstå hvordan ledere i små og mellomstore bedrifter forstår og arbeider med bærekraft, samt hvilke muligheter og utfordringer det byr på. På denne måten kan det skapes ny kunnskap.

1.4. Oppgavens struktur

Jeg har nå redegjort for aktualiteten av oppgaven og presentert min problemstilling og forskningsspørsmålene som underbygger studien. Jeg har også vist til mitt vitenskapsteoretiske ståsted. Videre er oppgaven strukturert slik:

I **kapittel 2** presenteres tidligere forskning. Denne delen er inndelt i to deler. Første del viser til forskning på norsk og andre del viser til internasjonal forskning.

I **kapittel 3** presenterer jeg faglige og teoretiske perspektiver som jeg benytter i min oppgave. Først presenteres faglige perspektiver på bærekraft, altså bærekraftsdimensjonene, bærekraftsmålene, trippel bunnlinje, samfunnsansvar og sirkulærøkonomi. Deretter presenteres det teoretiske rammeverket gjennom fokus på institusjonell teori og oversettelse av organisatoriske ideer.

Mine metodiske valg presenteres i **kapittel 4**. Her blir det gitt en grundig innføring av alle metodiske valg som har gjort det mulig å gjennomføre studien. Det presenteres hvorfor jeg har valgt et kvalitativt forskningsdesign, samt utvalg og rekruttering av mine intervjupersoner. Videre gir jeg en forklaring på intervjuprosessen fra forberedelse, prøveintervju, gjennomføring og etterarbeid. Sistnevnte presenteres sammen med fremgangsmåten i analysen. Til slutt presenterer jeg noen kvalitetsvurderinger gjennom forskerrefleksivitet, datamaterialets kvalitet og etiske hensyn.

I **kapittel 5** presenteres min analyse og mine hovedfunn. Dette kapittelet er delt opp i henhold til de tre forskningsspørsmålene, for så å videre bli delt i hovedtemaer som skilte seg ut som viktige poenger.

Diskusjon og forslag til videre forskning presenteres i **kapittel 6**.

I **kapittel 7** presenterer jeg min konklusjon.

Litteraturlisten kommer i **kapittel 8** og de ulike vedleggene er lagt under **kapittel 9**.

1.5. Begrepsavklaring

Før jeg går videre vil jeg i dette delkapittelet redegjøre for hvordan jeg vil benytte begrepene bærekraft og ledelse, samt hva jeg legger i betegnelsen egen lokale kontekst.

1.5.1. Bærekraft

Når jeg i det følgende skriver om bærekraft er det med utgangspunkt i det Holden og Linnerud (2021, s. 15) omtaler som en idé. Jeg forholder meg derfor til bærekraft som en generell idé som må gis mening og innhold i konkrete lokale kontekster - her i små og mellomstore bedrifter. Altså kontekstualisering av begrepet – «fra idé til praksis» (Røvik, 2007, s. 293).

Når en søker etter en definisjon på bærekraft er det nærliggende å vise til bærekraftig utvikling (Holden og Linnerud, 2021, s. 11) - et begrep som ble definert i Brundtlandkommisjonens rapport fra 1987, «*Vår felles fremtid*». Definisjonen lyder som følger:

«Bærekraftig utvikling er utvikling som tilfredsstillende dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstillende sine behov»

(Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987, s. 42; Holden og Linnerud, 2021, s. 11)

Definisjonen viser til vår generasjons etiske forpliktelse til at mennesker som enda ikke er født, har like stor rett på livskvalitet som vi som lever i dag (Kane, 2011, s. 69). For å kunne avgjøre om noe er bærekraftig, er det i brytningspunktet av de tre dimensjonene som omtales som sosiale forhold, økonomiske forhold, og klima- og miljømessige forhold. Som utgangspunkt for forståelse av bærekraft vil jeg legge dette til grunn, altså møtet mellom de tre dimensjonene som avgjør om noe er bærekraftig. Dette da de tre dimensjonene påpekes å være gjensidig avhengige hverandre, og kan ikke deles opp (Meld. St. 40. (2020-2021), s. 6). I faglige perspektiver vil jeg presentere dette nærmere.

Begrepene bærekraft og bærekraftig utvikling kan sies å ha ulike fasetter og betydninger. Kane (2011, s. 69) sier at «*sustainability is the endpoint we are aiming for and sustainable development is how we get there*». Jørgensen og Pedersen (2017, s. 25) sier at bærekraft i utgangspunktet benyttes om «*overlevelsen av et økosystem, som en skog eller et havområde*», men at det i den siste tiden har utvidet seg til å handle om «*overlevelsesevnen til både samfunn og bedrifter*» (s. 25). I dagligtalen påpeker derimot Kane (2011, s. 69) at begrepene bærekraft og bærekraftig utvikling gjerne benyttes om hverandre, og dette er det jeg forholder meg til videre i oppgaven. Jeg vil da benytte begrepet bærekraft, som også er det begrepet jeg har spurt lederne om i mine intervjuer.

1.5.2. Ledelse

Det finnes utallige forståelser og definisjoner på ledelse. Faktisk fant Bass (1990; Strand, 2018, s.18) ut at det nesten finnes like mange definisjoner på ledelse som det finnes ledere. Jeg vil derfor gjøre noen avgrensninger til hvordan jeg definerer ledelse i denne oppgaven.

Én avgrensning jeg vil gjøre viser til det flere ledelsesforskere peker på som et viktig skille mellom ledelse og administrering/styring - «*leadership*» og «*management*» (Kane, 2011, s. 181). Jeg kommer i min oppgave ikke til å hensynta dette skillet da begrepet «ledelse» på

norsk benyttes generelt, og en vurdering om hvorvidt lederne driver med ledelse eller styring går for langt utenfor det jeg ønsker å undersøke. Snarere ønsker jeg å ta utgangspunkt i ledernes rolle i en formell ledende stilling, og dermed deres påvirkningskraft i arbeid omhandlende bærekraft. Alt jeg presenterer fra et ledelsesperspektiv vil ta utgangspunkt i det Arnulf (2019, s. 131) sier om at ledelse handler om å skape mening, og jeg anser dette som sentralt i arbeidet med oversettelse av organisasjonsideer til en egen lokale kontekst.

En videre avgrensning jeg vil gjøre er i forhold til oversettelse av ideer. Når generelle ideer forsøkes oversatt er det ofte mange arenaer og ulike aktører som er involvert (Røvik, 2007, s. 294). For å undersøke oversettelsen av ideer kunne en derfor sett på mange ulike innfallsvinkler. Eksempelvis kan det tenkes av oversettelse også gjøres av ansatte eller andre aktører, og at disse spiller en sentral rolle i den praktiske oversettelsen. I min oppgave har jeg derimot intervjuet ledere, og forholder meg til de som hovedoversettere. Dette kan tolkes som del av en vertikal oversettelseskjede gjennom en «top-down» orientering. Røvik (2007, s. 294) presenterer dette som en hierarkisk oversettelseskjede. Han fokuserer særlig på hvordan ledere utgjør den formelle hierarkiske autoriteten og dermed en viktig kraft i oversettelse og spredning av ideer i den enkelte bedrift. Leders myndighet til å ta inn og implementere ideer er her sentralt.

1.5.3. Egen lokale kontekst

Når jeg benytter betegnelsen «egen lokal kontekst» refererer jeg til den enkelte bedrift og det den innebærer. I min studie kommer jeg ikke til å se på selve implementeringen av bærekraftstiltak, organisasjonskulturen i bedriften, forretningsmodeller eller lignende. Men jeg er oppmerksom på at kontekstene er forskjellige fra bedrift til bedrift, og at enhver bedrift må forholde seg til sin egen lokale kontekst.

2. Tidligere forskning

I min masteroppgave ønsker jeg å undersøke hvordan ledere i små og mellomstore bedrifter forstår bærekraft, og hvordan de oversetter bærekraft til egen lokale kontekst. Dette er det, ifølge mine søk, ikke mange som har forsket på tidligere, selv om det er ytterst relevant å forstå, jf. regjeringens strategirapport fra 2019 (Isaksen, 2019, s. 6), hvor små og mellomstore bedrifter betraktes som ryggraden i norsk næringsliv og som viktige i løsningen av bærekraftsproblemene (Jørgensen og Pedersen, 2017, s. 9).

Databasene jeg har benyttet for å kartlegge hva som er forsket på tidligere er Oria og Google Scholar. Kapittelet om tidligere forskning vil være todelt da jeg har gjennomført søk både på norsk og på engelsk. Jeg vil presentere det norske søket først, deretter det internasjonale.

2.1. Norsk forskning

I søket på norsk benyttet jeg søkeordene «ledelse, bærekraft, små og mellomstore bedrifter, oversettelse av organisasjonsideer». Først benyttet jeg søkeordene i søkefeltet uten mer spesifisering. Dette søket gjorde jeg i Oria og i Google Scholar. I Oria dukket det opp null treff og i Google Scholar dukket det opp 17 treff. For å undersøke om jeg kunne treffe et enda mer relevant treff i Google Scholar gjennomførte jeg et avansert søk hvor jeg spesifiserte at søkeordene skulle være i tittel. Da fikk jeg null treff her også. Jeg gikk derfor tilbake til det generelle søket og de 17 treffene i Google Scholar. Jeg undersøkte nærmere de 17 treffene ved å lese over abstract. Gjennom dette identifiserte jeg her fem treff som kunne være relevant for min studie. Måten jeg vurderte dette på var at de inneholdt søkeord som oversettelse og ledelse. En kan her argumentere for deres relevans da de ikke inneholdt søkeordet bærekraft, men da jeg benytter oversettelsesteori og ledelse i min oppgave, kunne det hende at forskningen sa noe relevant om koblingene her. Treffene jeg har plukket ut som relevante er fire masteroppgaver og én doktorgradsavhandling. Særlig førstnevnte må leses med forbehold da masteroppgaver gjerne preges av begrensede midler og de er heller ikke fagfelleurdert. Jeg har likevel valgt å presentere de for å synliggjøre hva som er blitt undersøkt tidligere.

Johannessen (2020) undersøkte i sin doktorgradsavhandling ledelse og kvalitetsutvikling i kommunale barnehager. Her så hun på lederes igangsetting, oversetting og iverksetting av kvalitetsutviklingsarbeid i barnehagen. Denne studien kan ha fellestrekk ved min studie da den benytter fokus på oversettelse av en idé til en organisatorisk enhet. Likevel skiller den seg fra min studie på mange områder - særlig at den retter seg mot det kommunale og at den ikke innebærer et fokus på ledelse og bærekraft sett sammen.

Valsvik (2015) benytter translasjonsteori i sin masteroppgave om implementering av «lean» i en organisasjon. Funnene hennes stammer fra intervjuer med ledere og viser til at tiltakene både blir oversatt og i varierende grad omformet. Studien kan ha likhetstrekk med min ved at hun intervjuet ledere, og med det treffer deres subjektive forståelse. Det kan også være nærliggende å se likheter i at organisasjonsideer oversettes til en lokal kontekst gjennom omforming og tilpassing. Studien skiller seg derimot fra min da den ikke benytter fokus på

oversettelse av ideen om bærekraft. En annen forskjell er at «lean»-metodikk kan argumenteres for å være en noe mer håndfast idé kontra bærekraft som kan anses som mer generell og diffus.

Wangensteen (2014) undersøker i sin masteroppgave hvordan translasjonsteori bidrar til å skape forståelse av prosessen der ideen om samfunnsansvar lanseres i EU og skal oversettes til norske forhold. Denne studien setter søkelys på oversettelse av samfunnsansvar mellom land, og ikke bærekraft, men ifølge Holden og Linnerud (2021, s. 238) er dette begreper som praktisk talt betyr det samme. Studien kan sies å ligne min i fokuset på oversettelse, men skiller seg fra mitt fokus på private små og mellomstore bedrifter da denne undersøker kommunale og offentlige instanser. Denne studien fokuserer også på offentlige anskaffelser, og innehar generelt et annet perspektiv enn min studie.

Sæther (2015) undersøkte i sin masteroppgave hva som kan forklare variasjon i suksess når det gjelder implementering av «lean»-metodikk i moderne organisasjoner. Oppgaven baserer seg på artikler fra både offentlige og private bedrifter, og konkluderer med at oversettelse av ideer spiller en rolle. Denne studien kan ligne på min studie da den presenterer funn og tanker om behovet for oversettelse av ideer inn i organisasjoner. Den er derimot ulik ved at den ikke fokuserer på bærekraft eller kobler oversettelsen av ideer sammen med ledelse eller bærekraft.

Myhre og Karlsen (2021) undersøker i sin masteroppgave hvilken betydning mellomledere har i oversettelse av mål og hvilke utfordringer vedkommende møter i oversettelsen. Denne studien har likhetstrekk ved min gjennom benyttelse av oversettelsesteori, også kalt translasjonsteori, i implementering av mål og fokus på leder. Den er derimot ulik gjennom manglende fokus på bærekraft samt at studien fokuserer på kommunen, altså en offentlig aktør, kontra privat næringsliv.

Funnene i det norske søket på tidligere forskning vil jeg i begrenset omfang ta med meg i videre analyse av egne funn. Det viktigste det har vist meg er behovet for mer forskning som omhandler ledelse, bærekraft og oversettelse. Likevel viser oppgavene til oversettelse av ideer til eller i bedrifter, noe som jeg vil knytte en kort kommentar til i diskusjonen.

2.2. Internasjonal forskning

I søket på engelsk benyttet jeg søkeordene «leadership, sustainability, small, medium, enterprises, translation». Som i det norske søket benyttet jeg først søkeordene i søkefeltet uten mer spesifisering. Dette søket gjorde jeg i Oria og i Google Scholar. I Oria dukket det da opp

1 232 treff og i Google Scholar dukket det opp 33 100 treff. Her var det ingen spesifisering om at søkeordene skulle være i tittel. Grunnet det store antallet treff så jeg behov for å redusere søketreffet. Jeg gjennomførte da et avansert søk hvor jeg spesifiserte at alle søkeordene skulle være i tittel. Da fikk jeg null treff i begge databasene.

Jeg valgte derfor å fjerne søkeordet «translation» fra søkeordene og fikk da 8 treff i Oria og 6 treff i Google Scholar. Fortsatt med spesifisering om at alle søkeord skulle være med i tittelen. Av de totalt 14 treffene, var det ingen som etter gjennomlesing skilte seg ut som relevant for min oppgave. Jeg endret derfor søketreffet til «leadership, sustainability, translation». Her dukket det opp ett treff som jeg vil knytte en kort kommentar til.

Dette er en bok som kalles «Sustainable solutions: Let knowledge serve the city». Forfatterene er her B. D. Wortham-Galvin, Jennifer H. Allen, and Jacob Sherman (2016). Boken undersøker hvordan Portland State universitetet oversetter deres motto «let knowledge serve the city» fra ord til anvendt forskning og handling. Boken sikter seg inn på å vise til «beste praksis» gjennom hvordan en kan koble sammen studenter og universiteter med behovene til det lokale samfunnet, og presenterer dermed et annet utgangspunkt og fokus enn det jeg søker å utdype: Oversettelse av bærekraft sett fra et ledelsesperspektiv.

Som en oppsummering vil jeg argumentere for at antall relevante treff jeg har identifisert med mine søkeord er begrenset. For å finne mer relevant forskning kunne jeg selvsagt ha utvidet mitt søk til å gjelde ledelse og bærekraft og eksempelvis CSR eller den trippel bunnlinje. Dette da disse begrepene er nært koblet til bærekraft. Et slikt søk ble derimot for stort og u håndterlig. For eksempel ga et søk på «ledelse, bærekraft, små, mellomstore bedrifter» i Google Scholar 1 780 treff (per 31.03.2022). På engelsk dukket det opp 83 treff (per 31.03.2022) med søkeordene «leadership, sustainability, small, medium, enterprises». Jeg vil derfor hevde at det finnes mye forskning på bærekraft og ledelse, men lite spesifikk forskning på dette i relasjon til oversettelsesteori og små og mellomstore bedrifter. Jeg anser det dermed som hensiktsmessig å utforske dette temaet for å bedre ruste bedriftsledere til å imøtekomme bærekraftsarbeid i praksis.

3. Faglige og teoretiske perspektiver

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for faglige perspektiver og deretter teoretiske perspektiver. I første del av kapittelet vil jeg sette søkelys på hva begrepene bærekraft og bærekraftig

utvikling innebærer av hovedmomenter sett fra et faglig ståsted. Videre vil jeg presentere tre nærliggende begreper til bærekraft – trippel bunnlinje, samfunnsansvar og sirkulærøkonomi. Dette for å vise at mye av innholdet i bærekraftsbegrepet ikke er noe nytt, men fortsatt kan være vanskelig å få tak på. I andre del av kapittelet vil jeg presentere noen teoretiske perspektiver – institusjonell teori og oversettelsesteori.

3.1. Faglige perspektiver

3.1.1. Dimensjonene

Som nevnt i begrepsavklaringen om bærekraft er det i brytningspunktet mellom de tre dimensjonene sosiale forhold, økonomiske forhold og klima- og miljømessige forhold, at noe avgjøres om er bærekraftig (FN-sambandet, 2021). Disse påpekes å være gjensidig avhengige av hverandre og kan ikke deles opp (Meld. St. 40. (2020-2021), s. 6).

Jeg vil nå presentere hovedmomentene i de tre dimensjonene hver for seg.

Dimensjonen *sosiale forhold* i bærekraftsbegrepet hviler sterkt på menneskerettighetene, og handler om hvordan mennesker får oppfylt rettighetene sine samt har muligheten til å påvirke eget liv (FN-sambandet, 2021). Holden og Linnerud (2021, s. 109) kaller dette for sosial rettferdighet, og peker på at det handler om å «*ha like muligheter og en fordeling av goder og byrder som ikke oppleves som urimelig*». Sagt på en annen måte handler det om hvordan mennesker har det i et samfunn, og å «*sikre at alle mennesker får et godt og rettferdig grunnlag for et anstendig liv*» (FN-sambandet, 2021).

Dimensjonen *økonomi* viser til hvordan økonomisk vekst kan påvirke utvikling, skape arbeidsplasser og redusere ulikhet (FN-sambandet, 2021). Dimensjonen søker å rette fokus mot en endring i økonomisk tankegang da bærekraftig utvikling stiller nye krav til økonomisk vekst. Nyere retninger innenfor økonomi viser til forslag på potensielle løsninger - nemlig hvordan en kan kombinere fortsatt økonomisk vekst samtidig med respekt for naturen (Holden og Linnerud, 2021, s. 130). En populær måte å omtale dette på er sirkulærøkonomi; et begrep som skiller seg fra den nyklassiske økonomiske teorien om nyttemaksimering (Jørgensen og Pedersen, 2017, s. 67). En sirkulærøkonomisk tankegang omhandler endringer i forretningsmodeller ved at målet er å hindre at ressurser forsvinner ut av forbruks-«loop». Sirkulærøkonomi skiller seg dermed fra en lineær måte å tenke på, altså fra «utvinn, bruk og kast»-tankegangen (Jørgensen og Pedersen, 2017, s. 67). Jeg vil komme tilbake til dette i avsnittene under.

