

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:

**LED5018 1 Masteroppgave**

Navn:

Linn Hege Larsen kand.nr. 29

Ørjan Gerhardsen kand.nr.15

Kristin Gåre kand.nr. 43

Bærekraft for omdømmets skyld?

---

Dato: 25.11.2022

Totalt antall sider: 69



## Innhold

### Innholdsfortegnelse

Forord.....	IV
Sammendrag.....	V
Abstract.....	VI
1. Innledning.....	1
1.1 Aktualisering.....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
2. Teoretisk bakgrunn.....	3
2.1 Bærekraft.....	3
2.2 Samfunnsansvar.....	4
2.3 Tredelt bunnlinje.....	7
2.4 Omdømme.....	9
2.5 Motivasjon.....	10
2.5.1 Forventningsteori.....	11
2.5.2 Selvbestemmelsesteori.....	11
2.5.3 Indre, ytre og prososial motivasjon (altruisme).....	12
2.6 Ledelse.....	13
2.6 Oppsummering.....	15
3. Metode.....	16
3.1 Forskningsdesign: Fenomenologisk analyse.....	17
3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg.....	18
3.2.1 Utvalg.....	18
3.2.2 Utvalgsstørrelse.....	19
3.2.3 Utvalgsstrategi.....	19
3.2.4 Rekruttering av informanter.....	20
3.2.5 Datainnsamling.....	20
3.2.6 Behandling av data.....	21
3.2.7 Koder, kategorier og begreper.....	22
3.2.8 Kondensering.....	22
3.2.9 Sammenfatning.....	23
3.2.10 Analyse.....	23
3.3 Validitet og reliabilitet.....	24
3.3.1 Validitet.....	25
3.3.2 Reliabilitet.....	27
3.4 Refleksjon over egen rolle som forsker.....	29

3.5 Etiske problemstillinger .....	29
4. Empiri.....	31
4.1 Bærekraft.....	31
4.2 Samfunnsansvar.....	36
4.2.1 Overordnet forståelse av virksomhetens samfunnsansvar .....	36
4.2.2 Samfunnsansvar og omdømme.....	38
4.2.3 Samfunnsansvar - Filantropi.....	40
4.3 Tredelt bunnlinje .....	42
4.3.1 Tredelt bunnlinje – økonomi, miljø og samfunn .....	42
4.4 Omdømme .....	45
4.5 Ledelse .....	47
4.5.1 Lede med mennesker.....	48
4.5.2 Forankring .....	48
4.5.3 Supervisor og strategisk tenkning .....	49
4.5.4. Gå foran som et godt eksempel og vise retning.....	50
4.5.5 Tillit og troverdighet.....	50
4.6 Motivasjon.....	51
4.6.1 Lønnsomhet .....	51
4.6.2. Konkurransen .....	53
4.6.3 Omdømme .....	54
4.6.4 Å være med å bidra.....	54
4.6.5 Om å motivere medarbeidere .....	55
5. Diskusjon/ drøfting.....	56
5.1 Samfunnsansvar.....	56
5.2 Bærekraft og omdømme .....	61
5.3 Interessante funn knyttet til hva som motiverer bedriftsledere .....	63
5.4 Monopol .....	64
6. Oppsummering og konklusjon .....	66
7. Refleksjoner og videre forskning .....	68
7.1 Refleksjoner.....	68
7.2 Anbefalt videre forskning.....	68
Litteraturliste .....	70
Vedlegg .....	75
Vedlegg 1: Kvittering og tilbakemelding fra NSD.....	75
Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring til intervju .....	76
Vedlegg 3: Intervjuguide.....	78
Vedlegg 4: Oversikt status bærekraftsarbeid hos våre informanter.....	81

Vedlegg 5: Virksomhetenes oppgitte samfunnsansvars tiltak .....	82
Figur 1 FNs Bærekraftsmål .....	4
Figur 2 Basert på CSR-trekanten (Carson & Skauge, 2021).....	5
Figur 3 Basert på A.B. Carrols CSR-pyramide / Ansvars pyramiden (Carson & Skauge, 2021) .....	7
Figur 4 Basert på John Elkingtons “Triple Bottom line” (Carson & Skauge, 2021).....	8
Figur 5 Tre typer motivasjon, delvis separate og delvis overlappende (Jacobsen & Thorsvik, 2019)..	13
Figur 6 Kvalitativ dataanalyse.....	16

# Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på Master of Business Administration (MBA), ved Nord universitet. Den er et resultat av et godt samarbeid mellom tre studenter som ble kjent i løpet av første semester av studiet, høsten 2019. Vi rakk å delta på noen fysiske samlinger før Norge stengte ned på grunn av Covid-19 pandemien i mars 2020.

Vi har alle tre ulike utdanninger og yrkesbakgrunn, men vi fant ut at bærekraft- og miljøledelse er et tema som angår oss alle nå og i fremtiden, så vi har valgt å se nærmere på hvordan ledere jobber med bærekraft, og under det hvordan de utøver samfunnsansvar i ulike bedrifter i Bodø.

Masterstudiet og masteroppgaven har blitt gjennomført samtidig som vi alle tre har vært i full jobb, og alle tre har skiftet jobb i løpet av masteroppgaveskrivingen. Covid-19 pandemien har skapt utfordringer underveis i form av stor arbeidsbelastning, og forsinkelser i intervjuprosessen på grunn av Covid-sykdom blant informantene og oss.

Det har vært en tidkrevende, men lærerik prosess. Vi skylder alle rundt oss en stor takk for tålmodighet og støtte underveis, spesielt familiene våre. Vi ønsker også å rette en takk til vår veileder Frode Soelberg for støtte og gode innspill i skriveprosessen.

Bodø 25 november 2022

Ørjan Gerhardsen, Kristin Gåre og Linn Hege Larsen

## Sammendrag

Det fokuseres mye på bærekraft både i samfunnsdebatten og i næringslivet. Vi har gjennom denne undersøkelsen sett på ulike aspekter ved bærekraftsledelse i seks store bedrifter i Bodø. Gjennom kvalitative forskningsintervjuer har vi fått et innblikk i hva som motiverer bedrifter til å innføre bærekraftstrategier, hvilken tilnærming ledere har til innføringen av disse strategiene og hvordan lederne ser på bedriftenes samfunnsansvar. Gjennom analysen av dataene vi fikk inn har vi gjort følgende funn som vi mener er signifikante: 1) Lederes implementering av bærekrafts initiativer er motivert av omdømme som igjen gir økt lønnsomhet, 2) Bedrifter i monopolsituasjon har færre insentiver for å jobbe med bærekraft og 3) Vi ser store forskjeller fra hvordan informantene våre svarer om motivasjonen bak bærekraftsarbeid til hva respondenter svarer i kvantitative undersøkelser. Vi konkluderer med at bærekraftssatsningen til bedriftene vi har undersøkt er drevet av tilpasning til myndighetspålagte krav og et ønske om å ha et godt omdømme som igjen gir økt lønnsomhet. Til slutt diskuterer vi hvilke områder og problemstillinger vi møtte på som vi mener det kan forskes videre på og foreslår hvordan dette kan gjøres.

## Abstract

There is a big focus on sustainability both in the societal and corporate debate. In this article we have researched different aspects of the management of corporate social responsibility (CSR) in six large corporations in Bodø. Through interviews we have been able to get insights into what motivates corporations to incorporate CSR strategies, what approach managers employ when deploying these strategies and how these managers generally view their companies social responsibility. By analyzing the data we collected we have made the following discoveries that we deem significant: 1) Managers implementation of CSR initiatives are motivated by gaining a good reputation that will ultimately result in increased profitability, 2) Monopolies are less incentivised to incorporate CSR measures and 3) There are big differences in the answers our informants give compared to those given by other informants in quantitative studies when it comes to motivation behind CSR initiatives. We arrive at the conclusion that the push for CSR strategies in the companies we have researched is driven by the need to adhere to governmental demands and a desire to gain or keep a good reputation that can translate into improved profitability. Finally we discuss areas we came upon during our research that are suitable for further studies and ways in which these studies might be performed.



# 1. Innledning

I 2015 ble de 17 bærekraftsmålene vedtatt av alle FN's medlemsland. Bærekraftsmålene ser økonomi, miljø og sosial utvikling i en sammenheng, og målene krever en felles innsats fra myndigheter, sivilsamfunn, privat sektor og akademia i alle land (Regjeringen,2022)

Klimaendringer, miljøødeleggelser og samfunnsutfordringer er blitt satt på dagsorden de siste årene. Begrepene bærekraft og bærekraftig utvikling brukes mer enn noen gang, og er stadig tema i nyhetsbildet og overalt rundt oss. Forente Nasjoner (FN) definerer bærekraftig utvikling som «*utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*» (FN, 2021).

Det forventes av norske myndigheter at store og små bedrifter skal ta en større del av ansvaret for å håndtere noen av klima- og miljøutfordringene vi står i. Stadig flere bedrifter velger ut bærekraftsmål som de annonserer via deres nettsider og media at de har fokus på. Mange ledere er aktive i media for å fremsnakke sin bedrift som bærekraftig og samfunnsansvarlig, men hva legger ledere i disse begrepene? Vi ønsker å spørre toppledere i noen store og mellomstore bedrifter om hvordan de forstår begrepene bærekraft og samfunnsansvar, og hvordan de konkret jobber med dette i sine organisasjoner?

BDO Norge som er et av Norges ledende revisjons- og rådgivningsfirmaer har gjort en undersøkelse blant 1200 små og mellomstore bedrifter (SMB) i Norge. BDO er en forenking av navnene på revisjonsfirmaene som grunnla selskapet. De het Binder, Dijker, Otte og Co (BDO). Undersøkelsen som de har kalt SMB barometeret, viser at mange bedrifter er i startgropa når det gjelder bærekraft (BDO, 2021). Ifølge rapporten er det 13 prosent av virksomhetene i Nordland som ikke anser bærekraft som viktig (BDO, 2021).

## 1.1 Aktualisering

Norge har som alle andre land i verden forpliktet seg gjennom Parisavtalen til å bidra til å redusere utslipp av klimagasser. For å nå målet må alle sektorer i alle land bidra. Norges forsterkede klimamål er å redusere klimagassutslippene med minst 50 prosent og opp mot 55 prosent innen 2030 sammenlignet med 1990 nivå (Regjeringen,2022).

Valgene vi tar i hverdagen betyr noe for oss, for kloden og for fremtiden. Ledere er i en posisjon hvor de kan gå foran og styre store selskaper i en bærekraftig og miljøvennlig retning. Det å fatte veivalg og verdivalg for organisasjonen er en sentral lederoppgave (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Vi har i vårt forskningsprosjekt en forventning om at norske toppledere arbeider med bærekraft og miljø i deres organisasjoner.

For å nå den norske regjeringens og FN`s mål må selskaper følge nasjonale krav, integrere bærekraft som en del av strategien og kulturen, og balansere mellom bærekraftsmål, samfunnsansvar, og økonomisk lønnsomhet og vekst. Ledere har et særskilt ansvar fordi de sitter i posisjoner med hierarkisk autoritet og formell makt (Jacobsen & Thorsvik, 2019)

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med undersøkelsen vår er å forstå hva ledere legger i begrepene bærekraft og herunder samfunnsansvar, hvordan det jobbes med dette i praksis og hva som er motivasjonen bak bedriftenes bærekraftsarbeid. Vi ønsker også å få kunnskap om hvordan ledere jobber med bærekraft ut i sine virksomheter. Gjennom vår forskningsprosess ønsker vi å identifisere forhold som påvirker hvorfor ledere jobber med bærekraft, eller hvorfor de eventuelt ikke jobber med det. I tillegg vil vi se på likheter og ulikheter mellom hvordan lederne navigerer innenfor bærekraftsbegrepet.

Vår problemstilling er:

**Hvordan jobber ledere i store og mellomstore bedrifter i Bodø med bærekraft og hvorfor gjør de det?**

For å belyse problemstillingen vår har vi valgt ut følgende tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan jobber informantene med temaet bærekraft?
2. Hvordan forstår ledere bedriftens samfunnsansvar og hvordan utøver de bedriftens samfunnsansvar?
3. Hva motiverer bedriftsledere til å adoptere/implementere bærekrafts strategier?

## 2. Teoretisk bakgrunn

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for vårt teoretiske utgangspunkt for vår forskning. Det er dette som danner grunnlaget for temaene i vår intervjuguide (Se vedlegg 3). Først vil vi utdype begrepet bærekraft for å øke vår egen og leserens forståelse av det vide begrepet. Videre vil vi presentere teori og gi en større begrepsforståelse innenfor de nærliggende temaene samfunnsansvar, trippel bunnlinje, omdømmebygging, motivasjon og ledelse.

### 2.1 Bærekraft

Ordet bærekraft, som er en oversettelse av det engelske ordet *sustainability*, ble for alvor satt på dagsorden etter lanseringen av Brundtlandrapporten “*Our common future*” i 1987. Her ble bærekraftig utvikling definert som:

*“Utvikling som tilfredsstillter dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstillte sine behov* (Holden og Linnerud, 2021, s. 11).

Bærekraftsbegrepet har tre dimensjoner som er økonomisk- miljømessig- og sosial bærekraft (Dybvig et al., 2013). Den økonomiske dimensjonen innebærer at Økonomisk verdiskapning skal opprettholdes. Miljømessig bærekraft handler om å beskytte klima og miljø, og den sosiale dimensjonen understreker viktigheten av sosial likhet, demokrati, høy sysselsetting og sosiale sikkerhetsnett. De tre dimensjonene er avhengige av hverandre og det må være en balanse mellom dem. Dersom det legges for mye vekt på en av dimensjonene uten å ta hensyn til de andre, vil det true samfunnets bærekraft (Dybvig et al., 2013).

I de siste årene etter Brundtlandrapporten har det blitt avholdt mange store internasjonale samarbeidsmøter med bærekraft på dagsorden. FNs klimapanel har gitt ut flere klimarapporter som beskriver jordens tilstand, og klimapåvirkningen de siste årene. Den siste rapporten kom i 2021. Alle FN`s medlemsland sluttet seg til Parisavtalen i 2015. Formålet med avtalen er å styrke det internasjonale arbeidet for å begrense global oppvarming til under 2 grader Celsius. Avtalen forplikter alle land til å utarbeide nasjonale utslippsmål (FN, 2022).

FN lanserte 17 bærekraftsmål med 169 delmål i 2015. Målene er verdens handlingsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 (FN, 2022).

FIGUR 1 FNs BÆREKRAFTSMÅL



Mange Norske bedrifter har innlemmet flere av bærekraftsmålene i sin strategi, og jobber aktivt med disse i sine virksomheter.

For at verden skal nå bærekraftsmålene innen 2030, må alle deler av samfunnet bidra. I praksis betyr det at man som innbygger, politiker, bedriftsleder eller beslutningstaker hele tiden må spørre seg om de aktivitetene, beslutningene, prosjektene og produksjonene man vil iverksette, bidrar til sosial, miljømessig og økonomisk bærekraft. Alle de tre dimensjonene er like viktige (regjeringen.no). En bærekraftig utvikling betyr at man må finne balansen mellom disse tre dimensjonene. Det kalles *tre-pilar modellen* (Holden og Linnerud, 2021)

I 2020 har 87 prosent av Norges 100 største selskaper definert en eller flere måltall for å vurdere selskapets fremgang knyttet til bærekraft, og nesten tre fjerdedeler prioriterer nå ett eller flere av FNs bærekraftsmål. Norges 100 største selskaper definerer i størst grad tallfestede målsettinger for sine måltall innen klimagassutslipp og klimarisiko (Mål nr. 13), god helse (Mål nr. 3) og ansvarlig forbruk og produksjon (Mål nr. 12), (PwC, 2021).

## 2.2 Samfunnsansvar

NHO definerer samfunnsansvar slik:

«Samfunnsansvar handler om hvordan verdier skapes. Det handler om hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn. Ansvarlige bedrifter tar hensyn til dette».

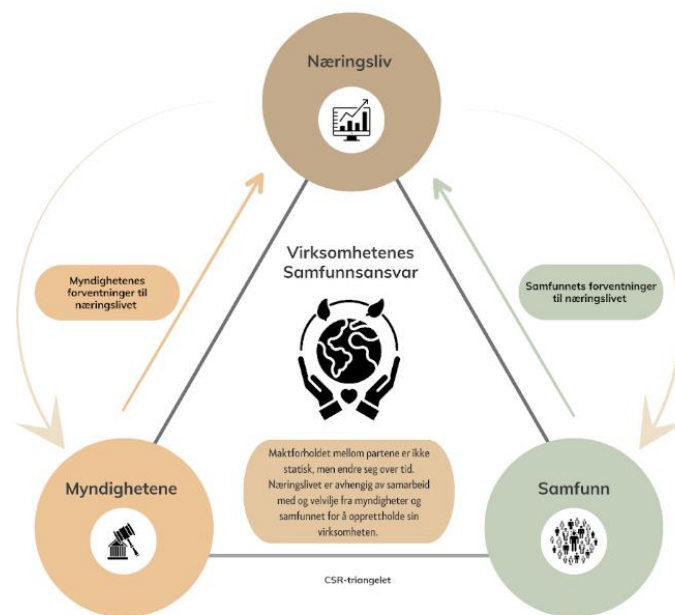
Dybvig et al, 2013 sier at samfunnsansvar innebærer at bedrifters strategi og handlinger tar hensyn til hva som er lønnsomt, hva som tjener samfunnets interesser og hva som bidrar til bærekraftige økosystemer (Dybvig et al., 2013)

Regjeringen sier følgende om samfunnsansvar:

*“Regjeringen legger til grunn en forståelse av samfunnsansvar som innebærer at bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer. (Meld. St. 10 (2008-2009), s.7)*

Bedrifters samfunnsansvar er den norske oversettelsen av det engelske begrepet Corporate Social Responsibility (CSR). Dette kan illustreres på følgende måte:

**FIGUR 2 BASERT PÅ CSR-TREKANTEN (CARSON & SKAUGE, 2021)**



Det finnes mange forskjellige definisjoner på samfunnsansvar, og det er noe ulikt hva bedriftene legger i begrepet. Det er en viss enighet om at samfunnsansvar i global sammenheng omfatter menneskerettigheter, miljøhensyn, anstendighet i arbeidslivet, forretningsmessig integritet og å bidra positivt lokalt og globalt. Noen vil nok si at det er å gi noe tilbake til lokalsamfunnet i form av for eksempel økonomisk sponing av lokale idrettslag, eller støtte til frivillige hjelpeorganisasjoner.

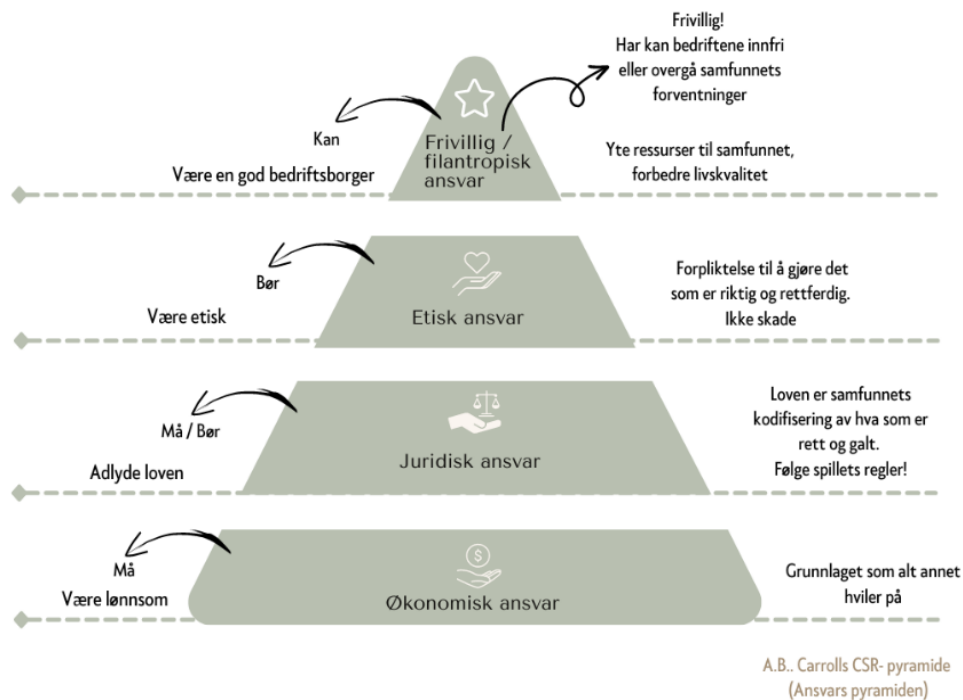
Små og store selskaper kan ha både positive og negative innvirkninger på samfunnet. De skaper arbeidsplasser, tilbyr og leverer tjenester og skaper økonomisk gevinst både i form av

inntekter og skatt. Noen selskapers virksomhet kan gi negative effekter som miljøforurensning eller at de utnytter personellressurser.. Som et minimum har bedriftene et ansvar for å bidra til å løse samfunnsproblemer, spesielt hvis det er bedriften selv som har forårsaket det. Det som går igjen i definisjonene på samfunnsansvar er at bedrifter frivillig påtar seg oppgaver utover det som lover og regler krever av dem, eksempelvis jfr. regjeringens forståelse av samfunnsansvar.

Milton Friedman mener derimot at bedrifter ikke har samfunnsansvar utover lønnsomhet og størst mulig utbytte til eiere. I 1970 publiserte Friedman en artikkel i *The New York Times* som het «The social responsibility of business is to increase its profits" (Friedman, 1970). Hvor han argumenterer for sitt hovedpoeng knyttet til at bedrifters hovedmål er å maksimere lønnsomheten og skape overskudd for eiere. Han mente at at ideen om et samfunnsansvarlig næringsliv er meningsløst fordi bedrifter, i seg selv, ikke kan pålegges ansvar, det er det kun mennesker som kan. Å pålegge bedriftsledere et samfunnsansvar, gjennom sin lederposisjon, mente han var like meningsløst fordi deres forpliktelser og ansvar kun er overfor bedriften og dens eiere. Bedriftsledere bare har én etisk forpliktelse, og det er å maksimere bedriftens lønnsomhet, ifølge Friedman (Friedman, 1970).

Archie B. Carroll, amerikansk næringslivsetikker, argumenterte imidlertid i 1991 i en artikkel "*The pyramid of corporate social responsibility*", publisert i *Business Horizons*, for at bedrifter må påta seg et utvidet samfunnsansvar, utover det som er lovpålagt (Carroll, 1991) . I artikkelen satte A.B Carroll opp en modell hvor bedriftenes samfunnsansvar deles inn i fire dimensjoner; økonomisk, juridisk, etisk og frivillig eller filantropisk ansvar. Dette illustrerte han som en pyramide - CSR-pyramiden eller ansvars pyramiden. Tanken er at de to dimensjonene i pyramiden er de mest grunnleggende «må krav» som bedriftene må forholde seg til. Pyramidens nest øverste dimensjon er knyttet til bedriftens etiske ansvars-utøvelse.

