

MASTEROPPGAVE

Emne: BE323E

Navn: Romeo A. Thomassen

Joann E. Soro

BÆREKRAFTIG UTVIKLING I NORSK NÆRINGSLIV

En kvalitativ studie av hvilke drivkrefter som skaper grønn konkurransekraft.

Dato: 25.05.2022

Total sider: 76

Innholdsfortegnelse

ABSTRAKT	4
FORORD	6
1.0 INNLEDNING.....	7
1.1 Oslobygg KF	9
1.2 Oppgavens avgrensning og struktur.....	10
2.0 TEORI.....	11
2.1 Bærekraft.....	11
2.1.1 Utvikling av begrepet bærekraft	11
2.1.2 Samfunnsansvar	13
2.1.3 Tradisjonell ledelse vs. bærekraftig ledelse	14
2.1.4 Den tredelte bunnlinjen.....	15
2.2 Bærekraft i praksis	18
2.2.1. Implementering av bærekraft i praksis	18
2.2.1. Ledelsesrolle for implementering av bærekraft i praksis.....	19
2.2.2. utfordringer ved implementering av bærekraft.....	21
2.3 Konkurransefortrinn	21
2.3.1. Bærekraftig konkurransefortrinn	21
2.3.2. Grønn konkurransekraft	23
2.4 Oppsummering teori.....	24
3.0 METODE.....	26
3.1 Vitenskapsteoretisk stand.....	26
3.2 Forskningsform	26
3.3 Metode for datainnsamling.....	27
3.4 Intervjuet og utvalgte bransjekjente ledere	28

3.5	Dybde-case: Oslobygg KF	31
3.6	Dataanalyse og skriving	32
3.7	Vurdering av validitet og reliabilitet	34
3.8	Etiske vurderinger	35
4.0	RESULTATER	36
4.1	Drivkrefter bak implementering av bærekraft.....	36
4.1.1.	Ytre faktorer.....	37
4.1.2.	Indre faktorer	39
4.2	Bærekraft i praksis	40
4.2.1.	Strategi	40
4.2.2.	Kompetanse.....	41
4.2.3.	Rapportering – KPI.....	42
4.3	Grønn konkurransekraft	43
4.3.1.	Grønn organisasjonskultur	44
4.3.2.	Produktinnovasjon	45
4.3.3.	Innovasjonsprosess	45
4.4	Bærekraftig ledelse – betydning Oslobygg KF	46
4.5	Oppsummering resultater	48
5.0	DISKUSJON.....	50
5.1	Forskningsspørsmål 1: Hva er drivkrefter for bærekraft?.....	51
5.1.1.	Svak integrering	51
5.1.2.	Sterk integrasjon	52
5.2	Forskningsspørsmål 2: Hvordan implementeres bærekraft i praksis?	53
5.2.1.	Svak integrering	53
5.2.2.	Sterk integrering.....	54

5.3	Forsknings spørsmål 3: Hva skaper grønn konkurransekraft?	55
5.3.1.	Svak integrering	55
5.3.2.	Sterk integrering	56
5.4	Oslobygg KF-caset	57
5.4.1.	Svak integrasjon	57
5.4.2.	Sterk integrasjon	59
5.5	Muligheter og utfordringer	61
5.5.1.	Muligheter	61
5.5.2.	Utfordringer	62
5.6	Oppsummering diskusjon	62
6.0	KONKLUSJON	64
6.1	Svar på forsknings spørsmål og problemstilling	64
6.2	Oppgavens begrensninger	67
6.3	Videre forskning	67
	Litteraturliste	69
	Vedlegg 1. Intervjueguide med spørsmål	74
	Vedlegg 2: Samtykke	75

ABSTRAKT

De siste årene har vi sett et økende fokus på bærekraft, spesielt med tanke på næringslivets samfunnsansvar og deres bidrag til å nå FN's bærekraftsmål innen 2030. Klimarapporter tydeliggjør hvilke klima- og miljøutfordringer verden står ovenfor dersom vi ikke når målene om nullgassutslipp i nær fremtid. Grønn omstilling har blitt vår tids største dugnad, og krever ikke bare at den enkelte retter seg mot klimavennlige valg, men setter krever raskt handling fra næringslivet. Samfunnet er avhengig av virksomheters omstillinger fra tradisjonelle til solide grønne strategier. Det krever en fundamental tilnærming til ledelsen i virksomheter og utfordrer tradisjonelle de tradisjonelle tankesett og praksis noe som krever en omstilling for å utvikle en ledelse hvor beslutninger og handlinger gjøres fra et bærekraftig aspekt. Lignende omstillinger utfordrer konvensjonelle organisasjonskulturer og krever i grunnleggende antakelser, normer og verdier.

Med stor motivasjon og genuint engasjement om bærekrafttemaet, ønsket vi å forske på hva driver norske virksomheter til å handle bærekraftig, hvordan de iverksetter bærekraft i deres praksis og hva som skaper grønn konkurransekraft. Vi intervjuet ledere fra ulike bransjer og sektor, og har gjennom funnene identifisert ulike ytre og indre drivkrefter for implementering av bærekraft. Videre dannet vi et bilde av hvordan virksomhetene integrerer bærekraft i deres praksis, og kom frem til faktorer som strategi, kompetanse og rapporteringsverktøy. Motivasjon for bærekraft og anvendelse i praksis ble til essensielle aspekter for å skape grønn konkurransekraft.

Gjennom studien har vi avdekket at ulike interessenter krever at virksomheter viser sin forpliktelse til bærekraft. Vi har presentert resultatene i to ulike nivåer, svak og sterk integrering av bærekraft, og har gjennom studie funnet flere relevante sammenkoblinger mellom drivkraft og arbeidet med bærekraft i praksis. Et av hovedfunnene er at virksomheter med en solid ledelse som iverksetter grønne strategier i kjernevirksomheten, skaper en bærekraftig organisasjonskultur da slike handlinger sender ut et signal innad og utad med indikasjon om deres bærekrafts profilering. For disse er ressurser og investering på produktinnovasjon essensielle for å lykkes med implementering av bærekraft. Virksomheter som lykkes i mindre skala med bærekraft er oftest preget av begrensende ressurser og midler, samt kortsiktige måloppnåelse med hovedvekt på økt avkastning.

Vi har gjennom studien også valgt å presentere hvilke utfordringer og muligheter bærekraftig utvikling innebærer for norske virksomheter. Vi håper at vårt bidrag til forskning av bærekraftig utvikling, kan bidra som inspirasjon og referansemål for ulike interessenter i næringslivet som ønsker å iverksette grønne strategier.

FORORD

Denne studien er gradsoppgaven til en gruppe på to studenter. Avhandlingen utgjør 30 studiepoeng og er en vesentlig del av vårt MBA-studiet ved Handelshøgskolen i Nord.

Motivasjonen for studien tar utgangspunkt i vår felles interesse om hva egentlig bærekraftig ledelse betyr og hvordan anvendes den i et samfunn med stadig utvikling på bærekraftsfronten. Gjennom sitt ansettelsesforhold fikk en av forfatterne anledning å oppleve på nært hold alle faser i opprettelsen av Oslobygg KF, et nylig foretak i Oslo Kommune, herav oppbygging og implementering av den nye, grønne strategien. Anledningen av å delta i prosessoppfølgingen og observere hvordan den nye bærekraftige strategien ble skapt for foretaket, styrket ytterligere vårt engasjement for forskningsemnet, noe som alligerte seg bra med forskernes engasjement for emnet.

Vår faglige kunnskap har vært en fordelaktig faktor i arbeidet vi la til grunn for denne studien. Vi er takknemlig for å få blitt kjent gjennom intervjuer med bransjekjente ledere med ansvar innenfor bærekraft som la frem for oss en fin og opplysende horisont for sitt fagfelt. På lik linje ønsker vi å takke respondentene fra Oslobygg KF for deres svært gode innspill. Det har hatt stor nytte for oss og bidratt til et omfattende og spennende datagrunnlag. I tillegg retter vi en stor til vår veileder Are Severin Ingulfsvann for meget gode input og konstruktive tilbakemeldinger underveis i arbeidet. Noen utfordringer av ulike form og grunner har vi snublet over, men vi klarte vi å gjennomføre gode samtaler med alle respondentene til tross for en travel hverdag. Vi fikk innblikk i hvordan de tenker om natur, lederskap, motstand og endring og deres dypere motivasjoner som viktige pådrivere på bærekraftsfronten.

1.0 INNLEDNING

Å sikre en bærekraftig omstilling av samfunnet er vår tids største utfordring. Dette er en utfordring som påvirker alle land og alle deler av samfunnet – også Norge. Innsatten på bærekraftsfronten virker preget av de stadige økende geopolitiske urolighetene, sosioøkonomiske ujevnheter og klimaendringer. Næringslivets blikk rettet på markedsandeler og ofte kortsiktige økonomiske gevinster er et sentralt årsak til dagens utfordringer spesielt i forhold til klima og miljø. Stadig flere virksomheter sørger gjennom diverse metoder å snu denne trenden og fortsatt oppnå de økonomiske mål.

De forente nasjoner (FN) la frem 17 bærekraftsmål i 2015 for å møte de globale utfordringene og fremme en bærekraftig utvikling. FNs bærekraftsmål (FN 2017) er en universell oppfordring til handling for å utrydde fattigdom, beskytte planeten og sikre at innen 2030 får alle mennesker fred og velstand (figur 1). Som medlem av den globale unionen har Norge forpliktet seg til FNs bærekraftsmål, noe Regjeringen har raskt integrert i sitt politisk hovedspor som «*det grønne skiftet*». «*Det grønne skiftet handler om hvordan Norge skal bli et lavutslippsland innen 2050*» (Regjeringen, 2020). Offentlige og private bedrifter har derfor en nøkkelrolle i å skape en bærekraftig fremtid; som jobbskapere og arbeidsgivere, som leverandør av kompetanse, forskning og teknologi, som finansielle bidragsytere og innovatører på tvers av landegrenser og kontinenter.



Figur 1: FNs Bærekraftsmål (FN 2017)

Rapporter som “Climate Change 2014 Synthesis Report” konkluderer med at det bør stilles økte forventninger til at virksomhetenes handlingsplaner skal være en del av løsninger på verdens miljømesside og sosiale problemer (Pachauri og Meyer, 2014). Virksomhetens ledelse står fritt til

å utvikle selv nye og grønne strategier ettersom de er med på å skape ulike bærekraftutfordringer i utgangspunktet. Stadig nyere forsknings viser hvordan ledelsen i en virksomhet kan være innovativ og nytenkende gjennom å dra nytte av nye muligheter i markedet ved bærekraftige forretningsmodeller (Jørgensen og Pedersen, 2015).

For å imøtekomme og nå nedsatte mål, behøver vi virksomheter utfører *grønn ledelse*, hvor det formuleres, gjennomføres og evalueres miljømessige og sosioøkonomiske bærekrafts relaterte handlinger og beslutninger i virksomheter (Bell & Morse, 2008; Dunphy, Benveniste, Griffiths, & Sutton, 2000; Elkington, 1998; Laszlo, 2003; Stead & Stead, 2004). Både offentlige og private virksomheter må handle i større grad og på et større kollektiv for å minimere deres utslipp (Sharma et al., 2007). Selv om den enkeltes beslutninger og handlinger for bærekraft kan inkludere å minimere energiforbruket, må virksomheter ofte redegjøre for inngående og utgående transport relatert til distribusjonen av deres produkter og tjenester, som i dette tilfelle vil være de operasjonelle aktiviteter (Aras og Crowther, 2009).

I denne studien ønsker vi gjennom å analysere et utvalgt av bransjekjente ledere å bidra med funn på bærekraftsområdet gjennom å kartlegge hva som driver virksomheten til å integrere bærekraft i deres kjernevirksomhet. Vi ønsker videre å forske på hvordan integreringen av bærekraft skjer i praksis og om dette skaper grønn konkurransekraft. Med utgangspunktet i dette har vi valgt å utarbeide følgende problemstilling:

Hva er drivkrefter for å integrere bærekraft i praksis hos norske virksomheter, og hvordan er dette med på å skape grønn konkurransekraft?

For å besvare problemstillingen, har vi tatt følgende forskningsspørsmål til betraktning:

- 1) *Hva er drivkrefter for bærekraft?*
- 2) *Hvordan implementeres bærekraft i praksis?*
- 3) *Hva skaper grønn konkurransekraft?*

For å kunne besvare forskningsspørsmålene, må vi kartlegge hva som motiverer ledelsen i en virksomhet til å ville integrere bærekraft. Vårt mål er å kunne identifisere noen sentrale drivere for bærekraft. Andre spørsmålet vil bli besvart gjennom å kartlegge hvilke verktøy eller metoder som

benyttes for å innpasse bærekraft i praksis og hvordan ledelsen anvender disse i deres arbeid med bærekraft. Vårt tredje forskningsspørsmål søker å redegjøre hva som skaper grønn konkurransekraft. Her kommer vi til å se hvordan virksomheten gjennom innovasjon og nytenking, skaper konkurransekraft på sikt og i tråd med dimensjonene innen bærekraft.

Vårt bidrag med oppgaven er kartlegge drivere for integrering av bærekraft, hvordan virksomheter i norsk næringsliv gjennomfører dette i praksis og om grønn konkurransekraft kan skapes ved å ha en bærekraftig tilnærming i deres kjernevirksomhet. Gjennom presentert teori og litteratur, kommer vi til å forklare hvordan ytre og indre faktorer er sentrale når virksomheter skal drives mot å drive bærekraftig. Funnene vil også bli presentert gjennom to ulike indikatorer på integrering av bærekraft: svak og sterk med en analyse av hva de betyr for virksomheter i form av muligheter og utfordringer.

1.1 Oslobygg KF

Offentlige institusjoner har et særskilt ansvar for god ledelse i utviklingen av bærekraftige virksomheter, omdømmebygging og å sette føringer for det private næringslivet. Kåret i 2017 med påfølgende tid til å forberede seg, ble Oslo europeisk miljøhovedstad i 2019 som en anerkjennelse for gode resultater for flere ambisiøse klima- og miljømål. Med en av verdens mest ambisiøse klimastrategier, også i tråd med Parisavtalen, skåret Oslo høyest på hele åtte av 12 områder blant annet i arbeidet med å redusere klimautslipp, bedre vann- og luftkvalitet, miljøinnovasjon, tilgang til grøntarealer, biologisk mangfold og tilrettelegging for syklende og gående. For å oppnå vedtatte mål og prinsipper, ble miljøhovedstadsåret satt sammen av ulike komponenter, utarbeidet i samarbeid mellom kommunens virksomheter og samarbeidspartnere.

Oslobygg KF (Kommunalt Foretak) ble opprettet i 2021 gjennom å fusjonere fire foretak i Oslo Kommune, og ble en av landets største byggherrer og eiendomsaktører som eier, forvalter, bygger og utvikler offentlige bygg for alle livets faser. Gruppen valgte dybdecasen av to ulike årsaker. For det første er det spennende å fatte hvordan sammenslåing av foretak med ulike bærekraftsstrategier og -innsats vil imøtekomme kommunale behov gjennom å danne robuste fagmiljøer og bruke offentlig ressurser. For den andre er byggebransjen en stor utslippskilde i samfunnet, og det er avgjørende at Oslobygg blir en pådriver for bærekraft, miljø og klima slik at klimautslippene fra

bygg reduseres. Spesielt interessant er på å få et nærmere innsyn i hvordan ledelsen tilnærmer seg bærekraftig praksis ved å anvende strategier, handlingsplaner og kunnskaper og i det nye foretaket.

Gjennom sitt tildelingsbrev stiller Byrådet svært høye krav til foretakets bærekraftstrategi. (Oslobygg KF, tildelingsbrev 2022). *Bransjeledende* er en vesentlig status Oslobygg KF ønsker å oppnå ved å anvende og iverksette bærekraft helhetlig i verdikjeden. Ved å analysere foretakets bruk av sitt bærekraftstrategien på nært hold, kunne vi forstå hva som ligger bak ledelsen suksessfulle grep. Målet med dybde-case vil med andre ord utfordre datagrunnlaget helhetlig og utforske hvilke karakteristiske handlinger, ferdigheter og verdier som definerer bærekraftig ledelse og dens betydning for det grønne skiftet.

1.2 Oppgavens avgrensning og struktur

Oppgaven er avgrenset til å gjelde virksomheter i norsk næringsliv og utvalget vårt består av seks bransjekjente ledere som jobber dedikert med bærekraft fra virksomheter innen ulike bransjer og sektorer. Bakgrunnen for vårt utvalg skyldes at vi ønsker å se på virksomheter på tvers av sektor og bransje og om det er noen fellestrekk for deres bærekraftige arbeid. Ledere i vårt utvalg presenteres i vår oppgave som *informanter*.

Oppgaven følger en eksplorerende forskningsmetodikk med tilhørende kvalitativ metode hvor vi har valgt å intervjuere ledere innen fagfeltet bærekraft. Vi har strukturert oppgaven i seks kapitler, og starter med første kapitlet *Innledning* med introduksjon til tema og problemstilling og relatert forskningsspørsmål. I kapittel to *Teori* gjør vi rede for det teoretiske rammeverket i tre deler: bærekraft, bærekraft i praksis og konkurransefortrinn. I oppgavens tredje kapittel *Metode*, presenterer vi de metodiske valgene for oppgaven: forskningsform, metode for datainnsamling, intervju og utvalget, datainnsamling m.m. I kapitlet *Resultater* presenteres våre funn fra intervjuene og utført dybde case som bygger grunnlaget for oppgavens femte kapittel *Diskusjon*. Her vil vi diskutere og analysere indikatorer for to ulike grad av integrasjon basert på hvert av forskningsspørsmålene og belyse hvilke muligheter samt utfordringer virksomheter kan møte knyttet til bærekraft. Avslutningsvis presenterer vi oppgavens *Konklusjons* kapittel som tar implikasjoner, begrensninger og videre forskning.

2.0 TEORI

I dette kapitlet vil vi redegjøre for det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Vi har valgt å strukturere teorijennomgangen hovedsakelig basert på utvikling i bærekraft og konkurransefortrinn.

I første del ønsker vi å gi en innføring i *bærekraft*, hvor vi vil gjennomgå utvikling av begrepet og hvordan det forstås i dagens samfunn. Å introdusere en grunnleggende definisjon og forståelse av bærekraft er nødvendig for avhandlingen og dens videre analyse. Her vil vi diskutere betydningen av bærekraft i næringslivet før vi går videre innpå litteratur relatert til velkjente tradisjonelle ledelsesteorier i virksomheter målt opp mot nyere teorier mot bærekraftig ledelse. En viktig teori vi har valgt å utdype er John Elkingtons velkjente *The Trippel Bottomline (Den Tredelte Bunnlinje)* som skal lede ledelsen mot en grønnere fremtid.

I teoriens andre belyser vi tematikken rundt bærekraft i praksis og hvordan virksomheter iverksetter dette. I dette avsnittet kommer vi hovedsakelig til å sette søkelys på nyere forskning knyttet til implementering av bærekraft i praksis og hvilke utfordringer dette kan medføre.

I teoriens siste del velger vi å sette søkelys på *Konkurransefortrinn* som er et sentralt tema for oppgaven ettersom konkurransestrategier kan være en motiverende faktor for bærekraftig ledelse. Avsnittet vil hovedsakelig sette søkelys på grønne strategier for konkurransefortrinn, og hvilke faktorer som er essensielle for å oppnå dette. Grønne konkurransestrategier er sentralt i arbeidet mot bærekraft, og gruppen vil introdusere teorier som støtter opp mot dette.