Dimensjonen *klima og miljø* viser ivaretagelsen av klima- og miljøperspektivet for å unngå ytterligere klimakrise og tap av naturmangfold som verden i økende grad står overfor (FN-sambandet, 2021). Dette mye forårsaket av bruk av fossilt brennstoff, og belastningen på naturen gjennom landbruk, skogbruk og fiske. Dimensjonen viser til naturens tålegrense og behovet for å benytte ressurser på en måte som gjør at dagens mennesker kan benytte seg av de, samt våre barn, barnebarn, og alle kommende generasjoner etter det (Holden og Linnerud, 2021, s. 120).

3.1.2. FNs bærekraftsmål

FNs bærekraftsmål, operasjonalisert gjennom Agenda 2030, inneholder 17 mål med 169 delmål hvor det sentrale prinsippet er at *«ingen skal utelates»* (FN-sambandet, 2022). Målene skal nås innen 2030, derav navnet Agenda 2030, og regjeringen har fastsatt at målene skal utgjøre det politiske hovedsporet i arbeidet med bærekraft for å ta tak i det de kaller *«vår tids største nasjonale og globale utfordringer»*. (Utenriksdepartementet, 2020).

I grove trekk kan en ifølge Holden og Linnerud (2021, s. 45) dele inn bærekraftsmålene som følger: Mål 1-7 kaller de for utviklingsmål. Målene handler om å utrydde fattigdom og sult, samt sikre god helse og utdanning. Det fokuserer også på likestilling mellom kjønnene, rent vann, gode sanitærforhold og ren energi til alle. Mål 8-11 kaller de for rettferdighetsmålene. Målene skal sikre anstendig arbeid, økonomisk vekst, innovasjon og infrastruktur, samt tilretteleggelse for bærekraftige byer og samfunn. Målene har i tillegg til hensikt å skape mindre ulikhet mellom innbyggere. Mål 12-15 omtaler de som miljømålene, som viser til ansvarlig forbruk og produksjon, og det å stoppe klimaendringene. Det viser også til livet under vann og liv på land. De siste målene, 16-17, omtaler de som institusjonelle mål, fordi disse fokuserer på fred og rettferdighet, og samarbeid for å nå målene. Sistnevnte mål konkretiserer nødvendigheten av samarbeid for å få til de øvrige 16 målene, og poengterer at det krever innsats fra alle instanser (Meld. St. 40 (2020-2021), s. 8).

3.1.3. Trippel bunnlinje

Trippel bunnlinje er et nærliggende begrep til bærekraft da begrepet viser til at en bedrift har forpliktelser utover det økonomiske (Carson og Skauge, 2019, s. 135). Opphavsmannen til begrepet, John Elkington, mente altså at bedrifter må svare på *«hvordan den påvirker miljøet og menneskene rundt seg»* (Carson og Skauge, 2019, s. 135). Når det er snakk om begrepet bunnlinje refereres det til en bedrifts resultater, altså dens balanse mellom utgifter og inntekter. For at en bedrift skal være økonomisk bærekraftig over tid, har den behov for å

befinne seg over bunnlinjen. Elkington mente derimot at dette ikke var nok, og inkluderte derfor miljø og hensynet til mennesker også. Ifølge Carson og Skauge (2017, s. 136) er den triple bunnlinjen en operasjonalisering av tanken om bærekraft, og innebærer at en bedrifts resultater skal måles på alle de tre dimensjonene. Dette legges også som en forutsetning for at en bedrift, og også et samfunn, skal være bærekraftig. For at et samfunn skal være bærekraftig beskriver de samme forfatterne nemlig at bedriftene som inngår, også er det.

3.1.4. Samfunnsansvar

Et annet nærliggende begrep til bærekraft er det såkalte samfunnsansvarsbegrepet, også kalt «*Corporate social responsibility*» forkortet til CSR. Holden og Linnerud (2021, s. 238) hevder at samfunnsansvar og bærekraft praktisk talt betyr det samme - altså handler det om å ta ansvar for egen drift (Carson og Skauge, 2019, s. 120). En forskjell å merke seg er at samfunnsansvar i hovedsak ser på hvordan bedriften påvirker omgivelsene, mens bærekraft også inkluderer hvordan endringer i omgivelsene påvirker bedriften (Holden og Linnerud, 2021, s. 238).

3.1.5. Sirkulærøkonomi

Jørgensen og Pedersen (2017, s. 67) påstår at «*fremtiden går i sirkler*». Med dette mener de at benyttelsen av ressurser må bevege seg bort fra en lineær «utvinn, bruk og kast»-tilnærming, til en sirkulær prosess. Sistnevnte sørger for å beholde ressurser i en «loop», og hindrer at de blir spilt. Denne måten å tenke på kan kalles for en sirkulærøkonomisk tankegang og er nærliggende å diskutere når en snakker om bærekraft (Jørgensen og Pedersen, 2017, s. 67). Aktualiteten dukker opp i at måten bedrifter benytter og behandler ressurser på, kan ha store innvirkninger på både økonomi, klima og miljø, og samfunn. Begrepet bærer preg av et økonomisk fokus og anser gjenbruk av ressurser som en måte å opprettholde så høyt økonomisk nivå som mulig. Begrepet sirkulærøkonomi skiller seg fra den tradisjonelle økonomiske tenkemåten ved å fokusere på gjenbruk, ressurseffektivitet, deling og lukkede verdikjeder (Jørgensen og Pedersen, 2017, s. 65). Fokus på dette kan i følge de samme forfatterne være kilde til kostnadsfordeler for bedriftene, samt bedre risikostyring og muligheter for nye inntektskilder. Denne måten å tenke på er nært beslektet med en bærekraftig tankegang da det retter søkelys på de tre dimensjonene selv om hovedfokus er på det økonomiske.

3.2. Teoretiske perspektiver

Til nå har jeg redegjort for noen faglige perspektiver på bærekraft som kan være nyttig å ha kunnskap om i den videre undersøkelsen av bærekraftsbegrepet. I denne delen av kapitlet vil jeg redegjøre for det teoretiske rammeverket som min oppgave baserer seg på. Hovedfokuset vil her ligge på ulike momenter i institusjonell teori og oversettelsesteori, også kalt translasjonsteori, sistnevnte særlig referert gjennom Røvik (2007). Som tydeliggjort i starten av oppgaven forholder jeg meg til det Holden og Linnerud (2021, s. 13) påpeker om at bærekraft er en idé. I institusjonell teori og oversettelsesteori forstås ideer som noe som sprer seg i og mellom organisasjoner og som på ulike måter tas i bruk (Eriksson-Zetterquist et. al, 2014, s. 251).

3.2.1 Institusjonell teori – ønsket om legitimitet

En kan forstå institusjonell teori som tre forskjellige retninger. Den første omtales som tidlig institusjonell teori, den andre som nyinstitusjonell teori og siste som skandinavisk institusjonell teori (Eriksson-Zetterquist et. al, 2014, 249). Dette er store teorier hvor det er skrevet mye, men felles for alle er bedrifters behov for legitimitet. Suchman definerer legitimitet som:

”en generalisert oppfatning eller antagelse om at organisasjonens aktiviteter er ønskelige, velegnede eller passende innenfor et sosialt konstruert system av normer, antagelser og definisjoner” (Suchman, 1995, oversatt av S. GC.;Carson og Skauge, 2019, s. 117).

Med dette kan endringer i bedrifters måte å gjøre ting på ifølge institusjonell teori forklares av ønsket om å oppfattes som legitime (Powell og DiMaggio, 2012; Carson og Skauge, 2019, s. 117). Legitimitet kan anses som grunnsteinen i institusjonell teori (Scott, 2008;50-62; Carson og Skauge, 2019, s. 114). Arbeidet med å fremstå legitime kan forklare at organisasjoner ofte tar til seg ideer som det forventes at de arbeider med, eller som de ser fungerer for andre. Dette kan forklare hvorfor bedrifter innfører arbeid med bærekraft eller andre etiske retningslinjer, til tross for manglende krav. Legitimitet i bedriften kan også sies å være viktig da en bedrift er avhengig av at ansatte ønsker å jobbe for dem (Jørgensen og Pedersen, 2017, s. 26).

Endringer i bedrifters måte å gjøre ting på kan ifølge institusjonell teori forklares av ønsket om å oppfattes som legitime (Powell og DiMaggio, 2012; Carson og Skauge, 2019, s. 117).

Dette gjennom blant annet å kontinuerlig følge med på endringene som skjer i omgivelsene rundt, og tilpasse seg de, for å videre kunne opprettholde sin drift.

Ifølge institusjonell teori tilpasser organisasjoner seg samfunnets forventninger om hvordan man skal organisere seg – det handler om å se ut på bestemte måter. Mange ønsker å fremstå som bærekraftig eller en bedrift som tar ansvar, og med det har de for eksempel arbeidet med CSR, blitt ISO-sertifisert, blitt Miljøfyrtårn eller lignende. I skandinavisk institusjonalisme ser man ikke bare på hvordan organisasjoner blir mer og mer lik. En prøver også å forstå hvordan organisasjoner kontinuerlig endrer seg og stabiliserer seg, og fortsetter med å være annerledes. Dette skjer særlig når organisatoriske ideer oversettes til en bedrifts egen lokale kontekst og tilpasses den. Institusjonell teori kan i analysen av intervjuene med bedriftslederne hjelpe meg til å fokusere på spørsmål om legitimitet og samfunnsforventninger. Først vil jeg presentere teori om selve oversettelsen.

3.2.2. *Oversettelse*

I min oppgave forholder jeg meg som nevnt til bærekraft som en organisatorisk idé. Ved bruk av translasjonsteori kan en videre forholde seg til at ideen forflytter seg mellom aktører, og for å kunne implementere ideen til egen kontekst må den tilpasses og omformes til den enkelte bedrift (Røvik, 2007, s. 248). Selve tilpassingen regner Røvik (2007, s. 248) som en viktig forutsetning for innovasjon, vekst og suksess gjennom å identifisere relevant kunnskap og tilpasse ideen til den enkeltes kontekst.

Når det er snakk om oversettelse, eller translasjoner, er det gjerne snakk om idéoverføringer i form av kunnskapsoverføring (Røvik, 2007, s. 248). Ofte ser en på hvordan ideer fra en organisasjon overføres til en annen. Sagt på en annen måte skjer det dels en «*dekontekstualisering*» ved at noe tas ut av en sammenheng, og dels en «*kontekstualisering*» ved at det settes inn i en ny (Røvik, 2007, s. 247). Bevegelsen av oversettelsen i denne oppgaven er ikke fra bedrift til bedrift. Snarere er det fra den overordnede generelle ideen om bærekraft på et lokalt, nasjonalt og globalt nivå til de enkelte bedrifter lederne jeg har intervjuet representerer. Dette betyr ikke at bærekraft ikke oversettes fra bedrifter rundt, men jeg har i denne oppgaven ikke undersøkt denne bevegelsen. Her har jeg heller fokusert på oversettelsen av bærekraft som idé generelt. Bevegelsen kan tenkes å gå fra KRAFT, men dette har jeg heller ikke undersøkt, og jeg vil være forsiktig å påstå noe om. Jeg vil derimot gi en kort kommentar til dette i videre forskning i slutten av oppgaven. Videre forholder jeg meg i denne oppgaven til at det skjer en kontekstualisering av ideen om bærekraft, altså at ideen

oversettes *til* praksis (Røvik, 2007, s. 293). I selve oversettelsen skjer det en fortolkning, noe som igjen fører til mange versjoner av ideen som oversettes (Røvik, 1998, s. 169). En måte å oversette organisatoriske ideer er gjennom *konkretisering*.

Konkretisering

Konkretisering preger oversettelse av organisasjonsideer i stor grad (Røvik, 2007). I dette ligger det at ethvert forsøk på å ta til seg en organisatorisk idé, krever tolkning og tydeliggjøring av hva ideen skal inneholde hos den enkelte bedrift (Røvik (2007, s. 161). Målet med prosessen kan ifølge Røvik (1998, s. 161) være at ideen skal nedfelle seg i bedriften. Transformasjonen handler om å gjøre noe generelt til noe spesifikt.

Ideer kan skilles mellom å være såkalte generelle ideer som bærer preg av å være diffuse, kontra mer detaljspesifiserte ideer med «oppskrifter» (Røvik, 1998, s. 161). Bærekraft kan regnes som en diffus idé, da det hverken finnes en enkel definisjon og da det heller ikke har oppstått noen «bærekraftsoppskrifter» enda. (Miljøfyrtårn kan muligens anses å være en slags del-oppskrift). Altså finnes det ikke noe «beste praksis»- oppskrift som bedriftsledere enkelt kan laste ned i pdf-format og iverksette arbeid med. Bærekraft må her sees på som en idé med stort behov for konkretisering (Røvik, 1998, s. 161).

For å kunne ta i bruk ideen om bærekraft, er det derfor nødvendig å konkretisere begrepet i forhold til den lokale konteksten. Altså må ledere, i samråd med aktuelle aktører, konkretisere hva bærekraft skal innebære i nettopp deres bedrift. Slike generelle ideer åpner i stor grad for individuelle tolkninger og valg av fokus, basert på beslutningstakeres forståelse. Dette betyr at bedrifter med stor sannsynlighet jobber med bærekraft på ulike måter basert på egen lokale kontekst og subjektive fortolkning. Videre vil jeg presentere tre aspekter i oversettelsen av organisasjonsideer. Ett aspekt er hvem som oversetter, ett annet omhandler behovet for å skape et språk for det «nye», og et tredje aspekt er å skape arenaer hvor en kan prate om ideene i praksis (Røvik, 2007, s. 293).

Ledere som oversettere

Røvik (2007, s. 256) forklarer at oversettere av organisasjonsideer er de «*ulike aktørene som formidler organisasjonsideer mellom ulike kontekster*». Ifølge Røvik (2007) kan ideer introduseres av ledere, men også andre kan ta initiativ til å introdusere nye ideer, for eksempel medarbeidere. I min oppgave har jeg spesifikt undersøkt hvordan ledere forstår og oversetter bærekraft fordi det gjerne er ledere som besitter den formelle maktposisjonen og beslutningskraften i bedriften. Dette betyr selvfølgelig ikke at initiativer til å arbeide med

bærekraft ikke kan komme fra medarbeidere og andre samarbeidsparter, og at det kan være en dynamisk prosess.

For å kunne oversette organisatoriske ideer på en tilfredsstillende måte, altså en måte som gir rom for at ideen kan bli implementert i bedriften, stilles det krav til den som oversetter. Dette kan kalles for translasjonskompetanse, og viser til «*kompetanse til å oversette organisasjonspraksiser og ideer*» (Røvik, 2007, s. 325). Overordnet omhandler dette om å ha inngående kunnskap om konteksten noe skal oversettes fra, så vel som konteksten den skal overføres til (Røvik, 2007, 326). Flere forskere hevder faktisk at det stilles enda strengere krav til å forstå konteksten ideen skal oversettes til enn førstnevnte (Toury 1985, Holz-Mänttari 1984; Røvik, 2007, s. 328). Kompetansen omhandler videre å ha kunnskap til bedriftens allerede eksisterende praksiser, og å konfigurere den nye ideen så godt som mulig til det som allerede eksisterer (Fenton og Pettigrew 2000:208; Røvik, 2007, s. 329). Å besitte inngående kompetanse og innsikt i alle kontekstene kan derimot være vanskelig, og denne kritisk viktige ressursen kan derfor ofte bli en knapp ressurs (Røvik, 2007, s. 326).

Innsikten om hvordan dette kan gjøres kalles for *konfigurasjonskompetanse* og har som utgangspunkt at ideer som skal implementeres kommer inn i en kontekst som allerede preges av andre ideer (Røvik, 2007, s. 328). Dette er et viktig forhold å merke seg i enhver prosess hvor noe «nytt» skal forsøkes implementeres i en etablert bedrift. Ideer blir med andre ord aldri presenterert i et tomt rom, såkalt *tabula rasa*, men presenteres inn i en kontekst med allerede eksisterende strukturer, kulturer, prosedyrer og aktører (Røvik, 2007, s. 328). Forståelsen av dette kan derfor være avgjørende på suksessen av å ta til seg nye ideer.

Teorien jeg har presentert til nå vil kunne være nyttig i min videre analyse av ledernes oversettelse av bærekraft til egen kontekst. Særlig vil perspektivene kunne hjelpe meg å undersøke hvordan lederne oversetter til sin kontekst, og hjelpe meg å gi konkrete eksempler på hvordan de oversetter gjennom konkretisering. Videre vil jeg presentere noen perspektiver på hvordan leder kan fungere som en språksetter for det «nye». Jeg vil også vise til forslag om en arena hvor en kan prate om ideene, en såkalt utviklingsarena. Det er naturlig å implementere dette da jeg har gjort mitt metodiske utvalg fra KRAFT, som kan anses som en slik arena.

Skape et språk for det «nye»

Et annet aspekt som omhandler oversettelse av organisasjonsideer, er i hvilken grad det finnes et språk for det «nye» som presenteres. Ofte vil det ikke eksistere et slikt språk, og leders rolle

blir da å fungere som en språksetter (Røvik, 2007, s. 330). Kommunikasjon kan her spille en sentral rolle. Arnulf (2019, s. 129) sier at «uten kommunikasjon kan ikke ledelse finne sted». Han underbygger dette ved å si at ledelse og kommunikasjon henger så tett sammen at en kan si at ledelse er en form for kommunikasjon. Hva kommunikasjon innebærer i praksis er så mangt, og basert på hvilken disiplin en befinner seg i, vil betydningen variere. Ser vi det fra et ledelsesperspektiv slik jeg gjør i denne oppgaven, beskriver Bateson (1927) og Watzlawick, Bavelas og Jackson (1967) kommunikasjon som «å endre folks atferd ved hjelp av tegn og symboler» (Arnulf, 2019, s. 130).