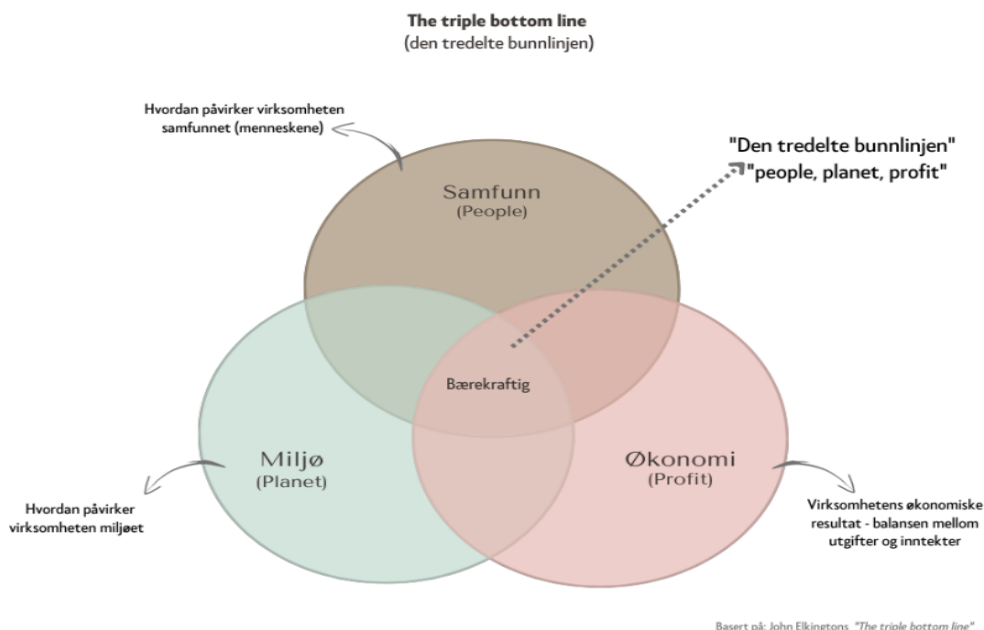
FIGUR 3 BASERT PÅ A.B. CARROLLS CSR-PYRAMIDE / ANSVARS PYRAMIDEN (CARSON & SKAUGE, 2021)



### 2.3 Tredelt bunnlinje

Den «tredelte bunnlinje» er bare en av flere bærekrafts modeller, men er ifølge Holden og Linnerud (2022) den som er mest dominerende innen næringslivet. Modellen ble lansert av den engelske økonomen John Elkington i 1994, og skulle være en modell på hvordan bærekraftig utvikling skulle kunne gjøres relevant, håndterbar og forståelig for næringslivet. Modellen skulle på en enkel måte synliggjøre at bedriftene forpliktelser går ut over det økonomiske (Carson & Skauge, 2021).

FIGUR 4 BASERT PÅ JOHN ELKINGTONS "TRIPLE BOTTOM LINE" (CARSON & SKAUGE, 2021)



Den triple bunnlinjen er altså en operasjonalisering av begrepet bærekraft (Carson & Skauge, 2019). Når man snakker om bunnlinjen til et selskap, snakker man da som regel om selskapets økonomiske resultat. Den triple bunnlinjen handler om at selskap har forpliktelser utover det økonomiske resultatet. Elkington mente at selskapene også må svare for hvordan de påvirker miljøet og menneskene rundt seg (Carson & Skauge, 2019) og således bidra til bærekraftig natur og sosial rettferdighet (Dybvig et al. 2013). Det kan her trekkes en parallell til Brundtland rapporten som beskrev tre dimensjoner i bærekraftig utvikling: 1) klima og miljø, 2) Økonomi og 3) sosiale forhold. Ifølge FN er Det sammenhengende mellom disse tre dimensjonene som avgjør om noe er bærekraftig» (FN, 2022).

Holden og Linnerud beskriver den triple bunnlinjen som en dominerende modell for næringslivet, og har mange kjennetegn fra CSR. Spesielt fordi den setter et likhetstegn mellom den økonomiske dimensjonen i FNs bærekraftsmål og lønnsomhet. I den triple bunnlinjen handler den økonomiske dimensjonen om lønnsomhet for en bedrift, mens FN`s tre-pilar modell er mer generell og peker på en økonomisk dimensjon som kan innebære alt fra rettferdig økonomisk fordeling, arbeidsplasser og distriktpolitikk (Holden og Linnerud, 2021)



## 2.4 Omdømme

De aller fleste organisasjoner er opptatt av å ha et godt omdømme. De trenger det for å være konkurransedyktige, attraktive samarbeidspartnere, en attraktiv arbeidsplass, og for å oppnå økonomisk lønnsomhet. Selskaper som har et godt omdømme er bedre rustet i kriser, og tåler skandaler mye bedre enn selskap som har et dårlig omdømme. Omdømme bygges over tid gjennom konsekvent adferd som stemmer overens med omverdenens forventninger til selskapet (Brønn & Ihlen, 2009).

Et godt omdømme fører til at virksomheten opprettholder sin legitimitet. Dersom organisasjonens aktiviteter og retningslinjer ikke stemmer overens med interessentenes forventninger, oppstår det som kalles for legitimitetsgap (Brønn & Ihlen, 2009). Det blir da et misforhold mellom det organisasjonen mener at de gjør og det interessentene forventer at de bør mene og gjøre. Endringer i virksomhetens måte å gjøre ting på kan forklares ved at virksomhetene tilpasser seg for å oppfattes som legitime (Powell & DiMaggio, 2012)

Brønn og Ihlen oppsummere dette slik:

*"En virksomhets omdømme vil derfor påvirkes av folks mening om virksomheten basert på den direkte erfaringen de har hatt med produkter, atferd, karakter og lignende, og hva de blir fortalt av andre, samt virksomhetens tidligere atferd."* (Brønn & Ihlen, 2009, s.83)

Brønn og Ihlen mener at omdømme har sammenheng med identitet og image. Identitet sier noe om hvilke verdier og hvilken profil en organisasjon har, rett og slett hvem- og hva den er, og de ansattes syn på det. Image er det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen. Omdømme defineres som omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid (Brønn og Ihlen, 2009).

Jørgensen og Pedersen (2013) lanserte tabellen gjengitt under for å klassifisere bedrifters tilnærming til bærekraftstrategier. Vi benyttet denne i utformingen av intervjuguiden for å kunne si noe om hva som motiverer bedriftene til å innføre bærekraftstrategier og muligens kunne trekke tråder mellom bærekraft satsning og omdømme.

TABELL 1 PUSH OG PULL FAKTORER

	“Push”- faktorer	“Pull”-faktorer
Produktmarkedet	Konkurrenter tilbyr attraktive produkter og tjenester som er mer bærekraftige	Kunder etterspør grønnere løsninger.  Mulighet for differensiering.
Faktormarkedet	Viktige innsatsfaktorer blir knappere og dermed dyrere.  Krav fra samarbeidspartnere.	Høykvalifiserte ansatte tiltrekkes av mer bærekraftige selskaper.  Nye teknologier gjør det enklere og minger kostnadsintensivt å bli grønnere.
Kapitalmarkedet	Krav fra eiere og långivere	Tiltrekke seg langsiktige investorer med aversjon mot bærekraftsrisikoer.
Regulatoriske omgivelser	Trussel om strengere reguleringer eller avgifter.	Oppnå førstetrekksfordeler ved å sette standarden for bærekraft i bransjen.
Sosiokulturelle omgivelser	Press fra viktige interessegrupper eller opinionsdannere.	Trender for mer bærekraftige livsstiler.

## 2.5 Motivasjon

Motivasjon handler om hva som driver oss. Her handler det om hva som driver bedriftsledere. Det kan være ulike motiver bak hvorfor bedrifter har satt bærekraft på dagsorden. Det kan for eksempel være fordi eksterne interessenter stiller krav, en forventning om en økonomisk gevinst, krav fra medarbeidere eller ønske om et godt omdømme. Dybvig et al.(2013) mener at en bedrifts arbeid med miljøledelse er todelt. De skiller mellom eksterne drivkrefter og interne motiver. Eksterne drivkrefter er strengere lovregulering, økte krav fra markedet, økt etisk bevissthet rundt samfunnsansvar, juridiske krav og politiske føringer. Interne motiver i bedriftene kan være økt lønnsomhet, ønske om et godt omdømme og/ eller et ønske om å opptre ordentlig (Dybvig et al, 2013)

Vi vil i vår forskning spørre ledere om hva som motiverer dem til å jobbe med bærekraft siden en stor del av jobben starter med hvordan lederen i bedriften omsetter begrepet bærekraft til praksis. Vi kommer ikke til å vektlegge faktorer ved de ulike organisasjonene som våre

informanter er ledere i. Vi ønsker å finne ut hva som motiverer lederne til å bedrive bærekraftsarbeid. For å forstå det må vi kunne noe om motivasjonsteori.

### 2.5.1 Forventningsteori

En sentral del av motivasjonsteori er forventningsteori hvor det antas at motivasjon og vilje til å yte oppstår når en person forventer at det kan bli mulig å oppnå noe, en belønning, som man ønsker seg. Forutsetningen er for det første at belønningen må være noe personene ønsker seg, for det andre må personen tro på sammenheng mellom ytelse/ innsats og resultat, og en forventning om at man når målet, og for det tredje må personen tro at det å oppnå et resultat faktisk fører til den ønskede belønningen (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Abraham Maslow`s behovsteori er det mest innflytelsesrike bidraget innenfor forventningsteori. Hans kjente teori argumenterer for at menneskene har fem grunnleggende behov: 1) fysiologiske behov 2) sikkerhetsbehov 3) sosiale behov 4) behov for anerkjennelse 5) behov for selvrealisering. Disse behovene motiverer en til å handle for å tilfredsstille behovet. Han organiserte behovene i en pyramide- et hierarki med fysiologiske behov nederst og selvrealisering på toppen (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Maslow skiller mellom ytre- og indre belønning som har dannet tradisjon for at det er vanlig å skille mellom ytre motivasjon og indre motivasjon. Ytre motivasjon er når årsak til motivasjon ligger utenfor selve oppgaven, for eksempel en forventning om lønn for utført arbeid. Indre motivasjon er når motivasjon er knyttet til selve oppgaven for eksempel ved at oppgaven oppleves som gøy og engasjerende (Jacobsen & Thorsvik, 2019)

Når man forsøker å presisere Maslow`s teori kan man si at mennesker motiveres til å handle når de ser en mulighet til å tilfredsstille sine behov, og at det er en overgang fra ytre belønninger (for eksempel; lønn, høyere stilling og status) til indre belønninger (noe meningsfullt, noe som gir opplevelsen av å gjøre noe godt), (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

### 2.5.2 Selvbestemmelsesteori

Edward Deci og Richard Ryan var de første som innførte det som kalles selvbestemmelsesteori. I denne teorien er skillet mellom kontrollert og autonom motivasjon viktigere enn skillet mellom indre og ytre motivasjon. Kontrollert motivasjon er knyttet til handlinger og atferd som et resultat av at man føler press til å måtte utføre en handling.

Autonom motivasjon er knyttet til handlinger og atferd som resultat av en følelse av egen vilje og en opplevelse av valg (Olafsen, 2018).

Selvbestemmelsesteori har hatt mye å si for forskning på motivasjon knyttet til arbeidsliv. En rekke studier har vist at autonom arbeidsmotivasjon har sammenheng med positiv arbeidsatferd, for eksempel økt arbeidsinnsats, bedre jobbprestasjoner, økt forpliktelse til jobben, økt jobbtillfredshet, økt kunnskapsdeling mellom medarbeidere, økt kreativitet og mindre intensjoner om å bytte jobb (Olafsen, 2018) Autonome former for arbeidsmotivasjon har også vist seg å være relatert til mindre utbrenthet og dermed lavere sykefravær. Imens kontrollert arbeidsmotivasjon knyttes til mere jobb stress og utbrenthet, økt intensjon om jobbytte og svakere arbeidsprestasjoner (Olafsen, 2018)

### 2.5.3 Indre, ytre og prososial motivasjon (altruisme)

Både ytre og indre motivasjon kan sees på som egoistiske syn på hva som motiverer mennesker. Flere empiriske studier viser at mennesker også kan motiveres av å kunne gjøre noe godt for andre mennesker, som kan kalles uselvisk eller prososial motivasjon.

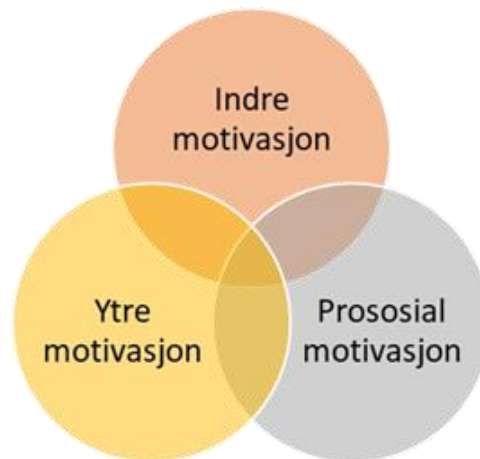
Utfordringen kan være å trekke et skille mellom når motivasjonen er egoistisk og når den er prososial fordi det ofte henger sammen. Å hjelpe andre kan jo ofte gi en god opplevelse for den som hjelper, og det kan til og med føre til at man får en belønning for det som igjen kan kobles til ytre motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Forskning har altså identifisert tre typer drivkrefter hos mennesker

- 1) Forventning om å få en belønning for det vi gjør
- 2) Å lykkes med en oppgave
- 3) Ønske om å gjøre noe godt for andre

Disse formene for motivasjon kan på flere måter overlappe og kan gå inn i hverandre. Når flere typer motivasjon virker sammen vil det kunne føre til svært høy motivasjon. For eksempel når man opplever glede ved å utføre jobben, og det hjelper andre og man får belønning. Se figur 6, (Jacobsen & Thorsvik, 2019)

FIGUR 5 TRE TYPER MOTIVASJON, DELVIS SEPARATE OG DELVIS OVERLAPPENDE (JACOBSEN & THORSVIK, 2019)



Richard Hackman og Greg Oldham har utviklet en av de mest innflytelsesrike teorier om hvordan jobber bør utformes for at mennesker skal få anvende sine ferdigheter. De mente at tre «kritiske psykologiske tilstander» må være til stede for å fremme motivasjon og ytelse i arbeidet: 1. Følelse av å ha meningsfulle oppgaver, 2. Følelse av å ha personlig ansvar for resultatet av arbeidet og 3. Kunnskap for å kunne bestemme om resultatet er bra eller dårlig. (Jacobsen & Thorsvik, 2019)

## 2.6 Ledelse

Ledelse er et vidt begrep som det har vært forsket mye på. Og det finnes mange ulike definisjoner på hva ledelse er. De ulike perspektivene på ledelse vektlegger egenskaper og funksjoner forskjellig. Alle er imidlertid enige om at ledelse foregår i en sammenheng, og at de bedriver en eller annen form for påvirkning (Jørgensen & Pedersen, 2013)

Yukl skriver at det er stor enighet om at *«ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål»* (Yukl, 2013, s.23). Han mener videre at ledelse er handlinger som utøves av én eller flere personer, hvor hensikten er å få andre mennesker til å handle for at en organisasjon skal nå sine mål på beste mulige måte. (Jacobsen & Thorsvik, 2019)

Noen skiller mellom administrasjon og ledelse innen ledelsesforskningen. Yukl mente at ledere som lykkes i moderne organisasjoner, må kunne både lede og administrere (Yukl, 2013). Vi skiller ikke mellom administrasjon og ledelse i vår forskning.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik er det vanlig å dele forskning på ledelse inn i fem hovedgrupper:

1. Studier av lederes personlighetstrekk, 2. studier av lederstiler, 3. studier av relasjoner mellom ledere og medarbeidere, 4. studier av institusjonell eller verdibasert ledelse og 5. Studier av lederroller (Jacobsen & Thorsvik, 2019) Vi kommer her kun til å vektlegge ledelsesteorier som vi mener kan være viktige bidrag i vår forskning.

Det finnes flere ulike teorier om lederstil som dreier seg om hvordan ledere opptrer, hva de er opptatt av og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Flere empiriske studier har identifisert to forskjellige lederstiler: Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse, hvor lederen aktivt forsøker å skape gode relasjoner til sine medarbeidere, og autoritær eller oppgaveorientert ledelse, hvor lederen er mest opptatt av produksjon og effektivitet. De to lederstilene kan kombineres og klassifiseres i en skala med autoritær lederstil og demokratisk lederstil i hver sin ytterkant (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Fiedler utviklet en av de mest innflytelsesrike lederstil teoriene (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Han mente at ledere må ha innflytelse for å fremme effektivitet, og presenterte tre sentrale trekk ved situasjonen som han mente var avgjørende for lederens rolle og mulighet til å påvirke ansatte: 1. forhold mellom leder og medarbeider, 2. Oppgavestruktur, 3. stillingsmakt. Teorien kategoriseres under situasjonsbetinget ledelsesteori (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Philip Selznick var en av de første som presiserte viktigheten av verdier i ledelse, og han mente at ledelse er å skape et felles verdigrunnlag i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette perspektivet på ledelse omtales i dag som institusjonell eller verdibasert ledelse. En institusjonell leder er god til å formulere, fremme og beskytte verdier (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Henry Mintzbergs rolleteori legger til grunn at alle ledere må forholde seg til både interne og eksterne aktører. Han mener at ledere må forholde seg til disse aktørene på tre forskjellige nivåer: 1. Informasjonsnivået: lederen innhenter og formidler informasjon, 2. menneske nivået: kontakt med medarbeidere, støtte dem, følge dem opp, sette sammen team som fungerer og stå frem som en ledende skikkelse; knytte kontakter og allianser; formidle informasjon innad og utad. 3. Handlingsnivået: gå inn i prosjekter, ta avgjørelser, være konfliktløser, knytte eksterne kontakter. De ulike rollene flyter inn i hverandre.

Mintzberg mener at god ledelse er å oppnå «*en dynamisk balanse mellom rollene, det vil si at de vurderes og vektlegges etter hva de ulike situasjonene krever*» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 435)

Ledelse utøves i en kontekst, og i ulike bedrifter med sine bedriftskulturer og organisasjonssystemer. Vi har ikke lagt vekt på hvilket selskap lederne opererer i. Vi ønsker å få innsikt i hvordan ledere opererer i en generell sammenheng, og tar utgangspunkt i lederes formelle lederrolle og påvirkningsmulighet i arbeid knyttet til bærekraft. Lederne vi har intervjuet leder ulike bedrifter av forskjellige størrelser, og de opererer i ulike markeder.

## 2.6 Oppsummering

I teorikapittelet har vi presentert teori knyttet til hovedtemaene i vår intervjuguide: bærekraft, samfunnsansvar, omdømme, motivasjon, trippel bunnlinje og ledelse. Vi vil videre i oppgaven beskrive hvordan vi har benyttet disse temaene eller kategoriene for å få en større forståelse for å besvare vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Vi vil utdype hvilken metode og framgangsmåte vi har brukt for deretter å analysere funnene våre. De funnene som vi mener, peker seg ut vil vi drøfte videre i et eget kapittel. Til slutt vil vi oppsummere og komme med vår konklusjon før vi kommer med noen funn som vi mener det kan være nyttig å forske videre på.

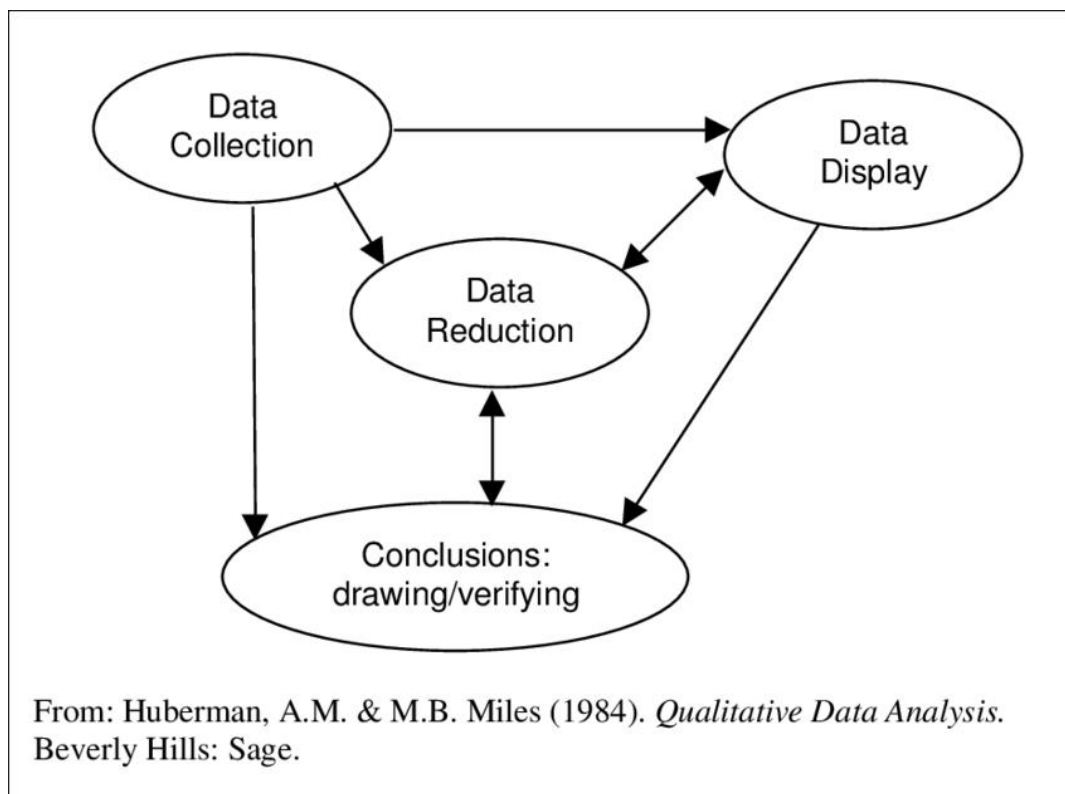
### 3. Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for hvordan vi har utformet undersøkelsen vår. Vi vil gå gjennom hvilken metode vi har brukt, hvilke utvalg vi har gjort, forskningsstrategi og design samt datainnsamling. Vi har valgt en kvalitativ tilnærming da vi vurderer det som mest hensiktsmessig for å besvare forskningsspørsmålene våre. Kvalitative metoder bygger på forskningsstrategier som beskriver og analyserer menneskelige erfaring (fenomenologi) og fortolkning (hermeneutikk). Den innebærer strategier for systematisk innsamling, organisering og tolkning av skriftlig materiale fra samtale eller observasjon (Malterud, 2011).

Vår oppgave tar utgangspunkt i Grounded theory som i motsetning til en konvensjonell metode hvor man tester hypoteser bygger hypoteser og teorier etter datainnsamling og benytter induktiv rasjonalisering for å danne meninger. (Glaser & Strauss, 1967).

Rundt samme tema har Malterud (2011) og Miles og Huberman (1984) konstruert modeller for forskningsdesign og gjennomføring. Disse har vi bygget metoden vår på og i særdeleshet Malteruds metode.

FIGUR 6 KVALITATIV DATAANALYSE





Ifølge Johannesen et al. (2020), betyr metode at man velger å følge en bestemt vei for å nå et mål. Vi vil her redegjøre for den samfunnsvitenskapelige metoden vi har valgt å benytte for å innhente våre empiriske data, samt hvordan vi ser for oss at analyse og tolkning av data kan gjøres.

Vi ønsker å få tak i informantenes erfaringer og refleksjoner knyttet til bærekraft. Spesifikt motivasjonen for å innføre disse strategiene og den praktiske utøvelsen av lederrollen i tilknytning til dette. For å få svar på dette har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode. Kvalitativ metode gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser av det vi studerer. Formålet er ofte å forstå eller beskrive noe (Johannesen et al., 2020).

### 3.1 Forskningsdesign: Fenomenologisk analyse

På samme måte som det finnes flere løsninger på et problem, finnes det mange metoder og design vi kan bruke for å svare på problemstillingen. Ingen design er perfekt, men vi skal her sette opp et forslag for den framgangsmåten og metoden vi ser for oss vil besvare problemstillingen på en god måte. Design i forskning er å starte med problemstillingen, og vurdere hvordan undersøkelsen kan gjennomføres fra start til mål for å belyse problemstillingen (Johannesen et al., 2020).

