

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Kristine Haraldsen

Benedicte T. Næss

Bærekraft i førerretet – en framtidrettet trafikkskolebransje

Dato: 24.05.2023

Totalt antall sider: 98

Forord

Denne oppgaven er skrevet av Kristine Haraldsen og Benedicte T. Næss som et avsluttende arbeid i Master of Business and Administration ved Nord Universitet i Stjørdal. Bærekraft og veien mot det grønne skiftet har lenge vært et stort interessefelt for begge. Vi er begge småbarnsforeldre, og tenker mye på våre barns oppvekstvilkår og fremtidsutsikter. Med det som bakteppe ønsket vi å forske på fenomenet: bærekraftig utvikling.

Det har vært en lærerik og spennende prosess, samtidig som det har vært krevende. Vi har begge hatt fulltidsjobb i tillegg til studiene, så det har blitt mange sene kvelder og mye helgejobbing. *Time management* har fått en helt ny betydning for oss gjennom denne forskningsprosessen.

Vi har mange å takke for at denne oppgaven til slutt ble ferdigstilt. Vi vil benytte anledningen til å takke vår veileder, Iselin Kristine Mausest Steira, for gode råd og innspill. Vi vil takke Jan Haraldsen for hjelp med gode refleksjoner, gjennomgang og rettskriving av oppgaven. Vi vil også benytte anledningen til å takke alle informantene som tok seg tid til å stille til intervju i en travel hverdag, og villig delte av sine erfaringer og kunnskap. Vi ønsker å takke begge våre arbeidsgivere for støtten og oppmuntring gjennom prosessen. Til slutt vil vi rette en ekstra stor takk til Catrine Næss, familie, venner og gode kolleger for å heie på oss gjennom hele skriveprosessen. Uten den lille ekstra motivasjonen ville veien mot mål blitt ekstra lang.

Trondheim, 24.mai 2023

Kristine Haraldsen og Benedicte T. Næss

Sammendrag

I denne oppgaven har vi undersøkt trafikkskolebransjens forståelse av begrepet bærekraft, holdninger til bærekraftig utvikling, hvilke mulige drivere og barrierer som eksisterte og hva som kunne påvirke implementering av effektive tiltak. Problemstillingen for oppgaven ble:

Hvilke faktorer påvirker implementeringen av bærekraftsarbeid i trafikkskolebransjen, og hva kan gjøres for å overvinne eventuelle barrierer?

Vi har valgt følgende teorier som vi mener har bidratt til å svare på problemstillingen: Systems thinking, endringsledelse, kommunikasjon og samhandling og ulike økonomiske teorier. Dette er teorier som har kommet fram gjennom et grundig litteratursøk og som har vist seg mest relevant for vår oppgave.

Vi har valgt å benytte kvalitativ metode og casesdesign. Vi innhentet datamaterialet gjennom dybdeintervju og valgte en abduktiv tilnærming hvor vi stadig har gått fram og tilbake mellom empiri og teori. I den første delen av undersøkelsen har vi gjennomført dybdeintervju av fire informanter der alle er daglig leder i hver sin trafikkskole. I den andre delen av undersøkelsen ønsket vi å få perspektivene og tankene til andre interessenter og styrende organer i bransjen. På den måten har vi sammenlignet funnene opp imot hverandre.

Både funnkapittelet og drøftingskapittelet er oppbygd på bakgrunn av forskningsspørsmålene og de fire hovedkategoriene inneholder underkategorier. Hovedkategoriene er bærekraftig bevissthet, drivere for bærekraftig utvikling, barrierer for bærekraftig utvikling og tiltak som kan bidra til bærekraftig utvikling. Under disse hovedkategoriene finner vi følgende underkategorier: begrepet bærekraft og holdninger, politisk mot, økonomi, samhandling, kompetanse og omdømme, manglende politisk mot, knapphet på ressurser, manglende samhandling og manglende kompetanse.

Vi har konkludert med at det er en varierende begrepsforståelse når det kommer til bærekraftig utvikling og dette er å anse som en barriere. Vi har konkludert videre med at det er manglende samhandling på tvers av aktører i trafikkskolebransjen. For å kunne overvinne denne barrieren vil det være nødvendig å skape felles arenaer for samhandling og erfaringsdeling. Den økonomiske situasjonen var de daglige lederne spesielt opptatt av og dette kan både være en driver, men også en barriere for den bærekraftige utviklingen. Trafikkskolebransjen må gå fra et enhetlig fokus til et helhetlig fokus og man må etterstrebe

engasjement og pågangsmot for å få til de endringene som er nødvendig for å kunne oppnå FNs bærekraftsmål på sikt. Her bør myndighetene utvise et større politisk mot i form av insentiver, subsidier og lov- og forskriftsendringer. For at trafikkskolebransjen skal bli mer framtidsrettet må de vise mer åpenhet, drive kontinuerlige endringsprosesser med feedback loops og ta hensyn til det etiske dilemmaet trafikkskolene står ovenfor da de både har et samfunnsoppdrag og at de skal drive en økonomisk forsvarlig bedrift.

Abstract

In this study, we have examined the driving school industry's understanding of the concept of sustainability, attitudes towards sustainable development, possible drivers and barriers that exist, and what could influence the implementation of effective measures. The research question for the study was:

What factors influence the implementation of sustainability efforts in the traffic school industry, and what can be done to overcome any barriers?

We have chosen the following theories that we believe have contributed to answering the research question: Systems thinking, change management, communication and collaboration, and various economic theories. These theories were identified through a thorough literature review and were found to be most relevant to our study.

We have opted for a qualitative approach and a case study design, collecting data through interviews. We have used an abductive approach, continuously moving back and forth between empirical data and theory. In the first part of the study, we conducted interviews with four participants, all of whom are managing directors of their respective driving schools. In the second part of the study, we sought perspectives and insights from other stakeholders and governing bodies in the industry, allowing us to compare the findings.

Both the findings chapter and the discussion chapter are structured based on the research questions, and the four main categories contain subcategories. The main categories are sustainable awareness, drivers for sustainable development, barriers to sustainable development, and measures that can contribute to sustainable development. Under these main categories, we find the following subcategories: the concept of sustainability and attitudes, political will, economy, collaboration, competence and reputation, lack of political will, resource scarcity, lack of collaboration, and lack of competence.

We have concluded that there is a varying understanding of the concept of sustainable development, which can be considered a barrier. Furthermore, we have found that there is a lack of collaboration among actors in the driving school industry. To overcome this barrier, it

will be necessary to create common arenas for collaboration and knowledge sharing. The economic situation was of particular concern to the managing directors, which can both be a driver and a barrier to sustainable development. The traffic school industry must shift from a singular focus to a holistic focus and strive for engagement and determination to achieve the necessary changes to ultimately reach the UN Sustainable Development Goals. In this regard, authorities should demonstrate greater political will through incentives, subsidies, and changes in laws and regulations. To make the traffic school industry more future-oriented, they must show more openness, engage in continuous change processes with feedback loops, and consider the ethical dilemma faced by traffic schools as they have both a societal mission and the need to operate a financially viable business.