Det legges videre vekt på at budskapet må kunne forstås og tolkes av de som mottar det. Evnen til å språksette ideer og kommunisere dem slik at mottakerne forstår hva som forsøkes oversettes, blir da sentralt (Røvik, 2007, s. 330). Prøt og interne diskusjoner trekkes frem som viktige forutsetninger for at nye ideer skal få feste i bedriftene, og leders rolle blir her å skape arenaer for prating, og prioritere tid til å ta praten (Røvik, 2007, s. 334). For å komme dit at ledere selv besitter denne innsikten om bærekraft, og har mulighet til å oversette den til sin lokale kontekst, kan deltakelse i såkalte utviklingsarenaer ha verdi. Dette for å tilføre kunnskap og kompetanse om hvordan selve ideen om bærekraft kan oversettes og konkretiseres til egen kontekst, samt utvide sitt kunnskapsfelt ved å høre hvordan andre ledere gjør det.

I min oppgave har jeg som nevnt valgt å undersøke hvordan ledere fra bedrifter som er med i bærekraftssenteret KRAFT – her forstått som en utviklingsarena – forstår og oversetter bærekraft. Dette da jeg antar at deltakelse i bærekraftssenteret tilfører kunnskap og kompetanse om hvordan bærekraft kan oversettes og konkretiseres til egen kontekst, ref neste avsnitt.

Utviklingsarena

Ifølge Røvik (2007, s. 295) er en utviklingsarena mer eller mindre regelmessige arrangementer som kurs og seminarer hvor aktører fra ulike bedrifter kommer sammen for å «prate» og sparre. Slike arenaer kan fungere som viktige oversettelsesarenaer, idébærere og mulige «inntaksporter» for organisatoriske ideer (Røvik, 2007, s. 296). KRAFT kan fungere som en slik arena for sine medlemmer. Dette vil jeg knytte en kort kommentar til i analysen. Med deltakelse i slike utviklingsarenaer kan ledere øke sin kunnskap og kompetanse for spesifikke ideer, noe som igjen har innvirkning på oversettelse og kontekstualiseringen (Røvik, 2007, s. 296).

Gjennom deltakelse i utviklingsarenaen, kan ledere med hensyn til ressurser, kapasitet og egen lokale kontekst, videre identifisere relevant kunnskap for sin kontekst og potensielt oversette dette til egen bedrift (Røvik, 2007, s. 248). Da skjer det en fortolkning og tilpassing av den generelle ideen, noe som ifølge Røvik (2007, s. 248) anses som en viktig forutsetning for innovasjon, vekst og suksess.

Når en videre omtaler oversettelse av organisatoriske ideer, skjer det som nevnt dels en «*dekontekstualisering*» ved at noe tas ut av en sammenheng, og dels en «*kontekstualisering*» ved at det settes inn i en ny (Røvik, 2007, s. 247). En kan også fokusere på om ideen oversettes fra eller til praksis. I denne oppgaven søker jeg å undersøke bevegelsen mellom idé til praksis, altså *kontekstualisering* av ideen.

Kontekstualisering

Oversettelse av organisatoriske ideer kan en skilles på om de skal oversettes *fra* praksis eller *til* praksis (Røvik, 2007, s. 293). Gjør vi det førstnevnte, altså oversetter *fra* praksis, snakker vi om en *dekontekstualisering*. Gjør vi det sistnevnte, oversetter ideer *til* praksis, snakker vi om en *kontekstualisering*. Det er sistnevnte jeg fokuserer på i denne oppgaven. Dette da bærekraft kan anses som en generell organisatorisk idé, og da jeg søker å undersøke hvordan ledere oversetter bærekraft til egen lokale kontekst.

Når en idé oversettes inn i en kontekst, kommer den inn i en allerede eksisterende kontekst (Røvik, 2007, s. 293). Dette er som jeg nevnte under overskriften «ledere som oversettere» at ideer aldri presenteres i et tomt rom. Konteksten ideen introduseres til består gjerne av både fysiske, materielle og formelle strukturer, samt usynlige kulturer, rutiner og prosedyrer (Røvik, 2007, s. 293). Disse forholdene kan påvirke oversettelsen av bærekraft. Både gjennom ytre påvirkning og subjektive forståelser. Røvik (2007, s. 301) presenterer her noen kontekstualiseringsregler for å synliggjøre oversettelsen fra idé til praksis. Skillet omhandler generelle *innskrivningsregler*, og spesifikke *oversettelses- og omformingsregler*. Førstnevnte viser til hvordan ideer oversettes slik at de får et mer lokalt og materielt preg. Den andre viser i hovedsak til frihetsgradene oversetterne har – og tar seg – i selve prosessen med å omforme ideene (Røvik, 2007, s. 301).

Kontekstualiseringsregler

Ideer som presenteres i en bedrift er ofte uten referanser til den nye konteksten, og ideen må derfor fortolkes og tilføres mening slik at den gjøres gjenkjennbar i den lokale konteksten den oversettes til (Røvik, 2007, s. 301). Altså må den tolkes inn i bedriftens rom og tid. Dette kan

kalles generelle innskrivningsregler. En kan videre dele innskrivningsregler inn i to analytiske skiller. Regler for lokalisering og regler for tidsmarkering av organisasjonsideer.

Førstnevnte viser til hvordan ideer ofte er allmenisert, og med det kun utstyrt med globale referansepunkter (Røvik, 2007, s. 302). I tilfellet med begrepet bærekraft kan dette være FNs 17 bærekraftsmål, dimensjonene i begrepet, definisjonen på bærekraftig utvikling eller andre innflytelsesrike føringer. Begrepet «lokalisering» kan her benyttes for å forklare bevegelsen hvor disse globale referansepunktene settes inn i lokale kontekster, og hvor det stadig utvikles flere lokale referansepunkter. En kan si at det handler om å «*tilskrive lokale referanser til en generell idé*» (Røvik, 2007, s. 302).

Det andre skillet viser til tidsmarkering av ideer, altså å skrive ideen inn i lokal tid (Røvik, 2007, s. 303). Dette kan omhandle hvordan bedriftene skriver sine historier i møtet med organisatoriske ideer som bærekraft. I praksis innebærer dette ifølge Røvik (2007, s. 303) at den generelle ideen blir utstyrt med en lokal historie gjennom fortolknings- og meningsdannelsesprosesser.

Den andre regelen i innenfor kontekstualiseringsreglene viser til det som kan kalles spesifikke oversettelses- og omformingsregler. Disse reglene handler om hva som skjer med innholdet i ideene når disse overføres til ulike organisatoriske kontekster (Røvik, 2007, s. 306). Selve omformingen av innholdet er her interessant i form av hvordan det gjøres og i hvilken grad. Friheten oversetteren har, og tar seg, blir sentralt. Dette kan bestemmes av hensikten med oversettelsen, om det skal gjengis, eller snarere brukes som en ramme eller inspirasjonskilde (Røvik, 2007, s. 306).

Presentasjonen av faglige og teoretiske perspektiver kan videre hjelpe meg i å analysere mine intervjuer. Dette gjennom å kunne koble det praktiske arbeidet lederne forteller om til teori, og på den måten skape større forståelse.

4. Metode

Nå som mine faglige og teoretiske perspektiver er presentert, vil jeg i denne delen presentere mine metodiske valg. Innledningsvis begrunner jeg valget av forskningsdesignet kvalitativt intervju. Videre følger en beskrivelse av utviklingen av data fra den første kontakten med intervjupersoner, bearbeiding av data, og til etterarbeidet med dataene jeg har samlet.

Avslutningsvis vil jeg si noe om kvaliteten på datamaterialet og reflektere rundt etiske betraktninger.

4.1. Kvalitativt intervju

I min masteroppgave ønsket jeg å undersøke hvordan ledere i små og mellomstore bedrifter forstår bærekraft, og hvordan de oversetter det til sin lokale kontekst. Dette retter fokus mot enkeltpersoner og vektlegger å skape en forståelse med fokus på intervjupersoners erfaringer og refleksjoner, altså deres subjektive forståelse (Tjora, 2017, s. 24). Overordnet henter studien derfor sitt utspring i et bredere sosialkonstruktivistisk perspektiv, som påpeker at samfunnet skapes, formes og forandres av menneskers handlinger (Rasborg, 2004, s. 349). Det gir derfor god mening å undersøke hvordan bærekraft, som et samfunnsmessig fenomen, forstås og praktiseres av ledere. Tjora (2017, s. 17) peker på at valg av metode må reflektere hva en faktisk ønsker å finne ut av. Siden jeg nettopp undersøker hvordan ledere forstår og oversetter bærekraft, valgte jeg et kvalitativt forskningsdesign.

For å undersøke ledernes subjektive forståelser, benyttet jeg en semi-strukturert tilnærming til intervjuet. Dette gjennom å forberede spørsmål jeg ville stille, og samtidig skape rom for digresjoner og oppfølgingsspørsmål. Jeg vil videre i kapittelet redegjøre for mine metodiske valg og synliggjøre hva jeg har gjort i prosessen med å skrive denne oppgaven. Synliggjøring av prosessen er viktig for at leseren skal ha tiltro til det arbeidet jeg har gjort (Nilssen, 2012, s. 141).

4.2. Utvalg og rekruttering

I min oppgave har jeg gjort et strategisk utvalg når det gjelder mine intervjupersoner. Et strategisk utvalg omhandler å rekruttere intervjupersoner som har noe relevant å bidra med til den aktuelle problemstillingen (Tjora, 2017, s. 130). Intervjupersonene blir her ikke valgt ut for å representere en populasjon, men snarere kan vedkommendes refleksjoner bidra til økt forståelse av et syn (Tjora, 2017). Med andre ord er ikke oppgavens mål å generalisere tendenser, men snarere å produsere kunnskap om hvordan ledere i små og mellomstore bedrifter forstår bærekraft, og hvordan de oversetter dette til egen lokale kontekst.

Jeg har valgt å intervju bedrifter som er tilknyttet bærekraftssenteret KRAFT i Bodø. Årsaken til dette er at disse bedriftene har tatt et aktivt valg om å jobbe med bærekraft ved å melde seg inn i KRAFT, noe som sies å være et «handlingskraftig» senter for bærekraft, skaperkraft og drivkraft. Jeg satte følgende utvalgsriterier:

1. Vedkommende er i en ledende stilling
2. Bedriften har hovedtilknytning til privat sektor
3. Bedriften har mellom 1-100 ansatte

Selve rekrutteringen ble neste skritt. Først kartla jeg hvilke bedrifter som var medlem i KRAFT. Jeg valgte å kontakte bedrifter basert på egen interesse og på ledere jeg hadde hørt om, samt noen «nye». KRAFT består per mai 2022 av 62 medlemsbedrifter. Noen av bedriftene er rene offentlig styrte organisasjoner, andre utgjør en blanding av privat og offentlig sektor, og noen tilhører kun privat sektor. Med hensyn til mitt siste kriterium, valgte jeg å ta kontakt med bedrifter som har sin hovedtilknytning til privat sektor. Jeg tok kontakt med totalt ti bedriftsledere, og endte opp med å få intervjuer med åtte.

Som førstekontakt sendte jeg en mail med beskrivelse av min oppgave, praktiske rammebetingelser som tidsperspektiv og ønsket om å benytte opptak som ville bli anonymisert. Jeg la også ved informasjonsskriv og et skriv om «informert samtykke» slik at de kunne lese det formelle rundt hva de sa ja til dersom de valgte å delta, samt signere på at de hadde mottatt informasjon. Prosjektet er meldt til Norsk senter for forskningsdata, NSD. Dette må gjøres for å sikre at prosjektet er i tråd med personlovverket, og den 27. august 2021 mottok jeg godkjenning av prosjektet av NSD. Vurderingen er vedlagt som vedlegg 1.

Mitt utvalg består av 8 ledere som alle kvalifiserer seg under mine kriterier. I tråd med personvernlovverket er navnet til lederne anonymisert. De har fått følgende pseudonymer og enkel beskrivelse av bedrift de er leder i. Liten bedrift har 1-20 ansatte og mellomstor bedrift har 21 til 100 ansatte (NHO, u.å). Se oversikt i tabell på neste side.

Pseudonym	Størrelse
Ole	Leder for liten bedrift
Per	Leder for liten bedrift
Oda	Leder for liten bedrift
Kåre	Leder for mellomstor bedrift
Malene	Leder for mellomstor bedrift
Truls	Leder for mellomstor bedrift
Miriam	Leder for mellomstor bedrift
Åge	Leder for mellomstor bedrift

4.3. Forberedelse til intervju

I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide for å strukturere intervjuet mitt (Tjora, 2017, s. 153). I intervjuguiden delte jeg tematisk opp spørsmålene slik at jeg først stilte spørsmål om bærekraft for så å spørre om ledelse. Strukturen var semi-strukturert med spørsmål jeg ønsket å stille, samt mulighet for å følge opp svarene som kom. Dette ga intervjusituasjonen et avslappet preg, men likevel en atmosfære av seriøsitet (Tjora, 2017, s. 158).

4.4. Prøveintervju

Helt i starten følte jeg behovet for å gjennomføre et prøveintervju for å teste spørsmålene mine i praksis, og rett og slett komme i gang. Denne situasjonen lærte meg mye om egen væremåte i intervjusituasjonen og hvilke spørsmål som var hensiktsmessige. Prøvesituasjonen ga meg også mulighet til refleksjon rundt intervjuguiden og gjennomføring, og førte til justeringer som jeg benyttet i etterkant. Tjora (2017, s. 15) refererer til at en må være instilt på å gjøre justeringer underveis i kvalitativ forskning da forholdene en forsker på kan vise seg å se annerledes ut i praksis enn en hadde sett for seg. Gjennomgående gikk mine justeringer på å skape en tydeligere struktur i spørsmålene, noe som også førte til mer tydelighet i gjennomgangen av intervjuene i praksis.

En lærerik erfaring jeg gjorde meg i prøveintervjuet, var egen reaksjon på å trykke på record-knappen på opptak. Personlig kjente jeg det gjorde fremtoningen min mer statisk, og jeg

opplevde å tidvis miste viktige poenger i det som ble sagt da jeg ble opptatt av å tenke på «neste spørsmål». Etterhvert som jeg gjennomførte flere intervjuer opplevde jeg å minimere denne reaksjonen. Det var likevel viktig å være klar over reaksjonen da jeg innimellom erfarte at intervjupersonene også kjente på dette. Gjennom transkribering av noen av intervjuene ble det tydelig at jeg ved å være mer avslappet, kunne fulgt opp viktige momenter som dukket opp i samtalen.

4.5. Gjennomføring av intervjuene

Gjennomføring av intervjuene ble gjort både fysisk og digitalt. De tre første intervjuene fikk jeg gjennomført fysisk, mens de fire siste ble digitalt. Dette grunnet restriksjoner som følge av koronapandemien og isolasjon med COVID-19 hos undertegnede. Jeg opplevde gjennomgående at lederne tok meg godt imot og var interessert i å prate. Noen hadde til og med forberedt seg med power point, og var synlig entusiastiske. Til tross for ulike gjennomføringer, opplever jeg at intervjuene fikk en god flyt og at det praktiske ikke påvirket negativt. Snarere opplevde jeg det som lærerikt å gjøre begge deler da det innebar ulike momenter. For eksempel hadde jeg i forkant håpet på at alle intervjuene ble fysiske da jeg hadde tro på at jeg da fikk best resultater. Særlig grunnet det non-verbale kroppsspråket. Da jeg ble «tvunget» til å gjennomføre de resterende digitalt, opplevde jeg derimot at noen forhold ble enklere.

Eksempelvis opplevde jeg det som enklere å styre tiden ved at møteinnkallelsen var satt til en time. Dette var tidvis noe utfordrende i fysiske møter da lederne hadde mye på hjertet.

Før intervjuet startet sørget jeg for å etablere kontakt med informanten gjennom å prate om andre ting, samt takke for at de tok seg tid til en prat. Med respekt for lederens tid kom jeg derimot relativt raskt i gang med å informere om intervjuets gang, tidsramme, om opptak og muligheten for å kunne trekke seg på ethvert tidspunkt uten behov for forklaring. Jeg hadde på forhånd skrevet ut et «informert samtykkeskjema» hvor lederne samtykket ved signatur til at jeg kunne gjøre opptak av samtalen samt bruke det i min oppgave. I de intervjuene som ble gjennomført digitalt sendte jeg samtykkeskjemaet på mail og fikk det enten signert og scannet i retur, eller med godkjennelse per mail før intervjuets start. Da dette var gjort, gjorde jeg det klart at jeg satte på opptak og at intervjuet var i gang.

Under intervjuene var det viktig for meg å søke å skape en god og trygg atmosfære, også etter jeg trykte inn ”record”-knappen. Særlig i starten viste dette seg å være noe utfordrende da informantene, og meg selv inkludert, ble noe stivere i uttalelsen det sekundet opptaket ble satt

i gang. Etter intervjuet og avsluttet opptak, opplevde jeg så godt som i hvert intervju at informantene fortsatte å ville dele, men nå med en friere samtale og løsere ramme. Tjora (2017, s. 113) påpeker denne effekten. Han viser til viktigheten av å skape en avslappet stemning ved å både gi informanten tid til å reflektere gjennom en romslig tidsramme, men også å skape et rom hvor vedkommende føler seg komfortabel til å dele av sine erfaringer.

I de fysiske møtene opplevde jeg å kunne dra nytte av det non-verbale kroppsspråket til intervjupersonen, og med det kunne følge med på vedkommendes kroppsspråk, stemmeleie, entusiasme eller usikkerhet på en annen måte enn gjennom digitale løsninger. Dette gjorde at jeg kunne justere meg underveis dersom noe ikke opplevdes greit, eller hvor jeg traff et punkt de enten ville snakke om eller ikke. Underveis i intervjuene var det viktig for meg å formulere meg på en måte som ga rom for at intervjupersonene fikk komme med personlige opplevelser og erfaringer, samt tilpasse meg den enkelte jeg snakket med. Fokuset på å tilpasse intervjusituasjonen til den enkelte leder bidro til en mer aktiv intervju-praksis, og kan sies å være i tråd med et sosialkonstruktivistisk perspektiv. Dvs ved en aktiv interaksjon mellom intervjupersonen og meg som forsker samarbeidet vi på et vis om å utvikle en felles forståelse. Dette gjennom at intervjupersonen deler sine erfaringer og tanker, og jeg som forsker stimulerer til intervjupersonens selvrefleksjon og forståelse (Thagaard, 2018). Dette samspillet vil jeg redegjøre for om litt under kvalitetsvurderinger.

De fysiske møtene ble gjennomført på leders kontor eller på et møterom i lederens bedrift. Sted og tid lot jeg være opp til intervjupersonene, både for å skape en så trygg situasjon som mulig for lederne, og også i respekt av at de ikke skulle trenge å flytte på seg for å delta på intervjuet (Tjora, 2017, s. 121).