Vi startet oppgaven med å definere en problemstilling og forskningsspørsmål som kan hjelpe oss å besvare denne. Bakgrunnen for vår studie var det store fokuset som har kommet på bærekraft i den senere tiden. Vi observerte at stadig flere bedrifter har knyttet seg opp mot FNs bærekraftsmål og vi ønsker å grave litt dypere i temaet, da spesifikt knyttet til ledelse. Vi ønsket å få større kunnskap om hva som driver disse endringene i organisasjoner og hvilke ledelsesutfordringer som kan oppstå.

For å få denne dybdekunnskapen mente vi det ville være formålstjenlig med et kvalitativt design og en fenomenologisk tilnærming. Fenomenologisk metode brukes når forskeren ønsker å forstå verden gjennom informantenes øyne, det vil si at man utforsker og beskriver menneskers erfaringer med og forståelse av et fenomen (Johannesen et al., 2020). I vår studie er fenomenet som skal studeres: Bærekraftsledelse.

Fenomenologien oppstod i tilknytning til den filosofiske bevegelsen og tradisjonen som sprang ut av Edmund Husserls filosofiske arbeide i starten av det tyvende århundre. Husserls

metode består i at ved å reflektere over hvordan forskjellige typer objekter gir seg selv til kjenne for oss i vår erfaring skal vi kunne klargjøre disse objektenes vesentlige kjennetegn. (SNL, 2022). For at dette skal lykkes er det viktig, ifølge Husserl at man ikke tar med seg antagelser og fordommer om hva et gitt objekt skal være, men snarere lar det tale for seg selv slik det gir seg selv til kjenne i erfaringen. I vår oppgave har vi tatt disse prinsippene til følge ved at vi har vært nøye med å betrakte svarene slik de er, ikke meningsfortolke disse ut fra våre forståelsesrammer. Vi vil i første rekke beskrive så godt vi kan før vi kan begi oss ut i hermeneutikken og fortolke.

Vi gjennomførte semistrukturerte dybdeintervjuer av ledere for å samle data som kunne hjelpe oss å beskrive fenomenet. Dette resulterte i en tverrsnittundersøkelse hvor vi gjennomførte intervjuer med forskjellige ledere. Vi mente at det ikke ville være hensiktsmessig med en longitudinell studie hvor vi for eksempel gjorde flere intervjuer av ledere over tid, fordi vi er ute etter å beskrive erfaringer de allerede har gjort seg, og hvordan de ser for seg å bruke disse erfaringene i fremtiden.

Vi bestemte oss for at vi ville bruke et eksplorativt og deskriptivt design for å finne ut mer om fenomenet. Dette fordi vi ønsket å bidra til mer kunnskap om en ny situasjon. Vi ville legge grunnlag for eventuelle påfølgende, deskriptive, undersøkelser som kan resultere i en normativ beskrivelse av fenomenet. Det er også mulig at vår undersøkelse ender opp med å legge grunnlag for kvantitative undersøkelser av spesifikke forskningsspørsmål.

## 3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg

Som tidligere nevnt benyttet vi en eksplorerende, kvalitativ tilnærming til oppgaven, med et fenomenologisk forskningsdesign. Her beskriver vi hvordan vi samlet inn data, hvordan vi bestemte oss for utvalget i undersøkelsen og til slutt hvordan vi sammenstilte og analyserte dataene.

### 3.2.1 Utvalg

I forskningsammenheng omhandler utvelgelsen av informanter rekruttering, utvalgsstørrelse og utvalgsstrategi (Johannesen et al., 2020). Disse er de viktigste punktene. Formålet med utvelgelsen innen kvalitativ metode er å få en god forståelse av målgruppens opplevelse som forskeren ønsker å undersøke. Utvalgets størrelse er et av de første valgene forskeren må ta. Gitt den kvalitative metodens natur og verktøy blir ofte datamengden svært stor og kompleks

og man ønsker dermed en begrenset mengde informanter som er tilstrekkelig til å belyse problemstillingen. Man må, basert på datainnsamlingen, kunne si noe reliabelt og valid om problemstillingen. Problemstillingens omfang og natur vil så indikere nødvendig utvalgsstørrelse. I vår undersøkelse brukte vi følgende kriterium for informanter: «Toppledere av store, kjente bedrifter i Bodø, som er i en fase av implementering av bærekraftstrategier/mål»

### 3.2.2 Utvalgsstørrelse

Det hevdes av enkelte forskere at det som avgjør utvalgsstørrelse er hvorvidt man har kommet til et metningspunkt hvor ingen vesentlig ny informasjon oppdages. Når man dette punktet er det en indikasjon på at antallet informanter er tilstrekkelig og ingen flere respondenter behøves. Johannesen et al. (2020) tar til orde for at det er vanlig med 10-15 informanter avhengig av hva som er problemstillingen. Gitt forskningsdesignet og problemstillingen vår samt omfanget av temaet for oppgaven valgte vi å bruke 6 informanter for deretter å vurdere hvorvidt flere var nødvendig. Temaet bærekraft er såpass vidt at vi valgte å ha relativt få informanter for å begrense informasjonsmengden til en håndterlig størrelse.

Det finnes mange fallgruver innenfor kvalitativ metode da den i stor grad inneholder menneskelige vurderinger og tolkninger. I forhold til utvalgsstørrelse er det en risiko for at ikke alle informanter får samme status i forskningen (Johannesen et al., 2020). Informantene kan være svært forskjellige og mengden informasjon kan variere fra person til person. I et relativt lite utvalg vil slike differanser kunne påvirke data i relativt stor grad og vi forsøkte å ta høyde for dette i vårt analysearbeid. Forskningen er også sårbar overfor forskerens bias, dvs. hans erfaringsbakgrunn som farger måten han tolker data på. Gjennom å følge stegene beskrevet i dette metodekapittelet forsøkte vi å minske disse feilkildene. Ved systematisk implementering av metoden ønsket vi å ende opp med data som var sammenhengende fra initial vurdering til ferdig kodet og analysert tekst.

### 3.2.3 Utvalgsstrategi

Innenfor kvalitativ metode hvor man har et fenomen innenfor en klart definert problemstilling man ønsker belyst er utvalgsstrategi et viktig punkt. Vi har et konkret mål på hva vi ønsker besvart og hvilke informanter som kan bidra med denne kunnskapen. Vi vil vurdere ut fra hensiktsmessighet, ikke representativitet. Det vil si, hva passer for å best besvare forskningsspørsmålet vårt. Dette kalles strategisk utvelgelse. (Johannesen et al., 2020). Et strategisk utvalg med godt mangfold kan gi bedre informasjonsstyrke og mer nyanserte funn

(Malterud, 2017). Målgruppen er klart definert som «Toppledere av store, kjente bedrifter i Bodø som er i fase av implementering av bærekraftstrategier/mål». Videre så vi på om det var ytterligere kvaliteter vi ønsket. Spesifikke bransjer, størrelse på bedrift, alder, kjønn, geografi, etc. Vi vurderte at vi ønsket et bredt nedslagsfelt. Vi ønsket ikke at våre fordommer skulle forgifte data ut fra utvalget. Vi ville derfor rekruttere informanter basert på om de passet beskrivelsen i problemstillingen vår, uten ytterligere vurderinger.

### 3.2.4 Rekruttering av informanter

Basert på våre utvalgskriterier «Toppledere av store, kjente bedrifter i Bodø som er i fase av implementering av bærekraftstrategier/mål» er tilgjengeligheten begrenset da Bodø er en liten by og det typisk krever bedrifter av en viss størrelse for å ha tatt en aktiv tilnærming til bærekraftstrategier på dette tidspunktet. Vi valgte derfor å benytte oss av våre eksisterende profesjonelle nettverk for å rekruttere informanter og om nødvendig gå utenfor disse. Dette ga oss et bredt nedslagsfelt og vi mener gode nok data til å kunne si noe på generell basis om problemstillingen vår. Vi henvendte oss personlig til de informantene vi ønsket og fikk i stor grad av positive svar.

### 3.2.5 Datainnsamling

Kvalitative intervjuer har preg av samtaler med struktur og formål (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi ønsket å ha relativt åpne samtaler med våre informanter hvor vi fulgte en forberedt intervjuguide med spørsmål vi ønsket besvart. Vi så likevel behov for å kunne stille utdypende oppfølgingsspørsmål når situasjonen tilsa det. Dette kunne være ved vage formuleringer i svarene eller når man oppdaget nye momenter. Dette kan klassifiseres som semistrukturerte intervjuer hvor man har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Forskeren kan bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden. (Johannesen et al., 2020)

Vi stilte ikke alle spørsmål i intervjuguiden til alle informantene. Mange ganger oppdaget vi at spørsmål vi hadde i intervjuguiden ble besvart av informantene i løpet av intervjuet uten at disse spørsmålene ble stilt spesifikt. Vi forventet å ende opp med, og fikk, en meget stor mengde med relativt ustrukturert informasjon som måtte bearbeides i vårt analysearbeid. Siden vi var tre intervjuere, ga den semi strukturerte formen oss mer uniformitet i intervjuene og hjalp oss med å redusere kompleksiteten i etterarbeidet.

Vi tok opptak av alle intervjuer og brukte så disse for transkribering senere. Å transkribere er å transformere noe fra et talespråk til et skriftspråk (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi vurderte at direkte transkribering ville resultere i tapte data og mindre flyt i samtalene våre samt åpne opp for større grad av feil.

Vi ønsket så langt det lot seg gjøre å utføre intervjuene med informantene hvor intervjuobjekt og minst to intervjuere var til stede fysiske i samme rom. Dette for å øke graden av informasjon som blir delt siden mye data kan gå tapt ved digitale intervjuer over video hvor man har dårligere forutsetninger for å lese kroppsspråk for eksempel. Dette fikk vi til i stor grad siden vi ble forsinket i vår datainnsamling på grunn av Covid pandemien og dermed utførte denne når samfunnet var åpnet igjen. Ett av intervjuene ble gjennomført digitalt over Teams og selv om dette ga noen begrensninger mener vi at vi fikk utført et godt intervju.

### 3.2.6 Behandling av data

Vi forventet etter å ha utført intervjuene og transkribert disse å sitte igjen med en stor mengde data. Denne var ustrukturert, og vi tok sikte på å benytte oss av dataprogrammet NVivo for å strukturere dataene. Dette bød på problemer da NVivos funksjonalitet kun fungerer på engelskspråklig data. Vi endte opp med å benytte oss av Word for å grov transkribere intervjuene fra tale og deretter høre igjennom disse og rette opp feiltolkninger fra den maskinelle behandlingen. De transkriberte intervjuene ble så lastet opp i NVivo hvor vi kodet disse manuelt. Etter den manuelle kodingen ble den kodifiserte dataen lagt inn i Excel for videre behandling.

Vi valgte å følge Malteruds fire steg for å strukturere dataene i den fenomenologiske tilnærmingen (Malterud, 2011). Det vil si:

- Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
- Koder, kategorier og begreper
- Kondensering
- Sammenfatning

Vi vil i avsnittene under gå nærmere inn på hva som ligger i de ulike punktene i Malteruds fire steg, samt hvilke operasjoner vi utførte under hvert steg.

### 3.2.6.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold

I dette steget gikk vi igjennom datamaterialet, vi så etter sentrale temaer og forsøkte å fortette meninger. Vi ville forsøke å ikke fokusere for mye på detaljer, men heller få tak i hovedtemaene intervjuene inneholdt. Når vi sammenfattet intervjumaterialet, måtte noen svar forkortes for å kondensere dataene. Vi ønsket å fjerne så mye irrelevant informasjon som mulig og dermed fortette den sentrale informasjonen, meningsfortetting. (Johannesen et al., 2020).

Sammenfatningen, som var vår første forståelse av datamaterialet, fikk stor innflytelse på den endelige fortolkningen av dataene selv om denne fortolkningen endret seg etter hvert som analysearbeidet skred frem. Denne forståelsen gjorde oss i stand til å kode dataene i NVivo og la grunnlaget for videre tolkninger.

### 3.2.7 Koder, kategorier og begreper

Her tilegnet vi de transkriberte intervjuene og de meningsbærende elementene i informantenes svar koder. I dette steget av prosessen ville vi skille ut det som var relevant for vår problemstilling. Vi gikk gjennom materialet og fant elementene i teksten som belyste hovedtemaene i vår problemstilling og ga disse koder basert på hvilken informasjon de ga. Disse kategoriserte vi så for videre analyse.

Vårt arbeid med å kode og kategorisere ville måtte kunne sees på som en del av analysen, da kode-prosessen ikke kan skilles fra fortolkningsprosessen. (Johannesen et al., 2020). Arbeidet med koding og kategorisering er essensielt for videre analyse av datamaterialet. Vi forventet at hele prosessen med systematisering av data kom til å være levende da både fortolkning og koding av data kunne måtte endres om vi så at det ikke var sammenheng mellom stegene i prosessen, vår fortolkning av meningsinnhold og resultat etter analyse. Dette opplevde vi da også, og måtte i løpet av prosessen tilpasse både koding og meningsfortolkning av diverse utsagn.

### 3.2.8 Kondensering

Her tok vi utgangspunkt i det kodede materialet og forsøkte å trekke ut meningen i disse. Vi opplevde å slå sammen koder da disse hadde samme innhold formulert på en annen måte og vi opplevde også at mange utsagn kunne passe inn under flere koder. På denne måten kondenserte vi datamaterialet. Vi ville sitte igjen med et redusert materiale som så kunne

ordnes etter kodeordene og mener vi lyktes med det. Målet er presis datakommunisering ved bruk av kortere, enklere tekst og dermed abstrahere meningsinnholdet i kodene (Johannesen et al., 2020).

### 3.2.9 Sammenfatning

Sammenfatning i denne sammenhengen vil si rekontekstualisering og sammenfatning for å skape nye beskrivelser, modeller og begreper (Johannesen et al., 2020). Formålet er å se sammenhenger og mønstre man ikke hadde tenkt på i starten av prosessen. Disse sammenhengene og mønstrene kan ende opp med å støtte opp under forskningsspørsmålene og/eller ende opp med en tilpasning av disse og problemstilling.

I løpet av sammenfatning prosessen opplevde vi å støte på sammenhenger i datamaterialet og vi opplevde at forskningsspørsmål og problemstilling måtte endres og tilpasses. Vi mener at denne erfaringen og oppdagelsen gjorde oppgaven rikere og vi så sammenhenger mellom data og tema som vi mener ga oppgaven mer dybde.

### 3.2.10 Analyse

Kvalitative data taler ikke for seg selv, de må fortolkes. I denne forbindelse skilles det mellom to begreper, det å analysere og det å tolke. Med å analysere menes det å dele noe opp i biter eller elementer, mens med å tolke menes det å sette noe i en større ramme eller sammenheng (Johannesen et al., 2020).

Vi så på det å skulle analysere og tolke den transkribert teksten vi satt igjen med etter 6 gjennomførte intervjuer som meget utfordrende.

Gjennom å ha fulgt Malteruds prosess var mye av analysearbeidet gjort. Dataene ble kodet og kategorisert samt at meninger ble fremhevet og språket ble omskrevet for å oppnå mer konformitet blant utsagn og uttalelser som bar samme mening. Vi har omskrevet sitater for å lettere kunne kommunisere utsagnenes mening. Vi ønsket videre å bruke NVivo for å *«identifisere mønstre, sammenhenger og prosesser som kan fortettes og beskrives på et høyere abstraksjonsnivå»* (Johannesen et al., 2020). Dette måtte vi som tidligere nevnt gå bort ifra og substituere med en mere manuell prosess.

Analysearbeidet innebærer likevel en stor grad av vurderinger. Vi må som forskere prøve å danne oss et helhetsinntrykk av hva dataene vi har samlet sier oss. Hvilke opplevelser rundt

vår problemstilling var felles for våre informanter og hva kan disse dataene brukes til. Våre analyser, basert på dataene vi har fått kondensert ved hjelp av datakraft og egne vurderinger vil vi så vurdere opp mot eksisterende forskning og teori.

Vi mener vi sitter igjen med data som beskriver problemstillingen vår og svarer på forskningsspørsmålene våre. Gitt denne oppgavens forskningsdesign vil vi ikke komme fram til noe normativt, men heller gjennom det eksplorerende designet kunne peke på områder for videre forskning samt knytte våre data opp mot eksisterende teorier og si noe deskriptivt om diverse momenter innenfor vår problemstilling.

### 3.3 Validitet og reliabilitet

Kvalitative studier kan omtales som «tekstenes tale». Hensikten er å skaffe seg en god beskrivelse, såkalt rik informasjon, av eksempelvis et fenomen gjennom en samtale eller intervju med et knippe respondenter eller informanter. Siden informasjonen om et fenomen er innsamlet fra enkeltpersoner, og basert på deres subjektive opplevelse eller forståelse av fenomenet kan det være utfordrende å vite om man fullt og helt kan stole på det man har funnet og presentert. Spørsmålet blir hvor gyldig forskningen er? Kort sagt kan man si at et forskningsprosjekts kvalitet avhenger av om den som leser forskningen faktisk tror at det som skrives er sant, og om det som rapporteres gjenspeiler det og dem som har blitt undersøkt, samt den underliggende virkeligheten (Jacobsen, 2015).

Johannesen et al. (2020) viser til at begrepene validitet (ulike former for) og reliabilitet i hovedsak benyttes som kriterier for kvalitet innen kvantitativ forskning. Begge begrepene er basert på matematisk logikk og sammenligning av data. Derfor har enkelte forskere hevdet at man bør benytte andre begreper for å beskrive kvaliteten på kvalitativ forskning. Johannesen et al. (2020) viser eksempelvis til Guba og Lincoln som mener at det innenfor kvalitativ forskning er mer hensiktsmessig å snakke om forskningens troverdighet, pålitelighet og overførbarhet. Dette er også de begrepene Johannesen et al. (2020) har benyttet i sin bok. Vi ser at begrepene benyttes litt om hverandre i litteraturen knyttet til vurdering av kvalitet i kvalitativ forskning. Vi har valgt å benytte reliabilitet og validitet som hovedoverskrifter, men vil samtidig trekke inn de øvrige begrepene der det er naturlig.



### 3.3.1 Validitet

Validitetsbegrepet i kvalitativ forskning handler om i hvilken grad forskerens fremgangsmåte og funn reflekterer studiens formål, samt gir et riktig bilde av virkeligheten (Johannesen et al., 2020). Jacobsen (2015) har en tilsvarende, men litt annen beskrivelse av validering. Han sier at validering handler om hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av virkeligheten. Johannesen et al. (2020) påpeker at det i kvalitative undersøkelser skal redegjøres for de metodene som er brukt i datainnsamlingen, intervjuet og analysearbeidet.

Johannesen et al. (2020) skiller mellom *begrepsvaliditet* (troverdighet/validering) og *Overførbarhet* (ekstern validitet), mens Jacobsen (2015) kaller dette for *intern gyldighet* (troverdighet/pålitelighet) og *ekstern gyldighet* (overførbarhet). Vi har valgt å bruke begrepene om hverandre under hovedoverskriftene til Johannesen et al.

#### 3.3.1.1 Begrepsvaliditet (Troverdighet)

Vi søkte gjennom vår problemstilling å finne ut av hvilke erfaringer ledere har gjort seg i deres og organisasjonens arbeid med innføring og implementering av bærekraftstrategier. Vi valgte å benytte en kvalitativ undersøkelse og intervju for å innhente informasjon om det vi ønsket å undersøke. Således ville det handle om troverdigheten til dataene – altså, hvordan våre informanter beskriver fenomenet, men også informantenes troverdighet ville være sentral. Man skal være oppmerksomme på at informantens utsagn kan være falske eller sanne (Johannesen et al., 2020). Jacobsen (2015) påpeker viktigheten av å vurdere kildenes troverdighet knyttet til; informantenes evne til å gi riktig informasjon, deres nærhet til fenomenet, deres kunnskap om fenomenet, vilje/motiver informantene evt måtte ha til ikke å gi riktig informasjon og om det er trekk ved konteksten som gjør at de ikke vil gi riktig informasjon. Vi vurderte at våre informanter har en høy grad av troverdighet i sine utsagn. Ikke bare kan mye av det som ble sagt i intervjuene valideres gjennom å se hva som er dokumentert gjennomført i bedriftene, men informantenes garanterte anonymitet minsker informantens behov for å gi falske/usanne utsagn.

Med utgangspunkt i Johannesen et al. (2020) vil forskningsstudienes validitet (troverdighet) også handle om hvordan vi som forskere evner å analysere, tolke og beskrive funnene i undersøkelsen. Som tidligere beskrevet vil forskeren alltid påvirke forskningen, bevisst eller ubevisst, og dermed også resultatene. Johannesen et al. (2020) påpeker også at siden

informasjonen vi innhenter siles gjennom oss som forskere, så vil denne være mer eller mindre subjektiv. Dette støttes av Jacobsen (2015) som sier at det er en fare for at vi som forskere legger inn våre egne meninger og fordommer i analyseprosessen. Én måte å validere forskningsfunnene på, og redusere forskerens subjektive tolkning og påvirkning, er å konfrontere flere av informantene med våre funn for å få disse bekreftet (Johannesen et al., 2020). Jacobsen (2015) kaller dette for *respondentvalidering*. Hensikten er å sjekke ut om resultatene vi har kommet fram til er gjenkjennelige for informantene (Jacobsen, 2015). Vi har valgt å ikke benytte oss av respondentvalidering da vi selv om vi eksponerer vår forskning for vår subjektivitet, ikke risikerer å måtte utelate data som respondentene i ettertid ikke vurderer som flatterende.

For å øke undersøkelsens troverdighet er det viktig når vi, som forskere, skal vurdere kvaliteten på forskningen vår, også tar høyde for og drøfter eventuelle metodefeil eller skjevheter i forskningsarbeidet. Et eksempel på en slik skjevhet eller metodefeil som vi kan støte på i vår undersøkelse kan være; *klassifiseringskjevhet*, dvs. at informantene vi har valgt ut ikke er de som er best egnet til å belyse fenomenet vi skal undersøke (Johannesen et al., 2020). Her løp vi definitivt en risiko da utvalget vårt var snevert og basert på våre nettverk og begrensede kjennskap til bedriftenes bærekraftsarbeid. Vi vurderte likevel at forskningen vår beholder sin verdi da vi mener klassifiseringskjevhet har lite innvirkning på utfallet av problemstillingen vår.

### 3.3.1.2 Overførbarhet (ekstern validitet)

Overførbarhet handler om i hvilken grad forskningsresultatet kan overføres til andre lignende fenomener. Johannesen et al. (2020) påpeker at målet i all forskning er å kunne trekke slutninger utover den innsamlede informasjonen i en bestemt undersøkelse. I kvantitative undersøkelser snakker man om statistiske generaliseringer, som betyr at man på grunnlag av undersøkelser av et representativt utvalg kan si noe generelt om en populasjon (Johannesen et al., 2020). Det er ikke like enkelt i kvalitative undersøkelser. Årsaken er at man ofte bare undersøker noen få enheter, som betyr at man ikke nødvendigvis kan si at disse er representative for mange eller alle tilsvarende enheter (Jacobsen, 2015). Derfor snakker man heller om overføring av kunnskap fremfor generalisering når det kommer til hvorvidt resultatene i kvalitative undersøkelser har verdi i andre sammenhenger.

Johannesen et al. (2020) sier at: «i kvalitative undersøkelser så handler overførbarhet om i hvilken grad man lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres.».