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	vi
Oversikt over tabeller og figurer	viii
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for tema	1
1.2 Casebeskrivelse av trafikkskolebransjen	2
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.4 Avgrensning.....	4
1.5 Begrepsavklaring	5
1.5.1 SMB	5
1.5.2 Begrepet bærekraft	5
1.5.3 Grønnvasker	6
1.5.4 Paradigme.....	6
1.5.5 Nullvisjonen	6
1.5.6 Kompetanse.....	7
1.6 Oppbygging av oppgaven.....	7
2.0 Teoretisk rammeverk.....	8
2.1 Systems Thinking.....	8
2.2 Endringsprosesser.....	11
2.2.1 Hva er endringsledelse?	11
2.2.2 Kurt Lewins change model og John P. Kotters 8 step model	12
2.2.3 Strategi og mål	13
2.2.4 Dynamiske kapabiliteter.....	14
2.3 Kommunikasjon og samhandling	15
2.3.1 Hva er kommunikasjon?.....	15
2.3.2 Hva påvirker vår persepsjon?	16
2.3.2 Samhandling og «fangenes dilemma».....	16
2.4 Økonomisk teori.....	18
2.4.1 Klassisk økonomisk tankegang	19
2.4.2 Samfunnsansvar	19
2.4.3 Tripple Bottom Line.....	22
2.4.5 Degrowth.....	23
3.0 Metode.....	24
3.1 Vitenskapelig tilnærming	24
3.2 Valg av metode.....	24
3.3 Valg av forskningsdesign	25
3.2.1 Flercasesdesign	26
3.2.2 De fem fasene.....	26
3.3 Validitet og reliabilitet	35

3.3.1 Validitet	35
3.3.2 Reliabilitet	35
3.4 Forskerrollen	36
3.5 Etiske problemstillinger	36
3.6 Personopplysninger og NSD-krav	37
4.0 Empiriske funn	38
4.1 Bærekraftig bevissthet	39
4.1.1 Forståelse av begrepet bærekraft	39
4.1.2 Holdninger	41
4.2 Drivere for bærekraftig utvikling	43
4.2.1 Politisk mot	43
4.2.2 Økonomi	44
4.2.3 Samhandling	45
4.2.4 Kompetanse	47
4.2.5 Omdømme	49
4.3 Barrierer for bærekraftig utvikling	51
4.3.1 Manglende politisk mot	51
4.3.2 Knapphet på ressurser	53
4.3.3 Manglende samhandling	55
4.3.4 Mangel på kompetanse	57
5.0 Drøfting	59
5.1 Bærekraftig bevissthet	59
5.1.1 Begrepsforståelse og holdninger	59
5.2 Drivere og barrierer for bærekraftig utvikling	63
5.2.1 Politisk mot/Mangel på politisk mot	64
5.2.2 Økonomi/Knapphet på ressurser	65
5.2.3 Samhandling/Mangel på samhandling	68
5.2.4 Kompetanse/Mangel på kompetanse	70
5.3 Fra enhet til helhet	72
6.0 Konklusjon	77
7.0 Videre forskning	81
Vedlegg 1 – Samtykkeerklæring	85
Vedlegg 2 – Intervjuguide – Daglige ledere i trafikkskoler	88
Vedlegg 3 – Intervjuguide – Interessenter	89

Oversikt over tabeller og figurer

Figur 1 - Lewin vs. Kotter.....	13
Figur 2 - Fangenes dilemma.....	17
Figur 3 - Stakeholdermodell (Dybvig et al., 2013)	21
Figur 4 - Fasene i casesdesign	26
Figur 5 - Informasjon om informanter	29
Figur 6 - Koding i NVIVO.....	33
Figur 7 - Utkast til kategorier fra PowerPoint.....	34
Figur 8 - Sortering av funn fra den empiriske undersøkelsen	38
Figur 9 - Endringsmodell	63
Figur 10 - Kausal diagram.....	73
Figur 11 - Tiltak	76
Figur 12 - Transformerende endring	80

1.0 Innledning

Tema for oppgaven er bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen. Vi valgte å gjøre et dypdykk i denne bransjen grunnet at vi var interessert i begrepet bærekraft, og ikke fant noe tidligere forskning som omhandlet dette temaet i bransjen. Vi så med dette at vi kunne bidra med ny kunnskap og innsikt. Vi ønsket å få en større forståelse for hvilke faktorer som kunne påvirke bærekraftig utvikling, og hvilke drivere og barrierer som eksisterte. Veitrafikken står for store deler av klimagassutslippene fra transport i Norge, og ifølge tall fra SSB står transportsektoren for ca. 1/3 av det totale klimagassutslippet (Statistisk sentralbyrå, 2019). Regjeringen har uttalt at det er helt avgjørende at man får en reduksjon av klimagassutslipp i denne sektoren for å nå FNs klimamål. Det vil være avgjørende i tiden fremover at alle næringsvirksomheter tar større grep, og viser større handlingskraft ved å ta et større samfunnsansvar. Flere mener at næringslivet må ta mer hensyn til sosiale og miljømessige faktorer, og ha mindre fokus på økonomisk vekst og profittmaksimering (Carson et al., 2019; Elkington & Rowlands, 1999; Midttun, 2013). Bedrifter og næringslivet pålegges et stort ansvar av norske myndigheter til å ta et større samfunnsansvar, og dette kommer fram av Stortingsmelding nummer 10 som ble lagt fram av Stoltenbergs andre regjering (2008-2009). Der ble samfunnsansvaret til bedrifter definert på følgende måte:

“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” (Meld. St. nr. 10 (2008-2009), s. 7).

Med dette som bakgrunn var vi nysgjerrig på å finne ut mer om bærekraftsarbeidet i trafikkskolebransjen, og hvilke faktorer som påvirket implementeringen av dette.

1.1 Bakgrunn for tema

Bærekraft har virkelig blitt satt på agendaen de siste årene både på nasjonalt og globalt nivå. Verden står ovenfor en klimakrise der vi er nødt til å ta innover oss at vi må gjøre store endringer både som privatpersoner og i næringsøyemed for å ta vare på jordkloden vår. Alle blir nødt til å se på hvordan man kan imøtekomme økende etterspørsel etter varer, tjenester og kapital og likevel sikre en bærekraftig framtid (FN-sambandet, 2023). I 1993 kom Gro Harlem Brundtland med et minnerikt sitat i aftenposten: «alt henger sammen med alt» (Holden & Linnerud, 2021). Sitatet viser til at det er viktig å tenke på at våre lokale handlinger kan ha innvirkning på andre i et globalt perspektiv.

Barn og unge har blitt mer miljøbevisste og ønsker å se mer handlingskraft fra myndigheter, næringsliv og ledere. Det stilles stadig høyere krav til politikere og ledere til å vise at de tar utfordringene og bekymringene på alvor. Et eksempel som har medført større oppmerksomhet og bevisstgjøring rundt temaet bærekraft er aksjonen til miljøaktivisten Greta Thunberg. I august 2018 satte hun seg utenfor Riksdagsbygningen i Stockholm med plakaten "skolestrejk for klimaatet" (Bakken, 2018). I 2015 vedtok FNs medlemsland en felles avtale om 17 overordnede bærekraftsmål som man skal jobbe for å oppnå innen 2030 (FN-sambandet, 2023). FNs klimapanel har jobbet for å få en bred og vitenskapelig oversikt over klimautfordringene, i tillegg til å finne muligheter til å snu de negative konsekvensene. Funnene fra rapportene viser at de største årsakene til klimaendringer er menneskeskapte klimagassutslipp. FNs klimapanel har nå lansert sin sjette hovedrapport som består av tre delrapporter og en synteserapport. Synteserapporten ble lansert 20.03.2023, og er en sammenstilling av de viktigste funnene fra rapportene i sjette rapportsyklus. Rapporten setter søkelyset på hvordan man kan begrense klimaendringene på en bærekraftig måte, og er det viktigste bidraget til internasjonal klimapolitikk. Hovedfunn i synteserapporten i sjette hovedrapport viser til følgende:

«FNs klimapanel er klare: Vi har det vi trenger for å handle. Tempoet må drastisk opp. Valgene vi gjør dette tiåret, påvirker kloden i tusenvis av år» (Miljødirektoratet, 2023).