4.6. Etterarbeid og analyse

I min analyse har jeg benyttet en tematisk analysetilnærming. Som navnet tilsier innebærer dette å se etter temaer i dataene jeg har samlet inn, og gruppere dataene etter det (Johannessen et. al., 2018, s. 279). I en slik tilnærming går en i dybden på de enkelte temaene fra intervjupersonene og sammenligner disse med hverandre for å kunne utvikle større forståelse (Thagaard, 2018, s. 171). Temaer omtales her som en «*gruppering av data med viktige fellestrekk*» (Johannessen et. al., 2018, s. 280). Når det er snakk om analyse i kvalitative studier, er det viktig å påpeke at dette er en spørsmålsdrevet prosess hvor du må stille spørsmål for deretter å lete i dataene dine etter svar (Johannessen et. al., 2018, s 22). Uten å stille disse spørsmålene, kan en heller ikke få svar som kan svare på det en undersøker. Altså

er en avhengig av å stille spørsmål, noe jeg har gjort i min oppgave gjennom å lage tre forskningsspørsmål som sammen skal svare på min overordnede problemstilling. Jeg har så funnet svar på forskningsspørsmålene ved å aktivt lete etter svar i dataene mine, for så å bruke det til å svare på min overordnede problemstilling. En kan i følge Johannessen et. al. (2018, s. 282) si at tematisk analyse er en «*oppskrift på hvordan en kan lete*».

Johannessen et. al (2018, s. 282) har oversatt Braun og Clarke (2006) sine seks steg innenfor tematisk analyse til norsk og presenterer en forenklet firetrinns versjon. Denne har jeg benyttet i min oppgave. Trinnene starter med en forberedelsesfase hvor en får oversikt over data, for så å kode gjennom å sette ord på viktige poenger. Deretter sorteres data i kategorier ut fra såkalte temaer og til slutt skal temaene rapporteres. Sistnevnte skjer gjennom analysen og diskusjonen.

Valget om å gjennomføre en tematisk tilnærming til min analyse, ble tatt da jeg i gjennomgang av transkripsjonene fra intervjupersonene så noen temaer som gikk igjen. Ved bruk av tematisk analyse kunne jeg følge dette ved å dele inn dataene i temaene, og deretter sammenligne de på tvers (Thagaard, 2018, s. 171). Måten jeg gjorde dette var i tråd med Johannessen et. al. (2018, s. 282) sin firestegs analyseoppskrift.

I tråd med det første trinnet, fikk jeg først oversikt over mitt datamateriale som her var de transkriberte intervjuene. For å gjøre de store mengdene data mer håndterlig, grovindelte jeg videre svarene fra intervjupersonene etter mine forskningsspørsmål. Da dataene var fordelt, gjennomgikk jeg igjen alle intervjusvarene for så å kode viktige poenger. Denne prosessen gjorde jeg for hånd på papir ved å markere med tusj i ulike farger. Jeg understreket ord og setninger, sirklet rundt poenger jeg anså som viktig og noterte stikkord i margin for å synliggjøre svarene i dataene. Jeg noterte også på et eget ark dersom jeg fikk tanker eller assosiasjoner som jeg anså relevant å reflektere over. Kodingen fremhevet poenger i dataene mine, som igjen bidro til mer oversikt, dypere innsikt, og tilrettelegging av data til neste fase som er kategorisering (Johannessen et. al., 2018, s. 284). Selve kodeprosessen var preget av at jeg hadde mine forskningsspørsmål i tankene og prosessen i seg selv kan sies å være dynamisk, da jeg hadde behov for å gå frem og tilbake og kode flere ganger. For eksempel så jeg at bærekraftsbegrepet ble forstått ulikt og at lederne konkret arbeider med bærekraft på forskjellig måter. Jeg så også et gjennomgående fokus på den økonomiske dimensjonen i forståelsen av bærekraft og i arbeidet med det. Dette ble først tydelig etter aktiv gjennomlesing, og synliggjorde et behov for å kode nye poenger. Disse var henholdsvis

viktige poenger som sammen førte til det kategoriserte temaet. Eksempler på koder jeg benyttet i forståelse var «å tenke over ressursene», «å gi tilbake til miljøet», «sette ting i loop». Kodene her førte videre til det samlede temaet om «sirkulærøkonomi» i det første forskningsspørsmålet. Eksempler på viktige poenger i forskningsspørsmål 2 var «synlighet» og «forankre i dokumenter», noe som igjen førte til temaet «få det inn i overordnede planer/vedtekter – gjøre det synlig». Jeg sørget bevisst også for å lese igjennom materialet flere ganger for kvalitetssikring av nettopp denne erfaringen.

Da jeg anså kodeprosessen som tilstrekkelig, gikk jeg videre med å kategorisere temaer og se hvordan disse kunne passe med hverandre i en større helhet (Johannessen et. al., 2018, s. 284). Altså kategoriserte jeg her dataene i mer overordnede temaer. Eksempler på tema som ble tydelig ved gjennomgang av forskningsspørsmål 1 (forståelser av bærekraft) var «sirkulærøkonomi», «lønnsomhet uten å skade omgivelsene» og «å se helheten». Jeg benyttet så disse temaene som overskrifter for å synliggjøre hva temaene har til felles. Igjen, var forskningsspørsmålene mine retningsgivende på hvordan jeg inndelte videre data i de overordnede temaene.

Som siste trinn i firetrinnsversjonen av tematisk analyse, skal en rapportere temaene og deres innhold, altså funnene i dataene (Johannessen et. al., 2018, s.282). Da jeg hadde kommet til denne delen av oppgaven måtte jeg ta et valg om hvordan dataene skulle presenteres. Jeg valgte å dele analysen inn i mine forskningsspørsmål, for så å lage undertitler med hovedtemaene som jeg satt igjen med fra min kategorisering. Undertitlene var henholdsvis navnet på kategoriseringen av tema. Denne måten å gjøre det på opplever jeg at skapte en ryddig struktur, og ga meg mulighet til å kunne gjennomgå tema for tema på en grundig måte.

Med ønske om å overbevise leseren om at funnene mine både er gyldige og interessante, benyttet jeg gjennomgående sitater for å vise til lederens stemme. Da det var denne stemmen jeg har belaget mine resultater på, var dette særlig viktig. Det var også viktig for å synliggjøre at jeg som forfatter ikke har påstått noe uten hold i virkeligheten eller har fabrikkert data (Furseth og Everett, 2012, s. 160). Jeg vil komme tilbake til dette i mine kvalitetsvurderinger. Underveis i analysen av funn har jeg i tillegg til bruk av sitater bidratt med egne tolkninger av det lederne har sagt. Dette har jeg gjort ved hjelp av de faglige og teoretiske begreper som ble presentert i avsnittet 'Faglige og teoretiske perspektiver'. Jeg vil igjen si noe om dette i kvalitetsvurderingene. Basert på gjennomgangen av funnene i analysen, har jeg skrevet et diskusjonskapittel hvor jeg søker å trekke frem viktige poenger og løfte det videre fra det jeg

har satt ord på i analysen. Avslutningsvis har jeg i siste kapittel skrevet en konklusjon basert på min analyse. Jeg har her spesifisert at resultatene må sees i lys av et lite datamateriale, og at mine funn ikke nødvendigvis gjelder utover min studie.

4.7. Kvalitetsvurderinger

I kvalitative studier foregår det en kontinuerlig subjektiv tolkningsprosess fra forskers side (Nilssen, 2012, s. 137). For å skape en så troverdig studie som mulig, er det derfor viktig å synliggjøre egen subjektivitet. I denne delen av metoden ønsker jeg til beste evne å synliggjøre kvaliteten av det som har blitt gjort. For å få frem det vil jeg vise til forskerrefleksivitet, datamaterialets kvalitet og etiske betraktninger.

Forskerrefleksivitet

Refleksivitet i forskerrollen viser til en erkjennelse av at all kvalitativ forskning påvirkes av den enkelte forskers subjektive forståelse (Nilssen, 2012, s. 139). Dette kan ikke frigjøres, men er viktig å være bevisst da alle valg som blir gjort, og resultater som fremkommer, preges av dette. I mitt møte med intervjupersonene var jeg oppmerksom på dette. Eksempelvis hadde jeg en personlig interesse av de bedriftene jeg tok kontakt med. Interessen var særlig knyttet til deres arbeid med bærekraft. Vissheten om min interesse kan derfor være nyttig å legge til grunn i videre tolkninger. I noen intervjuutførelser kan det også tenkes at jeg ble preget av personlig kjemi eller dagens humør, og at dette kan ha lagt føringer på hvor «på» jeg var i møtet med intervjupersonene. Ett godt eksempel er at jeg måtte gjennomføre tre av intervjuene syk med COVID-19.

Likevel har jeg i hele prosessen forsøkt å være dette forholdet bevisst, og gjennom å ha en semi-strukturert intervjuguide har jeg så godt det har latt seg gjøre stilt samme spørsmål til alle. I analysen er det viktig å påpeke at alle tolkninger er gjort basert på min subjektive forståelse og ved hjelp av faglige og teoretiske perspektiver.

Datamaterialets kvalitet

Når jeg nå har redegjort for min metodiske tilnærming, vil jeg videre si noe om kvaliteten på selve datamaterialet. Målet for den kvalitative forskeren er nemlig ifølge Nilssen (2012, s. 141) å forsikre leseren om «*at bildet som blir gitt ikke er feilaktig eller en forvrenging av faktiske forhold*». For å bevise at oppgaven min er troverdig, vil jeg derfor videre synliggjøre hva jeg har gjort for å både innhente troverdig datamateriale samt ivareta kvaliteten på det. Eksempelvis er det sentralt å huske på at svarene jeg har fått i intervjuene er lederes subjektive forståelser. Dette er også det jeg ønsket å undersøke, og grunnen til at jeg valgte å

benytte et kvalitativt forskningsdesign. Det er derimot viktig å presisere at alt datamateriale hviler på lederens subjektive forståelse, noe som kan være en svakhet ved oppgaven da det ikke nødvendigvis sier noe om faktiske forhold. Eksempelvis kan lederens forståelse av bærekraft være mer komplekst enn jeg klarer å forstå eller skrive frem, og som resultat av det kommer ikke kompleksiteten frem.

Det kan også tenkes at leder fremhever arbeid som ikke nødvendigvis praktiseres i praksis, men snarere er planlagt, ønsket eller «noe de må si». For å kunne skape en analyse av datamateriale jeg har, besluttet jeg å ta utgangspunkt i at lederne gir et riktig bilde av sin situasjon, og forholde meg til det de sier.

En kritikk til bruken av tematisk analyse er at en løsriver utsnitt av tekster fra sitt opprinnelige opphav (Thagaard, 2018, s. 171). For å unngå at tekstutsnittene presenteres frigjort fra der dataen er hentet fra, er det derfor ifølge Thagaard (2018, s. 171) viktig å at data knyttes til nettopp denne sammenhengen. I min oppgave har jeg forsøkt å gjøre dette ved å presentere sitater sett i en helhet. Altså har jeg kategorisert i tema og deretter plukket ut tekstutsnitt, her i form av sitater, sett i sammenheng med konteksten det var hentet fra.

For å vurdere forskningens pålitelighet, altså reliabiliteten, har jeg ovenfor redegjort for utviklingen av data i «etterarbeid og analyse» (Thagaard, 2018, s. 188). Jeg viser her til hvordan jeg har gjennomført en tematisk analyse, og hvordan jeg trinnvis har kommet frem til de funn jeg presenterer i analysen. Her finnes det selvsagt svakheter ved at såkalte «viktige poenger» vurderes utfra min forståelse, og det kan med det hende at jeg har oversett poenger som andre ville ansett som viktig. En måte å øke min reliabilitet har vært å tydelig fremheve hva som er sitater fra intervjupersoner, og hva som er tolkninger.

Oppgavens validitet viser til vurdering av grunnlaget for tolkning (Thagaard, 2018, s. 189). Resultatene av forskningen og tolkningene som forskerne gjør underveis i tolkningen av data er sentralt her. For å øke validiteten i min oppgave har jeg gjennomgående forsøkt å knytte tolkninger opp mot både faglige og teoretiske perspektiver. En svakhet med oppgaven min kan være at jeg i manglede funn av relevant tidligere forskning, ikke har kunne sammenligne mine funn med hva som er forsket på tidligere.

Når det gjelder oppgavens overførbarhet, er fokuset på om tolkningene som er gjort kan være relevant i andre sammenhenger (Thagaard, 2018, s. 194). Denne studiens overførbarhet må ses i lys av at lederne jeg har intervjuet er medlem i bærekraftssenteret KRAFT i Bodø. Dette kan tenkes å være bedrifter som er særlig interessert i å jobbe proaktivt med bærekraft, og må

derfor vurderes utfra dette i vurderingen om studiens resultater er overførbare til andre sammenhenger.

Etiske betraktninger

I siste del av kvalitetsvurderingene vil jeg presentere noen etiske betraktninger. Å melde prosjektet til NSD var det første tiltaket jeg gjorde for å ivareta etiske retningslinjer. Deretter sendte jeg ut informert samtykke, videre kalt samtykkeerklæring, til lederne jeg ønsket å intervju. Dette utarbeidet jeg i et skriv og vedla mailen jeg sendte til intervjupersonene. Det ble også tatt med i papirutgave til hvert intervju for signering. De signerte dokumentene ble oppbevart på et trygt sted. Ved digitale intervjuer godkjente lederne pr mail. Informert samtykke er viktig for å sikre at deltakerne deltar frivillig og er så godt informert som mulig om hensikten med forskningen (Nilssen, 2012, s. 145).

I min oppgave har det etiske hensynet knyttet til anonymitet vært særlig sentralt. Dette da KRAFT som utvalgskriterium fort kunne oppleves som lite. Ettersom KRAFT per 06.05.22 har 62 medlemsbedrifter som igjen har mange ledere, valgte jeg likevel å benytte det som et synlig utvalg. Forutsetningen for dette valget var imidlertid å anonymisere grundig. Det første tiltaket jeg gjorde i anonymiseringen var å gi intervjupersonene pseudonymer. Dette har jeg gjort i alt av materiale som har blitt produsert, samt i presentasjon av sitater i analysen. Anonymiseringstiltaket er viktig for å bevare intervjupersonenes personlige opplysninger og identitet (Thagaard, 2018, s. 24).

En fare med bruk av navn som pseudonym i min oppgave var om det fantes ledere i en medlemsbedrift som het det, men som jeg ikke hadde kartlagt. For å ikke skape spekulasjoner, samt påminne leseren om bruken av pseudonymer, har jeg derfor også spesifisert i begynnelsen av analysen at alle navnene som presenteres i analysen er nettopp dette.

Pseudonymene er gitt uavhengig av kjønn slik at også slik karakteristikk er anonymisert og randomisert. Jeg kunne gjerne ønsket å spesifisere flere egenskaper med lederne jeg har intervjuet, eksempelvis bransje, men grunnet anonymisering har jeg valgt å ikke gjøre dette. Underveis i hele prosessen har jeg også fjernet henvisninger til andre personer lederne refererer til samt bedriftens navn, størrelse, formål og bransje. Der det har vært nødvendig å inkludere en henvisning til noe spesifikt i sitatene, har dette fått symbolene *** og dermed innenfor [...] gitt en kort forklaring på hva det innebærer, eksempel: [by] eller [ressurs].

Som en positiv konsekvens av anonymiseringstiltaket kan det gi leseren mulighet til å betrakte analysen og funnene uavhengig av undring om hvem som har sagt det (Thagaard,

2018, s. 25). Bevarelse av intervjupersonenes anonymitet var også i tråd med den etiske forpliktelsen jeg gjorde som forsker da jeg søkte om godkjenning av forskningsprosjekt gjennom NSD, Norsk senter for forskningsdata. Kvitteringen fra dette er vedlagt som vedlegg 1.

5. Analyse

Til nå har jeg presentert tidligere forskning, faglige perspektiver og det teoretiske rammeverket som jeg baserer min oppgave på. Jeg har også presentert mine metodiske valg. I dette kapitlet ønsker jeg å presentere analysen av intervjuene jeg har gjennomført. Med formål om å lage en oversiktlig struktur kommer mitt analysekapittel til å bli tredelt. Dette da jeg har delt inn kapitlet etter mine forskningsspørsmål og bruker disse som en overordnet ramme. Gjennom den tematiske tilnærmingen til analysen har jeg funnet noen temaer som skiller seg ut, og jeg vil videre inndele forskningsspørsmålene i disse. Ved å gjøre dette får jeg synliggjort hva lederne trekker frem som viktig, særlig gjennom bruk av sitater sammen med teori og mine tolkninger. Gjennomgående i kapitlet vil jeg henviser til de ulike intervjupersonene ved å kalle dem for deres anonymiserte pseudonym.

5.1. Forskningsspørsmål 1: Hvordan forstår lederne i små og mellomstore bedrifter begrepet bærekraft?

I mitt første forskningsspørsmål søker jeg å undersøke hvordan ledere i små og mellomstore bedrifter forstår begrepet bærekraft. En synliggjøring av lederes forståelse er interessant for å tydeliggjøre begrepet, og med det øke forståelsen av hva lederne oversetter til sin lokale kontekst.

Som tidligere presentert er bærekraft et begrep med mange fasetter og det er derfor blitt beskrevet og definert på forskjellig vis. I mine intervjuer kommer dette frem ved at lederne fokuserer på forskjellige elementer i deres forståelser av bærekraft. Disse kan kategoriseres i følgende tre overordnede temaer - «*sirkulærøkonomi*», «*økonomisk lønnsomhet som ikke skader omgivelsene*» og «*å se helheten*». Jeg ønsker nå å se på disse hver for seg.

Sirkulærøkonomi

Jørgensen og Pedersen (2017, s. 67) viser som nevnt tidligere til en sirkulærøkonomisk tankegang og presenterer en slik tankegang med å sette ressurser i en «loop». En slik tilnærming fungerer som et alternativ til en «utvinn, bruk og kast»-benyttelse av ressurser, og

er en måte å redusere forbruket blant bedrifter. Denne måten å tenke på kan, i følge flere av intervjupersonene jeg har intervjuet, være en måte å forstå bærekraft på:

«Det handler først og fremst om ressurser. Altså verden har et knippe ressurser, både fornybare og ikke-fornybare. Spesielt de ikke-fornybare ressursene er ikke bærekraftig hvis vi tømmer de. Mineraler for eksempel. Derfor lages sirkulære prosesser for å sørge for at vi kan ta tilbake og sette i en «loop». I stedet for å bare anskaffe, produsere, selge, kaste» (Kåre, leder av mellomstor bedrift).