2.1 Bærekraft

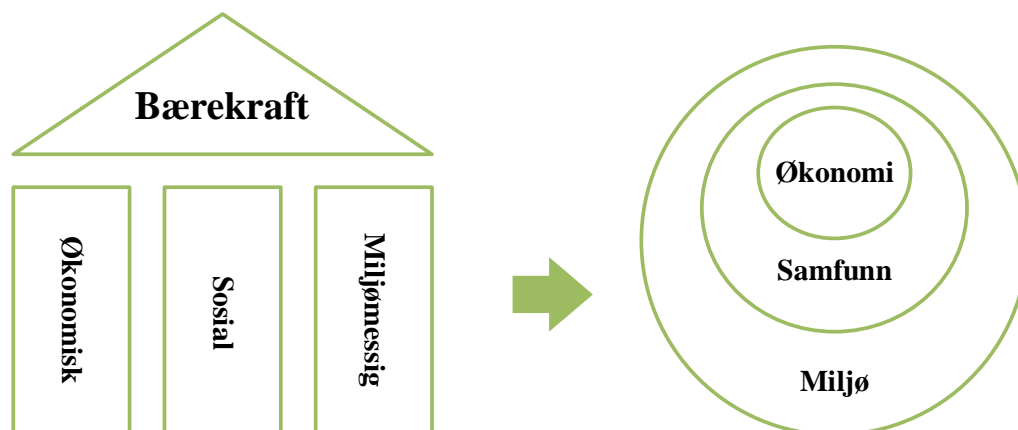
2.1.1 Utvikling av begrepet bærekraft

Bærekraft er et bredt begrep som har utviklet seg mye i løpet av de siste tiårene. *Bærekraftig utvikling* ble først introdusert når Brundtland kommisjonens rapport «*Our Common Future*» ble lagt fram i 1987. Ifølge rapporten beskrives det som en *utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov* (FN, 1987). Definisjonen legger vekt på at ressursbehovet til nåværende og fremtidige generasjoner, og er videre en anerkjennelse på at vi har begrenset mengde med ressurser. Rapporten hadde som

formål å komme på forslag til hvordan vi kan løse fattigdoms- og miljøproblemer verden sto ovenfor. Dette arbeidet skulle utfordre både den enkelte og næringslivet til å forandre måten vi jobbet med miljø- og utviklingsspørsmål på (FN, 2019).

Rapporten ble etterfulgt av store internasjonale møter, blant annet, Rio – konferansen også kjent som Earth Summit i 1992. Konferansen førte til prinsipperklæringer om ønskede handlinger og internasjonale avtaler rundt klimaendringer (UNCED, 1993). Ti år etter Rio – konferansen ble Earth Summit avholdt i Johannesburg i Sør – Afrika, hvor forpliktelsen til bærekraftig utvikling ble forsterket og bidro til en utvidelse av begrepet bærekraftig utvikling (FN, 2002). Definisjonen av begrepet bærekraftig utvikling ble utvidet med tre dimensjoner: økonomi, sosiale forhold og klima/miljø.

Johannesburg – konferansen bidro med seg også en del kritikk fra klimaforkjempere. Bruken av de tre dimensjonene ble sterkt kritisert for å være feilaktig, da den gikk ut på at det eksisterte prioriteringer mellom dimensjonene av bærekraftig utvikling (Adams, 2006). Som følge av kritikken ble det gjort et skille mellom sterk og svak bærekraft. I sterk bærekraft var ulik prioritering mellom dimensjonene ikke akseptert, mens i svak bærekraft var det tydelig prioritering mellom hvilke forhold var viktigere å prioritere framfor andre. Som oftest ble de økonomiske dimensjonene plassert øverst og ble noe som både myndighetene og virksomheter aksepterte i praksis (Adams, 2006). I senere tid etter konferansen i 2002, ble en mer visualisering av bærekraft lagt fram av Verdens Naturvernunion, også kjent som IUCN (*International Union for Conservation of Nature nad Natural Resources*), som gikk på å vektlegge en høyere grad av integrasjonen mellom dimensjonene for å bedre balansen mellom de (se figur X).



Figur 2: Fra tre pilarer etter FN 2002 til tre dimensjoner i henhold til Adams 2006

Bærekraft har det siste tiåret fått en viktigere posisjon i vårt samfunn som følge av internasjonal innsats på flere nivåer og står stadig mer sentralt i flere av virksomhetens misjon og strategi. Lokale myndigheter og FN har bidratt sterkt til at vi i dag har fått bærekraft på dagsorden, noe som førte til at verdens ledere i 2015 vedtok FNs bærekraftsmål mot 2030 (FN, 2015). FNs bærekraftsmål skal fungere som en felles veiledende handlingsplan for å beskytte planeten vår samtidig som den skal sikre velstanden. Målene er sammenkoblede, og representerer en balanse mellom de tre dimensjonene, økonomiske, sosiale og miljømessige forhold av bærekraftig utvikling (FN, 2015).

Bruken av bærekraftig utvikling har bragt med seg utfordringer, men sammenhengen av de tre dimensjonene er fortsatt avgjørende for å kunne definere noe som bærekraftig eller ikke. En må unngå at utviklingen påvirker miljøet, økonomien og/eller de sosiale forhold på en måte som setter begrensninger for kommende generasjoner (FN, 2019).

2.1.2 Samfunnsansvar

I de siste 10 årene har det vært store forventninger til næringslivet, hvor virksomheter ikke bare lenger skal skape verdier for egne eiere, ansatte og kunder, men også ha et positivt bidrag til samfunnet (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018). Virksomheters samfunnsansvar handler om hvordan deres verdier skapes, og hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018). For å jobbe med samfunnsansvar må ifølge Lundeby (2015), samfunns- og miljømessige faktorer være implementert i strategier og den daglige driften. Archie B. Carroll grunnla i 1991 den velkjente pyramide for virksomheters samfunnsansvar som inneholdt totalt fire ulike nivåer man kunne diskutere om når en snakket om virksomheters samfunnsansvar.



Figur 3: Pyramide for virksomheters samfunnsansvar (Carroll 1991)

Nederst i pyramiden finner vi det *økonomiske ansvaret* som handler om å være lønnsom for virksomheter i privat sektor, mens på offentlig sektor handler det om å forvalte ressurser på en god og effektiv måte (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018). *Juridiske ansvaret* handler om å forholde seg til lovverket, mens virksomheters *etiske ansvar* går ut på å forebygge og unngå skade på miljøet, mennesker og materielle. Det *filantropiske ansvaret* skal bidra til at livskvalitet i samfunnet forbedres, være en god borger og bidra til fellesskapet (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018).

2.1.3 Tradisjonell ledelse vs. bærekraftig ledelse

Det er mange ulike definisjoner knyttet til ledelse. Ingvild Sagberg (2022) knytter ledelse opp til personer som har ansvar for beslutninger og resultater i virksomheter. Hun mener at begrepet kan både knyttes til mennesker som innehar dette ansvaret og til utøvelsen av selve lederskapet. Strand (2007) definerer selv begrepet ledelse på tilsvarende måte som Sagberg, men utdyper videre at lederen kan ikke fritt bestemme hvordan resultater skal oppnås eller hvordan oppgavene skal løses. For å kunne påvirke resultatene, er de avhengige av spesifikke betingelser ledelsen har for å handle. Ledelsen sitt handlingsrom er begrenset ut fra gitte rammefaktorer og betingelser for utøvelse av lederskap som kan sees på som indre og ytre faktorer. Disse faktorene begrenser videre handlingsrommet og påvirker dermed resultatene ledelsen prøver å oppnå.

Jacobsen og Thorsvik på sin side definerer ledelse som «en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenking, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå et felles mål» (Jacobsen og Thorsvik, 2018). Deres definisjon av ledelse fokuserer på tre ulike områder. Ledelse består av mange handlinger som kan utføres av en eller flere personer, og disse handlinger trenger nødvendigvis ikke å utføres av den som er formelt ansatt som leder. Gjennom ledelsen skal andre motiveres for å utføre noe og bli ledet til å nå felles mål for virksomheten. Ifølge Jacobsen og Thorsvik viser nyere forskning innen ledelse, at for å oppnå god ledelse må vi ikke lenger skille mellom ledelse og administrasjon som vi gjorde tidligere. God ledelse er avhengig av det administrative skal fungere for at en virksomhet skal kunne nå sine mål og visjoner. Vi trenger med andre ord en god flyt og balanse av det administrative som setter søkelys på produksjonen i virksomheten gjennom veiledning og tilbakemelding, og ledelse som skaper visjoner og mål for virksomheter er viktig å formidle ut i virksomheten (Jacobsen og Thorsvik, 2018).

Videre mener Jacobsen og Thorsvik at virksomheter bør bare i liten grad sees som en enhetlig aktor med en stemme og ett ønske (2018). Virksomheter består snare heller av flere koalisjoner som har sammenfallende og delvis motstridende interesser. Ifølge forfatterne finner vi i privat sektor at målene til eierne er det som blir størst vektlagt, mens i det offentlige og de tilfeller hvor det er flere politiske partier, så er det å vektlegge målene til partiene som danner flertallet.

De siste årene har vi sett at søkelyset på både privat eide virksomheter og offentlige virksomheter samfunnsansvar fått stå oppmerksom. Med FNs bærekraftsmål og null gassutslipp innen 2030, har lokale myndighetene jobbet aktivt mot et mer ansvarlig næringsliv (Regjering, 2021).

Bærekrafts ledelse må inkludere de miljømessige og sosioøkonomiske aspektene ved større institusjoner, sektorer og handels- og fagforeninger involvert i planlegging, utvikling, drift og oppdrageringer (Delgado-Seballos, 2013). Ved bruk av bærekraftig praksis i virksomheten på en måte som er fordelaktig for nåværende og kommende generasjon, kan virksomheter bidra til at livskvaliteten til planeten vår bli opprettholdt.

2.1.4 Den tredelte bunnlinjen

Den tredelte bunnlinjen (engelsk: *Triple Bottom Line*) ble presentert av den britiske forskeren John Elkington i 1994, og teorien hadde som formål å utfordre bedriftsledere til å tenke nytt om

kapitalismen. Siden den tradisjonelle bunnlinjen i en virksomhet kun beskrev de finansielle resultater, gikk Elkingtons teori ut på at virksomheter påvirker også andre forhold i samfunnet enn kun finansielle. Den tredelte bunnlinjen tok for seg de sosiale- og miljømessige forhold i samfunnet i tillegg til de økonomiske. Elkington mente at når en snakket om resultatene til en virksomhet, så måtte vi ta hensyn til alle disse tre dimensjoner i tillegg. Den tredelte bunnlinjen ble da en indikator på virksomhetens samfunnsansvar, og hva virksomheten måtte dekke skulle de betraktes som samfunnsansvarlig (Carson og Kosberg 2003). For å oppfylle den tredelte bunnlinjen, bør den bærekraftige ledelsen i en virksomhet være i besittelse av noen underbyggende verdier og egenskaper.

- Det *økonomiske ansvaret* danner grunnlaget for de neste elementene i den tredelte bunnlinjen. En virksomhet har plikt til å handle ut ifra en bærekraftig økonomi, hvor hensikten er å skape økonomiskverdi gjennom å ha et langsiktig perspektiv for å forbli konkurransedyktige. Virksomhetene har et ansvar om å inneha bærekraftig økonomi som innebærer at tilgjengelige ressurser blir utnyttet på en mest mulig effektiv for å oppnå en profitabel drift. Ifølge Carson og Kosberg, skal de økonomiske overskudd ikke være et mål i seg selv, men heller et middel som bringer med seg andre goder. I et bærekraftperspektiv vil økonomi handle om hva som skapes av sosiale og miljømessige goder (Carson Kosberg, 2003).
- De *miljømessige forhold* har ansvar for et bærekraftig ytre miljø. Virksomheter har som ofte innvirkning på dette gjennom sin produksjon og tjenester de tilbyr. Flere virksomheter har utviklet retningslinjer og prinsipper knyttet til dette. Eksempler på miljøhensyn utført av ulike virksomheter vil være knyttet til avfallsreduksjon, redusert bruk av råvarer og energi, mer miljøvennlig produksjon og transport, eller bruk av miljøvennlige materialer. Hos enkelte virksomheter kan de stille som krav at deres leverandører eller eventuelle samarbeidspartnere skal levere materiale som er kortreist.
- De *sosiale eller kulturelle ansvar* innebærer at virksomheter har et ansvar for mennesket både internt og eksternt i et bærekraftig samfunn. Eksempler på dette kan være HMS for ansatte, sikre et godt arbeidsmiljø, ikke etablere drift i konfliktsoner, ivaretagelse av

menneskerettigheter, arbeide mot barnarbeid, unngå diskriminering, tilrettelegge forholdene for arbeidstakere med spesielle behov, gi muligheter for videreutdanning (Carson og Kosberg 2003).

I lys av 25 årsmarkeringen av *Triple Bottom Line*, publiserte Harvard Business Review en artikkel i 2018 hvor Elkington selv kritiserte og tilbaketrakk sin egen teori. Forfatteren av den velkjente teorien mente at den tredelte bunnlinjen ikke ble brukt av virksomheter slik den egentlig var ment til å brukes. Teorien skulle utfordre ledelsen til å tenke nytt og ta hensyn til andre forhold i samfunnet, enn å tenke kun på profittmaksimering (Elkington, 2018). Ifølge forfatteren er profittmaksimering fortsatt det ledelsen i en virksomhet prioriterte mest og som dermed var med i tråd med den tradisjonelle bunnlinjen enn den tredelte. Elkington beskriver selv i artikkelen at *den tredelte bunnlinjen ikke har klart å begrave det enkelte bunnlinjeparadigmet*, noe som er hovedårsaken til hvorfor forfatteren selv kritiserer og tilbaketrekker sin egen teori. Teorien skulle være en *gamechanger* i næringslivet, men ble istedenfor kun brukt som et rapporteringsverktøy av ledelsen for å måle de økonomiske, sosiale og miljømessige endringer.

Selv om teorien ikke ble brukt av ledelsen i næringslivet slik Elkington mente at den skulle, klarte flere selskaper å utøve den i sin virksomhet. Han trekker fram danske Novo Nordisk, Anglo - nederlandske Unilever og tyske Covestro som selskaper som har iverksatt teorien i deres virksomhet (Elkington 2018). Den tredelte bunnlinje er godt eksempel på hvorfor vi trenger en omstilling i næringslivet relatert til bærekraft. Slik Elkington har kritisert sin teori, er det fortsatt tendenser til at virksomheter operer kun i henhold til den tradisjonelle bunnlinje – profittmaksimering. Nettopp derfor valgte vi også inkludere teorien i vår avhandling sett fra det kritiske øyet til forfatteren enn kun forklarende om hva teorien går ut fra den først ble publisert. Vi ønsker i vår avhandling å kaste søkelys på hvordan bransjen for de bransjekjente ledelse har vært med å endre måten de jobber på – ikke bare internt innad i virksomheten, men også eksternt mot deres leverandører og kunder. Slik Elkington hevder så kan ikke vi lenger bare snakke profitt, men også fokusere på velstand og velferd (Elkington 2018).

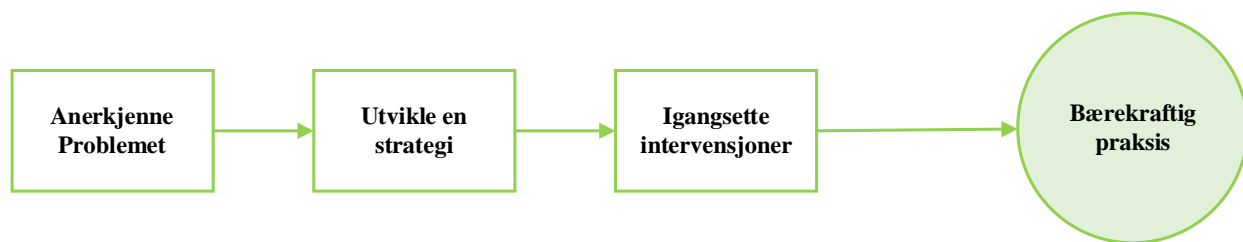
2.2 Bærekraft i praksis

2.2.1. Implementering av bærekraft i praksis

I nyere tid har flere virksomheter iverksatt flere grønnere strategier som et svar på klimautfordringene vi står ovenfor (Hasan, Morshadul, Nekamhmod m.fl., 2019). Næringslivet er i en fase full av endringer som krever at de ikke lenger kan lene seg bak tradisjonelle forretningsmodeller, men anse at de bærekraftige dimensjoner er med på å fremme en forretningsmodell full av muligheter (Silva og Borges Gouveia, 2016). Nyere forsknings viser oss at virksomheter som klarer å implementere bærekraft i deres kjernevirksomhet og som kan utføre dette videre i praksis, vil posisjonere seg sterkere i markedet enn sine konkurrenter (Silva og Borges Gouveia, 2016).

Professorene Cláudia Silva og Joaquim Borges Gouveia hevder i sin artikkel, «*A Process to Implement the Sustainability in Organizational Management: Support Tool*» publisert i 2016 at bærekraftig utvikling ikke bare inkluderer de tradisjonelle strategier om økt avkastning, men også hvordan en kan ivareta virksomhetens samtlige interessenter. Disse interessentene er sammensatt av både interne og eksterne, og inkluderer ansatte, kunder, leverandører, samfunnet samt miljøet rundt virksomheten. For å kunne oppnå en slik praksis, er det kritisk at virksomheter utarbeider seg en velformulert og godt kommunisert bærekraftig utviklingsstrategi som skal iverksettes og utføres i praksis tilnærming.

Det fins ulike metoder for hvordan bærekraft kan iverksettes i praksis, men felles for ulike metoder er at det starter med å anerkjenne problemet vi står ovenfor for deretter lage en strategi og handle ut ifra den. Forfatter Stephen A. Roosa argumenterer for at implementering av bærekraft i praksis skjer gjennom å anerkjenne problemet virksomheten står ovenfor, skape strategier rundt hvordan en skal løse problemet og deretter handle fra ut ifra strategien. På disse måtene mener Rossa (2010) at bærekraft kan iverksettes i praksis som en lineær prosess.



Figur 4: Bærekraft i praksis ifølge forfatter Stephen A. Roosa

Roosa argumenterer videre at virksomheter som ønsker å iverksette bærekraft, må være villige til å endre deres kjernevirksomhet gjennom å etablere eller tillegge ny visjon og mål. For å kunne få med hele virksomheten, er det viktig at ledelsen også hensyntar endringer på tvers av virksomheten ved å identifisere og gjennomføre endringer også knyttet til operasjonelle prosesser. Dette mener forfatteren er viktig for rapportering og resultat føring av bærekraftigs arbeidet virksomheten står ovenfor. Å belyse bærekraft innad i virksomheten og forbedre dens infrastruktur ved å tenke bærekraftig, kan ifølge Rossa også føre til reduserte kostnader for virksomheten. Han trekker fram eksempler som å redusere produktavfall og bevaring av virksomhetens ressurser for å hensyn ta ikke bare til klima, men også miljøet rundt.

2.2.1. Ledelsesrolle for implementering av bærekraft i praksis

Rossas modell for implementering av bærekraft i praksis forteller oss hovedsakelig at tradisjonelle forretningsmodeller ikke strekker til når en skal tenke bærekraftig og hvordan dette skal implementeres i praksis. Modellen utfordrer ledelsen til å tenke nytt for å håndtere endringene så godt som mulig. Dette peker på at endringer i en virksomhet er essensielle for å lykkes med iverksettelse av bærekraft i praksis.

Anerkjennelse av problemet er første steg i Rossas modell, og handler primært om å identifisere behovet, krav og retningen for endringen. Ifølge Hennestad og Revang (2012) må endringene utføres fra implementering av ny virksomhetshverdag med nye handlingsmønstre som er skapt gjennom forståelsesmønstre og læring. Dette drar oss inn til Rossas neste steg om å skape strategier for å implementere bærekraft i praksis. Å ha klare strategier og mål om bærekraftsarbeidet, er noe som understøttes av flere kjente toppledere i Norge. Blant annet har konserndirektøren i Posten Norge AS, Tone Wille hevdet at bærekraft må integreres i strategier og styringssystemer slik at

arbeidet med bærekraft blir målt og fulgt opp (2022). Her påpeker hun at ledelsen er en viktig faktor for å få med seg hele virksomheten da de må gå fram som et forbilde for å vise hvordan de kan bidra til å realisere de grønne strategier og mål. Willes holdning til ledelsesrolle for implementering av bærekraft i praksis, støttes videre av administrerende direktør i Nye Veier, Anette Aanesland som selv mener at ledelsen må tilrettelegge en *virksomhetsstrategi som bygger opp om bærekraftsmålene for selskapet* hvor det er balanse mellom de tre dimensjonene innen bærekraft.

Denne tankegangen mener forfatterne Epstein og Buhovac (2010) er viktige elementer for å lykkes med implementering av bærekraft i praksis. Ifølge forfatterne må en sammensetning av uformelle og formelle systemer i virksomheten til for å lykkes med implementering av bærekraft. De formelle systemene er en del av et større sett med prosesser og prosedyrer som tar sikte i å motivere og koordinere ansattes handlinger gjennom å skape en felles kultur for arbeidet med bærekraft (Epstein og Buhovac, 2010). Videre menes det at formelle systemer alene ikke er nok for å lykkes, men behøves å bli supplert med uformelle gjennom strategier, ledelse, kultur og mennesker som utgjør en viktig faktor for suksess. Forfatterne understreker at ledelsen må iverksette grønne strategier i kjernevirksomheten slik at viktigheten med å arbeide bærekraftig blir godt synlig ovenfor de ansatte. Ledelsesrolle er avgjørende for organisasjonskulturen og dersom deres handlinger gjenspeiler virksomhetens grønne strategier og mål, kan dette føre til en sterk organisasjonskultur. En slik organisasjonskultur kan bidra til at innovasjon og nytenking blir sterkere og kan bidra til å styrke virksomhetens arbeid med bærekraft (Esptein og Buhovac, 2010).