Med bakgrunn i dette ønsket vi å se nærmere på hvordan trafikkskolebransjen jobbet med bærekraft, og hvilke utfordringer de hadde med tanke på implementering av dette.

1.2 Casebeskrivelse av trafikkskolebransjen

Trafikkskolebransjen i Norge er en regulert bransje som er underlagt strenge krav til rapportering og kvalitetssikring fra myndighetene, og må følge lover og forskrifter.

Trafikkskolene i Norge tilbyr trafikkopplæring innen ulike klasser som bil, MC, tungbil, traktor og andre kjøretøy. Bransjen er en viktig bidragsyter i samfunnet når det kommer til trafiksikkerhetsarbeid. Den spiller en viktig rolle i å sikre at ulike trafikantgrupper tilegner seg nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å kunne ferdes trygt i trafikken. Dette medfører at bransjen har et stort samfunnsansvar og samfunnsoppdrag.

Først i 1965 ble det lovbestemt at enhver som ønsket å drive med føreropplæring måtte ha en særskilt godkjenning. Trafikklæreryrket ble da tatt inn under vegtrafikkloven og i 1970 ble trafikklærerutdanningen organisert gjennom Statens trafikklærerskole og yrket vokste fram

som en profesjon med en formell utdanning. Dette var et steg i myndighetenes strategi for å øke trafikksikkerheten i Norge (Torsmyr, 2007). For å kunne bli trafikkskolelærer i Norge i dag må man gjennomføre en universitetsutdanning med varighet på to år. Denne er å finne ved Nord universitet og OsloMet.

I trafikkskolebransjen har man to bransjeorganisasjoner: Norges Trafikkskoleforbund (NTSF) og Trafikkforum. NTSF ble stiftet i 1954. De representerer i hovedsak arbeidsgivere, og representerer over 80 prosent av dagens trafikkskoler og trafikklærere.

«Gjennom konkrete tiltak og mål ønsker Norges Trafikkskoleforbund å bidra til å løfte bransjen i stadig mer bærekraftig retning. Innsatsen er rettet inn mot fire pilarer – fire områder der trafikkskolebransjen kan ta et økt samfunnsansvar og spille en viktig rolle for samfunnsutviklingen» (Norges Trafikkskoleforbund).

Trafikkforum er den nest største bransjeorganisasjonen og deres «kjerneverdier tar utgangspunkt i en delingskultur der vi ønsker oss at alle trafikkskoler i Norge skal ha et godt faglig fundament, og ta del i en pågående kompetanseutvikling for å bli stadig bedre» (Trafikkforum).

Trafikkskolebransjen har gjennomgått noen endringer de senere årene der flere har tatt i bruk digitale verktøy i opplæring. Det er stort fokus på trafikksikkerhet og bidrag til oppnåelse av nullvisjonen som er en visjon om at ingen skal bli hardt skadd eller drept i trafikken i Norge (Statens vegvesen). Bransjen har utfordringer når det kommer til bærekraftig utvikling. Det er et stort behov for å gå over til nullutslippskjøretøy, og man må få en større oppslutning i hele bransjen om at man står sammen om å finne de gode løsningene. I tillegg er det utfordringer knyttet til at trafikkskolene både har et samfunnsansvar og en bedrift de skal drive økonomisk forsvarlig. Dette kan oppleves som et etisk dilemma for mange, spesielt med tanke på bærekraftshensyn.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Utviklingen av vår problemstilling har vært en modningsprosess der vi startet tankeprosessene rundt selve temaet; bærekraft. Deretter spisset vi oss inn på en bransje vi ønsket å undersøke nærmere. Underveis i vår studie har vi måttet endre problemstillingen da vi så et behov for å belyse temaet fra flere vinkler enn kun daglig leders perspektiv i trafikkskolene som vi startet med. Vi ønsket et bredere og videre perspektiv og tok derfor med interessenter inn i undersøkelsen. Vi har tatt et dypdykk inn i hva begrepet bærekraft betyr for

trafikkskolebransjen i dag, og sett nærmere på hva som kunne trigge bærekraftig utvikling. Med dette håper vi at våre funn og analyser også kan generaliseres, og dermed bidra til læring for andre bransjer og sektorer. Vi har valgt en problemstilling som er følgende:

Hvilke faktorer påvirker implementeringen av bærekraftsarbeid i trafikkskolebransjen, og hva kan gjøres for å overvinne eventuelle barrierer?

Forsknings spørsmål:

1. Hva legger trafikkskolebransjen i sin forståelse av begrepet bærekraft?
2. Hvilke drivere eksisterer for bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen?
3. Hvilke barrierer eksisterer for bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen?
4. Hvilke tiltak kan iverksettes for å bidra til en mer bærekraftig trafikkskolebransje?

1.4 Avgrensning

Vi har valgt å forske på bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen. Her har vi avgrenset oppgaven ved å velge to datasett der det ene er daglig ledere i små- og mellomstore trafikkskoler, og det andre er ulike interessenter i trafikkskolebransjen. Grunnen til at vi har valgt små- og mellomstore bedrifter (heretter SMB) som segment under et av datasettene er at ifølge en rapport fra NHO så er 99% av bedriftene i Norge SMBer (NHO). Vi mente at det ville være lettere å rekruttere informanter i dette segmentet med tanke på at de fleste trafikkskolene havnet inn under dette. Ved å ta med et ekstra datasett med interessentenes synspunkt rundt temaet bærekraft, kunne vi skaffe et større helhetsperspektiv.

Vår studie kan knyttes opp imot et bredt spekter av teori. Det har derfor vært helt avgjørende å avgrense oppgaven med tanke på teori for å kunne gjennomføre masteroppgaven. Vi har hele veien tatt utgangspunkt i fenomenet bærekraftig utvikling. I tillegg har vi brukt antakelsene vi hadde på forhånd, forskningsspørsmålene, intervjuguidene og funnene våre som en pekepinn på hvilken teori vi har måttet ha med for å kunne svare på problemstillingen. Systems thinking er en teoretisk tilnærming og metode som er svært omfattende. Vi har derfor valgt å kun fokusere på kausale diagrammer, forsterkende og balanserende feedback loops og enkelte leverage points som vi så mest relevant ovenfor våre empiriske funn, se kapittel 2.1 for utdypning av denne teorien. Teorien er godt forankret i vår problemstilling da trafikkskolebransjen må ta innover seg utfordringene som det lokale og globale samfunnet

står ovenfor når det kommer til klima, miljø, sosiale forhold og økonomi. Det kreves derfor større forståelse og innsikt i hvordan komplekse systemer fungerer, økt kunnskap om endringsprosesser, mer kunnskap rundt kommunikasjon, samhandling og økonomi.