Kåre beskriver en forståelse av at bærekraft handler om å ivareta de ressursene vi har, og «sette de i en loop». Han viser til at det er behov for å gå fra en lineær «utvinn, bruk og kast»-tilnærming, og over til en mer sirkulær tankegang. Dette er i tråd med det Jørgensen og Pedersen (2017, s. 67) setter søkelys på ved å hindre at ressurser forsvinner ut av det de kaller for en «loop», og at tømming av naturens ressurser er en stor del av bærekraftsproblemene.

Flere intervjupersoner har den samme innfallsvinkelen, og sier på sin måte at en ikke kan «forbruke og høste» av jorden uten å gi tilbake. Åge viser til at det er viktig å ikke bruke opp ressursene, slik Kåre også henviste til, og at dette innebærer å tenke nøye etter om ting kan løses på en smartere og bedre måte i bedriften:

«... bærekraft i min terminologi så handler det om hvordan vi kan leve smartere på denne jorda uten å forbruke og høste av den - uten å gi noe tilbake. Og at man bør kanskje tenke igjennom en gang til for å gjøre ting litt smartere og bedre som gjør at vi ikke bruker opp alle resursene som finnes på denne jord» (Åge, leder for en mellomstor bedrift).

Både Åge og Kåre sin forståelse av begrepet, kan argumenteres for å være i tråd med en sirkulær prosess-tenkning, noe en også kan kalle for en sirkulærøkonomisk tankegang. Forståelsen kan tolkes som at bruk av naturens ressurser krever gjennomtenkte valg, og at naturen har en tålegrense som må hensyntas. En sirkulær tankegang som dette er i tråd med det Jørgensen og Pedersen (2017, s. 67) påstår om at «*fremtiden går i sirkler*». Det er også i tråd med samfunnsansvar som hevder at bedrifter har et ansvar utover egen drift (Carson og Skauge, 2019, s. 120). Det kan også argumenteres for å være i tråd med bærekraftsmål som særlig omhandler ansvarlig forbruk og produksjon.

Lønnsomhet uten å skade omgivelsene

Et annet tema som skiller seg ut om forståelse av bærekraft i mine intervjuer, er fokuset på lønnsomhet uten at det skader omgivelsene rundt. Lederne omtaler lønnsomhet som en viktig forutsetning for å være bærekraftig, men de henviser også til at det ikke er nok:

«Hvis et selskap ikke har økonomisk lønnsomhet da er det ikke bærekraftig. Men det er heller ikke bærekraftig hvis de snakker om en økonomisk lønnsomhet som skaper verdier, men som samtidig skader omgivelsene der de bor, natur, mennesker ovs, da er ikke det bærekraftig. Så det er samspillet mellom disse tingene da» (Kåre, leder for en mellomstor bedrift).

Her viser *Kåre* til de tre dimensjonene i bærekraftsbegrepet - det sosiale, miljømessige og det økonomiske- og at det er et viktig samspill mellom disse. Sitatet kan likevel tolkes som at økonomisk lønnsomhet oppfattes som den «viktigste dimensjonen». Særlig da de to andre dimensjonene sees mer under ett. Det kan videre forstås som en grunnleggende forståelse om at en bedrift er avhengig av lønnsomhet for å kunne drifte, noe som også er i tråd med det private aktører har som sitt hovedmål – nemlig å generere økonomisk overskudd (Carson og Skauge, 2019, s. 113).

Likevel kan en argumentere for en forståelse av at det handler om noe mer enn kun å tjene penger, og at et samspill mellom de tre dimensjonene er viktig. *Kåre* omtaler viktigheten av økonomisk lønnsomhet for at noe skal kunne kalles for bærekraftig, men legger også vekt på at dette ikke er nok. Han legger vekt på at bedriftens økonomiske aktivitet ikke kan gå ut over omgivelsene, og at samspillet mellom lønnsomhet og fokus på ivaretagelse av omgivelsene rundt, er avgjørende for at noe er bærekraftig. Dimensjonene i bærekraftsbegrepet veier her tungt, og *Kåre* sin uttalelse er i tråd med tankegangen om at dimensjonene ikke kan jobbes med alene. Dette kommer også frem i stortingsmeldingen fra 2020-2021 om at de tre dimensjonene ikke kan deles opp, men må jobbes med parallelt (Meld. St. 40. (2020-2021), s. 6). Sitatet er også tett knyttet opp mot å ivareta et helhetsfokus, og kunne her vært analysert som et tema for å se helheten.

Malene viser også til at bærekraft handler om noe mer enn kun økonomisk lønnsomhet. Hun sier at mye av bærekraftsarbeidet handler om holdninger og mindset, og at arbeid med det treffer andre aspekter enn kun økonomiske forhold. Hun legger med det implisitt til grunn at økonomiske mål eksisterer som en viktig forutsetning, men legger til at bærekraftsarbeid tilfører noe mer. Her fokuserer hun på det menneskelige aspektet:

«...det meste av bærekraftsarbeidet handler om holdninger og mindset, og å ha en motivasjon for noe større en de tradisjonelle økonomiske målene. Så det treffer mennesket mere enn business-personen» (Malene, leder for en mellomstor bedrift)

Malene viser til at det ligger motivasjon i å inkludere flere dimensjoner i arbeidet, og at det igjen treffer menneskelige aspekter mer enn kun den som drives av business. Malene knytter med dette den økonomiske og den sosiale dimensjonen av bærekraft sammen, og benytter det for å synliggjøre en merverdi ved å inkludere alle.

Se helheten

Det siste temaet som skilte seg ut i mine intervjuer, var behovet for å se helheten i arbeidet med bærekraft. Per peker på viktigheten av å se helheten i dimensjonene ved å legge vekt på å ikke la fokuset bli ensporet i arbeidet med bærekraft:

«Ofte nå legger man mye vekt på miljø, men jeg tror du må se helheten i det» (Per, leder for en liten bedrift).

Dette er Truls enig i og sier at:

«...det er så globalt perspektiv på målene - du kan ikke sitte i Oslo, Bodø eller Trondheim, du må sitte i helikopteret og se litt ned på det hele» (Truls, leder for en mellomstor bedrift).

Disse tankene er i tråd med det Holden og Linnerud (2021, s. 137) viser til om å ha det globale perspektivet for å unngå å bli nærsynt. Truls underbygger dette ved å tilføre tanker om at en må se helheten før en kan gjøre lokale tiltak:

«...hvert fall at du har et globalt bilde og ser det store systemet før du setter deg ned å gjør noe lokalt» (Truls, leder for en mellomstor bedrift).

Truls fokuserer her på viktigheten av å inneha det store bildet før en går i gang med å arbeide med bærekraft i sin lokale setting. Holden og Linnerud (2021, s. 137) støtter perspektivet med å først ha kunnskap om den globale konteksten, for så å handle lokalt. Dette sier de er viktig når en skal gå i gang med bærekraftsarbeid, altså å huske på begge perspektivene - «*tenke globalt og handle lokalt*». Et slikt helhetlig blikk kan også bidra med å unngå at en jakter på ensidige og kortsiktige løsninger ved å ikke bli nærsynt. Nærsynthet refererer de til å være korttenkt. Enigheten om å bevare det helhetlige blikket i forståelsen av bærekraft er i tråd med dette. En tilnærming til forståelse som innebærer å se helheten, kan derfor peke i retning av

behovet for å skape en samlet forståelse *før* en går i gang med å oversette ideen til egen lokale kontekst.

En kan også knytte fokuset på helheten opp mot de faglige perspektiver jeg har presentert tidligere. De tre dimensjonene i bærekraftsbegrepet viser til store tematikker som krever et helhetsblikk for å unngå å bli nærsynt, slik Holden og Linnerud (2021, s. 137) peker på. Arbeid med bærekraftsmålene, den triple bunnlinjen, samfunnsansvar og sirkulærøkonomi – kan også tenkes at krever at bedriftene ser helheten. Særlig for å kunne arbeide med det på mest mulig relevant måte. Å se helheten er også i tråd med definisjonen på bærekraftig utvikling fra Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, nemlig den etiske forpliktelsen til å imøtekomme en *«utvikling som tilfredsstillende dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstillende sine behov»* (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987, s. 42; Holden og Linnerud, 2021, s. 11)

I neste forskningsspørsmål vil jeg se nærmere på kontekstualiseringen og konkretiseringen av bærekraft gjennom spørsmål og svar som direkte knytter seg opp mot praksis.

5.2. Forskningsspørsmål 2: Hvordan arbeider lederne med bærekraft i praksis?

I mitt andre forskningsspørsmål ønsket jeg å undersøke hvordan lederne arbeider med bærekraft i praksis. Dette er særlig interessant for å tydeliggjøre hvordan lederne konkretiserer arbeid med bærekraft i sin bedrift. Røvik (2007, s. 248) anser evnen til å identifisere relevant kunnskap i møte med organisatoriske ideer som en viktig forutsetning for innovasjon, vekst og suksess. Dette gjøres gjennom å omforme og tilpasse ideen til egen lokale kontekst slik at den blir relevant for den enkelte bedrift. Leders evne til å gi bærekraftsbegrepet mening blir her sentralt.

Fokuset på bevegelsen av oversettelsen går i min oppgave fra begrepet bærekraft som idé, til den enkelte bedrifts oversettelse til egen praksis. Gjennom tematisk kategorisering av temaer dukket det opp fire temaer som skilte seg ut i mine intervjuer. Jeg vil videre inndele besvarelsen i disse. Temaene er henholdsvis: *«et tankeskift/ det handler om et perspektiv»*, *«få det inn i overordnede planer/vedtekter – gjøre det synlig»*, *«sørge for medvirkning internt»* og *«benytte andre innsatsfaktorer»*.

Et tankeskift/det handler om et perspektiv

Ønsket om å følge samfunnsendringer dukker opp som et viktig tema i mine intervjuer, og jeg har valgt å kalle dette for «*et tankeskift/det handler om et perspektiv*». Endringer i bedrifters måte å gjøre ting på kan som nevnt ifølge institusjonell teori forklares av ønsket om å oppfattes som legitime i sine omgivelser (Powell og DiMaggio, 2012; Carson og Skauge, 2019, s. 117). En måte å følge med i utviklingen kan være å holde seg oppdatert på samfunnsendringer gjennom å øke sin kunnskap og kompetanse:

«Det handler om å tilegne seg økt kompetanse og forstå hvordan samfunnet endrer seg (Ole, leder for en liten bedrift)

Sitatet til Ole viser implisitt til ønsket om å være med i samfunnsutviklingen for å videre kunne drifte sin bedrift. Økt forståelse og kompetanse kan her sees på som en måte å arbeide med bærekraft i praksis, og motivasjonen til å gjøre det kan argumenteres for å være i tråd med ønsket om å oppfattes som legitime i sine omgivelser ved at en følger med på bevegelsene og utviklingene som skjer. Hvordan den økte kompetansen og forståelsen derimot oversettes, kan tenkes å kunne ha stor påvirkning på graden av suksess av tiltakene. Dette fordi generelle ideer som bærekraft har behov for å konkretiseres til den spesifikke kontekst for at det skal kunne tas i bruk. Et slikt perspektiv er i tråd med det Røvik (2007, s. 248) peker på som en viktig forutsetning for innovasjon, vekst og suksess – nemlig å identifisere relevant kunnskap i møte med organisatoriske ideer. Et hvert forsøk på å ta til seg en organisatorisk idé vil derfor kreve en fortolkning av begrepet sett fra bedriftens kontekst, altså hva det skal bety for den enkeltes bedrift. Oversettelse av en diffus idé i bedriften uten relevant konkretisering vil fort kunne tenkes å by på utfordringer, særlig da graden av subjektivitet er stor. Noen av disse utfordringene vil jeg komme tilbake til i siste del av analysen. Oda underbygger et perspektiv på at arbeid med bærekraft gir innpass i fremtiden:

«for tar du ikke del i denne utviklingen så har du ingen plass i fremtiden» (Oda, leder for en liten bedrift)

Sitatet og Oda sitt perspektiv kan tenkes å være i tråd med et ønske om å følge utviklingen, særlig da hun anser det motsatte som å ikke videre kunne drifte sin bedrift.

Få det inn i overordnede planer/vedtekter – gjøre det synlig

En annen måte å konkretisere arbeid med bærekraft på, er å få arbeidet inn i overordnede planer og vedtekter. Kåre fokuserer på dette og sier i sitt intervju at han som leder jobber mye med å få arbeid med bærekraft og det grønne skiftet inn i disse retningsgivende dokumentene.

For han handler det om å synliggjøre retning, og med det bidra til en konkretisering. En slik konkretisering viser hva arbeid med en idé som bærer preg av en diffus karakter skal bety for den enkelte bedrift, noe som igjen bidrar til å tydeliggjøre retning slik *Kåre* sier her:

«Det gjelder å få arbeid med bærekraft inn i overordnede planer/vedtekter. Jeg prøver å plassere det grønne skiftet inn i vedtektene til aksjonærer. Jeg er særlig opptatt av det - å synliggjøre retning» (*Kåre*, leder for en mellomstor bedrift).

Ifølge *Røvik* (2007, s. 161) vil generelle ideer ha stort behov for konkretisering da de i stor grad åpner for individuelle tolkninger og ikke inneholder noe oppskrift for «beste praksis». Leder som oversetter blir her sentral, da deres translasjonskompetanse preger den praktiske oversettelsen av ideen (*Røvik*, 2007, s. 325). Kommunikasjon blir særlig relevant (*Arnulf*, 2019, s. 129). En synliggjøring av arbeidet med bærekraft gjennom å få det inn i overordnede planer/vedtekter, kan være en måte å benytte kommunikasjon til «å endre folks atferd ved hjelp av tegn og symboler» (*Arnulf*, 2019, s. 130). Dette kan bidra til en konkretisering og en fortolkning av hva arbeidet med bærekraft skal bety i den enkelte bedrift.

Malene viser videre til hvordan konkretisering av arbeidet med bærekraft kan se ut i hennes bedrift, og spesifiserer det med at de inkluderer arbeidet i sin forretningsmodell. Dette er en måte å tolke ideen på og tilpasse det til hva som er relevant for den enkelte kontekst. Hun fokuserer på at bærekraftsmetoder eller modeller kan benyttes for å jobbe med egen strategi, og legger vekt på at de har gjort det i sin bedrift:

«Min erfaring er faktisk å ta tak i egen strategi og jobbe med den med en bærekraftsmetode eller modell - det er jo det vi gjør. Bare det der å våkne opp å se at det finnes det her med miljø og sosial bærekraft, at det ikke bare er miljø og CO2-utslipp det handler om. Det handler også om sosial bærekraft. Og at man kan jobbe med hvordan din forretningsmodell kan ta hensyn til det» (*Malene*, leder for en mellomstor bedrift)

Fokuset på å få arbeid med bærekraft inn i den overordnede strategien og forretningsmodellen kan tolkes som en konkretisering ved at bedriften, her gjennom leder, tar standpunkt til hvordan bedriften forholder seg til bærekraft. Sitatet viser til hvordan *Malene* som leder tar tak i egen strategi, og gjør nødvendige justeringer for å imøtekomme arbeidet med bærekraft.

På den andre siden sier de at det ikke er nok å få arbeidet med bærekraft inn i strategier og modeller; det krever handling å faktisk gjøre tiltak:

«Det nytter jo ikke å bare velge noen bærekraftsmål, legge det på hjemmesiden og bli miljøsertifisert også er det gjort. Det er viktig å se 360 graders perspektiv da. Det handler både om definering og dokumentering. Det handler om å gjøre tiltak, kommunisere og rapportere» (Per, leder for en liten bedrift).

Per konkretiserer her at det ikke er nok å kun profilere seg med arbeid med bærekraft, men at det også er behov for handling for å underbygge det bedriften kommuniserer at de gjør. Dette unngår at arbeidet kun får symbolsk verdi. Som leder bidrar han også til å skrive arbeid med bærekraft inn i bedriftens tid og rom, slik Røvik (2007, s. 301) kaller for generelle innskrivingsregler. Dette gjøres her ved at globale mål konkretiseres i bedriftens strategier, og generelt forankres. Behovet for denne forankringen og det handlingsorienterte fokuset kan minimere risikoen for at bedriften profilerer seg med bærekraftsmål uten å gi det innhold og mening. Dette kunne fort beveget arbeidet i retning mot det som kalles SDG-vasking. I praksis betyr det at bedrifter pryder seg med de fargerike ikonene som symboliserer FNs 17 bærekraftsmål uten å faktisk gjøre noe for å imøtekomme dem (Carson og Skauge, 2019, s. 159). Troverdigheten i arbeidet med bærekraft kan her tenkes å bli synlig, noe Miriam viser til gjennom fokus på at leder selv må vise interesse i arbeidet:

«hvis en leder vet at det er «politisk korrekt» å jobbe med bærekraft bare ansetter en person til å jobbe med det for deg fordi du selv ikke har tid, engasjement eller interesse av å sette deg inn i det selv, så blir det ikke troverdig» (Miriam, leder for en mellomstor bedrift)

Sitatet kan tenkes å vise til en kobling mellom hva en profilerer seg med og handling i faktisk gjøre arbeidet. Samspillet her kan underbygge troverdighet i arbeidet med bærekraft.

Sørge for medvirkning internt

I arbeid med oversettelse av ideer til en kontekst er det noen viktige forutsetninger for graden av suksess. Et viktig forhold er ifølge Røvik (2007, s. 330) leders rolle til å fungere som en språksetter. Ideer kommer aldri inn i bedrifter i et såkalt tomt rom, men skal forsøkes implementeres og materialiseres i en bedrift som allerede preges av eksisterende strukturer, kulturer og måter å gjøre ting på (Røvik, 2007, s. 328). Som leder vil det derfor være sentralt å ha kunnskap om bedriftens allerede eksisterende praksiser slik at ideen kan tilpasses den lokale konteksten så godt som mulig. Denne innsikten viser, som nevnt i det teoretiske rammeverket i oppgaven, til leders konfigurasjonskompetanse og med det leders evne til å balansere det nye med det allerede eksisterende.

I mine intervjuer ble det i flere tilfeller trukket frem viktigheten av å sørge for intern medvirkning i endringsprosesser knyttet til bærekraft. Arbeid med bærekraft vil for mange kunne kreve en omstilling og med det endringer i dagens måte å gjøre ting på (Jørgensen og Pedersen, 2017, s. 9). *Kåre* opplever sin erfaring med endring som generelt positiv dersom han har fått til to ting blant de ansatte. Det ene er at de ansatte i bedriften har fått mulighet til å kunne forstå hva endringen handler om, og det andre at de har fått medvirket i prosessen:

«folk flest opplever jeg er positiv til endring hvis to ting: de har fått mulighet til å kunne forstå og ha medvirket» (*Kåre*, leder for en mellomstor bedrift).