Forfatterne trekker frem store selskaper som Nike, P&G og Nissan Motor Co. som har lyktes med å gjennomføre bærekraft i praksis gjennom et dedikert lederskap og organisasjonskultur. Selv om virksomhetene er sterkt preget av å gi maks avkast til aksjonærene, har det satt søkelys på å forbedre bærekraftsarbeidet som en del av deres kjernevirksomhet. I tillegg til å ha klare grønne strategier, har virksomhetene også KPI'er og rapporteringsverktøy som måler deres implementering av bærekraft i daglige drift. Nøkkelen til å lykkes med bærekraft mener forfatterne er et sterkt lederskap og organisasjonskultur hvor fellesmålet er å være bærekraftig og handle ut ifra de sosiale-, økonomiske- og miljømessige dimensjoner.

2.2.2. utfordringer ved implementering av bærekraft

Endringer er et krevende område både for ledelsen og de ansatte i en virksomhet (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2018). Implementering av bærekraft i en virksomhets daglige drift er ulik fra å implementere andre strategier (Epstein og Buhovac, 2010). Næringslivet står ovenfor ulike faktorer som kan være utfordrende og sette grenser på deres bærekrafts strategier. En av de største faktorene til utfordringer er driftsmålene, hvor lønnsomhet ofte setter en hemmer for bærekraftsarbeidet. Fortjeneste av å velge bærekraftige løsninger ikke nødvendigvis kan bidra til økt fortjeneste for en virksomhet, og dersom dette blir en stor faktor for en virksomhet kan det videre utfordre deres evne til å være innovativ da de ikke besitter midler til dette (Epstein og Buhovac, 2010). I tillegg kan rapportering og måling være en utfordring når det gjelder implementering av bærekraft i praksis. Som oftest har vi klare verktøy som kan måle de økonomiske aspektene, men ikke nødvendig de sosiale eller miljømessige faktorer som også er viktig dimensjoner innen bærekraft. Ofte kan ledelsen, spesielt mellomledere, befinne seg i situasjoner hvor de må tenke på lønnsomheten først framfor de bærekraftige målene. I dette tilfelle er tenkingen på en mer kortsiktig basis enn langsiktig, og kan føre til at de bærekraftige handlingene er minimale og ikke store slik en ønsker at de skal være (Epstein og Buhovac, 2010). Implementering av bærekraft kan i tillegg utfordre virksomhetens identitet for de fleste etablerte virksomheter som kan muligens føre til et brudd for deres allerede eksisterende forretningsmodeller og identitet (Henderson mfl., 2015).

2.3 Konkurransetrinn

2.3.1. Bærekraftig konkurransefortrinn

Debatter om virksomhetenes konkurransefortrinn er gjort ekstensivt gjennom Michael Porters (1995) ulike tekster om strategi og konkurranse. Porter har gjentatte ganger indikert at for virksomheter handler det om å skape og opprettholde overlegen ytelse for å holde seg foran konkurrentene.

I Porters artikkel publisert 1995 i Harvard Business Review sammen med forfatter Claas van der Linde, argumenteres det nettopp på hvorfor og hvordan bærekraft kan gi konkurransefordel i markedet. Det argumenteres for at samfunnsansvar (CSR) virksomheter står ovenfor kan føre til

konkurransefortrinn gjennom at ledelsen i virksomheten tenker nytt og er innovative for å møte klima- og miljøproblemene (Porter og van der Linde, 1995). Gjennom innovasjon blir det mulig for virksomheter å bruke en rekke input mer produktivt – alt fra råvarer til energi til arbeidskraft, og dermed kunne kompensere for kostandene ved å forbedre miljøpåvirkningene. Forfatterne hevder at en slik ressursproduktivitet vil gjøre virksomheter mer konkurransedyktige. Eksempler om den nederlandske blomsterindustrien dras inn for å illustrere og belyse at beslutningstakere og ledelsen i en virksomhet må skifte fokuset fra de statiske kostnadseffektene av miljøregulering og over til produktivitetsfordelene ved innovasjon (Porter og van der Linde, 1995).

Konseptet med ressursproduktivitet åpner opp for nye måter å se på både de fulle kostnadene i verdikjeden og verdien knyttet til ethvert produkt. Ressursineffektivitet oppstår i en virksomhet ved ufullstendige materialeutnyttelse og dårlig prosesskontroll, som videre resulterer i unødvendig avfall og defekter (Porter og van der Linde, 1995). Skjulte kostnader ved et produkt livssyklus dras også inn som et argument på hvorfor produkteffektivitet er nødvendig for å møte de reguleringer knyttet til miljø- og klimaproblemer. Porter og van der Linde forklarer i sin artikkel at kunder bærer de ekstra kostandene når de konsumerer produkter som forurenses eller sløses med energi som igjen fører til at kostnadene *faktisk* øker istedenfor å ha den motsatte effekt ved å ikke iverksette en bærekraftig tilnærming til ressursbruken i en virksomhet.

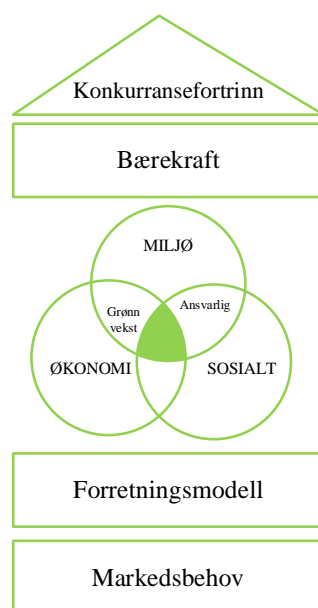
I artikkelen er det ingen tvil om at forfatterne mener at innovasjon og ressursproduktivitet er to faktorer som spiller en viktig rolle for konkurransefortrinn gjennom bærekraft. Porter og van der Linde utdyper dette videre i at økt fokus på å være innovativ gjennom å minimere ressursineffektivitet med ressursproduktivitet vil maksimere en virksomhets lønnsomhet kontra det motsatte.

En annen viktig faktor som det belyses om er reguleringer som fastsattes og presset om bærekraftig utvikling virksomheter står ovenfor. Troen på at virksomheter vil være mer innovative og nytenkende uten et regulatorisk press, gir en falsk antagelse om konkurransevirkelighet - nemlig at alle lønnsomme muligheter for innovasjon allerede er oppdaget, at alle ledere har perfekt informasjon om dem, og at organisatoriske insentiver er på linje med innovasjon (Porter og van der Linde, 1995). Det motsatte er faktisk det som er tilfelle her, nemlig at ledelsen ikke alltid har

fullstendig informasjon og har begrenset med tid og oppmerksomhet. Derfor er reguleringen ifølge Porter og van der Linde kritisk for at ledelsen i en virksomhet skal kunne lede den bærekraftig for å skape konkurransefortrinn og imøtekomme samfunnsansvaret de står ovenfor i forhold til klima- og miljøproblemer. Strategier for å gjøre virksomhetens forretningsmodeller grønnere kan utentvil ifølge Porter og van der Linde føre til et konkurransefortrinn for virksomheter. For å kunne iverksette dette stilles det krav til at ledelsen også leder dens virksomhet bærekraftig gjennom vilje til omstilling og evnen til å jakte på bærekraftig produkter, tjenester, strategier og muligheter.

2.3.2. Grønn konkurransekraft

I 2015 publiserte Innovasjon Norge en artikkel på deres nettside om hvordan deres fokus på bærekraft som konkurransefortrinn ville styre norsk næringsliv. De mente at en virksomhet opptrer bærekraftig dersom de tar i bruk en forretningsmodell som tar for seg alle tre dimensjonene. For å skape konkurransefortrinn for norske virksomheter, måtte næringslivet tenkte nytt og finne en forretningsmodell som ikke var bare økonomisk, men også miljømessig og sosialt bærekraftig (Innovasjon Norge, 2015).



Figur 5: Innovasjon Norges forretningsmodell for bærekraft

Innovasjon Norge sin forretningsmodell utfordrer norsk næringsliv til å tenke nytt og fokusere ikke kun på grønn vekst (miljømessige og økonomiske forhold) men også være ansvarlig for at sosiale og miljømessige forhold iverksettes som en del av deres virksomhetsstrategi.

Også her finner vi innovasjon som en sterk faktor for å skape bærekraftig konkurransefortrinn. Grønn innovasjon er ifølge Chen og Chang (2013) ikke bare en faktor som er med på å minimere bedrifters produksjonsavfall, men også med på å øke deres generelle produktivitet som kan resultere i bedre omdømme og konkurransefortrinn. De fastslår av miljøforplikter til bedrifter er noe positivt som er bundet med grønn konkurransekraft (Chen og Chang, 2013).

For økt konkurransekraft som er bærekraftig, vil teknologi og informasjonsutveksling være to sterke faktorer for å fremme og forbedre ressursene i form av både fysiske og ikke fysiske eiendeler (Chen og Chang, 2013). Dette er faktorer som også Innovasjon Norge hevder på sin side bidrar virksomheten i Norge til å oppnå bærekraftig konkurransefortrinn. Gjennom ny teknologi, sirkulær økonomi og nye forretningsmodeller oppstår det bedre kommunikasjon mellom en virksomhet og deres interessenter kan resultere i at virksomheter i Norge oppnår raskere konkurransekraft som er bærekraftig (2015).

2.4 Oppsummering teori

I første delen, *Bærekraft* redegjorde vi for begrepet bærekraft og hvordan det har utviklet seg gjennom de siste ti årene. Forskingen viser oss at bærekraft har utviklet seg gjennom tidene i takt med nyere forskning. Den senere tiden har vi også sett at i flere internasjonale toppmøter har bærekraft vært et mer sentralt tema år etter år. Videre i teoriens første kapittel fokuserte vi også på ledelse, hvor vi målt opp *tradisjonell ledelse* mot *bærekraftig ledelse*. Her viser nyere forskning at bærekraftig ledelse må ha et samspill mellom de tre dimensjonene i bærekraft for å klassifiseres som bærekraftig ledelse. De tradisjonelle ledelsesteorier fokuserte primært på profitt, men med klima og sosiale utfordringer vi opplever i dag stilles det strengere krav fra virksomheter om deres samfunnsansvar og bidra til samfunnet. Fra Elkingtons *den tredelte bunnlinje*, redegjorde vi at virksomheter har fortsatt en lang vei å gå for å bli fullstendig bærekraftig. Hans teori som han selv kritiserte, belyser viktigheten med å gjennomføre bærekraft i virksomheters strategier og mål.

I kapitlets andre del, belyse vi litteratur og nyere forskning innen bærekraft i praksis. Stephen A. Rossas metode for implementering av bærekraft i praksis ble presentert, i tillegg til hvilken rolle ledelsen i en virksomhet har når bærekraftige strategier integreres i kjernevirksomheten. Epstein og Buhovacs forskning i delkapitlet ga innblikk i ulike og viktige faktorer som være til stede for en vellykket integrering av bærekraft i praksis, og hva som kreves av ledelsen for at en slik endringsprosess skal lykkes innad i virksomheten. Avslutningsvis i delkapitlet la vi fram mulige utfordringer som kan oppstå ved å implementere bærekraft i praksis, og hvilken effekt dette kan ha for en virksomhet.

I kapitlets tredje og siste del, presenterte vi teorier for *bærekraftig konkurransefortrinn*. Michel E. Porter og Claas van der Linde sin artikkel, ”*Green and Competitive: Ending the Stalemate*” ble drøftet og redegjort for hvordan bærekraftig utvikling kan bidra til å øke virksomheters konkurransefortrinn. Deres argumenter for å tenke nytt og utnytte ressurser fullt ut er noe som videre understrekes i nyere forskning (Yu-shan Chen & Ching-hsun Chang, 2013). Innovasjon Norge mener også at gjennom innovasjon og nye forretningsmodell kan grønt konkurransefortrinn oppnås for å sterke virksomheters posisjon i markedet.

3.0 METODE

Vi forsøker i kapittelet å forklare vårt valgt knyttet til metode for å besvare problemsstilling. Videre vil studiens forskningsform presenteres før det vil beskrives metoden for datainnsamlingen. Funn i svar fra eksterne informanter vil utfordres, eventuelt støttes, av opplysninger vi hentet inn fra Oslobygg KF dybde-case. Deretter vil metoden til analysen kortfattet forklares på lik linje med studiens kvalitetskriterier og forskningsetikk.

3.1 Vitenskapsteoretisk stand

Valg av metodetilnærming kan påvirkes av forskere med ulike perspektiv. Dermed er det gunstig å reflektere over hvilken vitenskapelig stand vurderes før gjennomførelse av et forskningsprosjekt.

Formålet med vår avhandling er bærekraftig utviklingen i næringslivet ved å avdekke hva er det karakteristiske ved en bærekraftig ledelse i virksomhet. For at forskingsarbeidet muliggjøres, har en serie intervjuer med seks utvalgte bransjekjente ledere fra ulike virksomheter blitt gjennomført og analysert basert på deres oppfattelse av bærekraft. Gruppens tilnærming til prosessen er at virkeligheten er subjektiv og sosial konstruert. En sosialkonstruktivistisk vitenskapelig posisjon er en konstruksjon dannet blant mennesker som sosiale individer (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Perspektivet baserer seg på at menneskers virkelighetsoppfatning formes av opplevelser og erfaringer (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2011). Det gjør at vi som forsker også bidrar til å konstruere virkeligheten sammen med informantene (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Studien vil da ikke handle om å presentere en objektiv sannhet, men å øke en generell forståelse av hvordan bærekraft tas i bruk (Gripsrud, mfl., 2011).

3.2 Forskningsform

Forskningsdesignet betegnes som den overordene plan for hvordan avhandlingen gjennomføres og former dermed rammen for datainnsamlingen og analysen. Faglitteraturen antyder ofte til tre ulike forskningsformer kalt eksplorerende, deskriptivt og kausalt (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Avhengig av studien formål og tilgang til tilstrekkelig kunnskap om bærekraftig ledelse, kan forskere benytte seg av én eller flere forskningsformer. Dersom forfatterne har relativ god kunnskap om det som skal forskes på, vil et deskriptivt forskningsform være passende (Jacobsen,

2005). Hensikten med en slik tilnærming er å få fram en beskrivelse av emnet som skal utforskes, derav betegnelsen deskriptivt (Jacobsen, 2005).

Problemstillingen vår søker svar på «hva» og «hvordan» lykkes med bærekraftig ledelse i en virksomhet og gjør studien egnet til en deskriptiv form. Samtidig ble det oppdaget en begrensning hos våre kilder på sammensatte perspektiver i forhold til innhold og prosess om bærekraftige ledelse. En eksplorerende tilnærming kunne passet her ettersom vi oppsøker også nye elementer. I motsetning til en eksplorerende form som utforsker nye elementer med relativt begrenset forskning på fenomenet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012), baserer studien seg på en forhåndsbestemt emne med strukturert oppsett som vi fokuserer på (Hair, Money, Page & Samouel, 2007). Ved å forholde oss til teoretisk rammeverk uten å avvikle muligheten som omhandler drivkraften om nye idéer omtalt som innovasjon, har forskere konkludert at en deskriptiv form er passende for studiet vårt.

3.3 Metode for datainnsamling

Gruppen har valgt en kvalitativ tilnærming for problemstillingen ved å intervjuer konfidensielt et utvalg av bransjekjente ledere innenfor bærekraft fagfeltet fra ulike virksomheter. Innenfor sosialkonstruktive tilnærminger sees virkeligheten som mediert gjennom språklige uttrykksformer og paradigmer (Jørgensen & Philips 2011). Studien tar utgangspunkt i et sosialkonstruktivistisk perspektiv og behandler meningskapning som en diskursiv og narrativ prosess. Vi har valgt en gruppe med ledere fra ulike virksomheter og bransjer for å få bredde i vårt datagrunnlag. Alle breddesvar bør bli utfordret av dybdesvar, noe gruppen virkeliggjorde ved å utføre dybdeintervjuer med informantene fra Oslobygg KF. Fokuset vårt var å forstå hvordan de muliggjør integrering av grønne strategier, drivkraften bak innsatsen og dermed oppklare hvilke reaktive taktikker benyttes for å oppnå konkurransefortrinn. I avhandlingen vil det identifiseres hvilke karakteristiske egenskaper, drivkrefter og forutsetninger som er fundamentale for ledelsens fremskritt. I tillegg berører studien også om hvordan lederens initiativ kan oversettes og anvendes til handling og sosialt ansvarlig atferd også fremfor andre ledere.

I tillegg til å omfavne innovasjon, overlevelse og differensiering, har bærekraft blitt stadig mer omtalt som en viktig strategisk faktor i den senere tiden (bla. Leisinger, 2015). Utviklingen i

bærekraft fagfeltet har gitt et stadig fremtredende behov for grønne forretningsstrategier. Ønsket effekt er å styrke forbrukere, interessenter og samfunnets tro på at de kan påvirke miljømessige og sosiale utfordringer i positiv retning. Ett av avhandlingens fokusområde retter dermed seg mot å identifisere drivkraften ved bruk av slike strategier.

Kapittelet beskriver videre forskningsmetoden gruppen har brukt for å innhente ønsket data og hvilke utvalgs-kriterier ble tenkt for de utvalgte informanter. Thagaard (2018) mener at forskeren utformer det kvalitative forskningsintervjuet på ulike måter avhengig av hvor streng strukturen er. Fra løs samtale mellom forsker og informant til et strukturert intervju der forsker har forberedt spørsmål og eventuelle oppfølgingsspørsmål (Thagaard, 2018). Vi forklarer videre hvordan intervjuene ble bygget opp, planlagt og gjennomført, beskrive forskerrollen, bearbeiding av datamaterialet, transkribering, analyse, samt studies kvalitet og etiske retningslinjer.

3.4 Intervjuet og utvalgte bransjekjente ledere

For å innhente og analysere hva som ligger bak bransjeledernes suksess innen bærekraft ble digitalt intervju benytte som et elementært verktøy for relevant og sammenlignbar respons. Intervju med spørsmål i sin helhet ble fort indentifisert som en effektiv måte og samle relevante data på i denne studien (jfr. Vedlegg xx)

Intervjuet vårt består av to deler; en kort informativ guide og 10 forhåndsutarbeidete spørsmål knyttet direkte til bærekraft og ledelse tematikken. Som nevnt i tidligere avsnitt (3.3) har utvalg av respondenter bestod av bransjekjente ledere fra ulike bransjer og virksomheter. Vi ønsket med dette å oppnå en bestemt bredde i vår datagrunnlag.

Identiske spørsmål ble også benyttet i dybdeintervjuene hvor respondentene fikk en ekspansiv anledning til å reflektere «hva» og «hvordan» bærekraftig ledelse anvendes i Oslobygg KF. Dybdedimensjonen hjelper oss til å forstå bedre drivkraften for bærekraftinnsatsen i Oslobygg KF og forstå bedre hva som står bak deres engasjement. En måte å indikere dybde på bærekraftsarbeidet var å avdekke hvor forpliktende og tunge er oppgavene til Oslobygg. Et dybdeintervju er egnet for å skape en fleksibelt ramme hvor informanten gis mer tid til å reflektere over egne meninger og erfaringer (Tjora, 2017).

Vårt intervju inneholder ti spørsmål fordelt i to kategorier og bygger på temaer om hva og hvordan bærekraft forstås og anvendes. Dette ble muliggjort gjennom direkte kontakt med toppledere. Vår avhandling om bærekraftig utvikling setter av ledelsen i fokus og tar utgangspunkt i en utvalgt gruppe av bransjeledende ledere innen bærekraft og samfunnsansvar.

Proessen med å rekruttere respondenter viser seg å være noe utfordrende. Ifølge Thagaard (2018) bør man velge informanter ut fra egenskaper og kvalifikasjoner som er relevante for problemstillingen. Med god nettverkstilgang til ledere som arbeider med bærekraft, inklusiv hjelp av digitale plattformer som LinkedIn, plukket vi ut et bestemt antall individer vi ønsket å intervju.