I vår undersøkelse av bærekraftsledelse og diverse problemstillinger knyttet til dette er overførbarheten relativt svak når man legger Johannesens definisjon til grunn uten at det nødvendigvis gjør verdien av vår forskning mindre. Vi undersøkte et veldig snevert utvalg og utvalgsriteriene tilsa at vi ikke får et snitt av vilkårlige bedrifter, men heller et lite innblikk i prosesser, tanker og problemstillinger som kan oppstå i firmaer som utvikler bærekraftstrategier. Vi vil hevde at prosessene som firmaer som står overfor denne utfordringen skal igjennom har en stor likhetsgrad og at erfaringer gjort av våre informanter derfor kan overføres til andre i samme situasjon. Her ligger overførbarheten i vår oppgave. Problemstillingene vil selvfølgelig variere med bransje, størrelse, sektor og så videre, men vi mener at dette er variasjoner over samme tema.

### 3.3.2 Reliabilitet

Overordnet kan man si at *reliabilitet* i forskning handler om vurderingen av kvaliteten på dataene og hvordan datainnsamlingen er foretatt (Leseth & Tellmann, 2014). Som tidligere nevnt er begrepet *reliabilitet* i hovedsak benyttet innen kvantitativ forskning, da det knytter seg til undersøkelsens data. I kvantitativ forskning kan reliabiliteten testes ved å gjenta samme undersøkelse, for å se om resultatene blir de samme (Johannesen et al., 2020). Johannesen et al. hevder at slike krav til reliabilitet, jfr. datamaterialet, i kvalitativ forskning er lite hensiktsmessig. Fordi kvalitativ forskning gjøres gjennom observasjon, intervjuer/samtaler og ikke strukturerte datainnsamlinger. Videre er forskeren selv et instrument i forskningen som i noen grad vil påvirke den informasjonen man samler inn og hvordan man tolker funnene i undersøkelsen. Alt dette betyr at det vil være tilnærmet umulig å nøyaktig gjenskape/ duplisere en kvalitativ forskers forskning (Johannesen et al., 2020).

Det blir derfor heller et spørsmål om hvor *pålitelig* forskningen oppfattes å være. I følge Leseth & Tellmann (2014) og Jacobsen (2015) handler reliabilitet i kvalitative undersøkelser om i hvilken grad forskeren gir en åpen, detaljert og reflektert beskrivelse av hele forskningsprosessen. Slik at leseren selv kan vurdere om prosessen og funnene er reliable (pålitelige). Johannesen et al. (2020) viser til at pålitelighet også handler om hvordan dataene er samlet inn, hvilke data man benytter og hvordan disse bearbeides/analyseres. Kort sagt;

kan man stole på dataene som er samlet inn? Er datamaterialet dekkende for problemstillingen og kan man stole på funnene forskningen har gitt?

Det er noen tiltak man kan benytte seg av for å styrke reliabilitet eller pålitelighet i kvalitativ forskning. Johannesen et al. (2020) viser til at utarbeidelse av en *revisjonsprosedyre* som gjør det mulig å spore hele forskningsprosessen fra start til slutt er et slikt tiltak.

Vi benyttet elektronisk opptak av alle intervjuene, samt transkriberings-programmer for utskrift og analyse/klassifisering i etterkant. På den måten dokumenterte vi dataene noe som gjør at forskningen kan utsettes for revisjon. Vi mener dette bidrar til å gjøre forskningen mer pålitelig. Videre mener vi at det er en styrke, og vil bidra til å øke forskningens pålitelighet, at vi er tre studenter som har gjennomført forskningen. Det forhindrer at funnene blir tolket ensidig og kun ut fra en forståelsesramme. Vi mener at dette i sum bidrar til at man kan stole på de dataene som er samlet inn og de funnene vi har gjort.

Videre er det viktig at vi er bevisste på hvordan vi som forskere påvirker (og blir påvirket av) undersøkelsesopplegget, respondenter/informanter, datainnsamlingen og analysen/tolkningen. Spesielt knyttet til det som Jacobsen (2015) kaller *intervjueffekt og konteksteffekt*. Intervjueffekt omhandler hvordan forskeren i seg selv påvirker den som blir intervjuet gjennom forskerens fremtoning (språk, utseende, påkledning osv.) og kroppsspråk, og hvordan dette kan påvirke den informasjonen man får. Konteksteffekt er knyttet til hvilken påvirkning konteksten som samtalen/ intervjuet gjennomføres i har på respondenten/informanten. Man skal være bevisst på at ulike kontekster kan påvirke respondentenes/informantenes atferd (Jacobsen, 2015).

Når det kommer til spørsmålet om datamaterialet er dekkende for problemstillingen så vil vi trekke fram det som kanskje er den kvalitative forskningens kanskje største fordel, fleksibiliteten. Dersom man underveis i en undersøkelse opplever at man ikke har tilstrekkelig eller dekkende datamateriale så kan man eksempelvis endre spørsmålsstillingen, gjennomføre oppfølgingsintervjuer eller innhente informasjon fra en annen type respondenter (Jacobsen, 2015).

Vi erfarte at vi måtte tilpasse intervjuguiden etter hvert som intervjuene skred frem. Vi endret ikke spørsmålene, men erfarte at samtalene fikk sitt eget liv og at vi som intervjuere måtte forholde oss løselig til intervjuguiden, be om utfyllende informasjon der det behøvdes og velge å utelate spørsmål som var blitt besvart gjennom svarene på andre spørsmål.

### 3.4 Refleksjon over egen rolle som forsker

Kvalitet i kvalitative undersøkelser er også knyttet til forskerens evne til å reflektere over egen rolle og påvirkning på informanter, datamaterialet og resultatene/funnene som ut av dette (Johannesen et al., 2020). Som vi tidligere har redegjort for vil vi som forskere alltid, bevisst eller ubevisst, påvirke forskningsprosessen. Vi tenker at dersom vi skal kunne komme fram til et forskningsresultat som er valid (troverdig) og reliabelt (pålitelig) er det svært viktig at vi har et bevisst forhold til hvordan våre erfaringer og vår forforståelse er med på å påvirke vår fortolkning av den informasjonen vi samler inn og det totale datamaterialet. Videre må vi være bevisste på at de valg vi tar også betyr at vi velger bort noe. Det betyr at vi også bør reflektere over hvilke konsekvenser de ulike valgene i prosessen vil gi. En måte å systematisere og bevisstgjøre oss selv er å lage en type prosjektlogg, eller *revisjonsprosedyre* som Johannesen et al. (2020) kaller det, allerede i oppstarten av forskningsprosjektet. Hensikten er å dokumentere de avgjørelsene og vurderingen vi tar, og hvilke konsekvenser de gir. For på den måten, når forskningsprosjektet er ferdig, kunne si noe om hva og hvordan disse har påvirket forskningsprosessen og resultatet. Dette vil også gjøre det mulig for andre å kunne spore og vurdere forskningen vår (Johannesen et al., 2020)

Vi erkjenner at vår tidligere kunnskap og våre tidligere erfaringer, alt som har formet oss til de personene vi er, spiller inn på hvordan vi har utformet spørsmål, interagert med intervjuobjekter og i siste instans tolket datamaterialet vi har innhentet. Vi har forsøkt så godt det har latt seg gjøre å være kritiske til egne fordommer, kunnskaper, politiske ståsteder for å minimere vår påvirkning på det ferdige produktet. Vi har etterstrebet å være så nøytrale som mulig samtidig som vi vet at vi aldri vil kunne oppnå fullstendig objektivitet. Dette ligger i den kvalitative metodens natur.

### 3.5 Etiske problemstillinger

Johannesen et al. (2020) beskriver at etikk dreier seg om forholdet mellom mennesker, det vil si hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer.

Johannesen et al (2020) trekker spesielt fram tre typer hensyn vi må tenke igjennom når vi forsker:

1. *Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi.*

Lederne som skal intervjues må kunne bestemme over sin deltakelse. De må uttrykke sitt informerte samtykke muntlig eller skriftlig. Informert samtykke betyr blant annet at informantene våre skal være godt informert om at det blir gjort opptak, og hvordan data skal behandles i etterkant, før de går med på å la seg intervju. De skal også ha muligheten til å kunne trekke seg fra deltakelse når som helst.

2. *Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv*

Informantene må få bestemme selv hvem de vil slippe inn på livet sitt og hvilken informasjon som skal gis ut om dem. De må være sikre på at forskeren har taushetsplikt. Vi tenker det er viktig å ikke være for påtrengende når vi skal få lederne til å stille til intervju.

3. *Forskerens ansvar for å unngå skade*

Vi må som forskere være oppmerksomme på at vi kan berøre sårbare temaer. Informantene skal utsettes for minst mulig belastning.

Selv om det foreligger klare forskningsetiske retningslinjer, har vi hele tiden vært bevisst på at vi skulle ivareta disse prinsippene, og at vi måtte gjøre gode etiske vurderinger underveis i forskningsprosessen. Vi mener vi har behandlet informantene med respekt og forvaltet informasjonen de har gitt oss på en god måte. Vi har videre sørget for at vi har fulgt personopplysningsloven. *“Ifølge denne loven er personvern en persons rett til privatliv og retten til å bestemme over egne personopplysninger”* (Johannesen et al., 2020). Hvis lederne som skal intervjues kan identifiseres, foreligger det personopplysninger. Forskningsprosjekter som inneholder personopplysninger, skal meldes til NSD- Norsk senter for forskningsdata. Vi meldte inn vårt forskningsprosjekt i god tid før vi kontaktet våre informanter.

Ifølge forvaltningsloven er all informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner taushetsbelagt. Resultater fra studier som inneholder personopplysninger skal formidles i anonymisert form (Johannesen et al., 2020). Vi har i vårt forskningsprosjekt anonymisert opplysninger om informantene våre, og skrevet om data slik at de sikres anonymitet.

## 4. Empiri

I dette kapittelet vil vi gi en oversikt over det vi tenker er de mest spennende og interessante aspektene som ble trukket fram under intervjuene knyttet til de samme temaene som vi hadde i vår intervjuguide; Bærekraft, ledelse, omdømme, motivasjon, samfunnsansvar og tredelt bunnlinje.

Vi har av hensyn til våre informanter og deres bedrifter valgt å anonymisere både bedriftsleder og virksomheten de er leder for. Årsaken er at næringslivet i Bodø er relativt lite og vi ønsker ikke å komme i skade for å sette noen i et uheldig lys. Vi har derfor valgt å gi våre informanter fiktive navn, men beholdt deres stillingstittel når vi siterer vedkommende. En del av sitatene vil nok gå igjen under de ulike temaene i analysekapittelet fordi de ulike temaene etter vår mening henger tett sammen og går inn i hverandre.

### 4.1 Bærekraft

Bærekraft er et veldig vidt begrep. Vi erfarer at våre informanter har noenlunde samme oppfatning av hva dette begrepet innebærer for dem. De har alle en oppfatning av at det er en tilnærming til forretningsdrift hvor bedriftens bidrag er positivt i det lange løp i henhold til noen bestemte kriterier. Noen fokuserte på den triple bunnlinjen mens andre hadde mer vage formuleringer som alle bunnet ut i et positivt samfunnsbidrag. Vi vil her presentere hvordan de forskjellige informantene forholder seg til begrepet bærekraft og hvordan de har arbeidet med implementering av bærekraftstrategier.

Felles for alle våre informanter var at bærekraft var noe som var på agendaen, noe alle syntes var viktig, selv om deres tilnærminger til og utvikling innenfor temaet var svært forskjellig. Mange påpeker krav fra myndigheter, kunder eller andre interessentgrupper og disse kan sies å ha ansporet de flestes inngang til problematikken. Noen peker på miljøsertifiseringer:

*“Etter å ha sett kravene som ble stilt til leverandører satte vi oss raskt et mål om å bli miljøsertifisert. Vi jobbet halvannet år for å få miljøsertifisering og er nå blitt re-sertifisert.”*  
(Vidar, daglig leder)

Andre peker på nødvendigheten av å oppfylle diverse kriterier for å få tilgang til markeder:

*“Vi lager en matvare. Vi må ha de stemplene som kreves ute i verden for å selge produktet vårt. Jeg tror det er dette som har drevet oss frem på dette som har med bærekraft å gjøre”*  
(Magnus, adm. direktør og styreleder)

Vi erfarte stor spredning i hvor langt bedriftene hadde kommet med bærekraftsarbeid og hvor stort fokus dette hadde i de enkelte selskaps daglige drift. Noen hadde sett utviklingen lenge og tatt konsekvensen av dette:

*“Vi har hatt et markert skille. Fra å være veldig strukturorientert de foregående sju-åtte årene har vi nå blitt mer fokusorientert og har puttet bærekrafts definisjoner og bærekrafts forpliktelse øverst i strategiplanen vår. Dette skal prege og sette sitt fotavtrykk på hele driften vår.”* (Ole, adm. direktør)

Her nevner informanten at bedriften gikk fra å være strukturorientert til å være mer fokusorientert. Ut fra intervjuet er det vanskelig å finne ut eksakt hva han mener med dette, men det kan virke som at han henspiller på at bedriften i de senere år har gjort bærekraft til ett av sine største fokusområder og han nevner også i intervjuet at bærekraft ligger som et styrende begrep i hele strategiplanen.

Andre har hatt bærekraftsarbeid på agendaen uten at noe særlig har blitt gjort:

*“Vi har ikke etablert noen strategi for bærekraft. Vi har foreløpig ikke sett hvordan vi skal gripe det an og det er delte meninger, for å si det mildt, om hvor mye innsats vi skal legge i det”* (Axel, kommunikasjonsjef)

Informanten nevner at det er delte meninger om temaet. Vi tolker det dithen at dette dreier seg om at det er en splittelse i ledergruppen vedrørende viktighetsgraden av dette arbeidet. Gjennom intervjuet nevner også informanten at det er en person i bedriftens ledelse som er spesielt opptatt av dette, men at det har måttet vike for andre saker i lang tid.

Alle våre informanter har som sagt bærekraft på agendaen, men tilnærmingen er veldig forskjellig og noen av våre informanter har en mer avslappet holdning til problematikken enn andre:

*“Bærekraftstrategi? Ja, det har vi. Det er mye papir ja”* (Magnus, adm. direktør og styreleder)



Dette utsagnet er på mange måter beskrivende for totalinntrykket vi fikk gjennom intervjuet med denne informanten. Selv om bedriften har dedikerte folk som jobber med utforming og implementering av bærekraftstrategien til firmaet virker det som toppledelsen har et noe distansert forhold til det. Utsagnet gir på mange måter inntrykk av at dette kun er en papirøvelse som skal gjennomføres på grunn av at “alle” gjør det, noe som også stemmer godt med vårt helhetsinntrykk. Vi sitter igjen med et inntrykk av at økonomien er den store ledestjernen og bærekraftstrategien mest er en papirøvelse som må gjennomføres.

*“Vi skal hele tiden tenke økonomi. Også når det gjelder bærekraft ...”*  
(Magnus, adm. direktør og styreleder)

Vi endte altså opp med en ganske diversifisert gruppe av informanter, i hvert fall med tanke på hvor de var i det store bærekraftslandskapet. Vi opplevde allikevel at vi kunne skimte noen sammenhenger og likheter. I stor grad mener vi våre respondenter er reaktive i sin tilnærming til bærekrafts problematikken. Med det mener vi at de reagerer på ytre stimuli og søker å tilfredsstille krav fra interessenter for å være relevante i markedet og bevare eller utvikle sin markedsposisjon. I liten grad ser vi tendenser til at informantene ser nye forretningsmuligheter som følge av samfunnets fokus på bærekraft og søker å utnytte disse. Carrol (1991) presenterer fire alternative ledelsesstrategier knyttet til samfunnsansvar:

1. **Reaktiv:** Bedriften fraskriver seg ansvar utover det økonomiske. Lover og regler blir oppfattet som hindringer som skaper vanskeligheter for bedriftene.
2. **Forsvar:** Lederne er ikke bevisst at deres handlinger har etiske dimensjoner som kan påvirke andre aktører. De mener prinsipielt at etikk og økonomi ikke har noe med hverandre å gjøre. Innrømmer likevel at den bør ta ansvar for å unngå å skade eget omdømme
3. **Konstruktiv:** Bedriften aksepterer etisk ansvar og følger gyldige verdier og normer. Lederne erkjenner at de har et moralsk ansvar overfor alle interessentene.
4. **Proaktiv:** Bedriftene tar egne initiativ, og forsøker å strekke seg lenger enn forventet i det å utøve samfunnsansvar

I forhold til disse ligger hovedtyngden av våre respondenter mellom en reaktiv strategi og en forsvarsstrategi, mens to av dem kan sies å helle mot å være mer konstruktiv/proaktiv i sin tilnærming. Vi vil hevde at Carrols beskrivelse av de forskjellige tilnærmingene i stor grad

kan beskrive bedrifters utvikling i møte med bærekraftstrategier og deres modning i prosesser rundt problematikken.

*”Fra å betrakte bærekraftstrategi som, om ikke et nødvendig onde, men litt stemoderlig behandlet for å si det sånn, for noen år tilbake. Til å ha forstått at vi må lykkes med dette for å lykkes i det hele tatt.”* (Ole, adm. direktør)

I bedriftens første møte med bærekraft sees det gjerne som et problem som må takles hvor bedriften må tilpasse seg ytre stimuli mens det i mer modne bærekraftstrategier tas en mer aktiv rolle hvor bedriften tar eierskap til bærekraftstrategien og begynner å se muligheter for utvikling og nye forretningsområder. Sitatet ovenfor er et eksempel på en informant som har gått fra reaktiv til konstruktiv/proaktiv. En annen informant kan også sies å ha gått fra en reaktiv til en proaktiv innstilling og avslører samtidig i sitatet motivasjonen bak denne overgangen:

*“De sa at det faktisk også kunne ligge forretningsmuligheter i det. Og da, da blir det straks mer interessant. Og det å kunne utvikle ting, nye produkter og nye tjenester. Det tror jeg er en bra drivkraft.”* (Petter, avtroppende adm. direktør)

Mens andre ser utfordringen, men har en reaktiv holdning:

*“Det står ikke som “first in mind” å få dette på plass. I hovedsak går det på anseelse og holdningene til folket, på hva vi kan utrette.”* (Axel, kommunikasjonssjef)

Vi tolker Axel dithen at deres bedrifts fokus på bærekraft ligger i hva bedriften produserer og dermed bidrar til i samfunnet, i hovedsak at deres tjeneste bidrar til et bedre samfunn gjennom bedre helse.

I litteraturen er det mange bidrag som kan beskrive bedriftenes tilnærming til bærekraftstrategier men to av de stikker seg ut som veldig interessante for oss og vi mener de gir et rammeverk for forståelse av hvordan bedriftene agerer.

Milton Friedman sier at “The social responsibility of business is to increase its profits” (Friedman, 1970). Her presenterer Friedman altså et veldig kapitalistisk syn på forretningslivet og mener at bedriften ikke skal ta andre hensyn enn å skaffe avkastning til sine investorer. Det er så myndighetene eller konsumentenes ansvar å sørge for samfunnet ved å allokere skatter, avgifter, donasjoner og lignende. På den andre side presenterte Freeman

(Freeman, 1984) den såkalte stakeholder-teorien, på norsk - interessenteorien. "Det primære målet for en bedrift er å skape så mye verdi for en bedrift som mulig for sine interessenter" Den store forskjellen på disse teorien ligger i at der hvor Friedman beskriver at bedriftene kun har ansvar overfor sine eiere definerer Freeman en mye større gruppe interessenter som bedriften står ansvarlig for. Interessenter er et vidt begrep og her innbefatter han det som i senere tid har blitt byggeblokkene for et helhetlig syn på bærekraft: Miljø, samfunn og økonomi.

Vi skal ikke debattere hvilket syn eller teori vi mener er riktig, men vi kan se spor av de forskjellige tankegangene i møtene med våre informanter. Noen kan sies å lene seg mer mot Friedmans teori hvor avkastning til investorer står i fokus:

*"Det er noen reelle utfordringer på miljøet, og de jobber vi jo med. Men disse kolliderer ofte med det økonomiske. Vi skal hele tiden tenke økonomi, også når det gjelder bærekraft"*  
(Magnus, adm. direktør og styreleder)

Mens andre har et mer helhetlig syn på bærekraft og kan sies å være mer i retning Freeman:

*"Vi har et verdisett som vi har jobbet lenge med for å finne. Disse er bærekraft, eventyrlyst, langsiktighet og troverdighet. Og når vi snakker om bærekraft er dette like mye sosial bærekraft som det er miljømessig og økonomisk bærekraft."* (Lasse, adm. direktør)

Som sagt innledningsvis så erfarte vi stor spredning i hvor langt våre informanter var kommet i prosessen med å implementere bærekraftstrategier. Vi var også opptatt av hvordan, om i det hele tatt, bedriftene målte seg på dette. *"Det er ikke nødvendigvis slik at det er de virksomhetene som er flinkest til å snakke om og rapportere om bærekraftig utvikling, som presterer best på dette området. Derimot er det ikke sjelden de virksomhetene som har fått mest kritikk, eller som står i fare for å møte kritikk, som er mest opptatte av å imøtegå den negative oppmerksomheten gjennom å rette søkelyset mot de gode tingene de gjør."* (Ditlev-Simonsen, 2010). Det er også slik at i 2020 har 87% av Norges 100 største bedrifter definert en eller flere måltall (KPI-er) for å vurdere selskapets resultater og fremgang knyttet til bærekraft, og nesten tre fjerdedeler prioriterer ett eller flere av FN's bærekraftsmål (PWC Bærekraft 100, 2021)

Alle våre informanter var godt kjent med FNs bærekraftsmål og alle unntatt en hadde valgt ut noen av disse til å være mål bedriften skulle levere på. I tillegg var alle informantene miljøsertifisert i en eller annen bransjestandard. Utviklingen av KPIer for å si noe om måloppnåelse i disse var imidlertid en mangelvare. Vi opplevde det som at dette var neste steg i prosessen hos de fleste av de som hadde valgt seg ut bærekraftsmål.

*“... men vi har ikke systematisert det. Vi skal inn i et arbeid nå for å lage oss en metode for å måle oss på disse områdene som vi har valgt ut. Dette kommer som en del av forpliktelsene som ligger i strategiplanen.”* (Ole, adm. direktør)

*“Vi har begynt med det (KPIer) i forbindelse med bærekrafts rapporteringen og ser på akkurat de tingene.”* (Petter, avtroppende adm. direktør)

Fra analysen av datamaterialet rundt bærekraft kan vi oppsummere at det er svært forskjellig hvordan dette blir behandlet hos våre informanter. Noen er reaktive i sin tilnærming og andre har utviklet seg til å bli mer proaktive. Det mest interessante vi kan dra ut fra temaet er imidlertid motivasjonen for hvorfor de gjør som de gjør. Vi vil se mer på motivasjon senere i analysekapittelet og vi vil komme tilbake til dette i drøftingen da vi mener at dette er området hvor mye av verdien i vår undersøkelse ligger.

## 4.2 Samfunnsansvar

Ett av temaene i intervjuguiden vår var knyttet til virksomhetenes samfunnsansvar og ledernes forståelse av dette. Vi vil i analysen først gi et bilde av hva virksomhetene overordnet legger i samfunnsansvar. Videre vil vi se nærmere på samfunnsansvar knyttet til omdømme og filantropi. Bakgrunnen for dette er at det gjennom intervjuene ble tydelig at lederne i stor grad knytter samfunnsansvaret til bedriftens omdømme, og at deres utøvelse av bedriftens samfunnsansvar i stor grad gjøres gjennom sponsing av idrett og kultur.