På denne måten inkluderes de ansatte ved at de får ta del i konkretiseringen av hva arbeid med bærekraft skal innebære for deres bedrift. Kommunikasjon mellom leder og ansatte skaper her muligheter for å sammen tolke og tilpasse ideen om bærekraft, og med det øker muligheten til det *Røvik* (2007, s. 248) knytter til viktige forutsetninger for innovasjon, vekst og suksess. Flere av lederne jeg har intervjuet presenterer dette forholdet på ulike måter, nemlig hvordan de involverer de ansatte. *Per* sier at verdiene i bærekraftsbegrepet er viktig for de i bedriften, og dette er også noe de setter på agendaen ved å prate om det:

«Også er det jo disse verdiene som er viktig. Vi prater jo om dette nesten hver dag så det er jo på agendaen hele tiden» (*Per*, leder for en liten bedrift)

Som leder viser *Per* til at det er rom for å prate om de nye ideene, noe som ifølge *Røvik* (2007, s. 334) er viktig for at ideene skal få feste i bedriften. Ved at ideene blir pratet om internt, og at leder aktivt tar rollen med å språksette det, bidrar dette til at begrepet blir gitt mening. Det bidrar også ifølge *Arnulf* (2019, s. 31) til å gjøre begrepet forståelig blant de som skal forholde seg til det. Dette omtales som nødvendig da ordene i seg selv ikke har særlig mening uten at de blir forstått og tolket av de som mottar de (*Røvik*, 2007, s. 330).

Sistnevnte kan tolkes som et dynamisk samspill som omhandler å skape sammen. Leders rolle blir å gå i front for å gi mening til begrepet, mens de ansatte blir invitert med i prosessen i selve fortolkningen og tilpassingen av ideen. En kan her argumentere for at det skjer en oversettelse både «ovenfra og ned», men også fra andre kanter i bedriften. Tidligere i oppgaven har jeg nevnt at dette kan skje, men grunnet oppgavens formål har jeg avgrenset oppgaven til å handle om ledere som oversettere. Jeg er imidlertid klar over at oversettelse kan fungere som et dynamisk samspill, kontra en statisk linær modell fra toppen.

Malene viser videre til hvordan hun får samspillet og dynamikken i gang gjennom involvering av de ansatte:

«Involvering er avgjørende. Kommunikasjon og involvering er avgjørende for å få noe til. Ledelse handler ikke om styring, det handler om involvering» (*Malene*, leder for en mellomstor bedrift)

Fokuset på involvering kan argumenteres for å støtte vekst og suksess, og skape rom for innovasjon ved at ansatte får ta del i prosessen med arbeidet med bærekraft. På den måten bidrar leder til å bygge eierskap hos de ansatte, og med det en tydeligere konkretisering av arbeidet med bærekraft.

Benytte andre innsatsfaktorer

Å benytte andre innsatsfaktorer dukket også opp som et viktig tema i ledernes arbeid med bærekraft. Temaet kan argumenteres for å være en særlig konkret oversettelse ved at lederne fysisk finner andre, og potensielt bedre, løsninger på bruken av ressurser og måter å løse sine oppgaver på. Dette er særlig i tråd med det *Jørgensen og Pedersen (2017, s. 68)* peker på som viktig i sin sirkulærøkonomiske tankegang, og omhandler nødvendigheten av å bedre ivareta de ressursene som benyttes. *Ole* presenterer én tilnærming gjennom å redusere bruken av innsatsfaktorer og gjøre endringer:

«bruke mindre batterier og bli mer digitale» (*Ole*, leder for en liten bedrift)

Dette viser til et tiltak som generelt kan redusere bedriftens forbruk, noe som igjen kan ha positiv effekt på andre forhold innad bedriften og omgivelsene rundt. *Jørgensen og Pedersen (2017, s. 65)* sier at en sirkulærøkonomisk tankegang kan være kilde til nye inntektskilder og kostnadsfordeler. *Per* legger videre fokus på å holde ressursene i sirkulasjon gjennom å gjenbruke. Dette er også i tråd med forståelsen flere av lederne hadde i forskningsspørsmål nummer en, altså at bærekraft kan forstås som sirkulære prosesser:

«Man må ha litt gjenbruk også ... Vi lar det gå litt sport i det» (*Per*, leder for en liten bedrift)

Per er med dette med på å konkretisere hva bærekraft skal bety i bedriften med å gi bærekraftige løsninger, som gjenbruk, verdi. Han fungerer som en språksetter ved at gjenbruk får et positivt fokus, og potensielt verdi hos flere i bedriften. Ved å la det «gå sport i det», skapes potensielt også en motivasjon gjennom konkurranse. Sitatet viser til en måte å tenke på, og er i tråd med behovet for smartere og bedre bruk av ressurser.

Åge forsøker å skape oppmerksomhet på at produktene bedriften produserer skal være bra for miljøet og varer lengre. I praksis vil dette kunne ha flere positive ringvirkninger, blant annet at bedriften kan benytte resurser mer effektivt, og at bedriftens produkter får lengre levetid. Samlet sett er det altså snakk om smartere løsninger som kan påvirke bedriften positivt.

*«Også vil vi jobbe for at det som er bra for miljøet også har lengre levetid og at det har andre kvaliteter, kanskje består av mindre ***[bruk av en spesifikk ressurs], men samme egenskaper - ikke bare kopiere produktet» (Åge, leder for en mellomstor bedrift)*

Lederne viser i disse eksemplene til en konkretisering av hvordan arbeidet med bærekraft kan skje i praksis. Overordnet kan en argumentere for at benyttelsen av andre, og bedre, innsatsfaktorer både kan anses som å ta et samfunnsansvar, samtidig som at bedriften kan drive økonomisk lønnsomt.

5.3. Forskningsspørsmål 3: Hvilke utfordringer og muligheter opplever lederne i arbeidet med bærekraft?

I mitt siste forskningsspørsmål undersøker jeg hvilke utfordringer og muligheter lederne opplever å møte i arbeidet med bærekraft. Dette er interessant for å tydeliggjøre eventuelle fallgruver og potensiale i arbeid med oversettelse av bærekraft, noe som er særlig relevant for andre bedriftsledere å være oppmerksomme på, når de skal til å jobbe med bærekraft. For å skape en oversiktlig struktur har jeg videre valgt å dele inn svarene på forskningsspørsmål tre i to. Første del vil vise til utfordringene, og andre del til mulighetene.

5.3.1. Utfordringer

I gjennomgang av intervjuintervjuene knyttet til utfordringer var det tre temaer som skilte seg ut. Disse var henholdsvis: «*vanskelig å endre på noe du kjenner og som du vet du tjener penger på*», «*forventning om å fremstå som en attraktiv arbeidsplass*» og «*begrepstretthet*».

Vanskelig å endre på noe du kjenner og som du vet du tjener penger på

Som en utfordring i arbeidet med bærekraft kan en argumentere for at det dukker opp ett dilemma. På den ene siden har vi ønsket om legitimitet i å møte forventningen om å arbeide med bærekraft og med det gjøre endringer som kan føre bedriften mot en mer bærekraftig forankring. På den andre siden kan det tenkes at det er utfordrende og høy risiko å endre på praksiser som en vet fungerer, til noe en ikke har kunnskap om gjør det. Dette er et klassisk dilemma, som March har beskrevet som behovet for å balansere 'utnyttelse' med

‘utforskning’ (March, 1991). Altså, at organisasjoner både må utnytte de kunnskaper og ressurser de har til å bli enda bedre på det de gjør, samtidig som de må forsøke å være fleksible, tilpasse seg omgivelsene, lære noe nytt og være innovative. *Ole*, med flere, snakker om dette og hvordan det kan være utfordrende å endre noe som en vet fungerer og tjener penger på:

«...og det er et dilemma vi står i fordi at mange bedrifter står i en utfordring i dag med at de driver med en business som bare turer og går, de tjener penger, det er god verdiskaping. Også har ikke bærekraftselementene, spesielt klimaperspektiv slått inn over de, men på ett eller annet tidspunkt gjør det det og da handler det om ledelse»
(*Ole*, leder for en liten bedrift)

I dette sitatet sier *Ole* at det er en utfordring å skulle endre på en business som er lønnsom og hvor en har en modell som fungerer. *Ole* viser også til at ledere må ta innover seg at omgivelsene endrer seg, og at det er helt sentralt at leder gjør seg tanker om hvordan dette vil påvirke egen bedrift. Hvis ikke tenker *Ole* at det kan risikere hele bedriftens eksistens ved at den ikke følger med i utviklingen. Det å få pålegg eller kjenne på forventninger utenfra om at de må drive business på en mer bærekraftig måte, kan by på utfordringer ved at en ikke nødvendigvis vet hva det innebærer i praksis. Altså må det gjøres endringer som de ikke helt vet hva er, og kanskje selv må være med å definere: *«Hva skal bærekraft innebære for oss?»*, *«Hvordan skal vi oversette det slik at det gir mening for vår kontekst?»*. Leders konfigurasjonskompetanse gjennom å ha innsikt om eksisterende kontekst kan her antas å spille en rolle, da ideer ikke blir presentert i et tomt rom (Røvik, 2007, s. 328). Denne innsikten og disse forholdene kan sitatet til *Ole* tolkes å handle om når han sier at det handler om ledelse. Dilemmaet blir her synlig gjennom ønsket om legitimitet på den ene siden gjennom å si og konkret arbeide med bærekraft som er i tråd med forventningene, og på den andre siden at endringene fører med seg stor risiko da en ikke vet hva en går til.

Forventningen om å gjøre endringene og dermed et økt forventningspress om å ta fatt på bærekraft i forretningsmodellen, ligger der som noe de «må» gjøre. Dersom en ikke gjør det, kan det tenkes å utfordre bedriftens legitimitet ved at de ikke henger med i bevegelsene i omgivelsene. Eriksson-Zetterquist et. at. (2014, s. 117) sine tanker om at organisasjoner tilpasser seg samfunnets forventninger blir her sentralt gjennom at de ønsker å se ut på bestemte måter. Skandinavisk institusjonell teori trekker dette fenomenet videre og ser på hvordan organisasjonene ikke bare blir mer og mer like, men også hvordan de forsøker å

endre seg slik at de er annerledes. Grunnet ønsket om legitimitet kan en her tenke at leder og bedriftene vet de at de må henge med i arbeid med bærekraft - som implisitt ser ut som en forventning - hvis ikke vet de ikke hva som skjer. Legitimiteten ligger her i å «gjøre som de rundt», og når bærekraftsarbeid kan tolkes som å ligge som en forventning i omgivelsene, gir dette indikasjoner på at legitimitet her betyr å arbeide med bærekraft. Risikoen med dette kan anses som en utfordring, noe *Malene* fremhever i sitt sitat om hva det innebærer å gjøre inngripende endringer i bedriften:

«Utfordringen er at det er høy risiko hvis du skal ta virkelig høye løft med å endre forretningsmodellen din til å ta tak i innovasjonsprosjekter. Det krever en del ressurser i form av kapital og folk og kreativitet og det er jo høy risiko» (Malene, leder for en mellomstor bedrift).

Endringsprosesser i bedriften vises her til å være ressurskrevende og *Malene* sier at inngripende arbeid med bærekraft kan innebære høy risiko. Det kan her argumenteres for at leders evne til å tolke bærekraft og oversette det til egen kontekst kan ha betydning på graden av risiko. Særlig gjennom å identifisere relevant kunnskap og ideer i arbeid med bærekraft, og tilpasse disse til egen lokale kontekst, noe som kan sees på som en viktig forutsetning for innovasjon, vekst og suksess (Røvik, 2007, s. 248). Tilpassingen kan skje gjennom en forankring ved at det legges tydelige føringer for hva arbeidet skal innebære, og på den måten bidra til å gjøre endringer med holdepunkt i bedriftens kjernevirksomhet:

«Men det viktigste er at vi er nødt til å forankre betydningen av bærekraft og grønn verdiskaping blant selskapets eiere. Hvis ikke eierne er med å gi tydelige føringer så nytter det ikke at jeg sitter her og messer» (Kåre, leder for en mellomstor bedrift)

Kåre underbygger viktigheten av en forankring og tydelige føringer. Dette kan tenkes å være bidragsyter til redusert risiko med å endre på noe en vet fungerer, gjennom at det tas aktive valg som potensielt kan øke en aktiv innsats som er forankret i praksis.

Forventning om å fremstå som en attraktiv arbeidsplass

En annen utfordring lederne opplever å møte på i arbeidet med bærekraft, er forventningen om å tilby en attraktiv arbeidsplass for å «lokke til seg folk». En bedrift er avhengig av ansatte som ønsker å jobbe for dem for å imøtekomme sitt daglige virke, og uten ansatte ville ledelsen fort kunne kjenne på mangelen av ressurser for å i det hele tatt kunne jobbe med og oversette ideer som bærekraft (Jørgensen og Pedersen, 2017, s. 26):

«Så hvis du ikke løser de utfordringer og sikrer arbeidsplassen sin som en såkalt attraktiv arbeidsplass, at du kan øke bemanningen din når du har behov for det så kommer du til å få store utfordringer» (Kåre, leder for en mellomstor bedrift)

I dette sitatet opplever jeg at leder peker på viktigheten av å se ut på en spesiell måte, noe som kan henvises til deres omdømme, og at det handler om å se ut som de er bærekraftig ansvarlig og en fremoverrettet bedrift som tenker på sosial og miljømessig bærekraft. Utfordringen som ytres kan tolkes som at det ligger en forventning i samfunnet om at bedriften imøtekommer dette. *Kåres* sitat kan tolkes som behovet for å finne ut hvordan bedriften skal jobbe med bærekraft og hvordan bedriften skal se ut som en bærekraftig bedrift for å kunne skape en såkalt attraktiv arbeidsplass. Uten dette sier han at de kan komme til å få store utfordringer. Behovet for dette kan tolkes å være nærliggende til omdømme, noe som igjen påvirker legitimitet, og hvordan bedriften fremstår. Det oppstår da en balanse mellom ivaretagelse av et positivt omdømme og å sikre at det en sier faktisk gjøres i praksis.

For *Ole* er det også viktig å skape en attraktiv arbeidsplass:

«...det kommer vi til å bli møtt med i tiden fremover når du skal lokke til deg folk til din bedrift at «hva er fordelene med å jobbe her kontra en annen plass?» (Ole, leder for en liten bedrift)

Arbeid med bærekraft kan her argumenteres for å være en driver for å skape en attraktiv arbeidsplass, særlig med grunnlag i hvor utbredt tanken og forståelsen av at dette er noe bedrifter må jobbe med (Holden og Linnerud, 2021, s. 13). Bedrifters legitimitet og evne til å holde på og tiltrekke seg gode hoder kan tenkes å ha påvirkning på omdømme, noe som kan ha stor betydning for den enkelte bedrift.

Begrepstretthet

«Kanskje vi trenger et nytt ord for bærekraft» (Oda, leder for en liten bedrift)

Sier *Oda* som svar på en utfordring hun og flere ledere opplever å møte i arbeidet med bærekraft og bærekraft som begrep. Hun forteller videre at hun opplever et komplisert språk omhandlende bærekraft:

«... en form for begrepstretthet. Og at taksonomien er komplisert. Vi bruker mange vitenskapelige eller akademiske ord, retorikk når man prater om dette. Jeg tror det er viktig å gjøre praten om bærekraft og sirkulærøkonomi mer folkelig» (Oda, leder for en liten bedrift)

Sitatet her kan tolkes i to retninger. Den ene handler om at bærekraft er vanskelig å definere, noe som også fremkommer i mitt første forskningsspørsmål og i de faglige perspektiver presentert innledningsvis. Dette gjennom de tre dimensjonene som tilsier om noe er bærekraftig samt samfunnsansvar, den tredelte bunnlinjen og sirkulærøkonomi. Det vises også gjennom ledernes forståelse av at det handler om «sirkulærøkonomi», «lønnsomhet som ikke skader omgivelsene» og det «å se helheten», som tema som skilte seg ut i forskningsspørsmålen. Ledernes ulike forståelse viser til flere måter å definere bærekraft på, noe som gjør det utfordrende når vi skal arbeide med det i praksis.

Den andre retningen er at bedriftene «vet» at det å snakke om bærekraft er en måte å fremstå som legitime. Basert på de ulike måtene å kunne forstå hva det skal inneholde, kan det tenkes at begrepet smuler vekk i ingenting hver gang en forsøker å gi det en betydning. En kan tenkes at det oppstår et motsetningsforhold mellom at det oppstår en tretthet i bruken av begrep som gjør at det mister verdi, men likevel at bedriftene må bruke det for å vise at de arbeider med det. En kan så implisitt tolke at de kjenner på et press om å innarbeide det, og at det må gjøres til handling ved at begrepet får innhold. Når innholdet oppleves som diffust, kan dette by på en tretthet i videre forsøk på å snakke om det. Bærekraft handler om så mangt og begrepets verdi kan tenkes å redusere sin effekt ved at det «brukes opp». *Oda* ytrer i sitt sitat et behov for en mer folkelig prat rundt begrepet bærekraft, og indikerer videre at begrepet brukes i settinger hvor begrepet kan miste verdi. Bruken av vitenskapelige og akademiske ord kan derfor tolkes som et manglende språk for det mer konkrete. Leders rolle til å språksette begrepet i egen bedrift er her sentralt gjennom å gi begrepet mening. *Truls* underbygger behovet for å konkretisere arbeidet med bærekraft, her slått sammen med andre «forslittede ord», slik at det kan bli et konkurranseelement. Han anser det som sin oppgave som leder å gjøre dette:

«Det er jo min jobb [som leder] i dette fokuset med alle de forslittede ordene som grønne skiftet og energi og de uttrykkene, så er det et konkurranseelement i fremtiden» (Truls, leder for en mellomstor bedrift)

Oda sier videre at hun i sin dagligtale har gått bort fra å benytte bærekraft som begrep, men heller bytter det ut med et alternativ:

«[sirkulær økonomi]... Som gjerne har tatt litt over for den tradisjonelle bærekraftsbiten da. Så jeg snakker ikke så mye bærekraft lenger, jeg snakker sirkulærøkonomi» (Oda, leder for en liten bedrift)

Fokus på sirkulærøkonomi ble vist til tidligere, både under den økonomiske dimensjonen i bærekraftsbegrepet samt under «sirkulasjon». Begrepet viser til en økonomisk tankegang, og kan sies å skille seg noe fra bærekraft som helhet da det særlig fokuserer på økonomiske forhold. Dette fokuset ble derimot tydelig at flere av lederne delte om forståelse av bærekraft, altså at det omhandler sirkulære prosesser. Det økonomiske fokuset gjennom en sirkulærøkonomisk tankegang trekkes her frem som en måte å velge fokus, og det kan argumenteres for at dette blir leders måte å plukke ut et element å jobbe med, i søken etter noe konkret.