Respondent	Tittel	Utdanning	Verv	Erfaring
Nr. 1	Adm.direktør	McS innen Økonomi og Finans EMBA i strategisk lederskap	Styreleder Styremedlem	>30 år
Nr. 2	Direktør for bærekraft	Siviløkonom MBA innen Ledelse og strategi	Styremedlem	>25 år
Nr. 3	Direktør for Bærekraft	McS Økonomi MBA innen strategisk ledelse og bærekraft	Tillitsverv Styremedlem	>25 år
Nr. 4	Direktør for Bærekraft og Innovasjon	Sivilingeniør bygg MBA innen strategisk ledelse	Tillitsverv Styremedlem	<25 år
Nr. 5	Faglig leder kjernevirksomhet	Sivilingeniør bygg MBA Sirkulær økonomi	Tillitsverv Faglig verv	<30 år
Nr. 6	Fagligleder innovasjon	Sivilingeniør bygg	Faglig verv	< 30 år

Figur 6: Presentasjon av respondenter og bakgrunnsopplysninger.

Utvalget besto av seks informanter som fremstilt i tabell 1, hvorav tre respondenter arbeider på ulike ledernivåer i Oslobygg KF. Utvelgelseskriteriene vi la til grunn i valg av respondenter tar utgangspunkt i fire aspekter: utdanningsnivå, tverrfaglig bakgrunn, embetsansvar og nåværende stilling. Tre bransjekjente ledere arbeider for ulike virksomheter innen anlegg, eiendom og transport. Spesielt ønsket vi å lytte til tre ulike perspektiver fra respondenter i foretaket. Utfallet ble en toppleder med helhetlig ansvar for bærekraft, én faglig leder innen det operative segmentet og én faglig leder med et solid fotfeste innenfor deres innovative og internasjonale samarbeid. Her

vurderte vi et fokusgruppeintervju med Oslobygg informantene. Til tross for at en slik tilnærming er tidsbesparende, har et dybdeintervju den fordel at det gir større rom for den enkelte informantens spontane tanker, følelser og erfaringer enn i et fokusgruppeintervju der en eller flere kan bli dominante (Ringdal, 2018). Et annet faktor som veide mot fokusgruppeintervju er et uønsket asymmetrisk maktforhold i samtalen. Kvale or Brinkmann (2015) hevder at dårlig utførelse av forskerrollen kan føre til et forstyrrende asymmetrisk maktforhold som forringer intervjuets kvalitet. Vi skal sørge for at intervjuet blir ikke en enveis- og dominerende dialog (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi valgte å gjennomføre dybdeintervjuer som vil være mer egnet for studiet vårt.

Deretter ble en formell digital invitasjon til utvalgte respondentene sendt ut. De som var positiv innstilte til studiedeltakelsen fikk deretter tilsendt de faglige spørsmålene på forhånd noe som kan bidra til et mer vitenskapelig holdbart resultat når nye oppdagelser gjøres underveis (Yin, 2014). Resultatet ble at de intervjuete delte rikelig med kunnskap. Denne formen for data ble digitalt tatt opp via lydopptak ihht. Norsk Senter for forskningsdata (NSD) sine retningslinjer. Lederutvalget, som har nøyte vært planlagt med utgangspunkt i utvelgelseskriteriene, er en svært relevant og spesifikk gruppe og den delte informasjonen fremstiller svært konkrete meninger og refleksjoner relatert til virksomhetens grønne strategier og bærekraftig ledelse.

Gjennom disse individuelle intervjuer med bransjekjente ledere og dybde-casen høstet gruppen godt datagrunnlag, dekket de viktigste temaene og simultant gi plass til individuelle innspill og refleksjoner. Det ble forventet at respondentenes tolking vil kreve tid på grunn av markant og kompleks innhentet informasjon. Avhandlingen bygger fundament ved hjelp av ledere i ulike virksomheter. For å oppnå et omfangsrikere perspektiv i arbeidet med å klarlegge mekanismer og eventuelle rundvirkninger av ledelsens innsats, støttet studien seg på respondenter på forskjellige nivåer i Oslobygg. Informantene ble intervjuet direkte ut fra en adaptiv spørre mal. De hovedtrekkene i vår kvalitative datainnsamling vil utfordres av funn i dybdeintervjuer fra Oslobygg.

Supplerende metoder – innsamling av sekundær data

Alle intervjudataene vil suppleres og sammenlignes med kvalitative analyser av relevante eksterne og interne artikler og rapporter. Hensikten med at det benyttes flere kilder til datainnsamling

(triangulering), vil gi grunnlag for et mer troverdig resultat noe som styrke studien og forskingsresultatene. Konkret har vi lest relevante vitenskapelige artikler og ferske rapporter generert i forbindelse med fremgangen i bærekraftsarbeidet i Oslobygg KF. Ifølge Grønmo (2004) innebærer triangulering at bestemte sosiale fenomener studeres ut fra ulike synspunkter og synsvinkler. Vår dokumentanalyse av lydopptak og skriftlige notater prøver vi å besvare problemstillingen gjennom å samle inn og analyse andres ord, setninger og fortellinger om vårt tema.

Gruppen velger å ikke vektlegge tekster som er en del av den interne kommunikasjonen i virksomhetene, og prioriterer heller den samlede datainformasjonen. Interne bærekraftsrapporter er et eksempel på slike tekster og blir flittig brukt av lederne som kommunikasjonsmiddel. Rapporter er dog ikke alltid ensbetydende med handling, og studien vil ta for seg hvilke tilnærminger som benyttes for implementering av bærekraftstrategier. Med utgangspunkt i den utredede teorien vil det undersøkes hvilke strategier, men også kommunikasjonsevner og egenskaper lederne faktisk innehar og benytter.

Videre i avhandlingen vil det sees nærmere på de påvirkende mekanismene bak funnene og hvordan disse er sentrale for å lykkes med bærekraftig ledelse. Etter vil det identifiseres og kartlegges visse forutsetninger når det vurderes ledernes egenskaper til å takle de mangfoldige utfordringer definert i form av krav og forventninger både internt og eksternt.

3.5 Dybde-case: Oslobygg KF

Gruppen tok for seg en dybde-case, nemlig Oslobygg KF, for å utfordre svarene fra respondenter utenfor foretaket. Oslobygg KF er et nylig dannet eiendomsforetak og er et resultat av sammenslåing av fire store foretak i Oslo kommune. Innhentet data fra de ulike ledere gir gruppen en bred mengde med deskriptiv data, mens respondentene fra Oslobygg KF gir studien et mer sammenhengende perspektiv rundt forskningsemnet gjennom sine svar. For å skaffe den type datagrunnlag er en casestudietilnærming nødvendig. Etter gjennomførte intervjuer med bransjekjente ledere innen bærekraft og benytte Oslobygg KF dybde-caset, kunne gruppen gjøre en analytisk generalisering. Ved å forske foretakets bruk av sin bærekraftstrategi på nært hold, kunne vi forstå hva som ligger bak ledelsens suksessfulle momenter. Målet med dybde-caset vil

med andre ord utfordre datagrunnlaget helhetlig og utforske hvilke karakteristiske handlinger, ferdigheter og verdier som definerer bærekraftig ledelse og dens betydning for det grønne skiftet.

Formålet for bruk av en slik case er å gi en narrativ skildring – eller som Yin (2014) beskriver; en studie basert på en empirisk detaljert forespørsel som utforsker et moderne fenomen i en hverdagssituasjon. Grupper benytter beskrivelsene av disse forholdene til å avklare forskjellige tilnærminger til bærekraft. Gruppen vil dermed gjøre en forholdsvis grundig og detaljert vurdering av hvordan bærekraft innlemmes og praktiseres innenfor virksomheter, og sette dette opp mot relevant teori. Forutsatt at teori og praksis knyttet til bærekraft fagfeltet er ennå i en tidlig utviklingsfase, vil en slik tilnærming med intervjuer med faglige spørsmål supplere gruppen med tilgang på data fra de som har praktisk erfaring med dette relativt nye fagområdet.

Dybdeintervjuer er hensiktsmessig i denne studien på grunn av problemstillingens kompleksitet og vil gi induktive, eksplorerende og teorigenererende data (Yin, 2014). Denne fremgangsmåten vil anvendes i den dypere analysen av Oslobygg KF-casen. Dybdeintervjuene suppleres ikke av ytterligere data og kan også avdekke nye problemstillinger som kan rettes mot framgangen av bærekraftig utviklingen. For å bestemme hvilke data som er oppdaget, vil hver respons gjennomgå i etterkant for å reflektere over innsamlet informasjon.

3.6 Dataanalyse og skriving

For å analysere innhentet data ble det benyttet flere metoder for innsamling. Gruppen baserer sine teknikker på å inkludere flere iterasjoner av sortering, skrivememoer og lydopptak etter gitt samtykke. Til sammen i bredde og dybde ble det gjennomført 6 intervjuer; hvorav 3 intervjuer med aktører i ledende stillinger for breddeperspektiv og 3 dybdeintervjuer med aktører fra ulike divisjoner i Oslobygg KF. Intervjuene utløste en stor mengde kvalitativ data. Ønsket var å supplere med mer datamengde er å eventuelt utfordre data i seg selv, bærekraftsrapporter og eksterne kilder. De faglige spørsmålene til lederne ble besvart i stor grad tydelig og utfyllende på de standardiserte spørsmålene, og ga oss umiddelbare og identifiserbare data.

Alle transkriberinger av innsamlede svar ble deretter analysert ved åpen koding fra de forskjellige informantene. Corbin og Strauss (2008) beskriver åpen koding som å «bryte ned data og avgrense

konsepter for å framstå som blokker av rå data». De intervjuetes språk dannet her utgangspunktet for koding og kategorisering. De åpne kodene ble identifisert fra våre transkripsjoner, og deretter sammenlignet. Under den åpne kodingen kom ledelsens drivkraft, konkurransefortrinn og kompetanse for bærekraftig praksis kom fram som de viktigste sorter. Under kodingen avdekket vi den gjentakende aspekter som er innovasjon for en bærekraftig utvikling Det ble forsøkt å detaljert forsvare hvordan referanser og informasjon ble benyttet, hvordan hypoteser ble generert, samt hvordan variabler og data ble vurdert.

Videre gjennomførte vi en aksiell koding for å kartlegge aktuelle drivkrefter, strategier og resultater som kan knyttes til bærekraftkonseptet. Aksial koding Tar utgangspunkt i kategoriene man har lagd for å se om antakelsene gjelder for flere observasjoner i vår datagrunnlag, og defineres som «gjensidig kryssende eller knyttende konsepter» (Corbin og Strauss, 2008), og det er slike begreper gruppen er på utkikk etter her. Gruppen formet fire temaer for analysen på bakgrunn av framlagt teori:

- Drivkraft
- Innovasjon
- Bærekraft i praksis
- Konkurransefortrinn

Overnevnte temaene hjalp gruppen med å bryte videre ned kompleksiteten i de mange dimensjonene av dømmekraft og erfaring som de intervjuene brakte fram. Til slutt forsøkte gruppen å utvikle enkelte visuelle modeller fra forslagene som summerer våre funn, viderepresentert i analyse- og diskusjonskapitlene.

Gruppen tok analytiske og selvreflekterende notater for ytterligere forståelse og dokumentasjon gjennom hele prosedyren med åpen og aksial koding, Notatene inneholdt stort sett anmodninger og refleksjoner fra dataene, samt private reaksjoner på intervjuerens framlegg.

3.7 Vurdering av validitet og reliabilitet

Metoder og funn er forsøkt legitimert i en klar og komplett form, og innsamlede data vil være tilgjengelig for andre dersom behovet oppstår. Gruppens valideringsprosess innbefattet påfølgende etapper: omfattende feltarbeid, triangulering, fagfellevurdering av artikler og til slutt revisjon.

I vår studie blir karakteristikker av bærekraftig utvikling i første omgang begrenset til ledere som har bærekraftansvar, og kun Oslobygg KF-caset blir studert i et større omfang. Avhandlingens resultat kan dermed ikke generaliseres umiddelbart til alle typer virksomheter, og studiebestemmelsene kan heller ikke fullt parallellisere med alle typer virksomheter. Informantene i dybde-caset er en gruppe av tre respondenter fra ulike fagområder og organisasjonsnivåer valgt på forhånd, og de kan dele ulike standpunkter på den bærekraftige kompetansen. Resultatet kan ikke generaliseres til kompetansekrav for hele virksomheten siden analysen ble utført på individnivå, og de intervjuete rapporterer deres oppfatninger som enkelt individ. Dersom det ønskes et dypere forståelse på bærekraft og ledelseskunnskap, bør forskning bli gjort på et mer heterogent utvalg av individer fra forskjellige fagområder.

Gruppen har i enighet alltid hatt en felles forståelse at under selve intervjuet det alltid kunne være mulig for at de intervjuete responderte basert på et «felles sosialt uttrykk». Underrepresentering av informanter med tilfredsstillende kunnskap om emnet, kunne også være med på å forvri resultatet. Gruppen erfarte imidlertid akkurat det motsatte; svært god samarbeidsvilje og kunnskap rundt temaet hos de utvalgte, noe som styrket følelsen om å innhente betydningsfull data ble oppnådd. Vi vurderte også risikoen, om at svarene ble påvirket av at noen oppfattet enkelte av spørsmålene som for personlige, som meget liten. Utfallet kan forvis også av enestående karakteristikker ved de utvalgte respondentene. Faktorer som fordommer, utseende, stereotyper og/eller oppfatningsevner, kan også ha forandret responsen – også når det kommer til informantens forståelse av gruppens individer som personer.

3.7.1. Metodekritikk

Spørsmål om subjektivitet dukker ofte opp når data behandlet kvalitativt. Det ønskes i den forbindelse å informere at én av forskerne arbeider i det nyetablerte foretaket, noe som kan antyde at oppfatninger har blitt nyansert i ansettelsesforholdet. Fordelen er imidlertid at vi forsket på

problemstillingen på en dypere dimensjon og informantene er beslutningstakere for bærekrafts arbeid i virksomheten. Viktige fortrinn for ved en kvalitativ metode er åpenhet og nærhet til det fenomenet som studeres, og de forutsetningen er at forskeren har et spesielt engasjement og særlig kunnskaper om hva som studeres (Ringdal 2018, Tjora 2017). Våre forkunnskaper og genuin interesse i bærekraftig ledelse og veien mot det grønne skiftet ga oss fordeler i kommunikasjonen med informantene.

3.8 Etiske vurderinger

Annerkjennelse av kilde, både støttende og kritiske, gruppen har brukt i sin forskning er viktig i addisjon til bruk av etablerte begreper og teorier. Gruppen har forsøkt å forestille en liberal, balansert og redelig presentasjon av disse. På lik linje har gruppen gjort det sammen med egne vinklinger for å etterstrebe profesjonalitet og pålitelighet, og ved å understreke tvil der det er passende. Forskningsetikk er et sett med normer som skal sikre at den vitenskapelige virksomheten er moralsk forsvarlig (Grønmo, 2004:416). Robert Merton (1973) la vekt på disse forskningsetiske normene: offentlighet, organisert skepsis, uavhengighet, universalisme, originalitet, ydmykhet og redelighet (Grønmo, 2004).

Valget av å benytte kvalitativ forskning for denne studien ble gjort fordi den er egnet til de ontologiske og aksiologiske antagelsene om bærekraft. De karakteristiske kvalitetene som assosieres med den bærekraftige ledelsen, blir subjektivt uttalt av deltakerne, og det kan framkomme et bredt spekter av meninger på hva som faktisk fører til suksessfull bærekraftig ledelse.

Gruppen deler selv troen på at det er behov for å fremme bærekraftaspektet ved lederskap for å kunne håndtere globale utfordringer. Gruppen har hatt et aksiologisk syn og et sett med verdier som har vært med på å forme et bilde ut ifra dataene jeg har samlet inn. Generelt støttet vi oss blant annet på følgende utsagn; «Det er mulig å møte dagens behov uten å kompromittere fremtidens generasjoners evne til å møte sine egne behov» (FN, 1987).

Gruppen sørget etter beste evne for at kodingen og temaene ga en nøyaktig representasjon av synspunktene til hver av informantene. Metodikk for studien og prosessen for koding ble utført på

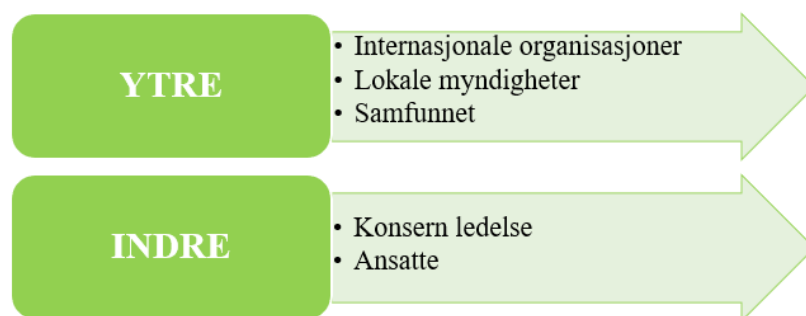
en etisk forsvarlig måte ved at vi benyttet oss av etablerte prosedyrer og protokoller dokumentert i kvalitativ forskning. Vi informerte de utvalgte om at deres svar var konfidensielle – altså ga vi et løfte om at ingen andre enn vi skal kunne knytte forbindelsen mellom person og svar. Både Thagaard (2018) or Kvale og Brinkmann (2015) benytter konfidensialitet som terminologi. Hvis det var spesifikke sitater gruppen ønsket å benytte, kontaktet vi vedkommende for å validere at de godtok at jeg brukte disse i mitt framlegg, selv om de var anonymisert. Gruppen sørget også for å informere om at deres svar kun ville brukes til nettopp denne studien, og presenterte rammene rundt deres deltakelse i vedlegget «informert samtykke» (jfr. Vedlegg 1).

4.0 RESULTATER

I dette kapittelet vil vi presentere det empiriske datamaterialet basert på utførte intervjuer. Hensikten er å forstå hvilke drivkrefter implementering av bærekraft i informantens virksomhet fremmer, hvordan innovasjon har fremmet bærekraft i praksis og om det har fremmet grønn konkurransekraft. I kapittelet kommer vi også til å presentere funnene fra dybde-caset, Oslobygg KF for å avdekke hvordan bærekraft har blitt iverksatt i deres foretak gjennom strategier og måloppsettelse.

4.1 Drivkrefter bak implementering av bærekraft

Drivkrefter kan defineres som faktorer som får oss til å handle eller ikke, og er det som også kan motivere våre handlinger. I vår studie ønsket vi å forske på hva som driver virksomheter til å iverksette bærekraft i deres strategier og dagligdrift. Utvalgte informanter har belyst en rekke felles drivere, og ut ifra transkriberingen har vi valgt å dele de i to kategorier, ytre og indre drivkrefter.



Figur 7: Drivkrefter bak implementering av bærekraft

De største drivere for implementering av bærekraft hos samtlige virksomheter var relatert til ytre faktorer, og var den dominerende faktor. Ytrer faktorer mente en av informantene var de aller første drivere i arbeidet mot bærekraft, men i senere tid så man at indre faktorer som ansettes og ledelses forventninger til å drive bærekraftig også ble en pådriver.

«Det er en blanding av indre og ytre motivasjon. For noen år siden var det mer ytre motivasjon, da vi merket at det skjedde noe i samfunnet.» (Informant 1)

For oss var det et bevisst valg å stille informantene spørsmålet om hva de assosierer med bærekraft og hva det betydde for deres ledelsesrolle i virksomheten. Alle informantene var enige om at bærekraft iblant kan tolkes feil og at det kan misbrukes fort av ledelsen i næringslivet til å sette de økonomiske aspektene først.

«Begrepet bærekraft har vært så lenge og når lederne begynte å snakke om bærekraft, så var det for å dra inn det økonomiske aspektet.» (Informant 2)

Alle tre dimensjonene innen bærekraft mente informantene var like viktig å belyse, slik at de sosiale og miljømessige dimensjoner ble ivaretatt på lik linje som de økonomiske. For en av informantene var det viktig å se på bærekraft som en varig faktor på sikt og som en investering i deres arbeidskraft for å skape varige ressurser.

«I min rolle tenker jeg langsiktig å investere i vår arbeidskraft og satse på det som vi ønsker å investere i (...) slik at de blir en varig ressurs for oss.» (Informant 3)

4.1.1. Ytre faktorer

Internasjonale organisasjoner som FN, lokale myndigheter og samfunnet generelt var de ytre faktorene informantene mente var de største drivere til implementering av bærekraftstrategier og mål. Forventninger til å levere bærekraftighet og iverksette grønne strategier mente informantene er noe de som virksomhet må tilpasse seg til for å kunne leve opp til dagens krav til bærekraft.

«For fem år siden kunne du slippe unna konsekvensutredningen uten et klimagassbudsjett, det kan du ikke i dag.» (Informant 1)

FNs bærekraftsmål er ytre faktorer som dras sterkt inn hos flere av informantene, og i lys av dette har også lokale myndigheter satt opp strategier for å nå målene. En informant forteller at som følge av de ytre faktorene ble det stilt mer kritiske spørsmål til planleggingsprosessen og større forventninger spesielt til klima og informasjon rundt deres prosesser. For deres virksomhet ble det avgjørende å sette i gang konkrete tiltak som skulle ivareta de bærekraftige aspekter ved virksomheten.