Oppgaven er også avgrenset i forhold til tid og innhenting av datamaterialet. Det ble innhentet i løpet av en begrenset tidsperiode da masteroppgaven ble levert i mai 2023.

1.5 Begrepsavklaring

Når man utfører en studie er det viktig at man har en klar formening om de begrepene man benytter, og at man forstår at et begrep kan ha ulike betydninger. “Et begrep er ikke bare et ord, men viser til betydningen av et språklig uttrykk og avgrenser språklige fenomener fra hverandre” (Johannessen et al., 2020, s. 29). I samfunnsforskning er det derfor viktig at man finner de begrepene som enklest beskriver det området man ønsker å forske på, i tillegg til å beskrive hvorfor dette begrepet er relevant (Johannessen et al., 2020).

1.5.1 SMB

Ettersom en betydelig del av Norges næringsliv består av SMBer har vi blant annet valgt å konsentrere oss om denne gruppen gjennom det ene datasettet i vår studie. Det antas at man kan utgjøre en forskjell når det kommer til endringer mot et mer bærekraftig næringsliv innenfor denne delen av næringslivet. NHO definerer SMBer som virksomheter som har færre enn 100 ansatte (NHO). En rapport som hadde overskrift “Småbedriftslivet” som ble publisert på regjeringen.no viste at 99% av Norges virksomheter består av SMBer som står for 70 % av verdiskapingen i privat sektor (Departementene).

1.5.2 Begrepet bærekraft

Bærekraft er et begrep som kan tolkes ulikt i forhold til hvilken kontekst det blir brukt. I vår oppgave har vi valgt å se på begrepet bærekraft og bærekraftig utvikling som et fenomen som vi har undersøkt nærmere grunnet at det er en sentral trend som har vokst fram i næringslivet. Det er i utgangspunktet tre perspektiver man kan bruke det innenfor: sosialt fokus, miljø og økonomi. Vi har derfor valgt å ta utgangspunkt i den mest kjente definisjonen av begrepet slik at man har en felles forståelse for hva begrepet innebærer. FNs definisjon av begrepet bærekraft er “En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov” (FN-sambandet, 2021). Begrepet "bærekraftig utvikling" gjorde seg kjent gjennom Brundtland-kommisjonen og rapporten “vår

felles framtid” fra 1987. Rapporten har senere blitt fulgt opp gjennom FN sitt videre arbeid for bærekraftig utvikling (Holden & Linnerud, 2021). Begrepet er vidt og det var derfor nødvendig å avgrense det. Vi tok utgangspunkt i FNs bærekraftsmål og valgte følgende fokusområder i denne oppgaven:

- Trafikksikkerhet
- Kompetanse
- Økonomi
- Miljø
- Samarbeid

1.5.3 Grønnvasker

Definisjonen av dette begrepet er hentet fra Grønnvaskingsplakaten: “Grønnvaskere snakker høyt om bærekraft uten å bidra med noe som gjør verden bedre” (Grønnvaskingsplakaten). Det er viktig at bedrifter er klar over dette begrepet når de skal jobbe med bærekraftig utvikling.

1.5.4 Paradigme

Innsikt og oppdagelse kan skape både store og små revolusjoner som igjen forandrer et helt system. Charles Darwin sin evolusjonsteori er et godt eksempel på et paradigme da dette er en løsning som er akseptert som løsning på lignende problemstillinger og dermed har blitt en anerkjent tradisjon innen vitenskapen (Store Norske Leksikon, 2022). Et godt eksempel på et paradigmeskifte skjedde for ca. 200 år siden da leger startet å vaske hendene som en del av sin prosedyre (Nilsen, 2022).

1.5.5 Nullvisjonen

Nullvisjonen er en visjon om at ingen skal bli drept eller hardt skadd i trafikken i Norge. Denne visjonen ble vedtatt av Stortinget i 2002 og denne hviler på tre pilarer; etikk, kunnskap og ansvar (Statens vegvesen). Den etiske pilaren bygger på ideen om at ingen trafikkulykker er akseptable. Kunnskapspilaren bygger på de menneskelige forutsetningene og forskning. Ansvaret deles mellom trafikantene og myndighetene som lager lover og bygger infrastruktur (Løken, 2008). «Nullvisjonen er altså både en etisk vegviser og en retningslinje for det videre trafikksikkerhetsarbeidet i Norge» (Statens vegvesen).

1.5.6 Kompetanse

Kompetansebegrepet er omfattende, og har mange ulike definisjoner. Kunnskap er en av faktorene man legger i begrepet, men det omhandler mye mer. Kompetanse kan defineres som: «evnen til å løse oppgaver og mestre utfordringer i konkrete situasjoner. Kompetanse inkluderer en persons kunnskap, ferdigheter, holdninger og hvordan disse brukes i samspill» (NHO, 2023). NHO har følgende utdypning av begrepet:

- *«Kunnskap - å vite*
- *Forståelse - å skjønne*
- *Ferdigheter - å gjøre i en situasjon*
 - *Kognitive ferdigheter (tallforståelse, lesing, skriving, problemløsning, analyse, kritisk tenkning)*
 - *Sosiale ferdigheter (evne til samarbeid, kommunikasjon, håndtere konflikter, skape felles forståelse, skape tillit)*
 - *Emosjonelle ferdigheter (utholdenhet, selvdisiplin, motivasjon, åpenhet)*
- *Holdninger og verdier» (NHO, 2023).*

1.6 Oppbygging av oppgaven

I det første kapittelet presenterer vi casebeskrivelsen, aktualisering av temaet, bakgrunnen for vårt valg av tema, avgrensning, problemstilling og forskningsspørsmålene. Videre, i det andre kapittelet, legger vi fram den teorien vi mener best kan bidra til å besvare vår problemstilling. I oppgavens tredje kapittel tar vi for oss valg av metode og beskriver vår forskningsprosess fra forarbeid til datainnsamling og dataanalyse. Vi beskriver også validiteten og reliabilitet. I fjerde kapittel blir de empiriske funnene fra undersøkelsen presentert som vi videre drøfter opp imot teorien i det femte kapittelet. Oppgavens siste kapittel omhandler konklusjonen på vår problemstilling og forskningsspørsmålene, før vi til slutt retter blikket framover mot framtidige forskningsmuligheter i det syvende kapittelet.

2.0 Teoretisk rammeverk

2.1 Systems Thinking

Systems thinking er en disiplin hvor man skal se på helheten (Senge, 2006). Det bygger på en tilnærming om å forstå hvordan systemer fungerer, inkludert komplekse sammenhenger mellom deler av systemet. Dette innebærer å bruke analytiske ferdigheter for å identifisere og forutsi hvordan systemet vil oppføre seg, og deretter utforme endringer i systemet for å oppnå ønskede resultater (Arnold & Wade, 2015). Systems thinking stiller seg i kontrast til den tradisjonelle analysen hvor man plukker ting fra hverandre. Gjennom en holistisk tilnærming ser systemet på alle elementene som en del av et større system og relasjonene imellom dem er viktig. Trafikkskolebransjen består av mange ulike aktører som for eksempel trafikkskoler, utdanningsinstitusjoner, Statens vegvesen, forsikringselskaper og bransjeorganisasjoner. Det vil være viktig at alle disse aktørene ser på seg selv som en del av et system og ikke som enkeltstående enheter uten en klar tilknytning.