### 4.2.1 Overordnet forståelse av virksomhetens samfunnsansvar

Alle organisasjoner og bedrifter påvirker i noen grad sine omgivelser og samfunnet de driver virksomheten i. Hvor stor denne påvirkningen er vil avhenge av flere faktorer, som for eksempel størrelse og bransjen virksomheten opererer i. De bedriftene vi har intervjuet

opererer i svært ulike bransjer; eiendom, data/IKT, energi, handel, fiskeri og bygge industrien, og har derfor ulik påvirkning på samfunn og miljø. Det som er felles for alle, er forventningene (samfunnets) om at de skal operere på en ansvarlig måte og ta samfunnsansvar, slik at de i minst mulig grad påvirker samfunnet og omgivelsene på en negativ måte.

Som vi redegjorde for i teorikapittelet så finnes det mange definisjoner av samfunnsansvar, eller CSR. Vi ser gjennom våre intervjuer at informantene overordnet tenker noe ulikt om hva bedriftens samfunnsansvar betyr. To av våre informanter trekker fram viktigheten av også å tenke samfunnsansvar i en større sammenheng, og gjennom det kunne ha muligheten til å bidra til en bedre fremtid.

*“Det er jo behovet for å ta ansvar i forhold til det store bildet, altså for samfunnet. Det mener vi jo ganske bestemt, at bransjen vår på mange måter er løsningen på mange av de store klimaproblemene.”* (Petter, avtroppende adm. direktør)

*“Vi betrakter oss som er en viktig samfunnsaktør som skal ta et samfunnsansvar. Ikke bare selge “melk og brød”, men å dele på verdier og være med på å påvirke noe i større sammenheng i rett retning da.”* (Ole, adm. direktør)

Petter og Oles perspektiv er i tråd med Holden og Linnerud (2021) som påpeker at for å unngå å bli for nærsynt så er det viktig å se det store bildet. Amartya Sen (2009), trekker også fram viktigheten av å løfte blikket for på den måten å kunne klare å se at lokale tiltak kan ha globale konsekvenser. Slik vi oppfatter uttalelsene til Petter og Ole er det nettopp det som er deres poenger, at selv om virksomhetene er lokalisert i Bodø og Nordland så er det viktig å tenke større og utover egen sfære.

Mens en annen av våre informanter knytter i hovedsak deres samfunnsansvar til ansvaret for ansatte og lokalsamfunnene som virksomheten opererer i.

*“Når det er samfunn så er vi selvfølgelig opptatt av våre ansatte, men så er vi også veldig opptatt av samfunnet rundt også, kommunene og de vi har med det å gjøre. Så ja, vi ønsker å bidra.”* (Magnus, adm. direktør og styreleder).

Med tanke på at virksomheten til Magnus i hovedsak har sitt virke i distriktene og i små lokalsamfunn, og derfor er avhengig av at virksomheten har goodwill hos disse, er det naturlig at Magnus knytter mye av bedriftens samfunnsansvar til lokalsamfunnene de opererer i. Vår oppfatning er at denne måten å tenke samfunnsansvar på er tett knyttet til bedriftenes ønske om et godt omdømme og en tro på at dette vil kunne bidra til nye forretningsmuligheter.

En av våre informanter trekker det ytterligere sammen, og knytter i hovedsak bedriftens samfunnsansvar konkret til virksomhetens kjerneproduksjon:

*“... det er jo et stort samfunnsansvar i å levere programvaren som vi gjør, fordi det handler kanskje om liv eller død ...”* (Axel, kommunikasjonssjef).

Vi vil hevde at dette er en noe begrenset forståelse av bedriftens samfunnsansvar. Hva virksomheten overordnet legger i deres samfunnsansvar spenner seg, som vi har sett, fra å se virksomheten som en del av det store bildet ned til det konkrete produktet bedriften leverer. Det som er felles for alle våre informanter er at de anser at bedriftene har et ansvar for å bidra til samfunnet, gjennom å ta samfunnsansvar. Men hva dette betyr i praksis og hvordan bedriftene begrunner og utøver samfunnsansvaret er noe ulikt.

#### 4.2.2 Samfunnsansvar og omdømme

Bedrifters valg om å ta et aktivt samfunnsansvar og dermed møte samfunnets krav og forventninger, kan være en måte å forhindre tap av legitimitet og tillit (Carson & Skauge, 2021). Det er stor enighet blant våre informanter at det er en sammenheng mellom de samfunnsansvarlige tiltakene virksomhetene gjør og bedriftens omdømme og muligheter. Samt at et godt omdømme kan føre til nye muligheter og økte inntekter. Selv om ingen av våre informanter direkte uttaler at den største motivasjonen for å ta samfunnsansvar er omdømmebygging er det nærliggende å tenke at dette i det minste er en tungtveiende faktor. Våre informanter hadde følgende å si om forholdet mellom samfunnsansvar og omdømme;

*«I det store bildet så er det mer lønnsomt å gjøre det (bærekrafts tiltak mv) pga. både omdømmebygging, at vi har tar et samfunnsansvar osv. Da vil vi kunne oppnå økt anseelse blant våre kunder og potensielle kunder, som tenker at; fy faen (bedriften) de er samfunnsansvarlige, de tar ansvar, vi handler hos dem.»* (Ole, adm. direktør)

*«Men samtidig så er vi utrolig opptatt av omdømmet vårt, ja. Vi er en stor arbeidsplass i Bodø med mange ansatte og synliggjøringen av hva det er vi bidrar med inn i samfunnet er også et moment i dette her, og som kan være med på å styrke kanskje det positive opplevelsen av bedriften.» (Axel, kommunikasjonssjef)*

*“Jeg synes jo at man skal ta et samfunnsansvar, men det skal jo også vises. Det er jo ikke sånn veldedighet vi driver. Så det skal jo være synlig at man gjør det og man skal være stolt av at man gjør det. Og man skal føle at det gir noe igjen til både bedriften, stolthet til ansatte, og til samfunnet.” (Vidar, daglig leder)*

Alle våre informanter trekker fram viktigheten av å synliggjøre deres samfunnsansvarlige tiltak, som et virkemiddel for å styrke bedriftens omdømme. Dette er i tråd med Brønn og Ihlen (2009) som viser til at drivkraften for bedriftenes samfunnsansvarlige tiltak er nettopp ønsket om å styrke sitt omdømme, altså omverdenens oppfatning av virksomheten over tid (Brønn & Ihlen, 2009).

Ifølge Max Weber (Carson & Skauge, 2021) kan man argumentere for at våre informanternes uttalelser angir at bedriftenes strategi knyttet til samfunnsansvar er formålsrasjonell, siden den overordnede målsetningen synes å være økt lønnsomhet. At bedriftene tar samfunnsansvar, men også er opptatt at dette skal vises utad, kan man også argumentere for er en form for risikostyring (Carson & Skauge, 2021). Tap av omdømme og tillit i samfunnet vil kunne gi både økonomiske konsekvenser, men også samfunnsmessige konsekvenser. Så man kan stille spørsmål om bedrifter har «råd» til ikke å ta samfunnsansvar.

Noen av våre informanter har en litt annen argumentasjon for deres samfunnsansvar, som man kan tenke er av mer verdimeessig karakter.

*“Når vi gjør sånne sosiale ting (eks. rekrutteringstiltak for å bidra til tilflytting til distriktet) og sånt så er det jo for at det ligger litt ryggmargen her, vi er jo fra distriktet. Altså det er ikke bare skuespill, men samtidig så ser vi jo at over tid så er vi tjent med det, ja.” (Magnus adm. direktør og styreleder)*

*«Men vi har brukt ganske mye penger i lokalsamfunnet, og vi har hatt et sånt mantra om at vi ønsker å sørge for at vi får rekruttert folk i inn til Bodø, og at vi får beholde de når det først er kommet hit, ikke minst. Så det en del av hele den den tenkningen der som ligger bak. Også ser*

*vi selvfølgelig også forretningsmuligheter i det. Det gjør vi.» (Petter, avtroppende adm. direktør)*

Selv om de to overstående uttalelsene kan synes å ha en mer verdibasert begrunnelse, vil vi mene at det er en formålsrasjonell, og ikke en verdirasjonell strategi fordi målet er å øke bedriftens lønnsomhet. I praksis så vil nok bedrifters samfunnsansvar, og utøvelsen av dette, bygge på både verdirasjonelle og formålsrasjonelle argumenter. Nettopp fordi å utøve samfunnsansvar ofte vil være «det rette å gjøre», samtidig som «det rette å gjøre» kan være det som på kort og eller lang sikt vil kunne gi bedre omdømme og dermed økt lønnsomhet (Carson & Skauge, 2021). Ifølge Milton Friedman (Friedman, 1970) så har bedriftene oppfylt sitt formål så lenge de sørger for egen lønnsomhet og gi størst mulig utbytte for eierne. Videre mener han at bedrifter kan ikke, i kraft av å være en organisasjon, ha et ansvar og dermed heller ikke et samfunnsansvar. Det er myndighetenes oppgave å ivareta samfunnet, og at denne oppgavefordelingen mellom næringslivet og myndighetene var den mest effektive, ifølge Milton (Friedman, 1970). Vi mener, basert på uttalelsene til våre informanter, at de ikke deler Friedmans synspunkter. Kanskje kan noe av dette forklares i at dagens samfunn stiller helt andre krav til næringslivet enn det som var tilfelle på 1970-tallet når Friedman skrev sin kronikk i New York Times «The responsibility of business is to increase its profit». Vi vil i drøftingen se nærmere på hva de samfunnsmessige forventningene til virksomheters samfunnsansvar betyr for bedriftene i dagens norske samfunn.

#### 4.2.3 Samfunnsansvar - Filantropi

Vårt inntrykk er at en del av eksemplene på det våre informanter definerer som samfunnsansvarlige tiltak kan plasseres i det som A.B Carroll kaller for den frivillige eller filantropisk ansvar, som er den øverste dimensjonen i hans samfunnsansvars-modell, se figur 3 (Carson & Skauge, 2021). På spørsmål om hva virksomhetene bidrar med av samfunnsmessige tiltak, så trekker de fleste av våre informanter fram sponing og donasjoner til idrett, kultur og sosiale formål.

*«Før vi begynte for alvor med miljø ..., bærekrafts-delen, så var vi jo allerede en aktør der vi tok en del samfunnsansvar. Som gjennom sponsorater og bidrag til Bodø/Salten-samfunnet.» (Vidar, daglig leder)*



*“Vi er jo i distriktene, vi har kontorer i Bodø, men det er i distriktene vi har virksomheter i realiteten. Og der er vi jo en JA-type. Alle som spør oss om bidrag til uansett forening i de kommunene, så sier vi ja. Men beløpets størrelse diskuterer vi kort. Men vi sier alltid ja, uansett om det er sangforening, svømmehall eller you name it. Så det har vi som policy.”*  
(Magnus, adm. direktør og styreleder)

Filantropi er det ansvaret som virksomheten frivillig påtar seg, men som i noen også grad speiler samfunnets forventninger om at bedriftene skal bidra til samfunnstjenlige formål. Med bakgrunn i at dette er frivillige tiltak, så kan bedriftene selv bestemme omfanget og graden av forventnings oppfyllelsen. Alle våre informanter oppgir at det å bidra med sponing av idrett, kulturelle arrangementer, og andre formål er bevisste valg som de har gjort fordi de synes det er viktig å bidra. Som Petter, avtroppende adm. direktør sier:

*«Men det er mer et ønske om å bidra, altså (bedriften) har jo alltid vært en samfunnsaktør. Brukt ganske mye penger på sponing. Spesielt av barn og unge, og selvfølgelig også på idrett og kultur og så videre. (Petter, avtroppende adm. Direktør)*

Det at bedriftene velger å bidra med penger til ulike aktiviteter, er med på i positiv forstand å styrke virksomhetenes relasjoner til lokalsamfunnet og omgivelsene. Som igjen vil bidra til å øke bedriftenes konkurransekraft gjennom et styrket omdømme (Dybvig et.al 2020). Dette støttes av Carson & Skauge (2021) som mener at om forbrukerne forbinder virksomhetene med gode verdier og ansvarlighet så vil det gi bedriftene et konkurransefortrinn.

Utover sponing så trekker informantene våre fram tilrettelegging for lærlingeplasser, praksisplasser og inkluderende arbeidsliv for fremmedspråklige som samfunnsansvarlige tiltak. Slike tiltak anses som samfunnsansvarlige tiltak blant annet av arbeidsgruppen oppnevnt av Regjeringens konsultative organ for bedrifters samfunnsansvar.

(<https://www.regjeringen.no/no/sok/id86008/?topic=210&term=samfunnsansvar>, 2008).

Det er bare en av våre informanter som i tillegg til «ordinær sponing» trekker frem deres sponing/donasjon til frivillige organisasjoner. Dette er en type samfunnsansvar som ikke nødvendigvis gir synlig oppmerksomhet, men som er av stor betydning for samfunnets svakeste.

*«Oppsummerer vi alt vi driver med i forhold til samfunnsbidrag osv., så er det egentlig enormt stort. Alt i fra sponsing, til Kirkens Bymisjon, til (...) som vi egentlig har bygd opp, nede ved jernbanen osv.» (Ole, adm. Direktør).*

Det å bidra med penger til organisasjoner og formål som ikke nødvendigvis “flasher” bedriftens logo og bidrag/donasjon på store kommersielle arenaer er mer i kjernen på filantropisk arbeid, som i de aller fleste definisjoner viser til at man handler til beste for andre ut av nestekjærlighet og ikke med økonomisk vinning som mål (Store norske leksikon, 2021). Vårt inntrykk er at de fleste av våre informanter i hovedsak knytter sine samfunnsansvarlige tiltak til sponsing av idrett- og kulturlivet. Vi vil i drøftingen argumentere for at dette muligens er en noe snever forståelse av samfunnsansvar og samfunnsansvarlige tiltak.

### 4.3 Tredelt bunnlinje

Ett av temaene i intervjuguiden vår var knyttet til økonomi og herunder mellom den økonomiske bunnlinjen og eventuelt en bredere bunnlinje forståelse, og om det var en sammenheng mellom miljøprofil/bærekrafts tiltak og den økonomiske bunnlinjen. Det var langt fra alle virksomhetene som hadde innarbeidet en tredelt bunnlinje som en del av interne vurderinger og rapporteringer. Det ble gjennom intervjuene tydelig at de fleste lederne, i den grad de hadde en “flersidig” bunnlinje i all hovedsak konsentrerte seg om den økonomiske og miljømessige bunnlinjen.

#### 4.3.1 Tredelt bunnlinje – økonomi, miljø og samfunn

Som tidligere nevnt i lanserte John Elkingtons “Triple Bottom Line” eller “tredelte bunnlinje” i 1994 (Elkington, 1994). Den “triple bunnlinjen” er bare en av flere bærekrafts modeller, men ifølge Holden og Linnerud (2022) er det den som er mest dominerende innen næringslivet. Bunnlinje er et begrep som næringslivet er vant til å forholde seg til, men som i tradisjonell forstand viser til bedriftens økonomiske resultat. Det betyr at i henhold til den tredelte bunnlinjen så må bedriftene også skape merverdi for samfunnet både sosialt og miljømessig (Holden og Linnerud, 2022). Om vi splitter opp de tre enhetene i den tredelte bunnlinjen så betyr det at virksomheter som ønsker å drive samfunnsansvarlig og bærekraftig, må hensynta både; økonomisk lønnsomhet, unngå miljøødeleggelser eller som et minimum begrense miljøpåvirkningen, samt bidra til sosial rettferdighet både internt og i samfunnet forøvrig.

De fleste av våre informanter, i den grad de opererer med en “flersidig” bunnlinje har oppmerksomheten knyttet til forholdet mellom økonomi og miljø dimensjonene.

*«Og da er det sånn at det som er for enhver virksomhet, det er jo ei tradisjonell bunnlinje som sier at du tjener penger eller ikke, og den nye bunnlinjen som handler om miljø og bærekraft og sånt bærekrafts-linjen den, de der to er ikke lenger isolert fra hverandre slik som vi kanskje har trodd. Den økonomiske bunnlinjen er avhengig av at vi får den her bærekraft bunnlinja til å virke. Og det er en ny erkjennelse» (Ole, adm. direktør).*

Vi tolker det Ole sier dithen at den økonomiske bunnlinjen er grunnlaget for driften, men skal bedriften tjene penger i fremtiden så kan de ikke lenger overse den betydningen bedriftens miljøpåvirkning har på samfunnet forøvrig. Dermed tvinger denne dimensjonen på bunnlinjen seg fram på bakgrunn av de forventningene som ligger i samfunnet til bedriftens miljøansvarlighet.

Vår oppfattelse, etter intervjuene, er at den vanskeligste dimensjonen i praktiseringen av en tredelt bunnlinje er den samfunnsmessige eller sosiale dimensjonen. Vårt generelle inntrykk er at alle våre informanter mer eller mindre forholder seg til både økonomi og miljømessige aspekter ved for eksempel investeringer, men bare noen få av våre informanter trekker også fram det sosiale aspektet, dog uten å utdype dette nærmere;

*«Det er helt klart at du kan ikke regne alt i dagens penger. Du må se fremover. Og da må du si at; skal du ha noe som er verdifullt i morgen, så må vi faktisk investere i dag. Og da må vi investere i de rette tingene. Og da, da er det faktisk, både miljø, sosial bærekraft og økonomi i det altså.» (Lasse, Adm. direktør).*

Lasse påpeker at sosial bærekraft er en del av det totale bildet, men gir ikke i intervjuet klart svar på hva de legger i dette. Men han trekker derimot fram et eksempel på at de ved siste byggeprosjekt planla et bygg som i tillegg til opprinnelig funksjon også skulle ha en sosial funksjon. Bygget skulle være åpent for by-samfunnet og være en sosial møtearena. Lasse knytter imidlertid dette til bedriftens samfunnsansvar og oppgir ikke at dette var en del av den sosiale bunnlinjen i prosjektplanleggingen. Vi tenker det kan være illustrativt for at både den

sosiale bunnlinjen og samfunnsansvar i noen grad blandes sammen og at kanskje ikke er begreper med et tydelig enhetlig innhold.

Også Magnus viser til at bunnlinjen for dem er tredelt, men heller ikke han gir en nærmere forklaring på hva deres virksomhet legger i den sosiale bunnlinjen;

*«Alle de her tre (bunnlinjene), de henger sammen. Så å ta bare den ene, eks. bare miljøet eller den biten, hvis du tar den alene så blir det ikke rett. Du må ha alle de der 3 på plass.»*

(Magnus, adm. direktør og styreleder)

Noe av årsaken til at virksomhetene i hovedsak har fokus på økonomi og miljø i den tredelte bunnlinjen kan tenkes å være at den sosiale dimensjonen er mer diffus og u håndgripelig.

*«Den sosiale biten er der og, jeg prøvde å sette ord på, og så er vi jo ... Vi bor jo i et fantastisk land og den Skandinaviske modellen heier vi på.»* (Magnus, styreleder og adm.

direktør)

Som Magnus viser til så har norsk næringsliv den skandinaviske/norske modellen å forholde seg til. Det betyr at mye av det som, eksempelvis i USA, faller inn under bedriftenes sosiale bunnlinje, for eksempel anstendige arbeidsbetingelser, diskriminering, HMS mv. er regulert gjennom lov, forskrift og avtaleverk som er fremforhandlet mellom myndighetene, arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene (Carson & Skauge, 2021). Vi tenker at norske bedrifter kanskje anser at den sosiale dimensjonen i den tredelte bunnlinjen oppfylles gjennom opprettholdelse av lovkrav, tariff, HMS og deres samfunnsansvarlige tiltak.

Flere av våre informanter trekker fram at det også er noen reelle utfordringer knyttet til å skulle forholde seg til den tredelte bunnlinjen hvor både miljømessige aspektene, i tillegg til de økonomiske aspektene i bunnlinjen, skal vektlegges. Vidar oppgir at en utfordring for dem er at de som bedrift er kommet lengre i sitt bærekraftsarbeid enn eierne er, og at det derfor er vanskelig å få gjennomslag for investeringer som blir litt mer kostbare pga hensynet til de miljømessige aspektene.

*«Det var det en investering som jeg ønsket å gjøre og den fremmet jeg (til styret) i desember, og den er den er knyttet til å rigge oss for å kunne bruke (...), å ta det inn i produksjonen. Og det er jo*

*et av bærekrafts, eller ett av miljømålene våre og det er jo viktig for vår posisjonering og innenfor bærekraft segmentet. Men det gikk ikke gjennom, fordi at det var rett og slett for kostbart. De vurderte kun tallene og vektla, ikke sant, miljøet lavere. Om 3 uker er det nytt styremøte, og da skal jeg fremme saken på nytt. For det første så har jeg fått ned kostnaden litt og skalerte litt ned. Og så må jeg regne på én, og begrunne for å forhåpentligvis få fram det med bærekraft, hvor viktig den miljøetsatsingen er.» (Vidar, daglig leder).*

Men den største utfordringen er nok allikevel i de tilfellene hvor økonomiske og miljømessige hensyn kommer på kollisjonskurs.

*«Der er noen reelle utfordringer på miljøet og de jobber vi jo med, men så kolliderer det ofte med det økonomiske.» (Magnus, adm. direktør og styreleder).*

Vi ser at dette kan være en reell utfordring, siden bedriftene først og fremst må kunne være økonomisk bærekraftig for å kunne drifte. Vår antakelse er at i disse tilfellene hvor miljø og økonomi kommer på kollisjonskurs, så vil kravene til lønnsomhet og økonomisk bærekraft bli den avgjørende faktoren. Som Magnus også påpekte i forhold til miljø- og bærekraftstiltak;

*«Har vi ikke hatt de pengene så har vi måttet brukt diesel, for vi har ikke hatt de pengene for å få til den investeringen så det er litt sånn.» (Magnus, styreleder og adm. direktør)*

Vi velger å ikke gå nærmere inn på denne problemstillingen, men tenker at det kunne vært spennende å se nærmere på i en annen forskningsstudie. Blant annet fordi vårt litteratursøk i liten grad har gitt resultater knyttet til på dette dilemmaet.

## 4.4 Omdømme

I våre forberedelser til å skrive oppgaven var vi opptatte av å forsøke å se en helhet i bedriftenes arbeide med bærekraft. Vi hadde en idè om at bedriftene måtte motiveres av noen faktorer og at omdømme kunne være en viktig sådan, om ikke den viktigste. Etterhvert som intervjuene skred fram så vi at dette var en stor motivasjonsfaktor hos alle våre informanter. Vi finner mange eksempler på at informantene ser på omdømme som en drivende faktor på å tiltrekke seg både kunder og ansatte.

*“Bærekrafts bunnlinja utfordrer den økonomiske bunnlinjen, for i det korte bildet er det mer økonomisk å ikke gjøre disse tiltakene. Men i det store bildet så er det mer lønnsomt å gjøre det (satse på bærekraft) fordi at ved å bygge omdømme vil vi kunne oppnå økt anseelse blant eksisterende og potensielle kunder. Vi ser at kommende generasjoner i langt større grad tar verdibaserte valg”* (Ole, adm. direktør)

Ole beskriver her en sentral del av begrepet bærekraft. Han beskriver et skifte i fokus fra kortsiktig lønnsomhet fokus til et mer langsiktig sådan som jo er hele essensen av bærekraft selv om han her bare tar for seg et aspekt (det økonomiske). Selv om motivasjonen i ytterste konsekvens er langsiktig lønnsomhet så beskriver han også veien dit ved å sikre seg et bedre omdømme og gjennom dette større kundemasse.