*«X skjønnte da at de måtte ruste opp kompetansen og rette oppmerksomheten mot det.»
(Informant 1)*

En annen informant mener at vi i Norge ble mer oppmerksom på bærekraft etter at vi fikk inn et mer grønt politisk parti. Spesielt som følge av at Oslo Kommune fikk inn et grønt byråd, ble virksomhetene stilt flere krav til. En av informantene som jobber i offentlig sektor mener at grønne politiske partier som sitter byrådet har økt fokuset på det å drive bærekraftig. Spesielt innad offentlig sektor, hvor informanten jobber, hevder at blir mer og mer målt på å drive bærekraftig.

«Vi har et grønt byråd (...) og det har gitt en helt annet fokus da flere etater har blitt etablert. Man har budsjetter sånn at vi får implementert og gjennomført faktiske tiltak i organisasjonen. Og vi blir målt på mye mer enn måloppnåelse noe som bare øker og øker.» (Informant 2)

Samfunnsansvar (CSR) er også noe som nevnes av enkelte informanter som en ytre faktor som driver virksomheten til å drive bærekraftig. Det nevnes videre at samfunnet generelt stiller krav til at bedrifter tar hensyn til de sosiale og miljømessige forhold. Konsumentene og da spesielt den yngre generasjon stiller stadig krav til mer miljøvennlige produkter og tjenester. Ifølge informanten vil det på sikt muligens bli påkrevd av myndighetene å drive bærekraftig.

«Jeg tror at om noen år det å levere bærekraftig blir en større bit, kanskje ikke like stort som det økonomiske, men som blir påkrevd av myndighetene. Dette tror jeg blir mer og mer et politisk spørsmål.» (Informant 3)

En annen informant utdyper også det faktum at krav om å drive bærekraftig er noe som alle i næringslivet kommer til å bli ilagt, enten om det er myndighetene eller eierne som følge av ytre faktorer som følge av press fra internasjonale organer og forbrukerne som krever mer bærekraftig produkter og tjenester.

4.1.2. Indre faktorer

Indre faktorer utmerket seg ikke som store drivere på lik linje som de ytre, og empirisk data relatert til indre faktorer fremkommer derfor som en liten grad i vår studie. Selv om samfunnsansvar er en faktor som faller mer på det ytre drivkraft, forteller en av informantene at ansatte har også forventninger til dette. De ansattes forventninger til at virksomheten skal levere bærekraftig i sammenhengen med tillitten og omdømme til virksomheten, slik at virksomheten lever opp til deres etiske ansvar overfor lokalsamfunnet og på et globalt nivå.

«Folk ønsker og forventer at X er mer aktiv mot å bli en mer bærekraftig bedrift.» (Informant 1)

Videre nevner flere informanter at øverste ledelsen i virksomheten har også tatt grep for å motivere ansatte innad i virksomheten til å tenke mer bærekraftig. En av informantene nevner at en motivasjonsfaktor for implementering av bærekraft i virksomheten har oppstått som følge av transparent kommunikasjon fra toppledelsen til mellomledere til fagpersoner.

«Vi opplever i selskapet at kommunikasjonen fra ledere er blitt en pådriver for å motivere ansatte til å handle bærekraftig (...) en kan si at forventninger innad i selskapet går begge veier fra lederen til ansatt når vi nå snakker om bærekraft.» (Informant 5)

Samfunnsansvar er en faktor som også blir nevnt som en indre faktor for implementering av bærekraft, både på lokalt og globalt nivå. En informant mener at samfunnsansvar ikke bare skal omtales som en ytre faktor, men også som en indre faktor da ansatte og ledelsen selv forventer at

man lever opp til ansvaret virksomheten har. Mye av samfunnsansvaret virksomheten står ovenfor mener informanten er sterkt knyttet til tillitt og omdømme, ikke bare av eksterne interessenter, men også interne.

«Det ligger mye i samfunnsansvaret, ikke bare på det kundene våre forventer, men også hva våre ansatter stiller krav og forventer av oss.» (Informant 5)

4.2 Bærekraft i praksis

For å imøtekomme bærekraftsmålene og forbli lønnsom, må ulike virkemidler benyttes i arbeidet med å iverksette bærekraft i den daglige driften. Å innovere bærekraft har blitt en prosess hvor det kreves handlekraft og samarbeid på tvers av sektorer og bransjer. I og med at bærekraft fortsatt er relativt nytt for flere i virksomheten, viser funnene at de aller fleste har på ulike nivåer i deres daglige drift innført tiltak for å arbeide mot bærekraftsmålene. Uavhengig av de ulike nivåene, har vi den tematiske analysen identifisert tre hovedgrupper av virkemidler for bærekraft i praksis. Strategi, kompetanse, økologisk fotavtrykk og KPI.



Figur 8: Virkemidler for bærekraft i praksis

4.2.1. Strategi

Strategi handler om hvordan nedsatte mål skal i en virksomhet skal oppnås. For å levere på bærekraft uavhengig av sektor og bransje, behøves det en velutformet strategi. Strategien som legges frem i virksomheten blir ledelsens virkemidler for å oppnå ønsket mål for virksomheten. For å kunne nå disse målene, må strategien være velutformet og kommunisert på tvers av virksomheten slik at ansatte vet hvilke tiltak som må tas. Funnene fra intervjuene viser nettopp dette. Samtlige informanter hevdet at bærekraft er blitt en del av virksomhetens strategi, noe som ikke var gitt for noen år tilbake. Med økende press fra det politiske apparatet og konsumentene, mener flere av informantene at for å overleve på sikt må en gjennomføre bærekraft i deres praksis.

Funnene viser dog at det er ulikheter på hvor god bærekraft er innført i en strategi. Enkelte har innført bærekraft som en del av deres kjernestrategi for å jobbe dedikert og målrettet mot et grønnere skifte, mens andre har det i mindre grad i deres strategi. En av de største argumentene til dette mener informantene skyldes bransjen virksomheten hører til. En av informantene mener at ulike bransjer har større klimagassutslipp enn andre.

«Vår bransje er en versting når det kommer til miljøforurensing, men vi ønsker å levere så godt vi kan som et grønt selskap.» (Informant 3)

Dette viser oss at virksomheter operer noe ulikt i forhold til hvilken bærekraftsdimensjon de fokuserer mest på. For denne virksomheten hører de miljømessige forholdene til den dimensjonen av bærekraft de arbeider mest mot, mens andre ser på økonomiske eller sosiale dimensjoner innen bærekraft som viktigere aspekter i deres bransje. Spesielt er offentlig sektor mer tydelig på de sosiale dimensjonene ved ansettelse grunnet kvalifikasjonsprinsippet som er lovfestet i forvaltnings- og arbeidsrettslig prinsipp.

For å oppnå en effektiv bærekraftig utvikling i en virksomhet, er viktigheten av en godt forankret strategi kritisk for å lykkes ifølge informantene. Ved å ha dette, gir det muligheter for bedre samhold og kommunikasjon internt i selskapet som bidrar videre til økende motivasjon blant ansatte som kan ha en positiv effekt på virksomhetens måloppnåelse.

4.2.2. Kompetanse

Hvordan virksomheter organiserer bærekraftsarbeidet på, viser hvordan deres bærekraftstrategi blir operasjonalisert og iverksatt. De siste årene har vi sett endring på måten virksomhetene har organisert seg for å arbeide mot bærekraftmålene. Et fellestrekk fra intervjuene viser at faglig kompetanse er storsatsning hos samtlige virksomheter. Flere av våre informanter er direkte blitt ansatt til å jobbe med bærekraft, som viser at virksomheter ansetter for fullt dedikerte fagpersoner innen fagfeltet bærekraft. Ansatte innen disse roller blir nøkkelpersoner som veileder andre avdelinger for å jobbe mer bærekraftig i den operasjonelle delen av virksomheten. På dette måten, kan virksomheten dra full utnyttelse av kompetansen fagpersonene bringer med seg inn.

Økt kompetanse i bærekraft omfatter ikke bare nødvendigvis bedre operasjonell drift for virksomheten, men kan også være en stor faktor som fremmer konkurransekraften. Informantene var alle enige om at behovet for kompetanse innen bærekraft er en økende trend som kommer til å vedvare i de neste årene.

«Vi trenger mer kompetanse, det er stort behov for å lære folk om bærekraftig arbeid.»

(Informant 2)

Å satse på egne ansatte minimerer kompetansegapet for bærekraft. Ifølge funnene fremmer investeringer på økt kompetanse en positiv holdning til bærekraft innad i virksomheten. En slik omstilling og satsing er også en motivasjonsfaktor ifølge en informant da dette fremmer ulike karrieremuligheter innen bærekraft, noe som ikke var den vanlige normen for et tiår tilbake.

4.2.3. Rapportering – KPI

En vesentlig del med bærekraft i praksis er rapportering som er en måte å forme åpenhet og forståelse ved bærekraftig integrering. Flere informanter nevner ulike form for måling eller KPI'er (*Key Performance Indicators*) på bærekraft. Eksempelvis er noen KPI'er iverksatt for å måle ansattes klimafotavtrykk i arbeidet de gjøres som skjer på tvers av avdelingene og lederne i selskapet. Enkelte av informantene har utarbeidet egne bærekraftsrapporter som inkluderes i deres årsrapport. Et argument på hvorfor slike rapporter og KPI'er er viktig, mener informantene skyldes utviklingsmuligheter og investeringsbeslutninger. Gjennom å måle og rapportere på bærekraft, kan ledelsen sikre at arbeidet som utføres i den daglige driften understøtter de strategiske retningene de ønsker å gå i samsvar med deres bærekraftige handlingsplan.

For å kunne vite hvilke tiltak som fungerer og ikke fungerer, behøves det rapporteringsverktøy som gjør det mulig å måle og rapportere bærekraftigarbeidet på en fornuftig måte. Funnene viser dog at for flere informanter er rapporteringsverktøy knyttet til bærekraft minimalt og noe som fortsatt er under utvikling.

«Det er fortsatt nytt for flere (...) og de gode verktøyene må skapes slik at vi kan få data der vi ikke har.» (Informant 5)

En av informantene hevder videre at det å ha gode KPI'er det ledelsen i deres virksomhet kan benytte for å evaluere måloppnåelse relatert til bærekraft. Gjennom målinger og egenutviklede bærekraftsrapporter kan de definere strategiske fokusområder slik at de kan jobbe med konkrete forbedringer innenfor gitte rammer.

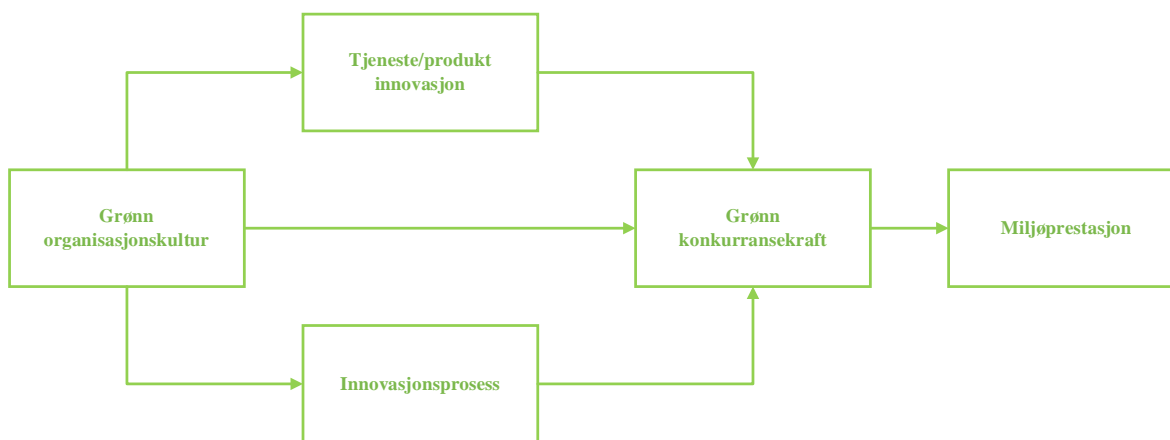
Flere informanter forklarer videre at ESG (*Environmental, Social and Governance*) rangeringer er også en viktig faktor som deres virksomheter tar hensyn til. For virksomheter som lykkes med arbeidet deres mot bærekraftig implementering, er en ESG rangering en viktig faktor og indikator på arbeidet de gjør. Gjennom en slik vurdering, kan virksomhetene ta bedre investeringsbeslutninger.

«Rangeringer og sertifiseringer er ekstremt viktig for arbeidet mot bærekraft. Det viser at vi ikke bare snakker, men også faktisk handler ut ifra det vi mener er viktig for arbeidet mot et grønnere skifte.» (Informant 5)

4.3 Grønn konkurransekraft

I møte med klima- og miljøutfordringer er det grunnleggende for virksomheter i næringslivet å tenke nytt, ikke bare ved å være innovative, men også for å skape konkurransekraft. Hvordan virksomhetene anvender deres evne og ressurser til å skape bærekraftig konkurransekraft er viktig for å kunne gi store verdier og konkurransefortrinn. Strategien mot grønn konkurransekraft er ulik fra virksomhet til virksomhet, og gjennom våre funn har informantene presentert ulike metodikk og strategier for hvordan deres virksomhet skaper grønn konkurransekraft. Fellesnevneren for informantene ved grønn konkurransekraft er *innovasjon* da klima- og miljøutfordringene har utfordret næringslivet til å være proaktiv og tenke nytt.

Tidligere i kapitlet presenterte vi drivkrefter bak implementering for bærekraft, og hva virksomhetene gjorde i praksis. I dette delkapitlet kommer vil presentere noe av drivkreftene og strategien som krever omstilling og innovasjon for å fremme grønn konkurransekraft. Denne konkurransekraften blir dermed avgjørende for virksomhetenes miljøprestasjon i næringslivet og samfunnet.



Figur 9: Veien til grønn konkurransekraft

4.3.1. Grønn organisasjonskultur

Et viktig element for å starte mot et grønt skifte er å få de ansatte i virksomheten til å utvikle en felles norm, verdier og virkelighetsoppfatning av miljø- og klimautfordringer. En etablering av grønn organisasjonskultur bidrar til utvikling av en strategi for hvordan virksomhetene kan oppnå bærekraftige mål. Kulturen og verdiene virksomhetene har i forhold til bærekraft er en viktig faktor som flere av informantene nevnte under sine intervjuer. Grønn strategi hvor en iverksetter dette i sin virksomhet blir en del av fellesskapet og omstillingen virksomheten må ta for å arbeide mot en mer bærekraftig virksomhet.

Flere av informantene fremhever viktigheten med å ha verdier som er preget av bærekraftige dimensjoner for å fremme en kultur om samhold innad i virksomheten og ansvarlighet ovenfor samfunnet.

«Vi er engasjerte, lydhøre og bryr oss om hverandre. Vi tar aktivt ansvar for miljø, samfunn og sikkerhet. Vi oppmuntrer helse og personlig utvikling.» (Informant 3)

I tillegg nevnes det at bærekraft er blitt et fenomen som binder samfunnet sterkere til planeten vår, og kan sammenlignes med en dugnad hvor samtlige oppfordres til å bidra til at dagens generasjoner og kommende får det bra. Ikke bare fører grønn organisasjonskultur til at virksomheter må være innovative, men det kan også gi de konkurransekraften til å skape større verdi.

4.3.2. Produktinnovasjon

I fasen produktinnovasjon oppfordres virksomheter til å tenke nytt ved å utvikle nytt produkt eller tjeneste, eller bidra til at eksisterende tilbud blir utviklet i ny kvalitet. Det er ingen tvil om at klima- og miljøutfordringer har bidratt til at næringslivet må tenke nytt og være innovative for imøtekomme FNs bærekraftsmål. Flere av informanter hevder at de ikke nødvendig har skapt nye produkter, men har måttet utvikle nye måter å jobbe på for å være mer bærekraftig. En av informantene mente at ressursutnyttelse ble en stor faktor for deres virksomhet. Ved total utnyttelse av allerede eksisterende ressurser, ble både kostnader og avfall minimert.

Nye strategier som å redusere og resirkulere avfall, utvikle mer miljøvennlige løsninger og redusere forbruk av energi er faktorer på arbeidsplassen er nye måter for virksomheter å jobbe på hevder flere informanter. En av informantene mener at intern utvikling også er en del av å innovere seg for å være mer bærekraftig. Utvikle kompetanse gjennom kursing og systemutvikling er faktorer som bidrar til å ikke bare fremme produktinnovasjon, men også føre til økt konkurransekraft. Dette mener informanten også gir videre for kompetanseutveksling på tvers av virksomheter i næringslivet.

«Vi har et system med fagnettverk internt for utvikling som vi har satt sammen, en faggruppe for ytre og indre faktorer.» (Informant 1)

4.3.3. Innovasjonsprosess

For å få frem nye ideer, må det skapes en prosess for å få ønsket effekt og realisering av ideen. Det kreves utforskning og utnyttelse av muligheter en besitter enten til å skape noe nytt eller forbedre allerede eksisterende tjenester, produkter eller prosesser. Innovasjonsprosessen rundt bærekraft er samtlige informanter enige om ikke har vært enkelt, da en måtte ha omstilt seg raskt og vært proaktiv. Samtlige informanter mener at FNs bærekraftsmål og lokale myndigheter har bidratt til at prosessen om å innovere grønne prosesser eller produkter har gått raskere. Større press fra ytre faktorer bidrar til rask omstilling og handlingskraft hos virksomheter. I og med at virksomheter kan gjøre store forskjeller i samfunnet, er også deres arbeid med å forbedre prosessene deres eller tjenester utfordret i større skala.

Selv om innovasjon er noe alle informanter mener er viktig faktor for å lykkes, så er det fortsatt mye som kan gjøres ifølge informantene. En av informantene mener at det fortsatt er mye potensial i bærekraftig utvikling, men ikke alltid like lønnsomt og dermed vanskeligere å velge innovative prosesser framfor dagens løsninger.

«Foreløpig er innovasjon fortsatt et lite segment (...) men mandatet vårt setter et press på det.»
(Informant 1).

Flere respondenter mener dog at ved å velge nye produkter som er mer bærekraftig i deres daglige drift bidrar ikke bare positivt til virksomheten, men fører i tillegg til bedre lønnsomhet på enkelte punkter ved å utnytte ressurser mer effektivt. For flere bidrar dette videre til økt og positivt omdømme som igjen fører til større konkurransekraft i marked.

4.4 Bærekraftig ledelse – betydning Oslobygg KF

For å kunne confirmere noen kjernekarakteristikk ifra svarene respondenter utenfor foretaket delte med forskere, kodet vi noen av svarene i dypde intervjuet i forbindelse med Oslobygg KF caset. Tolv karakteristikk ble identifisert og under listes disse opp etter i avtagende rekkefølge i etter forekomst og omfang i de 3 dypere intervjuene:

- Formål og Fullmakt (Empower)
- Sterk bærekraft lederskap med klare verdier
- Ambisiøse mål og forpliktelser til bærekraftinnsats
- En del av kjernevirksomheten (bærekraftig DNA)
- Innovasjon og FoU (nasjonalt og internasjonalt)
- Bredt faglig forståelse for bærekraftfaget
- Hyppig kommunikasjon og tydelig rapportering
- Bærekraftige produkter/tjenester, livssyklusanalyse (LCA)
- Samfunns- og globalt ansvar
- Langsiktig engasjement og forpliktelse
- Resultater – «walk's the talk»

Oppdagelsene fra dybdeintervjuene yter konkret hva foretakets ledelse presenterer som viktig og ønsker fremtreden i virksomheten, og støtter svarene fra de eksterne informantene. Engasjementet er svært viktig for å lykkes med ryddig implementering av bærekraft nevnte Oslobygg KF respondentene og oppholdes gjennom myndiggjøring (empowerment). Men fullmakt innebærer også et stort ansvar noe som kan virke overveldende. Offentlige virksomheter har et spesielt behov for tydelige bærekraftstrategier for bygge omdømme og stolthet, noe Oslobygg KF som nydannet foretaket viker som å være gode på. Muligheten av å være på å etablere et distinkt stort foretak med en solid bærekraftsledelse og klare verdier kan danne ubalanse i proporsjonsforholdet mellom arbeidsmengde og arbeidstid.