For å lage en oversikt over et system kan man lage kausale diagrammer. Kartleggingen involverer ofte å lage et diagram som viser alle de ulike elementene i systemet, samt å identifisere årsak og virkningsforhold og andre typer interaksjoner mellom disse elementene. Ved å visualisere disse interaksjonene kan man få en dypere forståelse av hvordan systemet fungerer, og hvordan endringer i en del av systemet kan påvirke andre deler av systemet. Kartlegging av et system er en teknikk for å visualisere og analysere forbindelser som igjen kan hjelpe til med å forstå et system på en mer helhetlig måte (University of Phoenix, 2022).

Forsterkende loops og balanserende loops er to typer feedback-loops som er sentrale konsepter i systems thinking. Forsterkende loops skaper en selvforsterkende effekt som fører til økt vekst eller reduksjon i et system. For eksempel kan et selskap som gjør det bra i markedet, øke sin fortjeneste, og deretter investere mer i produktutvikling, noe som igjen fører til økt salg og enda høyere fortjeneste. Dette er et eksempel på en positiv forsterkende loop som kan føre til en eksponentiell vekst i systemet. Balanserende loops motvirker endringer i systemet ved å skape en stabiliserende effekt. Hvis et selskap opplever en reduksjon i salget, kan den balanserende loopen redusere produksjonen for å unngå overproduksjon og tap av ressurser. Dette er et eksempel på en negativ balanserende loop som kan bidra til å opprettholde stabilitet i systemet. For å analysere og forstå komplekse systemer er det viktig å kunne identifisere både forsterkende og balanserende loops. Dette gjør det

mulig å forutsi hvordan systemet vil reagere på endringer, og videre utvikle strategier for å optimalisere ytelsen til systemet (Meadows, 2009; Senge, 2006).

Meadows (2009) snakker om "leverage points" eller "innflytelsespunkter" i sin bok «Thinking in systems». Dette refererer til ulike punkter i et system hvor en liten endring kan ha en stor innvirkning på systemets atferd eller ytelse. Disse punktene kan brukes til å påvirke eller endre systemet på en effektiv måte. Meadows (2009) er tydelig på at listen over punkter man kan gripe inn i et system på, på ingen måte er en oppskrift for hvordan vi kan finne innflytelsespunkter, men heller en invitasjon til å tenke bredere på endringer i et system. Det høyeste punktet på listen vil ha minst innflytelse på en eventuell endring. Listen blir presentert fra det høyeste tallet (12) til det laveste (1).

12. Tall - konstanter og parametere som subsidier, skatter og standarder.

Ifølge Meadows går størsteparten av vår oppmerksomhet til dette punktet, men det er lite innflytelse å hente. Tall, hvor mye som går inn og ut av et system, er sist på listen over viktige innflytelsespunkter. Som et eksempel så er mesteparten av oss opptatt av skatt og lønn, men ved å forandre på dette vil vi sjeldent kunne forandre på hvordan det nasjonale økonomiske systemet oppfører seg. Tall har først innflytelse når det har innvirkning på punkter som befinner seg høyere opp på listen.

11. Buffere - størrelsene på stabiliserende beholdninger i forhold til deres strømmer.

Den stabiliserende effekten til buffere er grunnen til at man oppbevarer penger i banken i stedet for å leve fra lønsslipp til lønsslipp. Hvis en buffer er for stor vil dette medføre at systemet er mindre fleksibelt. Dette innflytelsespunktet er ofte fysiske enheter som kan være vanskelige å endre.

10. Stock-and-flow strukturer

Stocks er fundamentet til et hvert system og er elementer i systemet som kan ses, måles, føles og telles på et hvert gitt tidspunkt. Det kan være en bedrift, biler eller informasjon som har bygget seg opp over tid. Fysiske strukturer er essensielt i et system, men er sjeldent et innflytelsespunkt da endring ofte skjer sakte.

9. Forsinkelser

Det er her snakk om tidsforsinkelsen som oppstår mellom en endring i et system og virkningen av denne endringen på systemet. Slike forsinkelser kan være fysiske eller mentale og kan ha bakgrunn i ulike faktorer som menneskelig adferd, politiske beslutninger og teknologiske begrensninger. Skjer en endring raskt, men systemet reagerer sent, kan systemet bli overbelastet som igjen kan føre til at situasjonen blir verre. Det kan være fordelaktig å ha en viss grad av forsinkelser i et system da dette kan bidra til å opprettholde stabilitet.

8. Balanserende feedback loops

Et komplekst system har som regel flere balanserende feedback loops som systemet kan benytte seg av, og på den måten korrigere seg selv under ulike forhold og påvirkninger.

7. Forsterkende feedback loops

Disse forsterkende feedback loopene er kilden til både vekst og kollaps i et system. Et system som har en forsterkende feedback loop som ikke overvåkes vil til slutt ødelegge seg selv. På bakgrunn av dette vil vanligvis en balanserende feedback loop korrigere den forsterkende effekten.

6. Informasjonsflyt

Manglende informasjonsflyt er en av de vanligste grunnene til at et system opplever funksjonsfeil. Det er viktig at manglende feedback blir fikset. Å legge til eller gjenopprette informasjon kan være et kraftig innflytelsespunkt og er vanligvis mye enklere og billigere enn å gjenoppbygge fysisk infrastruktur. Det er en systematisk tendens hos mennesker å unngå å ansvarliggjøre sine handlinger. Denne typen innflytelsespunkter er populær blant massene og upopulær blant dem som har makt.

5. Regler – insentiver, straff og begrensninger

Regler er et sterkt innflytelsespunkt. De som sitter med makt til å lage regler sitter med stor innflytelse når det kommer til å skape endringer innad i et system. Et godt eksempel på insentiv i forbindelse med trafikkskolebransjen er at merverdiavgiften på nullutslippskjøretøy kan fjernes eller reduseres slik at det blir mer attraktivt å investere i slike kjøretøy for trafikkskolene.

4. Selvorganisering

Med dette menes at det blir gjort endringer i noen av de forannevnte punktene ved at det bygges nye fysiske strukturer, at vi skaper nye regler eller balanserende loops. Et system som kan utvikle seg kan overleve de fleste forandringer ved å endre seg selv. Det ligger mye innflytelse i det å kunne endre og utvikle systemstruktur.

3. Mål – formålet eller funksjonen til systemet

De fleste balanserende loops har egne mål og slike mål er viktige innflytelsespunkter for deler av et system. Tar man virksomheter som utgangspunkt kan nok mange mene at målet er å ha overskudd. Dette er å anse som en regel, noe som er nødvendig for å kunne overleve på sikt. Målet kan være å bli større, øke markedsandelen eller skjerme virksomheten fra usikkerhet. Det er viktig at dette blir balansert av en balanserende feedback loop som er på et høyre nivå slik at ikke en forsterkende loop får kontroll over systemet. Målet må være å holde markedet konkurransedyktig, og dette må gå foran hver virksomhets mål om å oppnå monopol.

2. Paradigmer

Paradigmer er vanskeligere å endre enn noe annet i et system. Hos et enkelt individ kan et paradigmeskifte skje på et millisekund. Alt som trengs er en idé eller en ny måte å se omgivelsene på. Paradigmeskift i hele samfunn er mye mer utfordrende og tidkrevende da samfunnet kjemper imot det som utfordrer deres virkelighetsoppfatning. For å kunne forandre på dette må man peke ut feil og avvik i det eksisterende paradigme. Man må fortsette å kommunisere og handle ut ifra det nye paradigmet. Mennesker med tro på det nye paradigmet må finne løsninger på hvordan de kan påvirke resten av samfunnet.