*“Vi er utrolig opptatt av omdømmet vårt og satsing på bærekraft vil være med å styrke omdømmet vårt”* (Petter, avtroppende adm. direktør)

*“Rekruttering og omdømme henger sammen”* (Petter, avtroppende adm. direktør)

Petter drar her fram motivasjonen for bærekrafts satsingen, omdømme, og knytter dette også sammen med rekruttering. Vi ser altså en ringvirkning fra satsningen på bærekraft.

Den kanskje mest ærlige tilbakemeldingen vi fikk var følgende:

*“Den (satsingen på bærekraft) var jo ikke drevet av et idealistisk motiv, som at vi skulle redde planeten eller bidra til 2gradersmålet og så videre. Det kom jo ikke derfra. Det kom fra følelsen av at omdømmet vårt var i ferd med å få alvorlige riper i lakken.”* (Vidar, daglig leder)

Nok en gang ser vi en reaksjon på ytre stimuli som resulterer i en aksjon, altså en reaktiv tilnærming. Det vi imidlertid får nok et eksempel på er at det er omdømmerisiko som er den motiverende faktoren.

Og ikke minst:

*“Når vi gjør sånne sosiale ting og sånt så er det jo for at det ligger litt i ryggmargen her, vi er jo fra distriktet. Altså, det er jo ikke bare skuespill, men samtidig så ser vi jo at over tid så er vi tjent med det (å satse på bærekraft)”*. (Magnus, adm. direktør og styreleder)

Vi ser altså at i stor grad er det ikke så mye effekten av pålagte krav men heller et ønske om å være attraktiv for kunder og ansatte som driver bærekrafts ønsket til bedriftene vi har snakket med. De såkalte pull-faktorene fra Jørgensen og Pedersens tabell gjengitt i teorikapittelet er altså hovedmotivasjonen for bedriftens bærekraftssatsning og disse oppnås ved å bygge omdømme gjennom nettopp bærekraftssatsningen.

Det er en gjennomgående tråd i våre intervjuer hvor informantene ser en sammenheng mellom bærekraftstrategier og lønnsomhet og da spesielt lønnsomhet oppnådd gjennom et bedret omdømme. Selv om våre informanter ikke nødvendigvis kjenner til studien utført av Robert Eccles som konkluderte med at bedrifter med såkalt høy bærekraft var mer lønnsomme enn deres motparter med lav bærekraft kan det virke som at budskapet har nådd fram til en stor andel av bedriftene og at bedriftene har satt i gang arbeidet med å komme seg i det langsiktige, lønnsomme sjiktet (Eccles et.al., 2014).

## 4.5 Ledelse

Som vi har nevnt tidligere spiller lederne i bedrifter en sentral rolle i å få ting til å skje. De har det øverste ansvaret for å styre bedriften mot målet, som i vår forskning innebærer å styre bedriften i en bærekraftig retning. Det er ledere som må ha eller ta ansvar (Karp, 2019). Det er ledere i bedrifter som har det øverste ansvaret for om de skal velge å arbeide bevisst med bærekraftsmål, og ansvar for å følge det opp. Overgangen til et grønt skifte må være forankret i ledelsen, og det er derfor interessant å se på hvilke egenskaper informantene våre trekker fram som viktige lederegenskaper, og hvilken rolle de selv mener at de har som ledere.

Ikke alle lederne vi snakket med hadde formell lederutdanning. To hadde økonomiutdanning, to hadde steget i gradene, og to hadde formell lederutdanning. Ledererfaringen varierte fra 10 til cirka 35 år.

Lederne vi har snakket med trekker fram ulike lederegenskaper som de mener betyr noe i deres leder virke. De bruker ord som strategisk tenkning, utålmodighet, å være strukturert, nettverksbyggere, bry seg, teambygging, utadvendt, tillit, humor og sjarme.

### 4.5.1 Lede med mennesker

Flere av våre informanter snakket om at ledelse utøves i en relasjon med medarbeidere.

*«Jeg vil beskrive meg selv som effektiv og litt utålmodig og høvelig utadvendt og forhåpentligvis positiv, inspirerende, og motiverende. Jeg prøver å se folk, og prøver å få dem til å trives og å få dem til å fungere godt i lag som et bra team, altså er jeg teamorientert»*  
(Vidar, daglig leder)

*«jeg har klokketro på at resultatene skapes gjennom mennesker, og det preger veldig mye av lederskapet.»* (Ole, adm. direktør)

*«jeg er flink til å delegere, flink til å følge opp folk. Får tilbakemelding på at jeg bryr meg. Og at jeg er en god lytter og en god samtalepartner»* (Petter, avtroppende adm. direktør.)

Både Vidar, Ole og Petter ser ut til å vektlegge det å følge opp sine medarbeidere, og å jobbe sammen for å nå bedriftens mål. De er opptatt av at medarbeiderne skal trives og ha det bra på jobb. Dette passer med det Yukl mener: at ledelse er en prosess hvor man påvirker andre mennesker, og oppmuntrer medarbeidere til innsats for å nå et felles mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det støttes også av Mintzberg (2013) som vektlegger lederens rolle med å støtte medarbeidere, og å følge dem opp. Han peker også på at ledere jobber med å få fram det beste i medarbeidere, og sette sammen team som fungerer. Mintzberg trekker fram det å lede gjennom informasjon, lede med mennesker og lede handling som rammen for ledelse (Mintzberg, 2013).

### 4.5.2 Forankring

Noen av våre informanter snakket om det å forankre arbeid med bærekraft i ledelsen som avgjørende for å spre holdningene og verdiene videre ut i organisasjonen.

*«basisen for tenkingen vår da, og den er godt forankret i hele verdikjeden hos oss, fra oss i toppledelsen til styret. Og da blir det forplantet videre i lederskapet da, så miljøledelse og lederskap er nært knyttet sammen»* (Ole, adm. direktør)

*«Det er det aller viktigste, å forankre ordentlig. Og gjerne det, med å gå foran med et godt eksempel. Hvor en del å gå foran med et godt eksempel, altså det å vise at - det her tror vi på! I hvert fall ikke ha noen i ledergruppa, som går til sine og sier; du, nå har sjefen bestemt at vi skal gjøre det her...»* (Petter, avtroppende adm. direktør.)



Dette kan sees opp imot det litteraturen kaller en «top-down» tilnærming i organisasjonene, og støttes av Jacobsen og Thorsvik (2019) som skriver at ledere utgjør den formelle hierarkiske autoriteten, og er en viktig kraft for videre oversettelse- og spredning av ideer i den enkelte organisasjon. Informant Petter, er samtidig opptatt av at det ikke må formidles ut til medarbeiderne at det er kun lederen som har bestemt noe, men at det er noe man har kommet fram til i fellesskap i ledergruppen.

Ole, sier videre;

*«først og fremst så lever jeg gjennom mine sektorer og sektordirektører da. Men samtidig så har jeg også en sånn grunnleggende legning av at jeg er allergisk mot for mye byråkrati, og for mye strekk i laget. Sånn at det er bare, noe jeg har hatt med meg hele veien. Sånn at jeg prøver å ha kortest mulig vei ut til hele organisasjonen i den grad jeg har mulighet til det»*  
(Ole, adm. direktør)

Ole poengterer her at han mener det er viktig å få med seg ledergruppen, men at han samtidig er opptatt av at det ikke skal bli for topptungt. Vi tolker utsagnet slik at han ikke ønsker for stor avstand mellom toppledelse og ansatte som jobber i driften.

#### 4.5.3 Supervisor og strategisk tenkning

To av informantene trekker fram strategisk tenkning som sine lederoppgaver. Magnus var den eneste av informantene våre som ikke hadde personalansvar. Han hadde inntatt en mer strategisk lederrolle som *supervisor* i bedriften:

*«Så det er da på en måte min rolle i dag som konsernleder, det er da å være supervisor i alle prosjektene vi jobber med»* (Magnus, adm. direktør og styreleder)

Petter sa også at han var strategisk anlagt:

*«... også får jeg beskjed om at jeg er flink å tenke strategisk. Og så får jeg også beskjed om at jeg er utålmodig. Er opptatt av struktur og orden»* (Petter, avtroppende adm. direktør).

Vi tolker disse utsagnene som at Magnus og Petter både ønsker og har evner til å sette mål, og peke ut en retning for sine organisasjoner. Ifølge Jacobsen og Thorsvik er ledelse både å påvirke mennesker direkte, men også å påvirke menneskers atferd indirekte gjennom utforming av mål, og strategier (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Både det å være supervisor og en strategisk tenker kan også sees i sammenheng med institusjonell/verdibasert ledelse hvor ledere vektlegger å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen.

#### 4.5.4. Gå foran som et godt eksempel og vise retning

En av informantene trekker det fram som viktig at ledere går foran med et godt eksempel når man skal få til noe i bedriftene.

*«Jeg bruker å si at: vi trenger ikke å gå i takt, men vi skal i alle fall gå i samme retning, Og et mantra er å gå foran med et godt eksempel, og det har jeg brukt til alle mine mellomledere også. Vi kan ikke si til de ansatte at nå må dere gjøre sånn og sånn, og så gjør vi det motsatte, da må vi gå, foran og gjøre det først?» (Petter, avtroppende adm. direktør)*

Man kan i denne sammenhengen tenke seg til at det er vanskelig å få alle ledd i en organisasjon til å få et bevisst forhold til bærekraftsmålene dersom ikke lederen går foran og viser at hans egne handlinger står i stil med bærekraftsmålene.

Det understøttes av Tom Karp som skriver at ledere er rollemodeller og vandrende signalbærere som medarbeidere observerer og lærer av (Karp, 2019). Han skriver videre at rollemodellering er viktig for å bli trodd, og at ledere som alle andre må gjøre som de sier (Karp, 2019).

#### 4.5.5 Tillit og troverdighet

Informant Vidar trekker fram det å være troverdig som en viktig del av ledelse:

*«være troverdig og den, den troverdigheten, den tror jeg, at det er klarer å oppnå ganske, ganske fort kombinert med at jeg har et..det er litt sånn godt humør, litt sånn, litt sånn sjarm. Prøve å spille mye på humor» (Vidar, daglig leder)*

Magnus framhever at det som leder er viktig å ha tillit til medarbeiderne:

*«Ja så er du også helt avhengig av tillit til de jobber sammen med, da at vi har en måte et omtrentlig felles mål» (Magnus, adm. direktør og styreleder).*

Det er dette Karp (2019) beskriver som myndiggjørende ledelse, som er en ledelsesform som bygger på autonomi. Tilliten innebærer frihet under ansvar og lederen forventer at medarbeideren er i stand til å ta vare på seg selv og løse sine arbeidsoppgaver selv (Karp, 2019) Tillit går begge veier og er et element i den sosiale relasjonen mellom leder og medarbeider. (Kirkhaug, 2019). Vi kan tenke oss at det er en viktig faktor for å få med seg medarbeiderne at lederen fremstår som troverdig.

## 4.6 Motivasjon

Ett av våre spørsmål i intervjuguiden var om informantene kunne si litt om hva som var motivasjonen bak deres arbeid med bærekraft. Informantene våre trekker fram ulike motivasjonsfaktorer eller drivere for hvorfor de har begynt å jobbe mer bevisst med bærekraft og samfunnsansvar.

Dybvig et al, (2013) mener som vi skrev i teorikapitlet at en bedrifts arbeid med miljøledelse er todelt. De skiller mellom eksterne drivkrefter og interne motiver. Eksterne drivkrefter er strengere lovregulering, økte krav fra markedet, økt etisk bevissthet rundt samfunnsansvar, juridiske krav og politiske føringer. Interne motiver i bedriftene kan være økt lønnsomhet, ønske om et godt omdømme og/ eller et ønske om å oppføre ordentlig (Dybvig et al, 2013). Funnene rundt eksterne drivkrefter har vi presentert tidligere. Vi vil her se nærmere på hva informantene svarte knyttet til bedriftenes indre drivkrefter.

### 4.6.1 Lønnsomhet

Flere av informantene nevnte som sagt lønnsomhet og økonomisk vekst som en del av motivet bak bedriftens bærekraftstrategi, og samfunnsansvar.

For eksempel sa Magnus:

*«drivkraften vår er sånn som for de fleste, dette er jo vår næring - vi syns det er gøy å få til ting, det er jo en drivkraft. Og så er det jo ikke lagt skjul på at vi driver på med det her for at vi tjener penger på det. Begge de to tingene er vel viktig for oss ja»* (Magnus, adm. direktør og styreleder)

Han sier videre at:

*«Det er vel litt sånn kynisk kanskje, vi tror at det tjener oss selv over tid»* (Magnus, adm. direktør og styreleder).

Her er Magnus inne på at de syns jobben i seg selv er gøy, som er indre motivasjon og en forventning om å tjene mye penger som er en ytre motivasjon. I følge Stajkovic og Luthans vil en kombinasjon av flere typer motivasjon kunne føre til svært høy motivasjon. (Stajkovic og Luthans, 2003)

To andre informanter sa:

*“Kan vi gjøre noen grep, ikke sant. Så er det jo også penger å spare på det”* (Axel, kommunikasjonsjef)

*“Altså når vi forbedret miljøet for fisken vår, og vi kanskje får til det landbaserte, så er det jo for at vi skal tjene mer penger. At det skal gå bra. Så det er nok det som ligger i bunn, og når vi gjør sånne sosiale ting så er det jo for at det ligger i ryggmargen her, at vi er jo fra distriktet. Altså det er ikke bare skuespill, men samtidig så ser vi jo at vi er tjent med det over tid” (Magnus, adm. direktør og styreleder)*

*“Og så er vi veldig økonomisk, penger, penger. Også er det det miljømessig. Og da er det jo verden som har påført oss krav i og med at vi er en eksportbedrift, vi lager en matvare og vi må tilfredsstillende standarder. Så alt henger jeg sammen” (Magnus, adm. direktør og styreleder)*

Både Magnus, Petter og Axel snakker om økt lønnsomhet som en viktig motivasjonsfaktor. Hvis vi ser det opp mot motivasjonsteori er økt lønnsomhet en ytre motivasjon. Selv om belønningen økt lønnsomhet for bedriften ligger langt fram i tid, knytter de det til deres arbeid med bærekraft eller samfunnsansvar. Det støttes av Jacobsen og Thorsvik, 2019, som skriver at Ytre motivatorer vil kun ha motiverende effekt så lenge de er knyttet til fremtidig belønning. For at belønningen skal virke motiverende må den knyttes til klare, tydelige og realistiske mål, og de må oppfattes som viktige (Jacobsen & Thorsvik, 2019) Hvorvidt bedriftene har klare og tydelige mål gikk vi ikke inn på i intervjuene, men det er tydelig at disse tre informantene knytter lønnsomhet til bedriftens bærekraftsarbeid og samfunnsansvar.

En annen informant snakket om det å se nye forretningsmuligheter i å gjøre en bærekraftig omstilling, kanskje nettopp fordi de ser lønnsomhet i det;

*«det var det at de sa at det faktisk også kunne ligge forretningsmuligheter i det. Og da, da blir det straks mer interessant og det å kunne utvikle ting, nye produkter, nye tjenester og det det tror jeg er en bra drivkraft» (Petter, avtroppende adm. dir)*

Dette støttes av Dybvig et al (2013) som skriver at større lønnsomhet kan være en av bedrifters interne motiver for å ta miljøansvar.

De funnene vi har gjort her stemmer overens med funnene i BDOs undersøkelse som viste at små og mellomstore bedrifter i Nordland rangerer lønnsomhet som forventet effekt av bærekrafts tiltak ganske høyt, høyere enn landsgjennomsnittet (BDOs SMB barometer, 2021).

## 4.6.2. Konkurransen

To av informantene nevnte konkurranse som en motivasjon. En av dem snakket om konkurranseinstinkt:

*«vi har jo et punkt om samhandling internt, og det å kunne gjøre noe i lag og se resultatet. For jeg tror de fleste som er ledere trigges av resultater. Det er konkurranseinstinkt i oss. Det er jeg ganske sikker på» (Petter, avtroppende adm. direktør).*

Den andre snakket om det å henge med og være konkurransedyktig i markedet. Han sa:

*«Det var liksom, "let`s face it" som jeg bruker å si. At det her må vi gjøre noe med, eller så kommer vi til å tape, ja, i konkurransen» (Vidar, daglig leder).*

Dybvig et al, 2013 skriver at flere bedrifter opplever at det stilles flere krav til dem rettet mot å ta miljøhensyn, Det kan for eksempel være fra interessenter, forsikringsselskaper, leverandører, kunder og/eller offentlige myndigheter. De fleste bedrifter må derfor følge med i timen hvis de skal være konkurransedyktige.

Som vi har nevnt tidligere var det en av bedriftene som ikke hadde startet på et bevisst bærekraftsarbeid (se vedlegg). Lederen av denne bedriften resonerte seg under intervjuet selv fram til hva som kunne være motivasjonen for å komme i gang:

*«Det at man ønsker å være med på å skape endring i samfunnet, og det er jo liksom litt en grunnholdninger som jeg har hatt opp gjennom mange år, og det spesielt i forhold til ytre miljø da» (Axel, kommunikasjonssjef)*

*«omdømme er med oss uansett og, så satsing på bærekraft vil være med på å styrke omdømmet vårt, og det er det som ville være triggeren til at vi får det et hakk videre» (Axel, kommunikasjonssjef) «rekruttering og omdømmet henger jo sammen» (Axel, kommunikasjonssjef)*

Han nevner igjen omdømme som en motivasjon for å komme i gang med bærekraftsarbeid. Vi betrakter det som et interessant funn at denne ene bedriften ikke hadde utarbeidet en bærekraftstrategi, og ikke jobbet aktivt med bærekraftsmål i det hele tatt. Dette er en bedrift som har et tilnærmet monopol posisjon i sitt marked ved å ha en tids-ubegrenset løpende kontrakt med 3 av 4 mulige kunder i Norge. Dette vil vi drøfte nærmere i drøftingskapittelet.

### 4.6.3 Omdømme

Som vi har påpekt tidligere i oppgaven, var det flere av informantene som snakket om bedriftens omdømme som bakgrunn for hvorfor de utøver samfunnsansvar og jobber med bærekraftig utvikling. Vidar sa for eksempel at;

*«den var jo ikke drevet av et idealistisk motiv, som at vi skulle redde planeten og bidra til 2-graders mål og så videre. Altså det kommer jo ikke derfra, men det kommer fra den følelsen av at omdømmet vårt var i ferd med å få alvorligere riper i lakken»* (Vidar, daglig leder).

Lasse, adm. direktør, omtalte omdømme i form av å oppføre seg ordentlig;

*“altså handler det om, at man må på mange måter oppføre seg ordentlig, og bærekraft handler jo faktisk om å oppføre seg ordentlig, men at man strukturerer det innenfor 3 områder”* (Lasse, adm. direktør)

Dybvig et al, 2013, mener at det er et internt motiv i bedriften at man ønsker å opptre mest mulig ordentlig for å opprettholde et godt omdømme som igjen vil gi best mulig resultat for virksomheten (Dybvig et al. 2013). Et godt omdømme ser ut til å være en drivkraft hos alle våre informanter. Vi vil derfor komme tilbake til dette funnet i vår drøfting.

### 4.6.4 Å være med å bidra

Kommunikasjonssjef Axel var inne på det som kalles uselvisk eller prososial motivasjon. Dersom de skal begynne å jobbe med bærekraft og utøve samfunnsansvar i hans bedrift vil det være ut fra et ønske om å være med å bidra:

*“Det handler igjen om stolthet og at vi kan klare å være med på å skape forandring og at vi kan være bidragsyttere”* (Axel, kommunikasjonssjef).

*“Igjen tilbake til at vi er jo et stort selskap, og vi kan påvirke vi også”* (Axel, kommunikasjonssjef).

Axel var den eneste av informantene som snakket om ren prososial motivasjon i form av et ønske om å bidra, og skape en forandring. Våre funn stemmer dermed ikke helt overens med resultatet av BDOs SMB-undersøkelse som viste at den sterkeste motivasjonen bak bedrifters bærekrafts tiltak er ønsker om å ta større samfunnsansvar (BDO, 2021).

#### 4.6.5 Om å motivere medarbeidere

Informant Vidar, daglig leder, snakket litt om det å motivere medarbeidere til å jobbe med miljøsertifisering:

*“det er ikke nok å si det på ett personalmøtet at nå skal vi miljøsertifiseres. Det må gjentas og gjentas og gjentas altså det må ut e-poster og intranett. Du må ta det med i hva vi gjør, hvordan det går, altså du må jobbe med det, ikke sant? (...) over tid, for å få budskapet inn og bruke alle mulige metoder og gulrøtter og så videre”* (Vidar, daglig leder)

*“når jeg da samtidig er litt til stede i media og, og har noen oppslag om det, ikke sant? Om hva vi gjør på miljø og at det er viktig, ikke sant, så ser folk at, ja, de får med seg at vi er synlige, og de får med seg at det er viktig at det ikke blir en sånn greie som bare angår oss”* (Vidar, daglig leder)

Bedriften som Vidar leder bruker ulike metoder for å få med seg medarbeidere, inkludert belønning, eller gulrøtter som han kaller det, interne informasjonskanaler som intranett, e-post og personalmøter, og eksterne kanaler som media for å få med seg medarbeidere. Han ønsker å synliggjøre for medarbeiderne, interessenter og publikum, gjennom media, at den jobben de gjør er viktig. Det er dette Philip Selznick mente var ekte ledelse. Han mente at ledelse først og fremst er å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen og at ekte ledelse er å påvirke folks fortolkning av hva organisasjonen står for, og bygge opp legitimitet rundt organisasjonen og dens virksomhet (Selznick, 1957). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) vil det også kunne styrke motivasjonen til de ansatte hvis de føler at det de gjør er viktig.

## 5. Diskusjon/ drøfting

I diskusjonen vil vi gå nærmere inn på funnene i analysen. Vi vil presentere det som vi mener er de viktigste læringspunktene i forskningen vår og danne et fundament for en konklusjon til våre undersøkelser. Forskningen vår tar utgangspunkt i et samfunn og næringsliv i endring, sett i lys av vår norske kontekst. Det har i mange år vært en dreining hvor ordet bærekraft har fått stadig større fokus. Bedriftene har sett seg nødt til å imøtekomme diverse krav fra mange interessenter som har resultert i at de har måttet utarbeide bærekraftstrategier. Vi har gjennom våre undersøkelser sett at det er svært ulikt hvor langt hver bedrift er kommet i utformingen og implementeringen av disse, men felles for alle bedriftene vi har undersøkt er at det er et viktig punkt på alle bedriftenes agenda og noe som har høyt fokus om ikke like høy prioritet hos alle. Etter å ha innhentet data, systematisert og analysert denne, har vi kommet fram til noen funn som vi mener er interessante og fortjener litt ekstra oppmerksomhet.

### 5.1 Samfunnsansvar

Basert på analysen vil vi i denne delen gå litt nærmere inn i de delene vi har funnet mest interessant når det kommer til hvordan lederne forstår og håndterer bedriftens samfunnsansvar. Alle våre informanter er enige om at bedriftene har et ansvar for å bidra til samfunnet, gjennom å ta samfunnsansvar. Men hva dette betyr i praksis og hvordan bedriftene begrunner og utøver samfunnsansvaret er noe ulikt. Vårt inntrykk er at de fleste av våre informanter i hovedsak knytter sine samfunnsansvarlige tiltak til sponing av idrett- og kulturlivet (se vedlegg 8.5). Vi mener dette muligens er en noe snever forståelse av samfunnsansvar og samfunnsansvarlige tiltak. I drøftingen har vi valgt å se på bedriftenes samfunnsansvar knyttet til vår norske kontekst og politiske forhold. Fordi det er den virkeligheten som våre ledere kjenner, og som deres virksomheter opererer i.