Oslobyggs bærekraftstrategi er et sammensatt resultat av globale forpliktelser, nasjonale regelverk og standarder og lokale ambisjoner. Det i utgangspunktet mapper et kvantum av krav og veiledere og innholdet kan virke kompliserte. Med utgangspunkt i Byrådets bestillingsbrev til Oslobygg KF og for å ryddiggjøre i forventningene fra samfunnshold, har interne arbeidsgrupper bestående av ulike leder og fagfolk blitt sysselsatt med mål om å sortere og harmonisere den grønne strategien med tilhørende tiltak. Det antyder på at en solid innsats ble lagt til grunn for å binde verdier og mål, samt utvide en systemtenkning på hvordan disse mål kan måles i foretakets verdikjede.

Når respondentene fikk anledning til å fortelle hvordan bærekraftfokuset påvirker deres stand, kom det fram at bremses har allerede oppstått når det gjelder innovasjon og FoU. Å igangsette eller å initiere innovasjon og forskningsprosjekter med søkelys på bærekraft viser seg å være krevende av ulike årsaker. Noen ganger føler de at etiske krav og lite fleksible kommunale standarder hindrer for innovasjon og FoU, andre ganger gjennomgås noen lengre reaktive prosesser for å kunne oppnå de proaktive forbedringene de søker etter. «Det er noe utfordrende å oppnå fremgang og bygge omdømme også på innovasjonsfronten når oftest andre satsningsområder prioriteres fremfor det som kan gjøre foretakets omdømme unik» ytrer en av våre respondenter. Det skaper en viss usikkerhet hos enkelte som interesserer for innovasjon og det faglige nettverket mottar ofte negative eller forsinkede invitasjonsbesvarelser til forskningsprosjekter. Ansvarer faller da tilbake på den bærekraftige ledelsen som skal vise evne til å må klart vise vei og bryte nye barrierer på alle fronter.

Direkte og transparent kommunikasjon legges frem som en fundamental karakteristikk og omtrent på lik linje henvises også til faggrupper i digitale arbeidsmedier og informative bærekraftsrapporter, som Environmental, Social and Governance (ESG) rapporter. Flere respondenter fremhevet hvor effektivt muntlig kommunikasjon når det gjelder budskap- og kunnskapsformidlingen på bærekraftsfronten. Likevel den grønne strategien inneholdt bred informasjon, noe som krever tid og ressurser for oppfølging i et foretak med flere hundre ansatte. Det er dog umulig for noen medarbeidere å fange alle detaljer vedrørende bærekraftinnsatsen fra lange og benevningsfulle rapporter. For å sikre en god og bredt gjennomføring har menneskelige relasjoner med utvalgte ledere vist seg å være essensiell, noe som styrket ansvarsfølelsen og den individuelle kraften enhver har når de representerer Oslobygg KF.

Spesielt interessant var å høre hvordan respondentene foretrakk og prioriterte «ansikt-to-ansikt» kommunikasjon med ledere fremfor digital form for formidling i det nye foretaket. Effekten av personlig dialog inntreffer som ofte bedre, budskapet formidles tydelig og etterlater lite misforståelser. Én av respondentene fortalte « ...korte møter er ofte bedre og mer effektive enn lange og tidskrevende epostutvekslinger». Til tross for foretakets størrelse viser det seg at en lik praksis gi respondentene trygghet og bygger en sterkere forhold og tro til ledelsens gjennomføringsevne.

Fellesinntrykket etter gjennomførte intervjuer var at nøkkelen til en vesentlig bærekraftinnsats i virksomheter bør være i tråd med ledelsens egenskaper og perspektiver. Det gjelder også for offentlige virksomheter, om Oslobygg KF, som er politisk styrt av Byrådet i Oslo kommune. Slike institusjoner er nødt til å ha en bærekraftig ledelse med stor gjennomføringskraft i forhold til problemløsningsevner og systemtilnærming, og har samarbeid på tvers av landegrensene. Det understreker at en leder må forstå virksomhetens organisatoriske økosystem for å opprettholde dens omdømme. Dermed søker bærekraftige ledere å håndtere ikke bare organisatoriske endringer i forhold til bærekraft innsats, men å ta veiledning fra byrådets mandatbrev.

4.5 Oppsummering resultater

I første delen *Drivkrefter bak implementering av bærekraft*, gjorde vi rede for hvilke drivkrefter er grunnen til at virksomheter gjennomfører bærekraft i sin virksomhet. Funnene viste oss at både

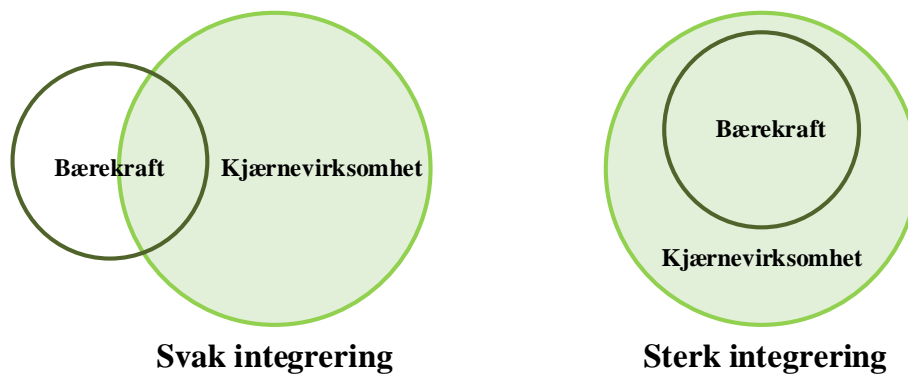
ytre og indre drivkrefter spiller en viktig rolle for hva bakgrunnen for implementeringen er. FN's bærekraftsmål og krav fra myndigheten er to store faktorer som ble presentert for ytre faktorer, men også den siste tiden har interne faktorer som ansattes krav og forventninger blitt en del av drivkrefter for bærekraft. Oppsummert er det tydelig at drivere til en mer bærekraftig overgang i næringslivet ikke bare lenger er et krav av ytre faktorer, men også noe som påvirkes av interne faktorer.

I andre delen *Bærekraft i praksis* presenterte vi hvilke tiltak som ble tatt i bruk en grønnere virksomhet. For å bidra til bærekraftig utvikling var felles nevner for informantene og deres virksomheter å innføre bærekraft i deres strategi. Funne viser dog at bærekraft iverksettes i ulike nivå, hvor noen av informantene hevdet at dette var en del av deres kjernestrategi mens andre har det i mindre grad. Kompetanse og rapporteringsverktøy er også to sentrale elementer som ble fremhevet som viktige funn. Felles for informantene var satsingen på kompetanse og nyansettelser av dedikerte fagpersoner. Det er også et behov for å rapportere og innføre KPI'er for å måle bærekraftsarbeidet samt for å skape økt forståelse av innførte bærekraftstrategier.

I del tre *Grønn konkurransekraft*, beskriver vi hvilke faktorer som bidrar til at virksomheter får økt sin konkurransekraft i markedet. Innovative forbedringer av allerede eksisterende produkter, tjenester eller prosesser er noe av det som bidrar til at virksomheter for økt sin grønne konkurransekraft. Fra å utvikle en ide eller strategi til å innføre selve prosessen er konstant noe virksomheter tar høyde for ved bærekraftig utvikling. Felles for informantene var at grønn konkurransekraft starter med å gjennomføre en grønn organisasjonskultur slik at ansatte får en felles forståelse for bærekraftsmål som ønskes innført. Oppsummert er innovasjon og utvikling av nye arbeidsmetodikk stadig under utvikling for å forbedre kontinuerlig bærekraftsarbeidet i næringslivet.

5.0 DISKUSJON

I denne delen av oppgaven kommer vi til å gjennomføre en diskusjon basert på funn presentert under kapittelet *Resultater* og gjøres i lys av teorien presentert i kapittel to. Målet er å se nærmere på hvordan drivkrefter og implementering av bærekraft i praksis samt konkurransekraft samlet kan si noe om integrasjon av bærekraft hos virksomheter. Strukturen på kapittelet er bygget opp etter hver av forskningsspørsmålene og vil bli presentert gjennom to ulike grader for bærekraftig integrering. De ulike gradene definerer i hvilken grad bærekraft er integrert som en del av kjernevirksomheten.



Figur 100: Ulike grader for bærekraftig integrasjon i kjernevirksomheten

I alle delkapitlene kommer vi til å redegjøre indikatorer for *svak integrasjon* og *sterk integrasjon* av bærekraft i en virksomhet. Svak integrasjon indikerer at bærekraft er kun integrert til en viss grad i deres strategi, men ikke nødvendigvis godt nok iverksatt i deres kjernevirksomhet. I sterk integrasjon av bærekraft indikerer at bærekraft er en naturlig del av kjernevirksomheten, og et satsingsområde for virksomheten. Vårt mål med diskusjonen er å forstå hva som kjennetegner virksomheter med ulike grader av integrasjon av bærekraft og hva skiller en svak integrasjon fra en sterk integrasjon. Avslutningsvis kommer vi også til å presentere våre funn knyttet til utfordringene og mulighetene for virksomheter og deres arbeid med bærekraft.

5.1 Forskningsspørsmål 1: Hva er drivkrefter for bærekraft?

5.1.1. Svak integrering

De største drivere for implementering av bærekraft er dominert av ytre faktorer som internasjonale organisasjoner, lokale myndigheter og samfunnet. Ytre faktorer er felles drivere for samtlige informanter, men i ulike grad fra virksomhet til virksomhet. Tatt i betraktning ulike sektorer og bransjer, har faktorene ulik effekt på virksomheter. Funnene våre viser at ikke alle bransjer er under lik press som andre. For eksempel var en av informantene tydelig på det at deres bransje er en versting når det gjelder klimagassutslipp, og dermed var presset om å levere bærekraftig og iverksette dette i deres kjernevirksomhet sterkere. For andre var bærekraftig en del av deres satsingsområde, men ikke nødvendig en direkte satsing i kjernevirksomheten.

Funnene viser at risiko knyttet til svakt omdømme er et viktig element for bærekraftig integrering i virksomheten. Frykten rundt å samarbeide med leverandører som ikke opptrer bærekraftig og har dårlig omdømme, ble nevnt av en informant som et argument for ekskludering av samarbeid. Informanten hevdet at ved å stille sterke krav til leverandører, bidro dette til å styrke deres omdømme både innad og utad i virksomheten. Informanten mente videre at å handle med leverandører med svakt omdømme kunne også indirekte ha en negativ effekt på lønnsomheten deres, da konsumentene ikke nødvendigvis ville handle med dem som følge av dårlig integrert bærekraft. Dette funnet viser at ikke alle virksomheter handler ut ifra etiske vurderinger eller samfunnsansvar, men av økonomiske intensjoner. Et slik funn er en indikator på svak integrering av bærekraft i virksomheten da den er vurdert ut ifra et økonomisk perspektiv framfor et etisk perspektiv. Dette viser videre at den tradisjonelle bunnlinjen fortsatt sitter dypt i dagens virksomheter og samsvarer med Elkingtons teori om *tre delte bunnlinje*.

Våre funn viser også at virksomheter ikke nødvendigvis handler ut ifra egne initiativer om å være bærekraftig, men heller fra reguleringer fra myndighetene. Politiske partier som har en grønnere politikk kan legge press på næringslivet og dermed bidra til at flere er nødt til å implementere bærekraft ikke basert på egne etiske initiativer, men fra et politisk press. Dette kan medføre potensiale for *grønn vasking* som kan virke misledende for konsumentene hvor virksomheter prøver å fremstille seg selv som mer bærekraftig enn de er. Et slikt strategisk steg kan også være

handlet ut ifra en tradisjonell ledelsesstil versus en mer bærekraftig ledelse hvor beslutninger tas som følge av bærekraftige dimensjoner enn egne interesser fordeler. Dette er også et tegn på svak integrering i en virksomhet da disse handlingene ikke er i tråd med det som defineres som grønn ledelse, men heller en form for ledelse hvor det å oppnå egne mål og interesser er størst vektlagt. Oftest er dette noe vi finner mer av i privat sektor, men i våre funn er det oppdaget at virksomheter i offentlig sektor også er utsatt til en klassisk ledelses still basert på partienes mål som ikke nødvendigvis følger en grønn politikk. Politiske partier som vektlegger besparelse av kostander kan sette begrensninger på virksomheter i offentlig sektor som faktisk ønsker å innføre mer bærekraftige tiltak, men som ikke har mandat til å utføre dette. En informant mente at dette en faktor som må hensyntas av virksomheter i offentlig sektor da slike handlinger oftest innebærer at en handler utelukkende fra et kostnadsperspektiv i bærekraftsarbeidet, noe som også er en indikator på svak integrasjon av bærekraft.

5.1.2. Sterk integrasjon

Virksomheter som drives av samfunnet og etisk ansvar om å levere bærekraftig, er ifølge funnene de som har integrert grønne strategier i deres kjernevirksomhet. For flere av virksomheter er omdømme en viktig faktor for deres overlevelse og konkurransekraft i markedet. En av informantene hevdet at etter innføring av bærekraft i deres kjernestrategi, har både resultert i bedre omdømme utad, men også innad i virksomheten. Informanten mente at hvordan toppledelsens holdning til bærekraft er og hvilke tiltak de utfører er indikator på hvor sterk bærekraft kan integreres i virksomheten. Når ledelsen er positiv og proaktiv samt ser muligheter med bærekraft, kan dette styrke organisasjonskulturen.

Å være innovativ og nytenkende i forhold til bærekraftsarbeidet, kan knyttes til verdiskapning og langsiktig overlevelse. For virksomheter med sterk integrasjon hevdes det at en må se på bærekraft som en nødvendighet for å kunne overleve i markedet og skapte langsiktig lønnsomhet. For disse virksomheter, er ifølge informantene ledelsen og de ansatte opptatt å kunne leve opp til deres samfunnsansvar og bidra til en dugnad som skaper felles verdier og mål. Slike holdninger fra virksomheter er i tråd med Carolls fire nivåer innen samfunnsansvar. Virksomheter som klarer å leve opp til forventninger fra samfunnet, bidrar til merverdi gjennom at de vurderer alle sine interessenter og hvordan de kan best mulig møte deres behov og bekymringer. Slike verdier er

indikatorer på at virksomheten opptrer i henhold til deres samfunnsansvar gjennom å være motivert av å iverksette grønne strategier i kjernevirksomheten.

På sikt mente en av informantene at gjennom å opptre bærekraftig og handle ut ifra deres samfunnsansvar, kunne dette gi en større avkastning for virksomheten enn dagens avkastningsrate. Dette indikerer at bærekraftstrategier i kjernevirksomheten som motiveres av å skape verdier, er pådrivere for bærekraftig utvikling og er et tegn på sterk integrering av bærekraft. Virksomheter som har positive holdninger til bærekraft og stiller krav til deres leverandørens bærekraftsevne, bidrar også til å øke presset på andre virksomheter som ikke nødvendigvis har grønne strategier som et satsingsområde. En effekt av dette er økt etterspørsel i markedet og bedre omdømme, som kan også bli en viktig drivkraft for iverksettelse av bærekraftige strategier. Dette kan også skape langsiktige fordeler for kommende generasjoner og dekke dagens generasjon behov, noe som er i tråd med dimensjonene innenfor bærekraftigledelse.

5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan implementeres bærekraft i praksis?

5.2.1. Svak integrering

Å iverksette grønne strategier er første steget i å integrere en mer bærekraftig drift, men det kritiske i dette punktet vil være i *hvor stor skala* er strategiene forankret i kjernevirksomheten. Motstridende mål og konflikt blant interessenter i en virksomhet indikerer en svak integrering av bærekraft i praksis. Mål og interessekonflikter kan oftest resultere i tradisjonelle strategier om profittmaksimering, og kan dermed overskygger de bærekraftige. Dette kan føre til at grønne strategier iverksettes i mindre skala i kjernevirksomheten, og kan være vurdert til å gi mindre lønnsomhet fra et kost-nytte aspekt. Våre funn har visst at dette er tilfelle, hvor det er avdekket at bærekraft ikke er et like stort mulighetsområde for ulike bransjer i markedet.

En annen indikator på svak integrering er mangel på kompetanse innen fagfeltet bærekraft. Menneskelige ressurser er en av virksomhetens primære ressurs, og kan ha stor betydning for kulturen, veksten og lønnsomheten til en organisasjon (Forbes, 2019). Virksomheter med svake grønne strategier ser ikke nødvendigvis det langsiktige bildet av å satse på ressurser innen bærekraft for å fremme muligheter og øke kompetansenivået. En slik mangel intern kan i tillegg

gi ulemper for deres konkurransekraft, da andre konkurrenter i markedet kan ha posisjonert seg sterkere ved å ha økt søkelys på kompetansenivået innen bærekraft og dermed stille sterkere.

Rapportering og KPI'er andre faktorer som ble nevnt av flere informanter under intervjuene i forbindelse med bærekraft i praksis. For flere var dette et viktig punkt i deres arbeid med bærekraft, men for andre var dette ikke så fullt viktig da en ikke nødvendigvis hadde investert i rapporteringsverktøy som kan hensyn ta bærekraftsarbeidet. Dette er indikatorer på svak integrering og kan være forårsaket som følge av ledelses holdning og motivasjon til å satse på bærekraft. Dersom ledelsen i en virksomhet ikke ser nytte av å iverksette egne rapporteringsverktøy eller målinger for bærekraftarbeidet, kan det føre til at resultatføringer knyttet til dette ikke blir fanget opp (Stephen A. Rossa, 2010).

5.2.2. Sterk integrering

Det viktigste for en virksomhet som ønsker sterk integrasjon av bærekraft i praksis, er å ha en velformulert og godt kommunisert grønn strategi som er godt forankret i deres kjernevirksomhet. Virksomheter som klarer å skape verdier for samfunnet basert på etiske initiativer om å være et forbilde og forkjemper for bærekraft, kan være en viktig nøkkelspiller i arbeidet med bærekraft. Gjennom proaktive og nytenkende holdninger kan ledelsen føre til at kulturen innad i virksomheten også styrkes gjennom felles verdier, symboler og meninger (Jacobsen og Thorsvik, 2018).

En annen viktig indikator på sterk integrering er investeringer knyttet til kompetanse. Ledelsen som ønsker å satse på bærekraft og har dette forankret i deres kjernevirksomhet, ser muligheter i å etablere avdelinger hvor dedikerte ressurser bidrar til bærekraftig arbeidet. Våre funn viser at dette er blitt en vanlig norm for flere i næringslivet, hvor kompetanse om bærekraft etterspørres og verdsettes. Kompetanseheving på alle nivåer innad kan bidra til at organisasjonskulturen styrkes som følge av bevisstgjøring om å nå grønne strategier og mål. Slike prosedyrer og prosesser bringer også med seg motivasjon og positive utfall som kan bidra til at ledelsen og virksomheten lykkes med bærekraftig implementering i praksis (Esptein og Buhovac, 2010).

For virksomheter som har integrert bærekraft sterkt i deres kjernevirksomhet, er rapportering og mål av arbeidet deres også en indikasjon på sterk bærekraft i praksis integrasjon. For virksomheter som skaper egne KPI'er og rapporteringsverktøy, er bevisst handling iverksatt for å møte virksomhetens grønne strategier. For ledelsen som er opptatt av å fremme en bærekraftig kultur i virksomheten, blir rapporteringsverktøy kritisk for å sørge at de er på rett kurs. I våre funn ble det oppdaget at flere informanter stilte sterkt her, og hevdet at ulike rapporteringsverktøy som måler deres arbeid med bærekraft ivaretar og forbedrer en sterk kultur hvor felles ønske om verdiskapning økes. Slike funn er indikatorer på at virksomheter som har en godt forankret grønne strategier har sterk integrering av bærekraft.

5.3 Forskningsspørsmål 3: Hva skaper grønn konkurransekraft?

5.3.1. Svak integrering

Virksomhets ressurser og evner er viktige faktorer som kan være avgjørende for en virksomhets konkurransekraft. Hvordan virksomheter beslutter å bruke sine ressurser og handlingsevne i forhold til nytenking og innovasjon, kan gi fordeler og ulemper. Våre funn viser at virksomheter som ikke har en godt forankret grønn strategi i kjernevirksomhet, har oftest ikke en klar innovasjonsstrategi for bærekraft. Dette skyldes som regel begrensninger fra interessenter innad i virksomheten. Eierne i privat sektor som ikke har midler eller ressurser til å handle bærekraftig, handler ut ifra et kortsiktig perspektiv som retter retning mot profittmaksimering og hva som kan gi størst avkastning i dag. For virksomheter i offentlig sektor, kan staten eller kommunen sette begrensninger i forhold til kostnadsbruk. Å jobbe med innovasjon krever midler og ressurser og dersom en virksomhet ikke har mandat til å fokusere på dette området, setter dette begrensninger for deres arbeid med bærekraft. Slike indikatorer går i retning av svak integrering av bærekraft og grønn konkurransekraft.