1. Overskridende paradigmer

Dette er det høyeste innflytelsespunktet og ved å innse at det ikke eksisterer paradigmer vil man holde seg åpen for uendelige muligheter. Det er i dette rommet av mestring over paradigmer at folk kvitter seg med avhengighet, lever i konstant glede, ødelegger imperier, blir fengslet, brent på bålet eller korsfestet, og gjennom dette har virkninger som varer i årtusener (Meadows, 2009).

2.2 Endringsprosesser

2.2.1 Hva er endringsledelse?

Det fins flere ulike definisjoner av endringsledelse, men vi har valgt å benytte Klev og Levin sin definisjon fra boken «Forandring som praksis». «Endringsledelse handler om styring og

ledelse av endringsprosjekt med fokus på målstyring, kontrollsystem, visjon, endring og læring i organisasjoner» (Klev & Levin, 2021, s. 48). Det handler i stor grad om hvilke egenskaper og ferdigheter ledelsen sitter med, og hvilke verktøy de trenger for å lykkes med endringsprosesser (Klev & Levin, 2021). Denne definisjonen er i utgangspunktet knyttet opp mot prosjekter og vi vil derfor presisere at vår studie omfatter mer enn kun endring i prosjekt. Vi mener likevel at definisjonen er riktig grunnet at det er fokus på ledelsens ferdigheter og egenskaper, og hvilke verktøy som kan bidra til suksessfulle endringsprosesser i trafikkskolebransjen.

2.2.2 Kurt Lewins change model og John P. Kotters 8 step model

Kurt Lewins change model er en teoretisk modell som har blitt populær når det kommer til endringsprosesser, og benyttes ofte til å forstå og planlegge endringer i organisasjoner eller samfunn. Den har riktignok høstet en god del kritikk for at den blant annet mangler en kognitiv dimensjon og at den er forenklet og lineær sammenlignet med blant annet John P. Kotters 8 step model som inneholder flere steg og dimensjoner. Modellen brukes mye i ulike fagmiljøer og er ofte referert til, men det er viktig å nevne at den har høstet kritikk da den i meget liten grad inneholder referanser til annet litteratur på fagfeltet (Klev & Levin, 2021).

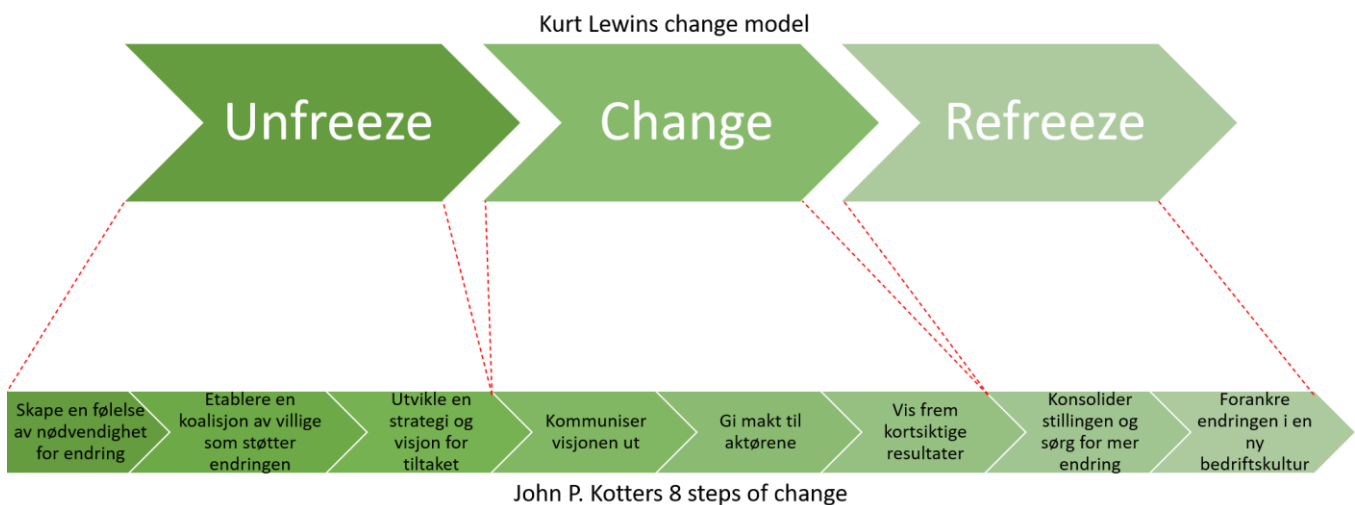
I artikkelen til Hussain et al. (2018) ser man nærmere på rollen ledere og medarbeidere har gjennom endringsprosesser, og den tar for seg endringsmodellen til Kurt Lewin. Endringsprosesser forklarer bevegelsen fra det kjente stadiet til det ukjente og ønskede stadiet. Det kan forekomme mye motstand fra ansatte og interessenter når man skal foreslå en endring grunnet at man kan ha bekymringer angående blant annet sin egen verdi, egen kompetanse og kopieringsmuligheter fra konkurrenter. Artikkelen nevner også at folk ikke kommer til å støtte den nye endringen med mindre de blir overbevist om at den nye tilstanden vil være bedre enn «status quo». Det er stor enighet blant forskere at god og riktig ledelse er nøkkelen til suksessfulle endringsprosesser (Cummings & Worley, 2003, referert i, Hussain et al., 2018). Change modellen til Kurt Lewin består av tre faser:

1. Unfreezefasen: i denne første fasen skal man stoppe opp, identifisere og endre eksisterende vaner, praksis og adferd. Fasen handler om å skape en følelse av uro og ubehag for å få mennesker til å innse behovet for endring.
2. Changefasen: her introduserer man en ny idé eller praksis, og mennesker blir lært opp til hvordan de skal endre seg for å kunne tilpasse seg den nye idéen eller praksisen.

Her bruker man tid på trening og utvikling for å øke de dynamiske kapabilitetene i organisasjonen og evnen til å håndtere de nye endringene.

3. Refreezefasen: Dette er den siste fasen der den nye praksisen eller idéen implementeres i organisasjonen. Når den nye praksisen er akseptert og har blitt en del av rutinen, fryser organisasjonen sin tilstand og fokuserer videre på å opprettholde og forbedre denne tilstanden.

Modellen under viser hvilke deler av Kotter sin modell som inngår i Lewin sine tre faser og den er basert på Cummings et al. (2016) sin artikkel.



Figur 1 - Lewin vs. Kotter

2.2.3 Strategi og mål

Strategifaget har viet mye oppmerksomhet til konkurranseaspektet og posisjonering i markedet. Historisk sett har det i større grad handlet om hvordan bedrifter kan utvikle og utnytte forhandlingsmakt for å kunne oppnå økt konkurransefortrinn. Det fins mange ulike definisjoner av hva strategi er, men vi benytter Frank T. Rothaermel sin definisjon. «Strategi er et sett med målrettede handlinger en virksomhet tar for å oppnå og opprettholde et konkurransefortrinn i markedet de opererer» (Rothaermel, 2021, s. 6). Videre forklarer Rothaermel at et konkurransefortrinn ikke er absolutt, men relativt, og handler om at virksomheter må oppnå en fordel sammenlignet med andre konkurrenter. Rothaermel nevner videre at nøkkelen til en suksessfull strategi er å kombinere ulike målrettede handlinger slik at man staker ut en strategisk posisjon (Rothaermel, 2021).