Oppsummert kan det oppleves utfordrende og høy risiko å endre på praksis en vet fungerer til noe en ikke har tilstrekkelig kunnskap om - samtidig som en kjenner på omgivelsenes forventning og eget ønske om at bedriften skal ha et tydelig bærekraftsfokus. Flere opplever et komplisert språk med slitte begrep som gjør at oppgaven blir diffus og arbeidet blir vanskelig å konkretisere.

5.3.2. Muligheter

Som siste del av forskningsspørsmål tre vil jeg nå presentere hvilke muligheter lederne opplever i arbeidet med bærekraft. Temaene som skilte seg ut her var: «*bevisstheten om bærekraft gir muligheter til å tenke nytt*», «*gjøre ting sammen – samarbeide*» og «*å jobbe aktivt med bærekraftsfokus kan være et konkurransefortrinn*».

Bevisstheten om bærekraft gir muligheter til å tenke nytt

Som tidligere nevnt har en organisasjon ifølge institusjonell teori behov for å bli oppfattet som en legitim aktør i sine omgivelser (Scott, 2008;50-62; Carson og Skauge, 2019, s. 114). Endringer som gjøres innad en bedrift kan derfor ifølge samme teori ofte forklares som ønsket om å imøtekomme dette. Når flere ledere forteller at de er bevisste på at bærekraft gir muligheter til å tenke nytt, kan dette kan tolkes som at de forstår bærekraft som en organisasjonsidé de må arbeide aktivt med for at bedriften kan fremstå legitim. Det gir i den sammenheng mening at lederne forteller om bærekraft som en mulighet for utvikling, da arbeid med ideen kan hjelpe bedriftene til å overleve gjennom å kontinuerlig følge med på endringene som skjer i omgivelsene og tilpasse seg disse (Powell og DiMaggio, 2012; Carson og Skauge, 2019, s. 117). Ole uttrykker i sitt intervju at det er viktig at enhver bedrift er bevisst hvordan den vil påvirkes av det som skjer i omgivelsene.

«Du [som leder] blir påvirket av bærekraft, enten du liker det eller ikke. Uavhengig av hvilket virksomhetsområde du driver i. Du er nødt til å ha en større bevissthet» (Ole, leder for liten bedrift)

Ole viser til behovet for å skape bevissthet rundt hvordan arbeidet med bærekraft vil kunne påvirke den enkelte leders bedrift. Ole viser at han er bevisst om at bedriften påvirkes av omgivelsene, og villighet til å følge med i utviklingen som skjer. Et slikt forhold til endringer kan tolkes å gi muligheter til å videre posisjonere seg. Det å tenke nytt i møte med bærekraft, kan være en mulighet for fortsatt utvikling og tilpasning til samfunnets forventninger.

Truls forteller om hvordan digitale løsninger kan by på utviklingsmuligheter, særlig i konkret møtevirksomhet, men også for å nå bærekraftsmålene:

«For oss prøver vi å tenke: kan vi gjøre ting digitalt nå, hvis vi skal ha et møte med bare tre stykker, må vi reise til xxx [by], kan vi ikke bare gjøre det digitalt? Ny teknologi er kritisk viktig i alle bransjer i forhold til å nå bærekraftsmålene» (Truls, leder for en mellomstor bedrift)

Ved at leder eller ansatte reiser mindre, kan dette ha direkte påvirkning på bedriftens egen økonomiske bærekraft, og bedriften fremstår i tillegg som en bedrift som tar aktive og synlige valg for å redusere sitt klimaavtrykk. Dette er særlig viktig i den miljømessige dimensjonen i bærekraftsbegrepet, samt for flere bærekraftsmål som har fokus på klima og miljø. Slike aktive valg kan tolkes som eksempler på konkretisering, og en måte å «translate into practice» (Røvik, 2007, s. 333), samt en måte å møte samfunnets forventninger og dermed fremstå som en legitim bedrift.

Gjøre ting sammen – samarbeide

«Å gjøre ting sammen – samarbeid» er et tema som flere av lederne trekker frem som en mulighet i arbeid med bærekraft. Faktisk trekker 5 av 8 ledere dette spesifikt frem som viktig. Dette er også ett av FNs 17 bærekraftsmål: «samarbeid for å nå målene» (FN-sambandet, 2022). Før jeg ser nærmere på intervjuene, vil jeg gjøre oppmerksom på at alle lederne/bedriftene de jobber i er medlemmer i KRAFT, og at KRAFT derfor kan spille en vesentlig rolle i konkretiseringen av bærekraftsbegrepet. KRAFT kan være en viktig arena for lederne til å komme sammen og sparre om ideen om bærekraft. Jeg vil derfor videre, slik som i mine teoretiske perspektiver, forholde meg til at KRAFT er en såkalt utviklingsarena.

Ifølge Røvik (2007, s. 295) er en utviklingsarena mer eller mindre regelmessige arrangementer som kurs, seminarer eller konferanser hvor aktører fra ulike bedrifter kommer sammen for å «prate» og sparre. Gjennom KRAFT kommer flere bedriftsledere sammen for å diskutere og utvikle ideen om bærekraft. Bedriftslederne kan så ta med seg sin forståelse tilbake til egen bedrift, og oversette det de opplever som relevant til egen kontekst gjennom fortolking. Dette skjer da på bakgrunn av egen praksis hvor forretningsmodellen spiller en sentral rolle. Denne vil kunne være retningsgivende for hva bedriftslederne velger å prioritere (Holden og Linnerud, 2021, s. 144). *Ole* viser til hvordan KRAFT kan fungere som en arena for hvor folk kommer sammen og kan skape muligheter:

«... disse tingene kommer av at man trekker i lag. Og det er jo KRAFT et godt eksempel på. Det er ikke sikkert at det kommer å skapes så mye arbeidsplasser i KRAFT, men det handler om at folk møtes og blir bevisstgjort de ytre faktorene som kommer til å påvirke deres levehverdag. Og samtidig kan du skape muligheter og opplevelser, men du kan også ha en plass hvor folk setter seg ned og snakker sammen for å skape felles muligheter» (*Ole*, leder for en liten bedrift)

Med dette sitatet viser *Ole* hvordan KRAFT kan fungere som en utviklingsarena hvor lederne kan diskutere muligheter, og samtidig øke sin bevissthet rundt faktorer som påvirker bedriftene i forhold til bærekraft. Deltakelse her kan tenkes å kunne bidra til økt kompetanse og kunnskap, og kan gjøre lederne mer rustet til å oversette bærekraft til egen kontekst. Dette skjer gjerne gjennom at lederne møtes for å synliggjøre både hva bærekraftsarbeid kan handle om, men også synliggjøre hvordan andre ledere og bedrifter jobber med det. Jeg vil komme kort tilbake til dette i forslag til videre forskning.

Leder kan på bakgrunn av sin konfigurasjonskompetanse, altså innsikt om egen kontekst og hva den allerede innebærer (Røvik, 2007, s. 328), gjøre en tolkningsprosess for hva som kan være relevant å oversette til sin egen lokale kontekst. Flere av lederne underbygger hvordan samarbeid fungerer som muligheter, og viser til rollen det kan spille i forhold til innovasjon. For eksempel fokuserer *Malene* på hvordan samarbeidskonstellasjoner i partnerskap kan fremme innovasjon og at det er en bærekraftig måte å jobbe på:

«Samarbeidskonstellasjoner i partnerskap er også en bærekraftig måte å jobbe på som gir enda mere innovasjon» (*Malene*, leder for en mellomstor bedrift).

Miriam viser at hun også ser muligheter ved samarbeid rundt arbeid med bærekraft. Hun søker å skape rom for å finne gode og fremtidige løsninger:

«...baserer seg på å samle til innovasjon og samarbeid rundt bærekraft. Hvordan kan vi finne gode og nye fremtidige løsninger i forhold til det grønne skiftet med mer samarbeid, mer deling og mer kunnskap» (Miriam, leder for en mellomstor bedrift)

Miriam påpeker også at en er avhengig av å inngå partnerskap og samarbeid, da en ikke kan få til arbeid med bærekraft alene:

«...inngå partnerskap og samarbeid. Vi får det jo ikke til alene [bærekraft]. Men hvis man er åpen for samarbeid» (Miriam, leder for en mellomstor bedrift)

Oda ser også på muligheter i arbeidet med bærekraft, og særlig hvordan tilfeldige menneskemøter kan by på muligheter gjennom samarbeid som gir nye forretningsideer. Dette er også i tråd med bærekraftsmål nummer 17 – «samarbeid for å nå målene»:

«...tilfeldige menneskemøter der den enes søppel er den andres fuel» (Oda, leder for en liten bedrift)

Her viser hun til hvordan deltakelse i samarbeid kan synliggjøre andre måter å benytte ressurser. Dette kan også tolkes som å være i tråd med en sirkulærøkonomisk tilnærming hvor ressurser beholdes i en «loop», noe som igjen kan være potensiale for nye inntektskilder og innovasjon (Jørgensen og Pedersen, 2017, s. 67). En positiv konsekvens av at folk møtes kan også vise til bevisstgjøring. Kåre anser dette som viktig:

«det handler om at folk møtes og blir bevisstgjort de ytre faktorene som kommer til å påvirke deres levehverdag» (Kåre, leder for mellomstor bedrift)

Bevisstgjøringen kan her argumenteres for å skje gjennom økt kunnskap og kompetanse. Å videre dele den kompetansen en besitter på tvers av aktører anser Per som en videre verdi, og anser det som en måte å følge med i utviklingen med å aktivt inngå i fellesskapet:

«skal vi gjøre noe i fremtiden så må vi jo faktisk bli med og da hever man jo nivået på hele samfunnet så det handler om kompetanse og å dele kompetanse» (Per, leder for liten bedrift)

Alle sitatene over viser til hvordan lederne anser samarbeid som viktig, og som en sentral mulighet til å arbeide med bærekraft. Dette fokuset er også i tråd med FNs siste bærekraftsmål som i og for seg inngår i alle de andre 16 bærekraftsmålene, og i tråd med Stortingsmelding 40 om at FNs bærekraftsmål krever innsats fra alle instanser i samfunnet, offentlige så vel som private (Meld. St. 40 (2020-2021), s. 8).

Å jobbe aktivt med bærekraftsfokus kan være et konkurransefortrinn

Det siste temaet som skilte seg ut om muligheter, var fokuset på at arbeid med bærekraft kan være et konkurransefortrinn. Dette har flere av lederne, faktisk 6 av 8, vist til. Fokuset kan anses som et økonomisk fokus, og treffer særlig den økonomiske dimensjonen i bærekraftsbegrepet. *Oda* anser at mulighetene med å arbeide med bærekraft er deltakelse i fremtiden. Altså anså hun arbeid med bærekraft som så selvsagt at det er snakk om å bli en del av fremtiden ved at en arbeider med det:

«mulighetene er jo fremtiden! Å bli en del av den. Jeg ser det så selvsagt. Hvis man ikke jobber med dette så er man ikke en del av fremtiden» (*Oda*, leder for liten bedrift)

Oda anser altså her arbeid med bærekraft som selvsagt. Konkurransefortrinnet kan argumenteres for å ligge i både hvordan bedriften imøtekommer arbeidet med bærekraft gjennom mer bærekraftige produkter, samt evnen til å se muligheter for nye inntektskilder eller andre måter å løse sine oppgaver på. Det kan videre tenkes at leders kreativitet og evne til å tenke «nytt» kan underbygge lederrollen om å skape mening. Leders translatørkompetanse og evne til å konkretisere arbeid med bærekraft som er levedyktig i fremtiden, kan også argumenteres for å være sentralt. Driveren for å gjøre denne innsatsen kan tenkes å være ønsket om å følge med i utviklingen, og videre behovet for å bli oppfattet som en legitim aktør (Powell og DiMaggio, 2012; Carson og Skauge, 2019, s. 117).

Også *Malene* ser på arbeid med bærekraft som et godt grep for business:

«At ledere nå forstår at å jobbe med bærekraft på den sosialt og miljømessig dimensjon, er et godt grep for business» (*Malene*, leder for mellomstor bedrift)

Malene beskriver, at det må skje en modning hos ledere som går på forståelse av at arbeid med bærekraft, særlig gjennom å inkludere den sosiale og klima- og miljømessige dimensjonen i tillegg til den økonomiske, kan være bra for business. Gjennom å aktivt arbeide med bærekraft legger *Malene* her implisitt til grunn at arbeid med bærekraft kan bidra positivt til bedriftens omdømme og andre påvirkningsfaktorer, og med det bidra til at de kan posisjonere seg i omgivelsene. Dette kan derfor være et godt grep for business, og altså et konkurransefortrinn.

Oppsummert kan en tenke at mulighetene peker på et potensial som bedriften har for å strekke seg lenger og få noe igjen for det. Dette hjelper bedriftene til å overleve gjennom å kontinuerlig følge med på endringene i omgivelsene og tilpasse seg disse – eller til og med

posisjonere seg ved å tenke nytt og være i forkant. Det vises til utviklingsarenaer og partnerskap for økt kompetanse og erfaringsdeling. Bærekraftsarbeidet kan bidra positivt til bedriftens omdømme og posisjonering i markedet.

6.0. Diskusjon

Basert på min analyse vil jeg i denne delen løfte frem et tema som jeg opplever har fulgt meg gjennom hele analysen. Temaet inngår implisitt eller eksplisitt i alle svar jeg får fra lederne og dette er det økonomiske fokuset i møte med både forståelse og arbeid med bærekraft.

Etter nøye gjennomgang av data og kategorisering, er det økonomiske fokuset et tema som kan sies å ligge som en styrende faktor i mye av det lederne fremhever i sine intervjuer. «Sirkulærøkonomi», «lønnsomhet uten å skade omgivelsene», «å jobbe aktivt med bærekraft kan være et konkurransefortrinn» og «vanskelig å endre på noe du kjenner og som du vet at du tjener penger på» er de mest synlige temaene med en tydelig økonomisk karakteristikk. Underveis i de ulike temaene dukker det opp et særlig fokus på det ambivalente forholdet mellom den økonomiske dimensjonen på den ene siden, og den sosiale og klima- og miljømessige dimensjonen på den andre. En kan anse det som en vektning fra ledernes side mellom hva som skal prioriteres: den økonomiske, sosiale eller den klima- og miljømessige dimensjonen i de daglige valgene. Svarene jeg har fått i mine intervjuer indikerer nemlig at dimensjonene tydelig er til stede i ledernes bevissthet, men at den økonomiske dimensjonen veier tyngst. En kan tenke at det her oppstår et dilemma for lederne.

På den ene siden har de ansvar i en bedrift som bidrar med noe til samfunnet gjennom sine produkter og tjenester, og hvor de må bidra til økonomisk lønnsomhet for å bestå. Med dette blir de nødt til å hele tiden tenke økonomi og ta økonomisk lønnsomme valg. På den andre siden viser lederne ønske om å jobbe med bærekraft og at det er noe de fokuserer på. Dette kan også tenkes å underbygge bedriftens legitimitet ved at de følger med i utviklingen som skjer i omgivelsene. Bedriftene har meldt seg inn i KRAFT, og gjennom analysen vises det til flere måter de konkretiserer arbeidet med bærekraft på. Eksempelvis gjennom å få arbeidet inn i overordnede planer og vedtekter, noe som gjør det synlig og kan tenkes å skape mindre avstand mellom arbeid med bærekraft og økonomiske målsettinger. Særlig da det gjennom en forankring inngår i strategier og forretningsmodeller som skaper retning for bedriften og får arbeid med bærekraft inn i det daglige.

Parallelt med det økonomiske fokuset og ønsket om å kunne gjøre noe mer, kommer det i analysen frem ulike forståelser blant lederne om hva begrepet bærekraft inneholder i praksis. «Sirkulærøkonomi» var ett tema som gikk igjen, og som kan tolkes å vise til en sirkulærøkonomisk tankegang. Dette da sirkulærøkonomi er en måte å opprettholde et så høyt økonomisk nivå som mulig (Jørgensen og Pedersen, 2017, s. 67). «Lønnsomhet uten å skade omgivelsene» legger også vekt på en økonomisk forståelse, og legger implisitt til grunn at en skal og må tjene penger, samtidig som en ivaretar omgivelsene rundt. Det å «se helheten» trekkes til slutt frem som viktig for å hele veien ivareta det store bildet, og at en ikke må bli nærsynt på hverken den sosiale, økonomiske og klima og miljømessige dimensjonen.

Temaene her kan tolkes å omfatte et prinsipp om å være lønnsom, uten å skade omgivelsene rundt. Dette er en mulig løsning gjennom bruk av sirkulære prosesser og det å holde fast på helheten for å ikke glemme at egen bedrift inngår i et større fellesskap. Med andre ord gis begrepet her et sprikende innhold på hva begrepet bærekraft faktisk skal inneholde. Dette da ikke lederne viste til det samme. Spriket i forståelser kan tolkes som at det ikke nødvendigvis er en enkel sak å sette ord på hva det innebærer. Likevel vil jeg argumentere for at det økonomiske fokuset trekkes frem som en forutsetning for drift, og at arbeid med den sosiale og den miljømessige dimensjonen kommer i andre rekke. Dette er ikke nødvendigvis fordi lederne ønsker det slik, snarere tvert imot opplever jeg et stort ønske blant lederne om å arbeide med bærekraft, og finne løsninger som kan være positiv for både bedrift, samfunn og miljø. Dette kan som nevnt anses som et dilemma hvor en ser at lederne må gjøre vektinger i hva de skal prioritere i sitt daglige virke. Også sett i sammenheng med det jeg gjennomgående har vist til i oppgaven, nemlig behovet for å bli oppfattet som en legitim aktør i sine omgivelser (Scott, 2008; Carson og Skauge, 2019, s. 114), kan lederne befinne seg i en gråsoner hvor det ikke er helt klart hva som egentlig fremmer denne legitimiteten.