#### *Bedriftenes samfunnsansvar i norsk kontekst*

I dagens samfunn er begrepet samfunnsansvar svært utbredt og brukes både i tilknytning til enkeltindividets ansvar overfor samfunnet, eks. håndvask under korona-pandemien, og bedrifters ansvar overfor samfunnet som helhet. Til tross for at det de senere årene er blitt stadig mer fokus på at bedriftene samfunnsansvar (CSR) og betydningen av denne, er diskusjonen rundt rollen bedriftene har hatt i samfunnsutviklingen på ingen måte ny. Flere



steder er hele lokalsamfunn bygget opp rundt såkalte hjørnesteinsbedrifter. Dette er bedrifter som ikke bare sørger for arbeidsplasser, men også annen verdiskapning gjennom eksempelvis å bygge boliger, bidra til skole, drifte nærbutikken og støtte lokale foreninger og idrettslag (Regjeringen, NOU 2020: 12). Lakseoppdrettsbedriften Nova Sea på Lovund er et eksempel på en slik hjørnesteinsbedrift og omtales som motoren i det lille øysamfunnet Lovund (Visit Helgeland, u.å.). Dagens samfunn er i mindre grad forventet at slike hjørnesteinsbedrifter alene skal ta samfunnsansvar. Det forventes derimot at flere og flere bedrifter bidrar til samfunnet gjennom samfunnsansvarlige, etiske og bærekraftige tiltak.

Som empirien vår viser så mener alle våre informanter at bedriftene har et ansvar for å bidra til samfunnet. Men hva dette betyr i praksis og hvordan bedriftene begrunner og utøver samfunnsansvaret har vi sett er noe ulikt. Det som uansett er felles for alle virksomheter er at de eksisterer ikke i et vakuum, men som en integrert del av samfunnet hvor alle delene i sum er avhengige av hverandre. Denne avhengigheten kan illustreres som en trekant, CSR-Trekanten, se figur 2, hvor næringslivet, myndighetene og samfunnet for øvrig utgjør hvert sitt hjørne (Carson & Skauge, 2021).

For at næringslivet skal kunne opprettholde sin virksomhet er bedriftene avhengig av eksempelvis strukturell og lovmessig tilrettelegging fra myndighetene, og arbeidskraft og kunder fra samfunnet. Som Ihlen (2011) påpeker så er bedriftene avhengig en «lisens til å operere». Det betyr at næringslivet er avhengig av samarbeid med, og velvilje fra, både myndigheter og samfunnet, og at de sosialt aksepterte normene i samfunnet må hensyntas dersom de skal kunne overleve og vokse. Bedriftenes samfunnsansvar kan da altså oppfattes som «svaret» på forventningene som myndighetene og samfunnet stiller til bedriftene. Det er også viktig å nevne at forholdet mellom myndigheter, næringsliv og samfunn ikke er statisk, men kan endres over tid og i takt med samfunnsutviklingen for øvrig (Carson & Skauge, 2021).

Begrepet CSR, på norsk bedrifters samfunnsansvar, kommer opprinnelig fra USA og er derfor tilpasset det amerikanske samfunn og næringsliv. Det betyr at begrepets innhold/betydning ikke bare kan overføres direkte til norske forhold. I Norge, som våre intervjuobjekter i all hovedsak har sin virksomhet i, tar staten en stor del av det samfunnsansvaret som i andre land påligger den enkelte virksomhet, eksempelvis arbeidsrettigheter, minstelønn og HMS (Carson & Skauge, 2021). Vår informant Magnus (styreleder og adm. direktør viste til at vi i Norge

må forholde oss til den “norske modellen”. Denne modellen bygger på et trepartssamarbeid mellom myndigheter, arbeidsgiverorganisasjonene og arbeidstakerorganisasjonen. Etter 2. verdenskrig har det norske velferdssamfunnet videreutviklet den “norske modellen” som vektlegger velferd, sosial sikkerhet og sysselsetting gjennom forhandling mellom staten og næringslivets parter (Carson & Skauge, 2021; Ihlen, 2011). Noe som betyr at arbeidstakernes rettigheter som trygge arbeidsforhold, anstendige lønninger, og sosiale ordninger mv. i Norge blir ivaretatt gjennom fremforhandlet avtaleverk og lovverket. Det er ikke nødvendigvis slik i andre deler av verden, som betyr at i noen land vil disse forholdene oppfattes å være en del av bedriftens samfunnsansvar.

Vi er enige med Carson & Skauge (2021) som sier at den “norske modellen” kan være noe av bakgrunnen for at norske bedrifters oppfattelse av sitt samfunnsansvar har vært noe begrenset. Næringslivet i Norge er strengt regulert av norske myndigheter; norske bedriftsledere vil kanskje derfor hevde at så lenge bedriften handler i tråd med gjeldende lovverk så har de ivaretatt sitt samfunnsansvar. Som vi har omtalt tidligere i denne oppgaven så finnes det ingen klar entydig definisjon av hva bedriftenes samfunnsansvar innebærer. Ifølge Ihlen (2011) vil de fleste i Norge si at samfunnsansvar er noe som gjøres frivillig, og utover det som er lovpålagt.

Det frivillige perspektivet vektlegges også i regjeringens stortingsmelding, *St.meld. nr. 10 (2008-2009) om Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. Hvor regjeringen legger til grunn en forståelse av samfunnsansvar som innebærer at bedrifter:

*“integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer.” (St. Meld nr 10; (2008-2009)*

Med dette som bakteppe er det ikke unaturlig at våre informanter, og muligens også andre norske virksomheter, på spørsmål om hva virksomhetene bidrar med av samfunnsmessige tiltak, i hovedsak trekker fram sponsing og donasjoner til idrett, kultur og sosiale formål. Vi mener at dette muligens er en noe snever forståelse av bedriftenes samfunnsansvar og samfunnsansvarlige tiltak. Det var for eksempel svært få av våre informanter som på spørsmål om de kunne prøve å definere det de oppfatter er bedriftens samfunnsansvar, som nevnte miljømessige tiltak som for eksempel avfallshåndtering og hensynet til nærområdet. Siden

våre informanter i hovedsak knytter sitt samfunnsansvar til sponning av idrett og kulturarrangementer velger vi å ta utgangspunkt i dette i vår videre drøfting.

Den amerikanske næringslivs etikeren Archie B. Carroll (1991) har i hans ansvars eller CSR-pyramide frivillig eller filantropisk ansvar som den øverste dimensjonen. Han viser til at den filantropiske dimensjonen er basert på frivillighet og at det gir bedriftene en mulighet til å overgå samfunnets forventninger (Carson & Skauge, 2021). Ihlen (2011) viser til at filantropi også kan sees på som en strategi for legitimering, men stiller seg spørrende til om man kan se på filantropisk virksomhet som at bedrifter tar samfunnsansvar. Nettopp fordi filantropisk virksomhet kun vektlegger det som er positivt for bedriftene og ikke sier noe om bedriftenes ansvar for ned-sidene av virksomheten. Hvordan bedriftene forstår og håndterer ned-sidene er et viktig poeng i forståelsen av bedriftens samfunnsansvar (Ihlen, 2011). Store norske leksikon definerer filantropi som;

*“Filantropi er å drive med veldedighetsarbeid motivert av uselvisk nestekjærlighet, uten å tenke på økonomisk gevinst. (Zawanda, 2021)”*.

Som vi ser legger definisjonen av filantropi til grunn at filantropi er uten tanke på økonomisk gevinst. Dette står i kontrast til hvordan våre informanter tenker om samfunnsansvar. Vidar viser til at man skal ta samfunnsansvar, men;

*“Jeg synes jo at man skal ta et samfunnsansvar, men det skal jo også vises. Det er jo ikke sånn veldedighet vi driver. Så det skal jo være synlig at man gjør det og man skal være stolt av at man gjør det. Og man skal føle at det gir noe igjen til både bedriften, stolthet til ansatte, og til samfunnet.”* (Vidar, daglig leder).

Vi mener at dette sitatet er beskrivende for det inntrykket vi fikk fra våre informanter; samfunnsansvar er viktig, men det skal gi noe tilbake. Og derfor mener vi at det våre informanter bedriver ikke klart kan defineres som filantropi, men heller som frivillige samfunnstiltak med mål om strategisk omdømme og merkevarebygging. Alle informantene er helt tydelige på at bedriftens omdømme er en viktig faktor knyttet til de samfunnsansvarlige tiltakene. Når de da i hovedsak sponser idrett og kultur hvor de får synliggjort bedriftens logo og bedriftens bidrag, mener vi at årsaken er knyttet til omdømmebygging. Ved at slik profilering øker bedriftens synlighet i markedet og deres rolle i samfunnet. Dette støttes av Carson & Skauge (2021) mener at når bedriftene tydelig kommunisere sine samfunnsansvarlige tiltak så må det sees på som merkevarebygging. En norsk undersøkelse

gjort av Ditlev-Simonsen & Midttun (2011) konkluderte med at verdimaksimering og merkevarebygging er, og burde være, de viktigste motivene for bedrifters arbeid med samfunnsansvar. Ifølge Ihlen (2011) vil bedrifter som klarer å skape seg et godt omdømme kunne øke både ansatte og kundenes lojalitet og tilfredshet, samt øke muligheten for å tiltrekke seg investorer og oppnå positiv omtale i mediene.

En måte bedriftene kan operasjonalisere sitt samfunnsansvar på er å ta utgangspunkt i John Elkingtons “Triple Bottom Line”. Denne modellen tar utgangspunkt i bedriftenes resultat, og bygger på at virksomhetenes forpliktelser går utover det økonomiske (Carson & Skauge, 2021). Som vi så i analysen så har de fleste av våre informanter et forhold til den økonomiske og den miljømessige bunnlinjen. Altså hvordan bedriftene påvirker miljøet og bedriftens lønnsomhet, men også at miljø- og bærekraftstiltak har økonomiske kostnader. Vårt inntrykk er at den sosiale bunnlinjen fremstår som noe mer diffus og uhåndgripelig for våre informanter. Dette til tross for at den sosiale bunnlinjen samsvarer med bedriftenes samfunnsansvar jfr. eksempelvis anstendige arbeidsbetingelser, diskriminering, HMS mv. (Carson & Skauge, 2021). Som tidligere nevnt så er det meste av dette regulert gjennom lov, forskrift og avtaleverk. Vi mener at en plausibel forklaring kan være at norske bedrifter anser at den sosiale dimensjonen i den tredelte bunnlinjen ivaretas gjennom deres samfunnsansvarlige tiltak. Samt at de forholder seg til gjeldende lovkrav, tariff og HMS med videre. Derfor er det kanskje ikke behov for å ha like stort fokus på den sosiale bunnlinjen som den økonomiske og miljømessige bunnlinjen.

Som tidligere nevnt så defineres bedriftenes samfunnsansvar også til å omhandle anstendighet i arbeidslivet og bidra positivt lokalt. Noen av våre informanter viser til at de i tillegg til sponing tar samfunnsansvar gjennom å tilrettelegge for lærlingeplasser, praksisplasser, opplæringsressurser og et inkluderende arbeidsliv for fremmedspråklige. Slike tiltak bidrar til fagutvikling, rekruttering og stabilisering, som næringslivet og den enkelte bransje er avhengig av for å kunne overleve og vokse over år. Men siden dette, per i dag, ikke er lovpålagte oppgaver, mener vi at slike tilrettelegginger må anses som samfunnsansvarlige tiltak.

## 5.2 Bærekraft og omdømme

Alle bedriftene vi snakket med hadde et forhold til begrepet bærekraft. De hadde nok forskjellige definisjoner av dette selv om disse ikke ble spesifikt poengtert i intervjusituasjonen. Felles for de alle var allikevel oppfatningen av at dette var viktig og noe som bedriften jobbet med. Vårt ønske var å finne ut hvordan, og hvorfor.

I analysen beskrev vi hvordan de forskjellige bedriftene benyttet seg av forskjellige tilnærminger til bærekraftstrategier. De fleste var reaktive, det vil si at de reagerer på ytre stimuli og tilpasser seg disse uten å dra problemstillingen noe lenger mens to av våre informanter kan sies å være mer proaktive i sin tilnærming. De sistnevnte så ikke kun krav de måtte etterkomme fra myndigheter og lignende, men også forventninger som måtte innfris fra flere av deres interessenter som ansatte, kunder og samfunnet som en større helhet, og de så at det kunne ligge forretningsmuligheter i å adoptere bærekraftstrategier på dypere nivå.

Felles for våre informanter mener vi å kunne spore gjennom vår tolkning av deres intervjuer er at de betrakter bærekraft som noe lønnsomt. Uten at det ble gjort referanser til noe teori om dette mener vi at våre informanter har gjort seg opp en mening om at adopsjonen av bærekraftstrategier og mål er en fundamental bærebjelke for å oppnå fortsatt og fremtidig lønnsomhet,

Vi mener at et av funnene vi har gjort er at adopsjonen av bærekraftstrategier kan avhenge sterkt av bransje, ledertype, markedsposisjon og størrelse på organisasjonen. Vi har fremdeles for lite data for å kunne konkludere, men vi mener vi ser et mønster i de bedriftene vi har undersøkt. Spesielt gjør dette seg gjeldende i en av bedriftene vi har undersøkt som har noe tilnærmet en monopolsituasjon i sitt marked. Det at denne bedriften var den bedriften som var kommet klart kortest i sitt arbeide med bærekraftstrategier mener vi gir en sterk pekepinn på at bedriftens markedsposisjon har en sterk påvirkning på hvorvidt bærekraftstrategier blir høyt prioritert eller ikke. Dette kan være aktuelle tema for videre undersøkelser innenfor dette tema. Disse undersøkelsene kan for eksempel klassifisere hvor en organisasjon ligger innenfor Carrolls matrise (Carroll, 1991), identifisere om leder/organisasjon identifiserer seg mer med Friedmans shareholder teori eller Freemans stakeholder teori for deretter å sammenstille dette med forskjellige aspekter ved organisasjonen som de vi nevnte over og flere.

Som tidligere nevnt har informantene våre gjort seg opp en mening om at bærekraft henger sterkt sammen med lønnsomhet. Dette var også en av våre sterkeste antagelser for og motivasjon bak oppgaven. Vi mener at det ligger i bedriftens natur ikke å benytte seg av strategier som er ulønnsomme. Det finnes litteratur som viser en positiv korrelasjon mellom bærekraft og lønnsomhet (Holmelid & Kvistad, 2018; Fanti og Buccella, 2018) mens andre ikke finner en sammenheng og andre igjen finner negativ korrelasjon (Awaysheh et al., 2020)

Når så bedriftseierne tilsynelatende er overbevist om at bærekraft medfører økt lønnsomhet kan det ikke kun være basert på empiri, men kanskje heller en samfunnsbevegelse det er sett på som nødvendig å være en del av.

En kritikk av disse undersøkelsene som ser på forholdet mellom bærekraft og lønnsomhet kan være å se på kausaliteten i utvalget. Har organisasjoner med større suksess, og dermed bedre lønnsomhet, større rom for å kunne ta mer samfunnsansvar og har dette ført til skjevhet i utvalgene? Vi vil ikke gå nærmere inn på den diskusjonen, men noterer oss at det kan være systematiske skjevheter i forskningsmaterialet. Det endrer uansett ikke på virkelighetsoppfatningen til bedriftene som den er i dag.

Her kommer vi til omdømme. Et av våre forskningsspørsmål er: Hva motiverer bedrifter til å innføre bærekraftstrategier?

Vi mener at bedriftene i stor grad hadde en oppfattelse av at bærekraft var lønnsomt og at de derfor så viktigheten av å ta en aktiv rolle i innføringen av dette. Dette ble klarere når vi kom nærmere inn på omdømme. Alle våre informanter beskrev at en positiv opplevelse av bedriftens forhold til bærekraft førte til bedre omdømme og alle beskrev en positiv korrelasjon mellom omdømme og lønnsomhet. Vi vil gå så lang som å si at motivasjonen for implementering av bærekraftstrategier for våre informanter er bedret omdømme og gjennom dette økt lønnsomhet.

Det finnes mye litteratur som identifiserer grunner til at en bedrift er tjent med å innføre bærekraftsstrategier. (Sprinkle and Maines, 2010; Weber, 2008; Polonsky and Jevons, 2009; Bhattacharya & Sen, 2004; Feldman & Vasquez-Parraga, 2013) er alle undersøkelser som tar sikte på å dokumentere hvorfor bedrifter adopterer bærekraftsstrategier.

Felles for alle disse undersøkelsene er at de ender opp med å peke i en retning: Omdømme.

Hvis vi ser bort fra altruisme, som vi mener er svært sjelden, er grunnene som blir listet opp i disse artiklene stoppesteder for å ende opp med samme utfall, bedre omdømme. Dette vil igjen gi bedre lønnsomhet. Litteraturen om linken mellom omdømme og lønnsomhet er veletablert og klar. (Husted & Allen, 2007; Bayoud & Kavanagh, 2012; Melo og Galan, 2011). Vi ser det også representert i den såkalte FRI (Fortune Reputation Index) og Reputation dividends rapport (Reputation Dividend, 2018) hvor omdømmet til bedriftene står for opp mot 40% av markedsverdien på FTSE 100 og 250

Vi ser altså at våre funn hvor vi peker på bedret omdømme som den absolutt viktigste faktoren for innføring av bærekraftsstrategier sammenfaller sterkt med tidligere utgitt litteratur om emnet.

### 5.3 Interessante funn knyttet til hva som motiverer bedriftsledere

Vi har gjennom intervjuene fått et inntrykk av at motivasjonen for å jobbe med bærekraft øker etter hvert som bedriften begynner å definere hva det betyr for dem, og hvordan de kan bidra. Flere og flere skjønner alvoret og flere av informantene har sagt at det har gått mere opp for dem de siste årene hvor viktig det er. Vi har inntrykk av at det for noen startet med et krav til bedriften i form av miljøsertifisering, eller med at ledere hørte om bærekraft og bærekraftsmål i flere sammenhenger. Etterhvert som de har begynt å jobbe med det blir de mer engasjert, og når de ser at de oppnår resultater, tør de å ta flere sjanser. Flere av informantene har sagt at de tror det vil lønne seg over tid.

Det kan se ut som om de primært drives av et ønske om å opprettholde et godt omdømme, og det å være konkurransedyktige i sitt marked. Flere nevner at de må henge med i tiden, og følge med i timen hvis de skal være konkurransedyktige.

Vi tenker også at det kan ligge en form for gruppepsykologi bak bærekraftsarbeid. Mange starter med det fordi de ser at «alle» de andre har integrert bærekraft i sine strategiplaner. Det kan derfor tenkes at man får flere med ved å fortsette å snakke om det og å presentere bærekraftsmålene på mange ulike arenaer.

Som vi har poengtert tidligere er flere av informantene opptatt av bedriftens omdømme, og flere av dem knytter et godt omdømme til samfunnsansvar og et aktivt arbeid med bærekraftsmålene. Vi har også påpekt sammenhengen mellom et godt omdømme og lønnsomhet. Det er fristende å trekke en slutning om at bedriftsledere i større grad vil henge seg på dersom de ser at andre jobber aktivt med bærekraftsmålene. De er redd for at konkurrerende virksomheter skal forbigå dem, noe som vil kunne gi en «ripe i lakken» på omdømmet som igjen vil kunne gi mindre lønnsomhet.

Funnene våre knyttet til motivasjonen bak bærekraftstiltak og samfunnsansvar stemmer ikke helt overens med BDO`s undersøkelse. Vi sitter igjen med et inntrykk av at omdømme og lønnsomhet er mer framtrædende motivasjonsfaktorer enn “positiv samfunnsutvikling” som ble rangert høyest i undersøkelsen (BDO,2021). Det kan være flere årsaker til det, som for eksempel få- eller manglende svaralternativer eller måten spørsmålet ble stilt på i undersøkelsen og intervjuene. Vi vil også driste oss til å mene at det kan være forskjell på hva man svarer i en spørreundersøkelse og det man svarer i en intervjusituasjon. Svarene kan nok også avhenge av hvem som gjennomfører intervju eller spørreundersøkelse.

## 5.4 Monopol

Som tidligere nevnt sa kommunikasjonssjef Axel at virksomheten var i støpeskjeen når det gjaldt å jobbe med bærekraftstrategien.

*«Vi har ikke etablert noen sånn strategi for bærekraft, og vi har foreløpig ikke sett hvordan vi skal gripe det an» (Axel, kommunikasjonssjef).*

Og ut ifra det som kom frem gjennom intervjuet, tolker vi det dithen at de ikke har påbegynt bærekraftsarbeid i det hele tatt. Dette til tross for at Axel i intervjuet sier at de har fått hjelp fra KRAFT i Bodø (Senter for bærekraftig samfunns-utvikling i nord) til å lage et program for å starte dette arbeidet.

*“De (KRAFT Bodø) laget til et program til oss, som vi jo ikke har klart å følge.”*

Hva som er årsaken til at de til tross for hjelp ikke har klart å komme i gang med bærekraftsarbeid stiller vi oss spørrende til. Kanskje kan en forklaring være at selskapet som Axel er kommunikasjonssjef i opererer i et marked hvor de er så å si enerådende. Vi lurer på



om det kan ha noe å si for motivasjonen for å etablere en bærekraftstrategi og operasjonalisere bærekraftsmålene i bedriften.

Denne bedriften har, som tidligere nevnt i analysen, en løpende avtale med 3 av 4 mulige kunder, noe som tilsier en tilnærmet monopolsituasjon i markedet. Ifølge informanten var det ingen av kundene som stilte krav til de som leverandører, at de måtte skulle vise til at de er bærekraftige:

*«Vi må jo sjelden vise til noe miljøpolicy» (Axel, kommunikasjonssjef)*

Vi mener at manglende krav og forventninger fra kundene kan være en av årsaken til at de ikke virker å ha hastverk med å komme i gang med sitt bærekraftsarbeid. Ser vi på noen av våre andre informanter så viser de fleste til at det ligger en forventning fra kundene, og i noen tilfeller leverandører, om at de må ha et forhold til bærekraft på ett eller annet vis.

Etter det vi forsto var det heller ingen internt i bedriften som etterspurte satsing på bærekraft. De mangler med andre ord motivasjon for å starte med bærekraftsarbeid. I vår forskning oppgir lederne flere faktorer som motivasjon eller drivere bak deres bærekraftsstrategier. En av faktorene er konkurranse i markedet, og det å være konkurransedyktig. Det kan være opplevd mangel på konkurranse i markedet som bidrar til manglende bærekraftstrategi hos denne bedriften.

Flere av våre informanter har sagt at den utløsende faktoren for deres arbeid med bærekraft var da det kom krav fra norske myndigheter rettet mot deres marked i form av miljøsertifisering og rapportering. Virksomheten som Axel jobber i har ikke på nåværende tidspunkt opplevd slike krav fra norske myndigheter. Det virker tilsynelatende som om Axel og hans virksomhet har et mer eller mindre ubevisst forhold til bærekraft. Men at de ikke har funnet den riktige motivasjonen for å innlemme bærekraft i strategi og planer.

## 6. Oppsummering og konklusjon

I diskusjonen over har vi forsøkt å etablere en sammenheng mellom bedriftens bærekraftsarbeid og deres oppfattelse av samfunnsansvar, bærekraft og omdømme, samt motivasjon. Vi har knyttet dette opp mot vår empiri og ulike teoretiske perspektiver. Det har også vært viktig for oss å se dette i lys av den norske konteksten som våre informanter opererer i. Vi erfarte gjennom arbeide med intervju materialet at for våre informanter så henger disse områdene, samfunnsansvar, bærekraft, omdømme og motivasjon, tett sammen og i noen grad er overlappende.