For å skape en vellykket bærekraftig forretningsmodell må trafikkskolene både skape, levere og anskaffe verdi, men den er også bygget på samarbeid mellom de ulike interessentene. Edward Freeman påpekte at en av de viktigste oppgavene til ledere var å identifisere sammenfallende interesser, og forsøke å utvide disse på en slik måte at det gagnet alle (Jørgensen & Pedersen, 2017). De første stegene i en strategisk ledelsesprosess er å definere visjon, misjon og verdier. Rothaermel lister de opp slik:

- Visjon – Hva er det man ønsker å oppnå på sikt?
- Misjon – Hvordan oppnår man målene som er satt?
- Verdier – Hvilke forpliktelser må man gjøre, og hvilke sikkerhetstiltak og forhåndsregler må man iverksette og ta hensyn til, både lovlige og etiske, for å kunne oppnå visjonen og misjonen på sikt?

En visjon er en måte å vise sin egen framtidssuksess på. Den kan defineres slik: «dristig, modig følelsesladet og vanskelig å nå» (Holten Larsen, 1996, referert i, Svennevig & Isaksson, 2019). Mange bedrifter benytter ofte store og overdrevne beskrivelser for å bli sett og hørt. Ulempen med en slik tilnærming er at man kan bli oppfattet lite troverdig og dermed lite i kontakt med virkeligheten. Ifølge Svennevig og Isaksson (2019) skapes troverdighet gjennom tre forhold. Man må først fremstå som *forstandig* gjennom at man viser seg kompetent og innsiktsfull i forhold til det tema man snakker om. Deretter må man vise *dyd* gjennom å fremheve ryggrad og sunne verdier, og til slutt får man troverdighet ved at man viser *velvilje*. Dette oppnås ved at man viser omtanke for andre og ikke kun snakker og handler ut fra egeninteresse (Svennevig & Isaksson, 2019).

2.2.4 Dynamiske kapabiliteter

Dynamiske kapabiliteter er et rammeverk som viser til virksomheters evne til å oppnå og vedlikeholde konkurransefortrinn ved å integrere, bygge og videreutvikle kompetanse og å ha evnen til å tilpasse seg endringer i sitt miljø og marked (Teece, 2007). I artikkelen til Salvato og Vassolo (2018) definerer de dynamiske kapabiliteter som «et firma sin evne til å fornemme nye muligheter i sitt miljø» (Salvato & Vassolo, 2018). Teece et al. (1997) definerer det som «the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competence to address rapidly changing environments». Denne evnen trenger ikke nødvendigvis kun og begrenses til en virksomhet eller organisasjon, men kan også sees i sammenheng med det teoretiske rammeverket til systems thinking og trafikkskolebransjens økende behov for bærekraftig utvikling og økende krav til etterlevelse av FNs bærekraftsmål.

Rothaermel (2021) nevner i sin bok, *Strategic Management*, at dynamiske kapabiliteter er essensielt for at en virksomhet skal kunne bevege seg bort fra en kortsiktig fordel og skape et langsiktig, bærekraftig konkurransefortrinn. Målet for virksomheten må være å utvikle ressurser, muligheter og kompetanse slik at man skaper en strategisk posisjon som varer og som kan tilpasses miljøet og markedet man opererer i. Dynamiske kapabiliteter gir ikke bare en virksomhet mulighet til å tilpasse seg endringer i markedet, men det gir også muligheter for å utvikle og skape endringer til sin fordel.

2.3 Kommunikasjon og samhandling

2.3.1 Hva er kommunikasjon?

Begrepet kommunikasjon har ulik betydning i forskjellige kontekster og er et svært komplekst fagfelt. Det er derfor viktig å gi en begrepsavklaring for hvordan vi definerer kommunikasjon i sammenheng med vår oppgave og problemstilling. Som enkeltmennesker har vi alle en oppfattelse av hva kommunikasjon betyr for oss. «Kommunikasjon oversettes vanligvis med «det å gjøre felles»» (Falkheimer & Heide, 2019, s. 32). Vi har benyttet følgende definisjon: «kommunikasjon er en formidling av informasjon og energi» (Halland, 2004, s. 82-83). De fleste er opptatt av informasjonen som blir gitt, men ordene gir et begrenset meningsinnhold alene. Hvilken energi budskapet blir gitt i er med på å gi kontekst og forståelse for mottakeren (Halland, 2004). «Organisasjonskommunikasjon oppstår når mennesker samles for å utvikle strategier, planlegge, ta avgjørelser og ellers utføre vanlig arbeid i organisasjonen» (Brønn, 2019, s. 55). Denne kommunikasjonen er hovedsakelig innad i en organisasjon, men vil også være aktuell for interessenter. Brønn (2019) beskriver følgende om organisasjonskommunikasjon: «det dreier seg om å dele informasjon i et miljø med gjensidig tillit og respekt for å styrke eller endre holdninger, og dermed atferd, i den hensikt å oppnå spesifikke, målbare resultater» (Brønn, 2019, s. 56).

Videre kan man dele inn perspektivet på kommunikasjon i to deler; kommunikasjonsoverføring og kommunikasjonsdeling. Et annet begrep på dette vil kunne være enveiskommunikasjon og toveiskommunikasjon. Kommunikasjonsoverføring eller enveiskommunikasjon vil anses som vellykket dersom budskapet kommer fram til mottaker og blir forstått slik det var ment fra avsender. I dagens stadige digitaliserende samfunn har overføring av kommunikasjon økt raskt gjennom for eksempel sosiale medier, e-post og andre kommunikasjonsverktøy som Teams og Zoom. I en eventuell endringsprosess innad i en

trafikkskole vil enveiskommunikasjon føre til at de ansatte blir passive mottakere, og hvordan de tolker budskapet som ledelsen har sendt ut blir ikke tatt hensyn til. Ulempen med enveiskommunikasjon er at det er avsenderen som har kontroll på mottakeren (Falkheimer & Heide, 2019). Kommunikasjonsdeling eller toveiskommunikasjon har en større sammenheng med «å gjøre felles». Dette perspektivet står i kontrast til enveiskommunikasjon da formålet med kommunikasjonen er å oppnå en felles forståelse. I de tilfeller hvor en felles forståelse ikke er resultatet av kommunikasjonen vil man fremdeles omtale dette som kommunikasjonsdeling. Berger og Luckmann (1966), referert i, Falkheimer og Heide (2019) mener at man gjennom vedvarende kommunikasjon (dialog) mellom mennesker både kan skape og opprettholde en sosial virkelighet blant denne gruppen mennesker.