Leders evne til å fungere som translatører og oversette ideen om bærekraft til egen kontekst, kommer her inn som en viktig forutsetning. Særlig subjektiviteten er stor i arbeidet med bærekraft. Skal en fokusere på dimensjonene? Skal en velge ut bærekraftsmål og jobbe for å nå disse? Skal en benytte sirkulærøkonomi for å hindre at ressurser kommer på avveie? Som nevnt påstår Jørgensen og Pedersen (2017, s. 67) at fremtiden går i sirkler. Svaret på disse spørsmålene kan per mai 2022 se ut til å hvile på leders subjektive forståelse av hva arbeid med bærekraft skal inneholde og bety for den enkelte bedrift. I Sæther (2015) sin masteroppgave (presentert i tidligere forskning) legges det vekt på at oversettelse av ideer spiller en rolle. Leders evne til å kontekstualisere og deretter konkretisere arbeid med

bærekraft gjennom tilpassing, kan derfor underbygge det Røvik (2007, s. 248) ytrer som en viktig forutsetning for innovasjon, vekst og suksess. Valsvik (2015) så også hvordan organisasjonsideer oversettes til en lokal kontekst gjennom omforming og tilpassing i sin masterstudie om implementering av «lean» i en organisasjon. Gjennom å «*translate into practice*» (Røvik, 2007, s. 333) tilpasses derfor arbeidet med bærekraft til å gjelde den enkelte lokale kontekst, og gjennom at ledere vet «hvor skoen trykker» kan de så gå i gang med å arbeide med bærekraft i praksis. Særlig siden ideen om bærekraft bærer preg av en diffus karakter, kan det tenkes at leders evne til å språksette ideen er sentralt. Også da de gjennom sin translatørkompetanse besitter kompetanse om konteksten noe skal oversettes til (Røvik, 2007, s. 325). Leders innsikt om eksisterende praksiser gjennom sin konfigurasjonskompetanse kan argumenteres for at her blir sentralt for å kunne tilpasse ideen så godt som mulig til eksisterende praksis (Fenton og Pettigrew 2000:208; Røvik, 2007, s. 329).

En kan videre snu på mynten og argumentere for at det skapes et mulighetsrom gjennom at begrepet ikke er fastlåst i «oppskrifter». Dette kan på den ene siden tenkes å åpne for at enhver bedriftsleder kan arbeide med bærekraft sett fra sin forståelse, og med det synliggjøre at bedriften jobber med det. Eksempelvis kan de plukke ut praksiser i eksisterende virke og kommunisere disse som arbeid med bærekraft. På den andre siden kan den diffuse karakteren av begrepet by på utfordringer ved at det kan være vanskelig å vite hvor en skal starte da en ikke helt har oversikt over hva som regnes som bærekraftig. En balanse her kan tenkes å være retningsgivende for bedriftens legitimitet.

I praksis viser det seg gjennom min analyse at økonomi veier tyngst, og at det er en gjennomgående forståelse og praksis at man kan ikke kan arbeide med sosial og miljømessig bærekraft uten å tenke økonomisk lønnsomhet. Altså må en ha penger for å kunne drive med bærekraft. For å sette det på spissen kan en med bakgrunn i min analyse tenke at dimensjonene i bærekraftsbegrepet ikke sees på som likeverdige pilarer som står ved siden av hverandre, men snarere en stor økonomisk pilar som ligger som en forutsetning for at bedriften er i stand til å forholde seg til de to andre pilarene om sosial og klima- og miljømessig bærekraft.

En kan derfor argumentere for en kontinuerlig vekting av fokus på lønnsomhet, men også imøtekomme legitimitet og utvikling ved å arbeide for det som sies å være noe alle bedrifter i 2022 må forholde seg til (Holden og Linnerud, 2021, s.13). Hvor lederne får sine forståelser

fra har jeg ikke undersøkt, men det er hensiktsmessig å reflektere over at medlemskap i bærekraftssenteret KRAFT videre vil kunne være med å legge føringer for felles forståelser for hva begrepet inneholder. Per mai 2022 ser jeg ikke konkrete tendenser til dette i min analyse, men da KRAFT er relativt nystartet kan det tenkes at dette kan synliggjøres etterhvert.

6.1. Videre forskning

I forlengelse av analysen og diskusjonen ovenfor, er det både interessant og relevant å se nærmere på hvordan KRAFT kan fungere som en utviklingsarena. Lederne nevner KRAFT som møteplass, men det er ikke noe jeg har undersøkt i praksis. En undersøkelse av hvordan KRAFT fungerer som en utviklingsarena kunne vært interessant for å forstå om KRAFT er en arena der ledere tilegner seg spesiell kunnskap og kompetanse om bærekraft – og eventuelt hvilken, og deretter tilpasser det og oversetter det relevante til egen lokale kontekst.

Jeg kunne også tenkt meg å se nærmere på selve implementeringen av bærekraft, med utgangspunkt i teorier om endring og organisasjonskultur. Videre kunne jeg også kommet inn på at implementering av bærekraft og dilemmaet ledere står i, kan analyseres med utgangspunkt i March's (1991) klassiske diskusjon om 'utnyttelse' vs. 'utforskning' – og da kunne lede til et studie av hvordan organisasjoner lærer seg nye ting /avlærer seg gamle praksiser. Teorien her kunne da vært læringsteori og endringsledelse.

7.0. Konklusjon

Hensikten med min studie har vært å undersøke hvordan ledere i små og mellomstore bedrifter forstår bærekraft, og hvordan de oversetter bærekraft til sin egen lokale kontekst. Som vist i min tematiske analyse har mine funn latt seg inndele i temaer.

For å undersøke hensikten med studien har jeg benyttet tre forskningsspørsmål som sammen skal hjelpe meg til å kunne svare på min overordnede problemstilling som er:

*«Hvordan forstår ledere bærekraft
og hvordan oversetter de dette til egen lokale kontekst?»*

Forskningsspørsmålene og de mest sentrale funn, er som følger:

Forskningsspørsmål 1: Hvordan forstår ledere i små og mellomstore bedrifter bærekraft?

Mest sentrale funn:

- «sirkulærøkonomi»
- «lønnsomhet uten å skade omgivelsene»
- «å se helheten»

Forskningsspørsmål 2: Hvordan arbeider ledere med bærekraft i praksis?

Mest sentrale funn:

- «et tankeskift / det handler om et perspektiv»
- «få arbeidet inn i overordnede planer eller vedtekter - gjøre det synlig»
- «sørge for medvirkning internt»
- «benytte andre innsatsfaktorer»

Forskningsspørsmål 3: Hvilke utfordringer og muligheter opplever lederne i arbeidet med bærekraft?

Utfordringer

Mest sentrale funn:

- «vanskelig å endre på noe du kjenner og som du vet du tjener penger på»
- «forventning om å fremstå som en attraktiv arbeidsplass»
- «begrepstretthet».

Muligheter

Mest sentrale funn:

- «bevisstheten om bærekraft gir muligheter til å tenke nytt»
- «gjøre ting sammen – samarbeid»
- «å jobbe aktivt med bærekraft kan være et konkurransefortrinn»

Basert på min analyse og hovedfunnene over, vil jeg videre konkludere gjennom å dele min overordnede problemstilling i to deler.

Del 1: Hvordan forstår lederne bærekraft?

Konklusjon: Lederne bruker ulike ord og har forskjellig innfallsvinkel, men de har et sterkt fellestrekk; at forståelsene deres av bærekraft har et helhetsperspektiv, også beskrevet som et

kretsløpsperspektiv. Det at de ikke samler seg om felles innfallsvinkel/ordbruk kan være et resultat av en generell idé som bærer preg av en diffus karakter.

Del 2: *Hvordan oversetter de dette til egen lokale kontekst?*

Konklusjon: Lederne forsøker å konkretisere bærekraftsbegrepet slik at det blir relevant for deres bedrift. Det fremkommer at økonomi veier tyngst, og at man kan ikke kan arbeide med sosial og miljømessig bærekraft uten parallelt å ivareta/sikre økonomisk lønnsomhet.

For å sette det på spissen kan en tenke at dimensjonene i bærekraftsbegrepet ikke sees på som likestilte pilarer, men snarere én stor økonomisk pilar som en forutsetning for at bedriften er i stand til å forholde seg til de to andre pilarene om sosial og klima/miljømessig bærekraft.

Lederne oversetter så bærekraft til sin egen lokale kontekst gjennom å hensynte økonomisk lønnsomhet og dermed konkretisere arbeidet i praksis.

Om jeg avslutningsvis skulle trekke ut ett spesielt forhold til den praktiske nytten av de erfaringene lederne har bidratt med, så vil det være at bedriftsledere ikke behøver vente til alle innfallsvinkler i bærekraftsarbeidet er dekket. Selvom begrepet bærekraft kan fremstå som diffust fremkommer det at lederne setter fokus på at det som nytter er å ta utgangspunkt i egen kontekst og starte bærekraftsarbeidet der. Ett sted må en starte. «*Tenke globalt, handle lokalt*».

8.0. Litteraturliste

8.1. Bøker

- Allen, J., Ervin, Wortham-Galvin, B. D. & Sherman, J. (2016) *Sustainable solutions: Let knowledge serve the city*. Greenleaf Publishing Limited.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Cappelen damm akademisk.
- Furseth, I. & Everett, E. L. (2020). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. (3.utg.). Universitetsforlaget.
- Holden, E. & Linnerud, K. (2021). *Bærekraftig utvikling. En idé om rettferdighet*. Universitetsforlaget.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.
- Jørgensen, S. & Pedersen, L. J. T. (2017). *Restart: 7 veier til bærekraftig business*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kane, G. (2011). *The Green Executive: Corporate leadership in a low carbon economy*. Earthscan.
- March, J. G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Studies* 2: 71-87
- Nilssen, V. (2012). *Analyse I kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Universitetsforlaget.
- Rasborg, K. (2004). Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sosiologi. I Fuglsang, L. & Olsen, P. B. (Red.), *Videnskapsteori* (s. 349-388). Roskilde Universitetsforlag.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved årtusenskiftet*. Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Skauge, T. & Carson, S. G. (2019). *Etikk for beslutningstakere. Virksomhetens bærekraft og samfunnsansvar* (2.utg.). Cappelen damm akademisk.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder*. (5.utg.). Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder: i praksis*. (3.utg.). Gyldendal Akademisk.

8.2. Hentet fra internett

FN-sambandet. (2021, 28.10). *Bærekraftig utvikling*. FN-sambandet. Hentet fra:

<https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

FN-sambandet, (2021, 21.10). *FNs bærekraftsmål*. FN-sambandet. Hentet fra:

<https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Isaksen, T. R. (2019). *Småbedriftslivet: Strategi for små og mellomstore bedrifter*. (W-0030

B) Departementene. Hentet fra

<https://kommunikasjon.ntb.no/data/attachments/00035/f085e324-b47f-41e5-afb9-0e34c62425b5.pdf>

Johannessen, I. L. (2020). *Ledelse og kvalitetsutvikling i kommunale barnehager: En kvalitativ studie om lederes igangsetting, oversetting og iverksetting av kvalitetsarbeid i barnehagen*. [Doktorgrad, UiT- Norges Arktiske Universitet]. Hentet fra:

<https://munin.uit.no/handle/10037/18043>

Kraft Nord. (u.å.). *Senter for bærekraftig samfunnsutvikling i Nord*. Hentet den 24.11.21 fra

<https://kraftnord.no/>

Meld. St. 40 (2020-2021). *Mål med mening: Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/bcbcac3469db4bb9913661ee39e58d6d/no/pdfs/stm202020210040000dddpdfs.pdf>

Myhre, U. M. & Karlsen, T. (2021). «Informasjon er roten til alt godt»: En studie om hvordan mellomledere kommuniserer og forankrer mål i kommunen [Masteroppgave, Nord Universitet]. Hentet fra: [https://nordopen.nord.no/nord-](https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2811277/MyhreogKarlsen.pdf?sequence=1)

[xmlui/bitstream/handle/11250/2811277/MyhreogKarlsen.pdf?sequence=1](https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2811277/MyhreogKarlsen.pdf?sequence=1)

Næringslivets Hovedorganisasjon (u.å.). *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*.

NHO. Hentet fra: <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>

Sæther, H. C. H. (2015). Lean implementering. "Hva kan forklare variasjon i suksess når det gjelder implementering av lean i moderne organisasjoner?». [Masteroppgave, UiT-Norges Arktiske universitet]. Hentet fra: <https://munin.uit.no/handle/10037/9066>

Utenriksdepartementet. (2020, 18.05). *2030-agendaen med bærekraftsmålene*. Regjeringen.

Hentet fra:

https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/utviklingssamarbeid/bkm_agenda2030/id2510974/

Valsvik, G. (2015). Lean: Initiativ-, implementerings-, og utvalgsfase sett opp motm implementeringsteoriene rask tilkobling, frastøting, frikobling og translasjon. [Masteroppgave, Universitetet i Stavanger]. Hentet fra <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/2353988>

Wangensteen, T. (2014). Det er pengene som rår: Om samfunnsansvar i offentlige anskaffelser. [Masteroppgave, Høgskolen i Lillehammer]. Hentet fra <https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/220749/PAD3006%20masteroppgave%20wangensteen.pdf?sequence=1>

9.0. Vedlegg

9.1. Vedlegg 1: Kvittering og tilbakemelding fra NSD

09/05/2022, 10:52

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Vurdering

Referansenummer

956166

Prosjekttittel

Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anne Kamilla Lund , anne.k.lund@nord.no, tlf: 75517682

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Victoria Thunes Storelv, victoriastorelv@yahoo.no, tlf: 48255020

Prosjektperiode

23.08.2021 - 15.08.2022

Vurdering (1)

27.08.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 27.08.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.08.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/611cf2d6-5737-4262-a417-f1991b4ef488> 1/2
09/05/2022, 10:52 Meldeskjema for behandling av personopplysninger

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-utmeldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

9.2. Vedlegg 2: Informasjonsskriv til intervju

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Ledelse og bærekraft»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å øke forståelsen om hva arbeid med bærekraft innebærer i praksis. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I min masteroppgave vil fokuset rettes spesifikt mot bærekraft og ledelse, og hva arbeid med dette innebærer i praksis. Prosjektet er en masteroppgave som inngår i et større forskningsprosjekt i regi av Nord Universitet. Forskningsprosjektet kalles i sin helhet «*Ledelse, samskaping og bærekraft i norske organisasjoner*». I min masteroppgave vil jeg forsøke å analysere problemstillinger som: hva det innebærer i praksis å arbeide med bærekraft, hvilke fordeler og utfordringer en kan møte på, hvordan ledelse påvirker arbeidet med bærekraft og hvordan fokuset på dette arbeidet blir møtt av de ansatte.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i intervju, fordi du har en ledende rolle i en bedrift i Bodø som arbeider aktivt med bærekraft. Det er 10 ledere i Bodø-området som får denne henvendelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet vil det være nødvendig at du stiller til et intervju. Spørsmålene du blir stilt vil være knyttet til arbeidet med bærekraft og ledelsesaspektet i det. Intervjuet vil vare ca. en time, og jeg vil be om lov til å ta lydopptak og notater underveis. I oppgaven anonymiserer jeg alle personopplysninger og opptaket vil bli slettet etter endt forskningsprosjekt, altså når masteroppgaven er levert og det er mottatt endelig resultat.

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

Dine opplysninger vil bare bli brukt til å analysere spørsmål som handler om ledelse, samskaping og bærekraft. Opplysningene skal brukes i forbindelse med forskningsprosjektet "Ledelse, samskaping og bærekraft" (artikler, bokkapitler, masteroppgave). Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil være Victoria Storelv, masterstudent på HRM, som vil ha tilgang til opplysningene fra intervjuet, samt veileder Anne Kamilla Lund, Førsteamanuensis, Fakultet for samfunnsvitenskap.

- For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene vil jeg erstatte navnet og kontaktopplysningene dine med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Jeg vil selv transkribere opplysningene som innhentes.
- Informasjonen som innhentes vil være stilling/rolle i bedriften, bransje bedriften befinner seg i, stemme på lydopptak.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Lydopptak og kodenøkkelen til anonymisering av navn slettes etter ferdig vurdert oppgave. De anonymiserte transkriberingene slettes ikke.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

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 student Victoria Storelv tlf: 48255020 eller e-post: victoriastorelv@yahoo.no eller veileder Anne Kamilla Lund tlf:75517682 eller e-post: anne.k.lund@nord.no
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen tlf: 74 02 27 50 eller e-post: personvernombud@nord.no

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

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

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Student

9.3. Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Bærekraft og ledelse* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju og at opplysningene blir tatt opp på lydopptak

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

9.4. Vedlegg 4: Intervjuguide til prøveintervju

Intervjuguide

Fokus på bærekraft:

- Hvordan forstår du begrepet bærekraft?
- Hva betyr arbeid med bærekraft i praksis for din bedrift? Og hvordan påvirker det din daglige drift?
- Er valg av fokus på bærekraft direkte knyttet opp mot FNs bærekraftsmål i din bedrift?
- Har du noen suksesshistorier du vil dele?

Ledelsesperspektiv

- Hvordan opplever du din rolle som leder i arbeidet med bærekraft?
 - o Er det noe endringer? Er det noe du fokuserer mer eller mindre på?
- Hvordan opplever du som leder at dine ansatte reagerer på at bedriften skal ha økt fokus på bærekraft?
- Er de ansatte med på å bestemme hva som skal fokuseres på i arbeidet med bærekraft?
- Hvilken deltakelse har de ansatte i prosessen?
-

Utfordringer

- Hva opplever du som utfordrende i arbeidet med bærekraft? Både sett fra et ledelsesperspektiv og fra et rent organisatorisk perspektiv.

9.5. Vedlegg 5: Intervjuguide til intervju

Intervjuguide:

1. Rolle i bedriften

Bærekraft:

2. Hvordan forstår du som leder begrepet bærekraft?
3. hvordan tenker du om bærekraft i din bedrift?
4. hvordan arbeider dere med bærekraft hos dere?
 - a. Har du noen eksempler?
 - b. Krav?
5. hvilke muligheter ser du for deg arbeid med bærekraft kan gi?
 - a. Eksempel?
6. har du/dere møtt på noen utfordringer?
 - a. Eksempel?
 - b. Erfaring
7. Hvordan er hverdagen i møte med bærekraft her i Bodø?

Ledelse:

8. hvordan forstår du begrepet ledelse?
 - a. Har du noen eksempler på hva god ledelse er for deg?
9. hvordan opplever du din rolle som leder i arbeidet med bærekraft?
10. har du noen praktiske eksempler på hvor du opplever at ledelse har hatt betydning for arbeid med bærekraft?
11. har du møtt på noen utfordringer?

12. er det helt til slutt noe du ønsker å legge til?