Vi mener at resultatene fra denne studien bør tolkes med forsiktighet og at vi ikke kan trekke bastante konklusjoner. For det første fordi intervju grunnlaget er begrenset med tanke på at intervjuene kun er gjennomført i bedrifter som har hovedkontor i Bodø. For det andre fordi vi kun har intervjuet 6 bedriftsledere som i hovedsak har gitt sine deskriptive innsikter i bedriftenes bærekraftsarbeid med utgangspunkt i eget ståsted.

Våre funn viser at det er svært variabelt hvor langt våre informanter er kommet i å integrere bærekraft i bedriftens strategiske planer. Dette var ikke uventet, men samtidig hadde vi trodd at enkelte av våre informanter var kommet lenger i formaliseringen av dette arbeidet enn det som var realiteten. Videre viser vår forskning at det er noe ulikt hva informantene legger i bedriftens bærekraftsarbeid og samfunnsansvar. Vårt inntrykk er helt klart at omdømme er den største motivasjonsfaktoren for bærekraftsarbeidet til de bedriftene vi har intervjuet. Noe som står i kontrast til BDOs SMB-barometer 2022, hvor norske bedrifter angir at ønske om å ta større samfunnsansvar er den største motivasjonen. Hvorfor våre resultater ikke samsvarer med den nasjonale undersøkelsen kan som vi har nevnt ha flere årsaker til eksempelvis få eller manglende svaralternativer, måten spørsmålet ble stilt på i SMB-undersøkelsen eller i våre intervjuer. Et annet funn vi synes er interessant er at det å ha en tilnærmet monopolsituasjon i et marked, slik en av våre informanter har, kan virke å være bremsende for å ta tak i bærekraftsarbeidet til bedriften dersom det ikke ligger noen uttalte forventninger fra kundene eller det er sterke indre krefter i organisasjonen som drar arbeidet. Som vi allerede har nevnt så opplever vi at samfunnsansvar, bærekraft, omdømme og motivasjon, henger tett sammen og i noen grad er overlappende.

Oppsummert er dette hovedinntrykket vi sitter igjen etter vårt forskningsarbeid:

Det synes som om *motivasjonen* til de aller fleste av våre informanter knyttet til virksomhetens *bærekraftsarbeid* og deres frivillige *samfunnsansvarlige tiltak* er bedret *omdømme*, som skal gi større legitimitet, forhåpentligvis styrket konkurransekraften og dermed et håp om økt lønnsomhet.

## 7. Refleksjoner og videre forskning

### 7.1 Refleksjoner

Når vi nå har avsluttet vårt forskningsarbeid så ser vi at det er noen områder vi kunne ønske vi hadde justert litt på. Når det er sagt så er det alltid lett å være etterpåklok. Men skulle vi starte på nytt ville vi nok snevret inn forskningsfeltet noe, samt spisset temaene ytterligere i intervjuguiden vår. Vi kunne med fordel spisset problemstillingen og snevret inn fokusområdene tidligere, slik at vi kunne gått mer i dybden og gravd litt mer under overflaten i intervjuene. Eksempelvis kunne vi ha spisset temaet og intervjuguide til å rette seg spesifikt mot bærekraftstrategien eller bærekraftsmålene og hvordan det jobbes med disse i organisasjoner. Samtidig mener vi at vi har fått et nyansert forskningsmateriale med mange spennende funn.

Ingen av intervjuobjektene våre var kvinner. Dette var tilfeldig, og vi fokuserte ikke på det i utvelgelsen av informanter. Det er ikke sikkert at det ville hatt noe å si for funnene vi gjorde, men det gikk opp for oss underveis at vi ikke hadde intervjuet noen kvinner. NHO viser til at bare 25 prosent av topplederne i de 200 største selskapene i Norge, er kvinner (NHO, 2019), noe som kan bidra til å forklare dette.

### 7.2 Anbefalt videre forskning

I forlengelsen av analysen og drøftingen ovenfor ser vi blant annet at det er behov for mer forskning på bedrifters økonomi knyttet til bærekraftsarbeid. Flere av informantene nevnte at de kan komme i situasjoner hvor økonomi og satsing på bærekraft kommer i konflikt. Vi fant lite forskning eller litteratur knyttet til hvordan ledere eller bedrifter håndterer slike situasjoner.

I våre intervjuer nevnte lederne flere ulike drivere eller motivasjonsfaktorer bak deres bærekraftsarbeid. Vi har som sagt sammenlignet våre funn med BDOs SMB-barometer, og avdekker at det er forskjell på disse. Vi mener det kunne vært interessant å gjennomføre kvantitative analyser i kombinasjon med intervjuer for å se om det de svarer i en undersøkelse stemmer overens med det de sier i intervjuer.

Som vi har drøftet var det en av bedriftene som ikke hadde startet med et bevisst bærekraftsarbeid. Denne bedriften har monopol i sitt marked. Det kunne vært interessant å studere flere bedrifter som har monopol, for å se om det er en sammenheng mellom monopol og motivasjons grad for bærekraftsarbeid.

Vi har kun forsket på bedrifters bærekraftstiltak ut fra et lederperspektiv. Det kunne vært interessant å intervju ansatte i tillegg til ledere for å se i hvilken grad de lykkes med å spre holdninger og engasjement rundt bærekraft ut i organisasjonene.

Videre mener vi at det med tiden kan forskes på lønnsomhet knyttet til bedrifters bærekraftsstrategier. Det trengs mer forskning på denne sammenhengen.

## Litteraturliste

- Awaysheh, A., Heron, R., Perry, T. & Wilson, J. (2020). On the Relation Between CSR and Financial Performance. *Strategic Management Journal*. 41. 10.1002/smj.3122.
- Bayoud, N.S. & Kavanagh, M. (2012). Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from Libyan Managers. *Global Journal of Business Research*, v. 6 (5), 73-83,
- BDO (2022). *BDOs SMB-barometer 2022*. bdo.no.  
[https://www.bdo.no/getattachment/Microsites/SMB-barometeret/Content/Image-banner-CTA/BDO-SMB-barometer-22\\_nasjonal\\_for-publ\\_.pdf.aspx?lang=nb-NO](https://www.bdo.no/getattachment/Microsites/SMB-barometeret/Content/Image-banner-CTA/BDO-SMB-barometer-22_nasjonal_for-publ_.pdf.aspx?lang=nb-NO)
- Bergland, B, Knudsen, K.J og Young, M, A/ PricewaterhouseCoopers AS (PwC), (2021), *Bærekraft 100*. Hentet fra: <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/baerekraft-100.html>
- Bhattacharya, C. B. & Sankar Sen. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. ” *California Management Review* 47, 24 - 9.
- Blixland, O. (2004). *Hjørnesteinsbedrifter i omstilling - konsekvenser for lokalsamfunn. Erfaringer fra Notodden*. Plan 04, 36(4), 28-31. Hentet fra [https://www-idunn-no.ezproxy.uis.no/plan/2004/04/hjornesteinsbedrifter\\_i\\_omstilling\\_-\\_konsekvenser\\_for\\_lokalsamfunn\\_erfaring](https://www-idunn-no.ezproxy.uis.no/plan/2004/04/hjornesteinsbedrifter_i_omstilling_-_konsekvenser_for_lokalsamfunn_erfaring)
- Brønn, P.S. og Ihlen, Ø, (2009), *Åpen eller innadvendt- omdømmebygging for organisasjoner*, Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS
- Carroll, A. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Carson S.G. & Skauge, T, (2021), *Etikk for beslutningstakere- virksomheters bærekraft og samfunnsansvar*, Oslo: Cappelen Damm AS
- Deci, E.L og Ryan, R.M (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self- determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268)
- De Forente Nasjoner (FN). (2022, 28. oktober). *FNs bærekraftsmål*, Hentet fra: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

- De Forente Nasjoner (FN). (2021, 28. oktober). *Bærekraftig utvikling*, Hentet fra: <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2010). From Corporate Social Responsibility Awareness to Action. *Social Responsibility Journal*, 6, 452-468.
- Ditlevsimonsen, C.D. and Midttun, A. (2011) What Motivates Managers to Pursue Corporate Responsibility? A Survey among Key Stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 25-38.
- Dybvig, D.D., Ingebrigtsen, S., Jakobsen O. & Nystad, Ø, (2013; 2020), *Etikk for økonomifag*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Eccles, R. G., Ioannou, I. and Serafeim, G. (2014) The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, Volume 60, Issue 11, 2835-2857
- Elkington, J. (1994) Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategy for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), s. 90-100.
- Elkington, J. (1998) Partnership from cannibals with forks; the triple bottom line of 21 st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), s. 37-51.
- Fanti, L. & Buccella, D. (2018) Profitability of corporate social responsibility in network industries. *Int Rev Econ* 65, 271–289
- Feldman, P. M. & Arturo Z. V-P. (2013) Consumer social responses to CSR initiatives versus corporate abilities. *Journal of Consumer Marketing* 30, 100-111.
- Freeman, E. R. (1984) *Strategic Management; A Stakeholder Approach*. University of Minnesota. Pitman Publishing Inc.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. September 13, 32-33, 122-124.
- Gerhardsen, Ø., Gåre, K., & Larsen, L. H. (2021). *Hvilke erfaringer har ledere gjort seg i løpet av koronapandemien knyttet til utøvelse av ledelse av ansatte på hjemmekontor*. [Eksamensoppgave anvendt metode]. Nord universitet
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.

- Holden, E & Linnerud, K (2021), *Bærekraftig utvikling- en idè om rettferdighet*, Oslo: Universitetsforlaget
- Holmelid, T. A. & Kvistad, K. N.(2018) *Er bærekraft lønnsomt?: En studie av sammenhengen mellom bærekraft og lønnsomhet for selskaper notert på oslo børs.* [Masteroppgave] Bergen; Norges Handelshøyskole
- Hovd, s. (29.04.2022) *fenomenologi* i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 24. november 2022 fra <https://snl.no/fenomenologi>
- Husted, Bryan & Allen, David. (2007). Corporate Social Strategy in Multinational Enterprises: Antecedents and Value Creation. *Journal of Business Ethics*. 74. 345-361.
- Ihlen Ø. (2011), *Samfunnsansvar på norsk - tradisjon og kommunikasjon*, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 3. utg.* Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019), *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen: Fagbokforlaget
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Oslo: Abstrakt forlag
- Jørgensen, S. & Pedersen, L.J.T. (2013). *Ansvarlig og lønnsom: Strategier for ansvarlige forretningsmodeller*, Cappelen Damm Akademiske
- Jørgensen, S. & Pedersen, L.J.T. (2017). *Restart: 7 veier til bærekraftig business*. Cappelen Damm Akademisk
- Karp, T. (2019), *God nok ledelse- Hva ledere gjør i praksis*, Oslo, Cappelen Damm AS
- Kirkhaug, R. (2019) *Lederskap- person og funksjon*, Oslo, Universitetsforlaget
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* . Oslo: Gyldendal akademisk.
- Leseth, A.B., & Tellmann, S.M., (2014) *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen-Damm
- Malterud, K (2011), *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*, Oslo: Universitetsforlaget



- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis*. London: Sage.
- Malterud, K (2017) *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* Oslo: Universitetsforlaget
- Meld . St. 40 (2020-2021) *Mål med mening: Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*. kommunal- og moderniseringsdepartementet. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-40-20202021/id2862554/?ch=1>
- Meld. St. 10 (2008-2009), *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi* - <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-10-2008-2009-/id542966/?ch=1>
- Melo, T. & Galan, J. (2011). Effects of corporate social responsibility on brand value. *The Journal of Brand Management*. 18. 10.1057/bm.2010.54.
- Mintzberg, Henry (2013): *Simply managing: What managers do – and can do better*. Harlow: Pearson.
- Næringslivets hovedorganisasjon (NHO), 2019, *Likestilling- kvinner i næringslivet*, hentet fra: <https://www.nho.no/tema/arbeidsliv/artikler/likestilling---kvinner-i-naringslivet/>
- NOU 2020:12 (2020) *Næringslivets betydning for levende og bærekraftige lokalsamfunn*, <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-12/id2776843/>
- Olafsen, A.H. (2018), Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet, *Magma*, 2018 (2), 54-61. [https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2019/06/2018\\_Olafsen\\_MAGMA.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2019/06/2018_Olafsen_MAGMA.pdf)
- Polonsky, M. & Jevons, C. (2009). Global branding and strategic CSR: An overview of three types of complexity. *International Marketing Review* 26. 327-347.
- Powell, W.W. og DiMaggio, P.J. (red.) (2012), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Regjeringen (2008) - *Rapport fra en arbeidsgruppe oppnevnt av Regjeringens konsultative organ for bedrifters samfunnsansvar*, Kompakt, 2008. [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ud/vedlegg/kompakt\\_mellomstore08.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ud/vedlegg/kompakt_mellomstore08.pdf)

- Regjeringen (2022, 3. februar). 2030- agendaen med bærekraftsmålene.  
[https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/utviklingssamarbeid/bkm\\_agenda2030/id2510974/](https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/utviklingssamarbeid/bkm_agenda2030/id2510974/)
- Reputation Dividend. (2018, 9, 02). *The 2018 UK Reputation Dividend Report*.  
www.echoresearch.com.  
[https://www.echoresearch.com/images/uploads/media/UK\\_Reputation\\_Dividend\\_Report\\_Feb\\_2018.pdf](https://www.echoresearch.com/images/uploads/media/UK_Reputation_Dividend_Report_Feb_2018.pdf)
- Selznick, P. (1957) *Leadership in administration. A sociological Interpretation*. Berkeley: University of California Press.
- Sen, A. (2009). *The idea of justice*. Harvard University Press
- Sprinkle, G. and Maines, L. (2010). The Benefits and Costs of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 53, 445-453.
- Stajkovic, A.D og Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel psychology*, 56(1),155-194.
- Visit Helgeland (u.å.), Lovund - <https://visithelgeland.com/no/places/lovund/>
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR, *European Management Journal, Volume 26, Issue 4,2008*, 247-261
- Zawadzka Persvold, A. (07.11.2021) *filantropi* i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 24. november 2022 fra <https://snl.no/filantropi>
- Yukl, G. (2013), *Leadership in organizations*. 8. utgave, New York: Pearson.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Kvittering og tilbakemelding fra NSD

[Meldeskjema](#) / [Miljøledelse i praksis](#) / Vurdering

### Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

467363

**Vurderingstype**

Standard

**Dato**

16.06.2022

**Prosjekttittel**

Miljøledelse i praksis

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

**Prosjektansvarlig**

Frode Soelberg

**Student**

Ørjan Gerhardsen

**Prosjektperiode**

15.11.2021 - 30.11.2022

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.11.2022.

[Meldeskjema](#) 

**Kommentar**

Personverntjenester har vurdert endringen registrert 16.06.22.

Vi har nå registrert 30.11.2022 som ny sluttdato for behandling av personopplysninger.

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

Lykke til videre med prosjektet!

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring til intervju

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### ***”Miljø-/bærekraftledelse i praksis”?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forske på lederes praktiske håndtering av ledelsesoppgaver innenfor miljøledelse. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Prosjektets formål er å beskrive lederes virke innenfor det vi kaller miljøledelse. Vi vil intervju 8-15 ledere av store bedrifter for å få en bedre innsikt i hva ledere gjør innenfor dette fagområdet. Prosjektet er en Masteroppgave som en del av MBA studiet i ledelse ved Nord Universitet

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Som leder i en stor bedrift i Bodø/Nordland har du blitt trukket ut til å bli bedt om å delta.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du vil bli intervjuet av to studenter. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om ledelse i forbindelse med miljø/bærekraft og det vil bli gjort lydopptak.

#### **Det er frivillig å delta**

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

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Dine opplysninger vil bare være tilgjengelig for studenter og veileder for denne oppgaven. Alle personopplysninger vil bli anonymiserte i ettertid og datamaterialet vil lagres på forskningsserver. Du som deltaker vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon av oppgaven.

#### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i slutten av Mai 2022.

#### **Dine rettigheter**

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

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

### Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Nord Universitet ved Frode Soelberg [frode.soelberg@nord.no](mailto:frode.soelberg@nord.no) 97589568
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no) 74022750

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

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

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Studenter

Frode Soelberg

Kristin Gåre  
Linn Hege Larsen  
Ørjan Gerhardsen

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3: Intervjuguide

<b>Kategori</b>	<b>Spørsmål</b>	<b>Fordypningsspørsmål</b>
<b>1.0 Om informanten.</b>		
	1.1 Navn, alder, utdanning, jobberfaring, sosial status	
	1.2 Hva er din stilling og ansvars område?	
	1.3 Hva slags ledererfaring har du?	
	1.4 Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?	
	1.5 Hva anser du er din styrke som leder?	
	1.6 Hvilken erfaring har du med miljøledelse?	
<b>2.0 Om bedriften</b>		
	2.1 Kan du starte med å si litt generelt om bedriften?	
	2.2 Hva er formålet til bedriften?	
	2.3 Hva er bedriftens visjon?	Hvorfor denne visjonen?
	2.4 Hva er bedriftens verdier?	Hva betyr verdiene for deg personlig?
<b>3.0 Samfunnsansvar</b>		
	3.1 Hva tenker du når du hører ordet samfunnsansvar?	
	3.2 Kan du prøve å definere det du oppfatter er bedriftens samfunnsansvar?	
<b>4.0 Bærekraft/miljøstrategi</b>		
	4.1 Hva tenker du når du hører ordet bærekraft?	
	4.2 Har bedriften en bærekraft/miljøstrategi?	Hvem har utarbeidet denne?
		I korte trekk hva går den ut på?
	4.3 Hva betyr bedriftens bærekraft/miljøstrategi for deg?	Hvilke endringer har en slik strategi medført i bedriften?
		Er strategien gjort kjent for alle ansatte? På hvilken måte
	4.4 I hvilken grad følges denne opp i det daglige?	

	4.5 Hvorfor det viktig å ha en miljøprofil/miljøstrategi?	
	4.6 Har du i din stilling erfaringer med forretningsstrategier som du ser på som spesielt bærekraftig?	
<b>5.0</b>	<b>Motivasjonen bak miljøstrategisk arbeid</b>	
	5.1 Hva er motivasjonen bak bedriftens bærekraft/miljøstrategi?	
	5.2 Hvordan jobber du med denne motivasjonen, både i deg selv og ut i organisasjonen?	
	5.3 Hvilke fordeler og/eller evt ulemper ser du ved at din bedrift benytter seg av bærekraft/miljøstrategien?	
	5.4 På hvilken måte bruker ledelsen slike strategier mot sine interessenter (både interne og eksterne).	
<b>6.0</b>	<b>Økonomi</b>	
	6.0 Diskuteres det evt sammenhenger mellom miljøprofil/bærekraftstiltak og økonomi-bunnlinjen?	
	6.1 Hvordan påvirker miljøfokus deres investeringer?	
	6.2 Hvordan navigerer du som leder mellom harde tall og "bærekraftige investeringer"	
	6.3 Kan du gi noen eksempler på tiltak som er direkte forankret i miljøstrategien?	
	6.4 Stiller dere krav til leverandører/samarbeidspartnere knyttet til miljø og samfunnsansvar?	
	6.5 Hvordan kan bedriftsledere integrere bærekraftige strategier for å få	

	konkurransefortrinn?	
<b>7.0 Lederrollen/lederopp pgaver</b>		
	7.1 Hvilke lederoppgaver følger med bærekraft/miljøstrategien og i hvilke deler av organisasjonen jobbes de med?	
	7.2 Hva er din oppgave i forhold til miljøstrategien og hvordan utfører du den i praksis?	
	7.3 Innebærer dine lederoppgaver, i forbindelse med miljøstrategien, politisk arbeid?	
	7.4 Hvilke krav stiller du til dine mellomledere og ansatte i forhold til miljøstrategien?	
	7.5 Hva mener du skal til for at ledere skal kunne utøve bærekraftig ledelse?	
<b>8.0 Måling av miljøstrategisk arbeid</b>		
	8.1 Er miljø noe bedriften og dens ledere måles på på lik linje med andre KPIer?	
<b>9.0 Avslutning</b>		
	9.1 Har vi forstått deg riktig?	Gi en kort oppsummering av intervjuet
	9.2 Noe du vil legge til? Er det noe du vil si som vi ikke har snakket om så langt?	
	9.3 Kan vi sende dere mail med evt. oppfølgingsspørsmål om noe er uklart?	Takke for oss og for tiden og velvilligheten



## Vedlegg 4: Oversikt status bærekraftsarbeid hos våre informanter

Virksomhet representert ved leder	Egen bærekraftsstrategi	Dedikert bærekrafts ansvarlig	Bærekrafts rapportering	Antall Urvählte bærekrafts-mål ifr. FNs-bærekraftsmål	Miljøsertifisert	Promoterer bærekraft på nettsiden?
Ole, adm. direktør	Ja	Ja	Ja	Ja, 5	Nei	Ja
Petter, av-troppende adm. direktør	Ja	Ja	Ja	Ja, 5	Ja, Miljøfyrtårn	Ja
Axel, kommunikasjons-sjef	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Vidar, daglig leder	Nei, miljø-sertifisert følger dette regimet	Ja, krav i miljø-sertifiseringen	Nei, miljø-sertifisert følger dette regimet	Nei, har egne miljømål	Ja, ISO2001	Nei
Magnus, adm. direktør og styreleder	Ja	Nei	Ja, men kun i styret per nå	Ja, 3	Ja, Global Gap	Nei
Lasse, adm. direktør	Ja	Nei	Nei	Nei	Ja, Miljøfyrtårn	Nei

## Vedlegg 5: Virksomhetenes oppgitte samfunnsansvars tiltak

Virksomhetene oppgitte samfunnsansvarstiltak						
<b>Ole, adm. direktør</b>	<b>Petter, øv.troppende adm. direktør</b>	<b>Axel, kommunikasjons-sjef</b>	<b>Vidar, daglig leder</b>	<b>Magnus, adm. direktør og styreleder</b>	<b>Lasse, adm. direktør</b>	
Silker krav til underleverandører - rettferdig arbeid, skikklighet og miljø	Sponsing - topp- og breddeidrett og kultur (spes. barn og unge)	Produktet de selger	Oppvårdning rundt bedriften	Sponsing - dit fra små lokale foreninger i distriktene til toppidretten.	Investert i de rette tingene (ikke angitt hva dette betyr)	
Tredet burlinge - hovedfokus på økonomi og miljø	Rekruttering og tiltak for å beholde arbeidskraft i lokalsamfunnene	Bidra med læringsressurser innen fagfeltet	Ikke lønne produksjonsavfall i nærområdet	Sosiale tiltak i distriktene	Logt til rette for sosiale møteplasser i nybygg	
Inkluderende arbeidstiv - fremmedspråklige	Braker penger i lokalsamfunnene (ikke spes. hva som ligger i dette)	Sponsing	Sponsing - topp- og breddeidretten	Rekruttering og tiltak for å beholde arbeidskraft i distriktene		
Sponsing - idrett og kultur arr.	Tenker bedriftens bidrag i det store bildet, samfunnsoppdrag	Praksisplasser og læringeplasser		Tredet burlinge - hovedfokus på økonomi og miljø		
Bidrag til og samarbeid med Kirkens Bymisjon		Bidrar med fagressurser til Leger uten grenser (ikke helsepersonell)		Reduksjon av fossilt drivstoff, gjenbruk av avfall fra produksjonen		
Skyte tilbake verdien der de er skapt						