For å skape grønn konkurransekraft må vi også se på drivkrefter og implementering av bærekraft i en virksomhet. Drivkreftene er motivasjonen for å handle og iverksette tiltak i praksis, uten disse kan ikke konkurransekraft skapes. Av funne har vi oppdaget at sterk kultur innad i virksomheten er en stor pådriver for økt konkurransekraft i markedet. Virksomheter som ikke har en god

forankret bærekraftstrategi kan risikere å posisjonere seg dårligere enn sine konkurrenter i markedet som antyder at integrering av grønn konkurransekraft er svak.

Virksomheter som ikke jobber dedikert med bærekraftig produkt- og tjenesteinnovasjon, yter svak integrering av grønn konkurransekraft. For å kunne lykkes med det grønne skifte, er innovasjon og nytenking viktige aspekter som må hensyntas av ledelsen i en virksomhet. Ressurser og hvordan disse håndteres er viktige faktor for å skape konkurransekraft. Virksomheter som ikke investerer i ny teknologi eller har mandat til å innlemme det, begrenser seg selv i markedet på sikt og minimerer konkurransekraften i et marked hvor bærekraft er blir mer utbredt.

5.3.2. Sterk integrering

En virksomhet er proaktiv og nytenkende med godt forankret grønne strategier er indikator på sterk integrering av grønn konkurransekraft. Ledelsen som tør å tenke nytt og fokusere både på grønn vekts og deres etiske ansvar, er ifølge Norges Innovasjon virksomheter som kan oppnå konkurransefortrinn.

Ressursproduktivitet er en annen indikator på sterk integrering av grønn konkurransekraft. Virksomheter som tør å satse på innovative løsninger innen bærekraft eller effektivisere deres arbeidsmetodikk, har ifølge Porter og van der Linde større muligheter til å oppnå økt konkurransekraft enn andre aktører i markedet. Gjennom funnen har vi avdekket at virksomheter som har sterk integrering av bærekraft, går i retning av å bære en grønn kultur i virksomheten og skape en arena med felles verdier og mål. For følgende virksomheten, er ledelsen klare på at kompetanse og kunnskapsnivå må bygges opp for å nå satte mål. Økt ressurser og kompetanse i en virksomhet viser tidligere studie og litteratur er en desidert viktig faktor for å styrke ens posisjon i et marked. En virksomhet med sterk integrering av bærekraft, er opptatt av å ha ressurser som har kjennskap til bærekraft og hvilke tiltak som må utføres for å arbeide mot en grønnere strategi.

Når ressursproduktivitet og innovasjon er to sentrale faktorer for økt konkurransekraft er styret og ledelsen i en virksomhet de absolutte viktigste beslutningstakere for gjennomføring av grønne strategier. Et styre og ledelse som ønsker å satse fullt på bærekraft, setter heller ikke begrensninger på innovasjon og produktutvikling som indikerer at virksomheten handler ut ifra deres grønne

strategier og iverksetter tiltak for bærekraftig praksis. Kost-nytte analyser blir tatt i betraktning med bærekraft som en sterk variabel for utfallet. Slike faktorer er en indikasjon på sterk integrering av grønn konkurransekraft og samsvarer med Porters og van der Linde sine teorier som grønne konkurransefortrinn.

En annen viktig indikator på sterk integrering er ledelsens og virksomhetens evne til å måle deres bærekraftige arbeid. Dersom rapporteringsverktøy er tilrettelagt og utviklet for å måle virksomheten på bærekraft. Rapporter er et viktig verktøy for å belyse ledelsen og styret om ulike kilder eller faktorer som er essensielle for deres konkurransekraft og lønnsomhet relatert til bærekraft. Slik innsikt kan bidra til at virksomheter videre vet hvor de skal investere eller endre strategien for å ta gode beslutninger.

5.4 Oslobygg KF-caset

Vi valgte en dybde-case med to formål. For det første ønsket vi å utfordre datagrunnlaget helhetlig, og for den andre vi var genuint nysgjerrige på å få et dypere blikk i hvordan ledelsen tilnærmer seg bærekraftig praksis ved å anvende strategier, kunnskaper og ferdigheter. Relevante grønne ledelsesstrategier kan dermed forskes på om det vil gi et klarere bilde av deres effektivitet i verdikjeden. Vårt håp er at gjennom våre funn i studien kan vi gi et bidrag til utvikling av bærekraft fagområdet og eventuelt stimulert til implementasjon av grønne strategier i flere virksomheter.

5.4.1. Svak integrasjon

5.4.1.1. Innovasjon

På spørsmål om hvilke virksomheter som må lede vei i bærekraftig innovasjon, er svaret enkelt: alle, også Oslobygg KF. Sterk konkurranse for virksomhetene på nasjonalt og internasjonalt nivå fører til nye utfordringer for offentlig sektor. Innovative løsningen er nødvendig for å nå Oslo kommunes høye ambisjoner innen bærekraft og forventes å ha et forsprang i lys av utvikling av regelverk for bærekraft som tar oss fra generelle visjoner til konkrete mål. For å få til endring, omstilling og innovasjon trenger foretaket ta bærekraftig utviklingen på alvor i hele verdikjeden sin hvor offentlig sektors innsats er avgjørende. Med planlagte investeringer i milliardklassen øker

forventningene om at innovasjonssegmentet skal utvikles, implementeres og gi resultater som kan anvendes i offentlig sektor og næringslivet.

Innovative løsninger er nødvendig for å nå Oslo kommunes høye ambisjoner innen bærekraft. Klare mandater og ressursbruk av offentlig midler skal i grunn legge til rette for offentlig sektor til å bli en innovasjonsdriver. Omstillingen fra fossile byggeplasser til utslippsfrie byggeplasser er et eksempel på innovasjonsgrep som foretaket initierte. Ved å etterspørre nullutslippsteknologi bidro foretaket å utvikle markedet for stadig mer klimavennlige kjøretøy og maskiner. Oslo kommunes veileder for utslippsfrie byggeplasser ga ringvirkninger i næringslivet og stilte strengere krav for bruk av fossil energi på byggeplassen. Ønsket omstilling skapte store usikkerhetsmomenter i privat sektoren noe det politiske apparatet klarte å betrygge gjennom for insentiver og tilhørende tiltak. Til tross for støttende bidrag for grønn omstilling for byggeplasser, møter byggenæringen på utfordringer i praksis. Små virksomheter klarer ikke alltid å innfri krav i anbud om nullutslippsteknologi like bra som større entreprenører. Konsekvensene kan ha uheldige betydninger i næringslivet, og som resultat vil små og mellomstore virksomheter ikke klare å overleve. Som forebyggende tiltak har foretaket tett dialog med markedet og anvender insentiver for klimavennlige alternativer.

Oslobygg KF vil bli en nasjonal pådriver for endring og fornying. For økt konkurransekraft som er bærekraftig, vil teknologi og informasjonsutveksling være to sterke faktorer for å fremme og forbedre en bedrifts ressurser i form av både fysiske og ikke fysiske eiendeler (Chen og Chang, 2013). Foretaket deltakelse og lead roller i ulike nasjonale og internasjonal konsortier åpner for nødvendig kunnskapsoverføring og oppdagelse av ny teknologi. Oppgaven er å vise gjennom forskningsprosjekter til lønnsomme bærekraftsløsninger med implementering i verdikjeden på stor skala. Utfordringene er å innrette innsatten riktig internt slik at den sikrer høy kvalitet i verdikjeden med god balanse mellom fagområder. Samtidig som foretaket ser behovet for innovative løsninger, tærer som oftest økonomiaspektene på motivasjonen for fornying. Til tross for god samhandling og tverrfaglighet i foretaket vil nye klimavennlige løsninger som øker kostnadene i prosjektgjennomføring bli tilsidesatt. Selv om en er først på marked noe som kan føre til store konkurransefortrinn, virker det økonomiske aspektet avgjørende til slutt, også for den offentlige sektoren. Likevel foreligger det utfordringer ved å være først ute med bærekraftige og innovative

løsninger, samtidig som løsningen skal være så bra at kundene vil ha det. (Jørgensen, Pedersen & Skard, 2019)

5.4.2. Sterk integrasjon

5.4.2.1. Bærekraftskultur

Tre av de viktigste karakteristikkene som tydelig kommer frem i dybde-intervjuene for å bygge bærekraftskultur er det overveldende søkelyset på formål, fullmakt (empowerment) og et sterkt bærekraftig lederskap med klare verdier. Gjennom Byrådets bestillingsbrev, som setter klare retningslinjer for det nyopprettede foretak, fikk Oslobygg KF-ledelsen fullmakten til å forme en solid strategi- og handlingsplan med bærekraft som en del av foretakets DNA. Felles for informantene fra Oslobygg var at deres verdier hadde et klart utspring i deres fagmiljøer og virksomheten. Et lignende perspektiv er i utgangspunktet nødvendig og forventet av ledelsen for å virkeliggjøre bærekraftarbeid fra strategiske ord til praksis. Foretaket kan effektivt gjøre dette ved å fremme målet om å bli *bransjeledende*, også på bærekraftsfronten, med stor innvirkning på lokalsamfunnet og inspirere andre offentlige virksomheter på landsbasis. Å fremme en klar og ambisiøs bærekraftstrategi internt i foretaket er en effektiv måte å skape en levende bærekraftskultur som en del av virksomhetens røtter. Det forutsetter videre at lederne viser vei for hva de står for, hva er grunnen til at de handler som de gjør og hvordan de utfører det. Forretningsstrategien og bunnlinjen må imidlertid alltid finne støtte i grønne strategier selv om andre vektlegger ulike satsningsområder som er spesielt relevant i nettopp deres virksomhet. Ved å lykkes med bærekraftsarbeidet på en eller flere arenaer, dannes positive synergieffekter også på andre samfunns-, miljø- og økonomifaktorer.

Måten hvordan den bærekraftige strategien fremstilles er avgjørende for å skape en solid bærekraftig kultur i virksomheten. I tillegg til det etiske fundamentet, vil en transparent og motiverende framtoning fra ledelsen bidra til økt engasjement i lokalmiljøet og tilegnes seg talentfull personell. En sterk organisasjonskultur og effektive arbeidsrelasjoner dannes som regel gjennom ledelsesstrategier som inkluderer klare forpliktelser til sosial- og miljøutfordringer nettopp ved å ha en kontinuerlig humanitær tilnærming.

5.4.2.2. Drivkraft

Støtte fra høyere politisk apparat viser seg å være essensiell for å bygge bærekraft inn i foretakets DNA. I utgangpunktet er dette fundamentalt viktig, men ikke direkte løsningen til en grønn omstilling. Å sikre en bransjeledende posisjon i en kompetitiv markedet er ledelsen plikt å skape verdier gjennom å utøve samfunnsansvar. Forutsetningen er en ledelse med en sterk drivkraft for å drive en bærekraftig virksomhet og må lede med eksempel overfor ansatte og interessenter. I tillegg arbeider ledelsen proaktiv ved å legge til rette for en måte å samarbeide og samhandle i virksomheten slik at den kan utvikle seg i takt med endringer i samfunnet. Ledelsen viser respekt for fagkompetente ansatte slik at det skaper engasjement og endringskraft gjennom å bruke deres styrker, motivasjon og drivkraft for bærekraft. Det resulterer i at ansatte anerkjenner drivkraften til øvrig ledelse og styrker ansvarsfølelsen for bærekraft i alle virksomhetsnivå.

Ytre faktorer er også med på å styrke ledelsen drivkraft i foretaket. I nær fremtid må virksomheter av en viss størrelse beregne og rapporterer hvor bærekraftige deres virksomhet er. Taksonomien er et klassifiseringssystem for hva som er bærekraftig med mål om å kanalisere mer kapital mot grønn omstilling. Fremtidige rapporteringskrav er en bidragsyter for at foretaket skal opptre bærekraftig.

5.4.2.3. Bærekraftig praksis

Det finnes en tydelig sammenheng mellom tidligere nevnte karakteristikkene (kap. 4.4) som til sammen nyanserer mot grønn ledelse, hvor det formuleres, implementeres og evalueres miljømessige og sosioøkonomiske bærekrafts relaterte handlinger og beslutninger i virksomheten (Bell & Morse, 2008; Dunphy, Benveniste, Griffiths, & Sutton, 2000; Elkington, 1998; Laszlo, 2003; Stead & Stead, 2004). Å iverksette en heldekkende bærekraftstrategi i det nye foretaket som Oslobygg KF kan imidlertid være nytt og ofte ukjent for mange, og kan virke utfordrende for interne og eksterne parter. Flere systemer for resultatmålinger er fortsatt tradisjonelle og fanger ikke alltid opp alle fordelene og positive innvirkninger bærekraftsarbeidet har i deres virksomhet. Foretaket har initiert en felles arbeidsprosess i form av en handlingsplan, hvor alle seksjoner og avdelinger skal identifisere og definere egne tiltak og grep for bærekraft i praksis. Begrenset kjennskap til fagfeltet bærekraft kan virke krevende i integreringsfasen av konseptvalgutredninger (KVU studier) og kan skape en motvirkende effekt på bærekraft i praksis. Dette krever oppfølging

videre i virksomhetens kjerneprosesser, og som tiltak for måloppnåelse knyttes engasjerte fagfolk innen bærekraft direkte til prosjekter.

Det oppleves midlertidig som noe tung arbeidsform og ledelsens ønske på kort sikt er at bærekraftig praksisen er forstått i alle ledd i verdikjeden. Fagfolket som sitter med ekspertisen, bør fungerer som en kunnskapsbank i forbindelse med utfordrende tematikk innen bærekraft. For å ytterligere synliggjøre viktigheten av bærekraftig praksisen på lik linje med handlingsplanen, har foretaket en egen bærekraft og innovasjonsavdeling med fageksperter. Avdelingen er bevist plassert under divisjonen som har hovedansvaret for porteføljeutvikling på organisasjonskartet. Det er en indikasjon på solid integrasjon av bærekraft i Oslobygg er forankret og vedtatt som en sentral del av den overordnede strategien.

5.5 Muligheter og utfordringer

Informantene ga både lik og ulike synspunkter om hvilke muligheter og utfordringer bærekraft medbrakte når en skal gjennomføre dette i driften. For noen av informantene overlappet mulighetene utfordringene, mens for andre var begrensninger i forhold til midler og mandater en hindring for deres bærekraftige arbeid. Under har vi listet ulike faktorer på muligheter og utfordringer som ble nevnt av informantene under intervjuene.

5.5.1. Muligheter

FN's bærekraftkraftsmål er ifølge informantene en av de største kildene til hvorfor bærekraft må integreres i kjernevirksomheten. For mange er det etiske ansvaret og dugnaden en viktig del av arbeidet med bærekraft. Basert på ulike bransjer har hver og en ulike påvirkningskraft på bærekraftsmålene. For virksomheter med sterk integrering av bærekraft i kjernevirksomheten, viser funnene at disse jobber med å identifisere hvilke muligheter ligger i hver del av deres operasjonelle og administrative drift. Ressurser og økt kompetanseheving er de største faktorene for å skape muligheter som gir økt konkurransekraft og lønnsomhet på sikt. Verdiene skapenes fra menneskene i virksomheten som jobber dedikert for å kurse, lære og rapportere på bærekraft på innad og utenfor i virksomheten. På denne måten blir virksomhetens forretningsmuligheter større jo mer kunnskap de tilegner seg. For noen av informantene mente de at å jobbe med bærekraft er

i dagens marked kostbart, men når midler foreligger for å kunne investere i det så velger ledelsen å gjøre dette for å skape merverdi. På sikt hevde en informant videre at dette vil være deres frem rangerende konkurransefortrinn for økt differensiering og lønnsomhet.

5.5.2. utfordringer

De største utfordringene i arbeidet med bærekraft er relatert til begrensninger av ressurser og midler. Et eksempel på dette, er begrensninger en kan finne i virksomheter som operer i offentlig sektor. Produktinnovasjon og nytenking er prosesser som krever mye planlegging og finansiering, og for virksomheter som har begrensende med mandat eller midler kan slike prosesser ikke utføres i henhold til virksomhetens ønskede strategi. En av informantene hevdet at de som ledere kunne oftest finne seg i konflikt med styret som følge av begrensende mandat til å satse på innovasjon. Denne problemstillingen er også å finne i privatsektor. Virksomheter i privatsektor måles oftest på raske og kortsiktige mål samt økt vekst basert på profittmaksimering. For ledelse i slike virksomheter som ønsker å investere i innovasjon for arbeid med bærekraft, kan også finne seg i konflikt med interessentene. Mangel på ressurser er en faktor flere opplever som en utfordring i arbeidet mot grønne strategier. Virksomheter som har begrenset med ressurser, har ikke like stor kapasitet som større virksomheter som å følge opp og rapportere på bærekraft. Finansiering av ressurser setter også her en begrensning på nyansettelser på lik linje som ved produktinnovasjon. Dette betyr dog ikke at virksomheter ikke jobber bærekraftig selv med begrenset ressurser. Arbeidet kan være begrenset til et visst nivå, men for disse virksomhetene kan på sikt skape muligheter ved oppkjøp eller fusjonering med andre virksomheter for å bli integrert inn i et større fellesskap.

5.6 Oppsummering diskusjon

I dette kapitlet introduserte vi to ulike nivåer får iverksetting av bærekraft. Svak og sterk integrering av bærekraft ble diskutert med hensyn til forskningsspørsmålene for å indikere hvordan ulike faktorer kan anses som svak og sterk integrering. De største drivere for svak integrering av bærekraft er faktorer som setter søkelyset på lønnsomhet og profittmaksimering, mot verdiskapning og etisk ansvar som symboliserer en mye sterkere integrering. Vi har gjennom funnene og diskusjonene i lys av teorien avdekket at virksomheter som har grønne strategier godt

forankret i kjernevirksomheter, lener seg mer på en sterk integrering. For disse er gjennomføring av bærekraft i praksis også godt forankret med gjennomtenkt kompetanseheving og rapporteringsverktøy. For virksomheter som tør å investere i sine ressurser for å heve kompetanse nivået, stiller sterkere enn virksomheter som ikke gjør dette. Grønne strategier leder til at ledelsen ønsker å handle ut ifra motivasjonen og etiske ansvaret om å levere bærekraftig, og lener seg dermed også på en sterkere integrering av bærekraft. En ledelse som skaper en kultur hvor bærekraft er en del av den, har stor sannsynlighet for å øke sin konkurransekraft i markedet. Det samme gjelder dersom ledelsen operer innovativ og proaktiv i møte med bærekraftig utvikling. En ledelse som skaper en arena full av muligheter for nytenking og forskning på bærekraft innad i virksomheten, kan sikre mer lønnsomhet langsiktig. Oppsummert finner vi at ressursproduktet og innovasjon er begge to sterke faktorer som gir grønt konkurransefortrinn (Porter og van der Linde, 1995) og er i tråd med Innovasjon Norge sin forretningsmodell for økt bærekraftig konkurransekraft. For selskaper som ser muligheter på sikt, posisjonerer seg sterkere i markedet enn sine konkurrenter og andre interessenter.

6.0 KONKLUSJON

I oppgavens avsluttende kapittel presenterer vi vår konklusjon med å gjennomgå forskningsspørsmålene, før besvarelse av oppgavens problemstilling. Avslutningsvis konkluderes det med oppgavens begrensning og videre forskning.

6.1 Svar på forskningsspørsmål og problemstilling

Problemstillingen vår for studien var: *Hva er drivkrefter for å integrere bærekraft i praksis hos norske virksomheter og hvordan skaper dette grønn konkurransekraft?* Vi ønsket gjennom vår studie å innhente data om hvordan virksomheten, med søkelys på ledelsesrolle, gjennom implementering av bærekraft i virksomheten oppnår grønn konkurransekraft i markedet.

Det innsamlede data ble kategorisert etter oppgavens tre forskningsspørsmål som dannet grunnlaget for besvarelse problemstillingen. Oppgavens tre forskningsspørsmål omhandlet *drivkrefter, bærekraft i praksis og grønn konkurransekraft*. Konkret gjennom datainnsamlingen ønsket vi å finne svar på følgende:

- 1) Hva er drivkrefter for bærekraft?
- 2) Hvordan implementeres bærekraft i praksis?
- 3) Hva skaper grønn konkurransekraft?

Drivkrefter for bærekraft består av ulike faktorer utenfor og innad i en virksomhet. Våre funn viser at ytre faktorer er desidert de største drivkrefter for bærekraft, men uten disse ville ikke indre ha blitt til. Gjennom forsknings og rapporter presentert av internasjonale organisasjoner, som FN har lokale myndigheter og næringslivet innsett de store klima utfordringene verden står ovenfor. Næringslivet som en stort felles etat kan gjennom samarbeid på tvers av sektor og bransje bidra til økt verdiskapning i samfunnet gjennom bærekraftige tiltak for deres operasjonelle og administrative drift. En annen faktor er rapportering og måling flere i næringslivet opplever ettersom bærekraft blir mer utbredt og samfunnet forventer at flere lever opp til deres samfunnsansvar. Spesielt ser vi i offentlig sektor et økende press om å levere på bærekraft og innføre strategier for å nå FN's bærekraftsmål som følge av regjerings tiltak om et grønnere Norge.

Med satsting på bærekraftige foretak og etablering av disse, viser funnene at offentlig sektor så vel som privat har skiftet fokuset fra mer tradisjonelle profittmaksimerings perspektiver til bærekraftig.

Bærekraft i praksis, arbeidet med å integrere bærekraft i praksis viser våre funn har vært utfordringene for samtlige virksomheter våre informanter jobber i. Litteraturen er også tydelig på at å iverksette bærekraftige tiltak kan oppleves som utfordrende og medføre store økonomiske utgifter. Spesielt er nyetablerte og mindre virksomheter utsatt da ledelsen og eierne i slike virksomheter ikke alltid har midler eller ressurser til å utføre bærekraftige tiltak. De største funnene fra empirisk data viser at en god integrering av bærekraft i praksis, er hovedsakelig forankret i en sterk grønn strategi i kjernevirksomheten. Epstein og Buhovac (2010) er tydelige at virksomheter som lukkes med implementering av bærekraft i praksis er drevet av en sterk kultur med felles forståelse for verdier og mål. Vi har gjennom funnene oppdaget at flere av virksomhetene befinner seg i oppstartsfasen på en grønn organisasjonskultur. I tillegg er ledelsens rolle den viktigste faktoren for å drive virksomheten i den retningen de ønsker for å oppnå suksessfaktorer med bærekraft. En god ledelse baner i vei og opptrer som et forbilde for ansatte, og våre funn tilsier at ledere i alle nivåer utfordres til å levere på bærekraft for styrke integreringen av bærekraft. Kompetanseheving og rapportering blir to viktige faktorer for å måle hvordan bærekraft integreres i praksis hos virksomheter. For å jobbe med bærekraft, kreves det ressurser og teknologi som kan ta en virksomhet fra tradisjonelle forretningsmodeller til grønne forretningsmodeller. Men også disse oppleves som noe utfordrende for enkelte virksomheter. Med hensyn på at bærekraft fortsatt er noenlunde nytt i norsk næringsliv, er informasjon og kompetanse iblant noe manglende. For virksomheter som ser muligheter i bærekraft, investerer i kompetanseheving for å tilegne seg høyere kunnskap og leve opp til sine grønne strategier. Slike tiltak er kritiske for å starte og for å lykkes med bærekraft på sikt viser våre funn som videre også samsvarer med litteraturen.

Grønn konkurransekraft, skapes gjennom å være proaktiv og nytenkende. Innovasjon og produktutvikling er to viktige tematikker som kom frem i funnene om å skape grønn konkurransekraft. Porter og van der Linde referer i sin artikkel til ressursproduktivitet og innovasjon, noe flere informanter hevdet var satsingsområdet for deres bærekraftige strategier. Utnyttelse av ressursene ny arbeidsmetodikk er flere av tiltak som virksomheter tar i bruk for å

være i samsvar med bærekraftige tiltak. Også i spørsmålet om konkurransekraft viser våre funn at grønne strategier i kjernevirksomheten og en sterk organisasjonskultur øker konkurransekraften i markedet og styrker ens posisjon. For virksomheter som er nytenkende og innovative, opplever de økt konkurransekraft ved å tilegne seg nye måter å jobbe på. Ved å bytte ut tradisjonelle metodikk med en metodikk hvor ressursproduktiviteten hensyntas i størst mulig grad, er virksomheter med på å øke sin konkurransekraft. Men også her finner utfordringer og begrensninger, som oftest relatert til konflikt innad i virksomheten mellom ulike interessenter. Innovasjon krever mye midler og krever en styre som ser mulighetene på langsikt. En konflikt mellom styre (eierne) og ledelsen kan føre til at innovasjonsprosessen relatert til bærekraft stagnerer og kan føre til at virksomheter ikke oppnår forventet resultat. Funnene viser at slike konflikter oppstår på tvers av sektorer og bransjer. For virksomheter i privat sektor kan kortsiktige mål om økt lønnsomhet bidra til å overskygge arbeidet med bærekraft en ledelse ønsker å investere mer i. I offentlig sektor finner vi også at begrensninger på mandat og midler fra kommuner eller staten ofte hindrer de offentlige virksomheten med å utvikle nye ideer og tjenester innen bærekraft.

Svarene på oppgavens forskningsspørsmål ligger til grunn for å svare på problemstillingen, og har gitt oss innsikt i hvor langt norske virksomheter har kommet i integrering av bærekraft. Vi har kommet frem til den konklusjonen om at norske virksomheter er godt i gang i arbeidet med å iverksette bærekraft i deres kjernevirksomhet og drift, men at de fremdeles har en lang vei å gå. Ulike drivere og verktøy for å iverksette bærekraft i kjernevirksomheten utføres på ulike måter og fremgangsmåter. Funnene viser at engasjementet og motivasjon til å drive bærekraft og ta næringslivet videre i det grønne skiftet foreligger gjennom ulike faktorer. Samtlige intervjuet ledere engasjerer seg og mener at bærekraft er området en burde satse på for økt lønnsomhet og konkurransekraft. De sterkeste faktorene for sterk integrering av bærekraft ligger i etiske krefter hvor en ledelse og virksomhet motiveres av å skape merverdi for samfunnet gjennom å være proaktive og nytenkende. En ledelse som ønsker å markere seg som bærekraftig, gjør dette ved å investere i menneskene i virksomheten og produktutvikling. Selv om slike tiltak er kostbare, viser funnene at ledere på alle nivåer og tvers av sektor opplever disse som største suksessfaktor for å lykkes med bærekraft. På denne måten blir grønn konkurransekraft til og lønnsomheten økes på sikt. For virksomheter som har bevisst at deres grønne strategier forankret i kjernevirksomheten,

er dette mulig ved å ha en ledelse og styret med klar visjon og framgangsmåte til å satse på bærekraft.

6.2 Oppgavens begrensninger

Hovedmålet vårt med oppgaven var å få kunnskap om hvordan norske virksomheter iverksetter og jobber med bærekraft. Studien er gjennomført ved hjelp av en eksplorerende design da metodikken var bedre tilpasset for besvarelse av oppgavens problemstilling. Men en slik kvalitativ metodikk kan også gi utfordringer i form av at den ikke generaliserer innsamlet data med ustrukturert observasjoner. Metodikken setter også tidsmessige begrensninger da forarbeid og gjennomføring av intervjuer krever mye tid.

Oppgaven kunne ha blitt supplert med en spørreundersøkelse for å gi et enda større perspektiv hvor integrering av bærekraft i norske virksomheter. For eksempel kunne en slik undersøkelse blitt utdelt til ansatte i ulike bransjer hvor å få deres synspunkter om hvordan de opplever bærekraft er integrert i virksomheten. Ansatte representerer en av de viktigste interessegruppe, og få innblikk i deres synspunkter kunne fremhevet interessante faktorer for integrering av bærekraft.

6.3 Videre forskning

Bærekraft har utfordret næringslivet til å tenke nytt og være innovativ, samt stilt spørsmål til virksomhetens samfunnsansvar. Selv med en god del utfordringer, har det også skapt mange muligheter og det har satt søkelys på et viktig tema hvor alle i verden bes om å bidra til å hjelpe.

Vi ser at vår studie at tematikken og integreringen i næringslivet er fortsatt relativt nytt, og er ikke godt forankret hos alle. Interessant for videre forskning hadde vært å se på ulike faktorer som bringer fram ulike aspekter med bærekraft. Eksempelvis kan videre studie dedikert til grønn konkurransekraft og hvordan norske bedrifter stiller som aktor i et større globalt marked vært interessant å forske på. Et viktig element med bærekraft er at vi skaper innovative løsninger og samarbeider på tvers av sektor og bransje. Og en slik studie kan i helhetlig se hvordan Norge har posisjonert seg og gjennomfør bærekraft sammenlignet med nabolandene i Norden.

En annen relevant faktor kan være å gå i dybden av hvordan bærekraft implementeres i praksis. Her kan det være interessant å se på de ulike prosessene for integrering av bærekraft i praksis, og hvilken verdi disse gir. En slik studie kan både egnes til kvalitativ og kvantitativ metodikk. Men med kvantitativ metodikk ville en slik studie gi mer nytte i form av større mengde data innsamling. Ved å se nærmere på en eller to mellomstore til store virksomheter, kan innhenting av bærekraftsarbeidet i virksomhetenes ulike enheter samles for tabellanalyse. En slik analyse ville gi bred og ulike verdier for sammenheng mellom bærekraft og den operasjonelle og administrative driften i en virksomhet. En korrelasjonsanalyse for å fram sammenhenger mellom bærekraft og operasjonell drift eksempelvis er også mulig å gjennomføre ved forskning på bærekraft i praksis. Gjennom kvantitativ metodikk ville en også få tallfestet data og dermed skape et innblikk i *hvor* bærekraftig en virksomhet virkelig er.

Taksonomi er en meget interessant tematikk som bør forskes på i forbindelse med bærekraftig utviklingen i samfunnet. Det er et felles klassifiseringssystem utarbeidet av EU og blir også tatt inn i norsk system gjennom EØS-avtale. Ulike virksomheter hevder at de driver sine forretninger bærekraftig og tar samfunnsansvar. Systemet skal definere hvilke aktiviteter er bærekraftige for investeringsformål og skal styrke investorens beslutningsgrunnlag på bærekraftsfronten. Studien som tar for seg emnet vil kunne avdekke hvilke grep bidrar til at markeder for bærekraftige investeringer fungerer bedre og om målet om å kanalisere mer kapital mot grønn omstilling blir oppnådd.

Litteraturliste

Adams, W.M. (2006). *The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in The Twenty – first Century*. Hentet fra <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/Rep-2006-002.pdf>

Carroll, A.B. (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder*, Business Horizons 1991. Hentet fra https://www.researchgate.net/profile/Archie-Carroll/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders/links/59dd0727aca27218a7605221/The-Pyramid-of-Corporate-Social-Responsibility-Toward-the-Moral-Management-of-Organizational-Stakeholders.pdf

Carson, S.G. & Kosberg, N. (2003) *Etisk forretning* (1. utg.). Cappelen Damm Akademisk

Chen, Y. & Chang, C. (2013). *Towards Green Trust: The Influence of Green Perceived Quality, Green Perceived Risk, And Green Satisfaction*. Management Decision, 51(1): 63-82. Hentet fra <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251741311291319/full/html>

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3. utg.). Thousand Oaks. CA: Sage

Delgado-Ceballos, J. (2013). *Deborah de Lange (editor), Edward Elgar Publishing Limited Research companion to green international management: A guide for future research, collaboration and review writing*. Elsevier España. Hentet fra [Deborah de Lange \(editor\), Edward Elgar Publishing Limited Research Companion to Green International Management Studies: A Guide for Future Research, Collaboration and Review Writing - ScienceDirect](#)

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Limited

Elkington, J. (2018). *25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It.* Harvard Business Review. Hentet fra <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

Epstein, J.M. & Buhovac, R.A. (2010). *Solving the Sustainability Implementation Challenge.* Organizational Dynamics, 39(4): 306-315. Hentet fra http://www.ef.uniclj.si/docs/osebnestrani/Solving_the_Sustainability_Implementatio.pdf

Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i Små og Mellomstore virksomheter* (1. utg.). Fagbokforlaget

E24, produsert i samarbeid med Stiftelsen Miljøfyrtårn (2022). *Syv ledere deler sine beste tips for å lykkes bærekraft: - Du må selv bære de endringene du ønsker å se.* Schibsted. Hentet fra <https://e24.no/annonsorinnhold/e/miljofyrtarn/groenne-ledere/>

FN (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.* Hentet fra <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

FN (1992). *United Nations Conference on Environment and Development (UNCED), Earth Summit.* Hentet fra <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>

FN, (2002). *Report of the World Summit on Sustainable Development.* Hentet fra <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N02/636/93/PDF/N0263693.pdf?OpenElement>

FN (2015), *Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development.* Hentet fra https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf

FN (2021), *Bærekraftig utvikling.* Hentet fra <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2018). *Metode og dataanalyse*. Cappelen Damm Akademisk

Grønmo, Sigmund (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (1.utg.). Fagbokforlaget

Hair, J., Money, A. H., Page, M. & Samouel, P. (2007). *Research methods for business* (2. utg.). Chichester: John Wiley and Sons Ltd.

Hasan, Md. M., Nekamahmud, Md., Yajuan, L. & Patwary, M.A. (2019). *Green Business Value Chain: A Systematic Review*. ScienceDirect. Hentet fra [Green business value chain: a systematic review - ScienceDirect](#)

Henderson, R., Gulati, R & Tushman, M. (2015). *Leading Sustainable Change: An Organizational Perspective*. Oxford University Press

Hennestad, B.W. & Revang, Ø. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2. utg.). Oslo Universitetsforlaget

Hobson, K. (2019), *Five Reason Employees Are Your Company's No.1 Asset*. Forbes. Hentet fra <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2019/12/12/five-reasons-employees-are-your-companys-no-1-asset/?sh=4f051bad2563>

Innovasjon Norge (2015). *Bærekraft som Konkurransefortrinn*. Hentet fra <https://www.innovasjonnorge.no/no/om/nyheter/2015/barekraft-som-konkurransefortrinn/>

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Abstrakt

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*. GU – Videregående

Jørgensen, M. W. & Philips, L. (2011). *Diskursanalyse som teori og metode* (6. utg.). Samfundslitteratur - Roskilde Universitetsforlag.

Jørgensen, S., Pedersen, L. T., & Skard, S. (2019). *Eksperimentering for bærekraftige forretningsmodellinnovasjon*, Magma 2019(05): 51-59. Hentet fra <https://old.magma.no/eksperimentering-for-barekraftig-forretningsmodellinnovasjon>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk

Leisinger, K. (2015). *Business needs to embrace sustainability targets*. Nature. Hentet fra <https://www.nature.com/articles/528165a>

Lundeby, E. (2013), *Samfunnsansvar – NHOS tilnærming*, Magma 2013 (2). Hentet fra <https://old.magma.no/samfunnsansvar-nhos-tilnarming>

Miljøhovedstaden (2022). Miljøhovedstaden 2019. Hentet fra [Miljøhovedstaden 2019 - Miljø og klima - Oslo kommune](https://www.miljohovedstaden.no/2019-tilnarming)

Oslo.kommune.no (2022). *Oslo Kommune/Oslobygg KF/Tildelingsbrev 2022*. Hentet fra <https://www.oslo.kommune.no/etater-foretak-og-ombud/oslobygg-kf/#toc-7>

Porter, M.E & van der Linde, C. (1995), *Green and Competitive: Ending the Stalemate*. Harvard Business Review. Hentet fra https://kentlundgren.se/artiklar/vetenskapliga/Porter_Linde_1995.pdf

Regjeringen (2022). *Det grønne skiftet i Norge*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/klima/innsiktsartikler-klima/gront-skifte/id2076832/>

- Regjeringen (2021). *Klimaplan for 2021 – 2030*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-13-20202021/id2827405/?ch=1>
- Regjeringen (2022). *Sirkulær økonomi*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f6c799ac7c474e5b8f561d1e72d474da/t-1573n.pdf>
- Roosa, S.A. (2010). *Sustainable Development Handbook* (utgave 2). The Fairmont Press
- Sagberg, I. (2022), *Ledelse*, Store Norske Leksikon. Hentet fra <https://snl.no/ledelse>
- Silva, C. & Gouveia, J.B. (2016). *A Process to Implement the Sustainability in Organizational Management: Support Tools*. International Journal of Business and Social Science. Hentet fra https://ijbssnet.com/journals/Vol_7_No_8_August_2016/21.pdf
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6. Utg.). Pearson Education Limited
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Fagbokforlaget
- The Core Writing Team, Pachauri, R.K. og L. Meyer (2014). *Climate Change 2014: Synthesis Report*. Hentet fra https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/SYR_AR5_FINAL_full.pdf
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. (5. utg.) Fagbokforlaget
- Verdens Naturunion (2004), *The IUCN Programme 2005 – 2008, Many Voices, One Earth*. Hentet fra <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/WCC-3rd-002.pdf>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*.

Vedlegg 1. Intervjueguide med spørsmål

1. Rammesetting

2. Uformell prat

- Informasjon (samtykke)
- Gjør rede for temaet ved samtalen (bakgrunn, formål)
- Forklarer hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og grad av anonymitet
- Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål
- Informerer om opptak, og sørger for samtykke til dette

3. Del 1: Hva

- Hva betyr bærekrafts ledelse for deg?
- Hva er dine erfaringer med bærekrafts ledelse i nåværende stilling?
- Hva er din drivkraft og ambisjon om bærekraftig ledelse i den daglige driften?
- Kan du utpeke praksiser og/eller prestasjonsdrivere hos dere som spesifikt fokuserer på bærekraft?
- Vil du si at gjennom deres bærekraftige ledelse har virksomhetens omdømme styrket? (I så fall) hvilke faktorer og mekanismer (interne/eksterne) mener du har bidratt til det?

4. Del 2: Hvordan

- Hvordan anvendes i praksis deres bærekraftig ledelse?
- Etter din mening, hvilke mekanismer skal til for å styrke virksomhetenes bærekraftige ledelse?
- Kan du utdype i hvor stor grad påvirker en solid bærekraftens ledelse virksomhetenes konkurransevne?
- Hvordan mener du at en bærekraftig ledelse kan bidra til bedre lønnsomhet?
- Er innovasjon et segment (faktor) av deres bærekraftige ledelse? I hvor stor grad mener du at innovasjonen blir med på virksomhetens verdiskapning gjennom bærekraftig ledelse?
- Ekstra: har du noe du vil gjerne legge til i forhold til emnet?

Vedlegg 2: Samtykke

Du er invitert til å delta i en studie som undersøker strategier og egenskaper som ligger bak bærekraftig lederskap. Vi inviterer nettopp deg for å danne et bredere perspektiv på ledelsen innvirkning på virksomheten. Dette er et informasjonsskriv som beskriver studien og rammen rundt før du eventuelt bestemmer deg for å ta del i den.

Denne studien blir utført av masterstudenter Romeo A. Thomassen og Joann E. Soro ved Handelshøyskolen på Nord Universitet.

Bakgrunnsinformasjon:

Formålet med denne casestudien er å utforske hvordan bedriftsledere kan suksessfullt implementere bærekraft i deres virksomhet. Vi ønsker å søke de spesifikke strategiene, taktikkene og egenskapene som ledere benytter for å lede sine bærekraftige virksomheter.

Gjennomføring:

Hvis du godtar å være i denne studien, vil du bli bedt om å:

- Planlegge et intervju med oss, som varer ca. 30 minutter.
- Tillate meg å ta opp intervjuet, slik at vi nøyaktig kan dokumentere din respons
- Gjennomgå lydbåndet og bli bedt om ytterligere avklaring
- Vi vil sende en kort oppsummering av resultatene av studien etter ferdigstillingen

Frivillig studietype:

Denne studien er frivillig. Alle vil respektere din beslutning om du velger å være i eller ikke i studien. Ingen vil behandle deg annerledes hvis du bestemmer deg for ikke å være i studien. Hvis du bestemmer deg for delta i studien, kan du fortsatt ombestemme deg og trekke deg før vi framlegger studien i mai.

Risiko og fordeler ved å være i studien:

Deltakelse i denne studien utgjør ingen risiko for helse, sikkerhet og trivsel. Ved å delta i denne studien kan du bidra til å utvikle beste praksis for ledere som ønsker bærekraftig drift av organisasjonen

Personvern:

All informasjon du oppgir, er fortrolig. Vi vil ikke bruke din personlige informasjon eller organisasjonens informasjon til andre formål enn dette forskningsprosjektet. Vi vil heller ikke inkludere navnet ditt eller noe annet kunne identifisere deg i studierapporter

Forskning og forskningsetikk:

Forskningen skal være fri for vitenskapelig uredelighet. Forskningen skal følge generelle forskningsetiske prinsipper som respekt, konsekvens og rettferdighet. Vi vil ha en grunnleggende respekt for menneskeverdet, din integritet, frihet og medbestemmelse og respekt for kravet om informert samtykke. Denne forskningen skal bestrebe seg på å bidra til å bevare og fremme bærekraft, på kort og lang sikt.