2.3.2 Hva påvirker vår persepsjon?

Den største flaskehalsen i forbindelse med forståelse og kommunikasjon er det å observere og deretter registrere hva man har sett eller oppfattet. Det største problemet har sammenheng med hvordan man registrerer en situasjon gjennom hvordan man beskriver det man ser og hører. Dette betyr at det ofte bare legges merke til visse deler av det som skjer rundt oss, og tolker og vurderer situasjonen ut ifra egen subjektiv oppfatning. Som et resultat kan beskrivelsen av situasjonen være skjev og inneholde meninger og tolkninger som ikke har rot i virkeligheten. Observasjon og persepsjon er en viktig del av kommunikasjonsprosessen. Det er verdt å merke seg at det er mottakeren som bestemmer budskapet, ikke avsenderen. Dette betyr at mottakerens oppfatning og tolkning av informasjonen er avgjørende for hvordan budskapet blir forstått og tolket. Hvordan vi møter verden vil være avhengig av våre tidligere erfaringer og bagasje og dette vil være med å farge vårt syn. Man sier ofte at man møter verden med ulike filtre eller briller. Det er en rekke faktorer som påvirker vår oppfattelse av et fenomen. Dette kan være følelser, erfaringer, verdier, normer, kultur og holdninger (Halland, 2004).

2.3.2 Samhandling og «fangenes dilemma»

Samhandling og samarbeid handler om å danne gode og vellykkede allianser og læringsarenaer (Jørgensen & Pedersen, 2017). Medvirkningsbaserte endringer handler om å unngå at noen aktører tar avgjørelser, mens andre aktører kun medvirker til å oppnå andres mål. Klev og Levin (2021) nevner at deres tilnærming til planlegging handler om å skape gode læringsarenaer for kommunikasjon med mål om å bidra til en felles forståelse. For å

kunne klare dette er det nødvendig med kunnskapsdeling for eksempel gjennom innsyn i bedriftens strategi og forretningsmodell, samtidig som man åpner opp for innsyn i interne prosesser. Dette kan kreve risikofylte investeringer og usikkerhet, selv om det potensielt kan føre til økt verdiskaping og gevinst for alle partene på lengre sikt (Jørgensen & Pedersen, 2017). Det finnes ulike typer læringsarenaer. I følge Klev og Levin (2021) vil en konferanse med en enetaler være å anse som det dårligste alternativet til en læringsarena, selv om det kan foregå uformelle refleksjoner i etterkant mellom mottakerne. Et bedre alternativ kan være gruppeaktiviteter og workshops der man har både erfarings- og refleksjonsutvekslinger. I følge Dybvig et al. (2013) kan vi ta utgangspunkt i to ulike former for samhandling. Den ene er *atomisme* hvor autonome aktører er uavhengige av hverandre i en konkurransearena. Den andre er *holisme* hvor aktører er avhengige av hverandre i en samarbeidsarena. Dette kan eksemplifiseres gjennom spillteori og *fangenes dilemma* (Hovi, 2020). *Fangenes dilemma* vises i spillmatrisen under i Figur 2.

		Trafikkskole 2	
		Samarbeid	Ikke samarbeid
Trafikkskole 1	Samarbeid	20	5
	Ikke samarbeid	30	10

Figur 2 - Fangenes dilemma

Figuren viser et eksempel med to trafikkskoler som tilbyr de samme tjenestene og konkurrerer om å selge disse tjenestene til de samme kundene. Begge trafikkskolene har muligheten til å enten samarbeide om bærekraftige løsninger eller å ikke samarbeide. Ved at en velger å ikke investere i bærekraftige løsninger, og dermed ikke samarbeide, vil det medføre mindre kostnader for den ikke-samarbeidene trafikkskolen på kort sikt. Hvis begge velger å

samarbeide, vil de begge måtte investere, som medfører noe økte kostnader på kort sikt, men begge vil tjene på dette i et mer langsiktig perspektiv.

I 2014 ble det, av forskere fra MIT og Boston Consulting Group, undersøkt om hvordan samarbeid har innvirkning på bærekraftsrelaterte spørsmål. Hele 90% av topplederne som ble spurt mente at samarbeid var nødvendig for å kunne lykkes med bærekraftsarbeidet. Når det kom til samarbeid i praksis oppgav i underkant av 50% at de samarbeidet om bærekraftsprosjekter. Av disse 50% var det ca. 60% som var fornøyd med dette samarbeidet. Slike samarbeid kan dog være nødvendig, spesielt for SMBer som ofte har knapphet på ressurser (Jørgensen & Pedersen, 2017).

I boka *Etikk for økonomifaget* nevner Dybvig et al. (2013) at et viktig bidrag for å starte på en kursendring mot et bærekraftig samfunn er å endre det økonomiske synet. Ved å ha samarbeid som grunnleggende prinsipp for markedsatferd vil trafikkskolebransjen gjennom dialogbasert samhandling balansere eventuelle interessemotsetninger mellom kultur, økonomi og natur. Det er viktig å opprette ulike arenaer for dialog for å ivareta et mangfold av verdier og perspektiver. Definisjonen av dialog er: «å dele tanker, erfaringer og meninger for å øke egen og andres forståelse og innsikt» (Dybvig et al., 2013, s. 81). For å kunne bidra til en bærekraftig utvikling er det nødvendig å erkjenne at det er et dynamisk samspill mellom økonomi, natur og kultur.

2.4 Økonomisk teori

I dette delkapittelet har vi først nevnt de klassiske økonomiske teoriene for å lage en forståelse av hvordan markedsøkonomien og markedskreftene har blitt grunnlagt. Her ser man det fra et historisk perspektiv om hvordan bedrifter har operert i markedet og hvordan markedskreftene har hatt en innvirkning på hvilke faktorer som vektlegges ved beslutninger. Bedrifter opererer fortsatt etter dette klassiske synet og det var derfor viktig å vise til denne teorien for å kunne forstå de daglige lederne i trafikkskolene sitt perspektiv. Deretter har vi tatt med nyere perspektiver innenfor grønn og økologisk økonomi for å vise til nyere tenkning og forståelse av verden som et helhetlig system. Spørsmålet man må stille seg er om markedsøkonomien slik den har vært til nå er forenlig med et bærekraftsperspektiv. Dette vil bli diskutert nærmere i drøftingsdelen i kap. 5.

2.4.1 Klassisk økonomisk tankegang

I den klassiske økonomiske teorien står Adam Smith sentralt med sin bok *Wealth of Nations* (1776). Denne teorien er referert i boken *Etikk for økonomifag*, skrevet av Dybvig et al. (2013). Smith fremmer en tankegang om at et hvert menneske er best egnet til å ivareta seg selv og sine interesser. Han mener at ved å fokusere på seg selv vil det være det beste for samfunnet, istedenfor at individet skulle konsentrere seg om å gjøre det beste for samfunnet. I denne sammenhengen er det viktig å nevne det berømte sitatet fra boken *Wealth of Nations*:

...hvert individ arbeider nødvendigvis for å gjøre nasjonalinntekten så stor som mulig. Nå har han i alminnelighet verken til hensikt å fremme samfunnsinteressen eller kunnskap om hvor mye han fremmer den. (...) hans hensikt er bare egen vinning og han blir i dette, som i mange andre tilfeller, ledet av en usynlig hånd til å fremme et mål som ikke var noen del av hans hensikt. Heller ikke er det alltid til ulempe for samfunnet at det ikke var noen del av den. Ved å forfølge sin egeninteresse fremmer han ofte samfunnsinteressen mer effektivt enn når han virkelig har til hensikt å fremme den (Dybvig et al., 2013, s. 68).

John Stuart Mill fulgte denne tankegangen videre og utviklet metaforen «*The economic man*» som senere har blitt mye brukt i klassisk økonomisk teori. Dette synet er ikke ment som et spesifikt menneskesyn, men har isteden vært en metafor for hvordan ulike økonomiske aktører opererer i markedet. Det økonomiske mennesket har vært et verktøy for å kunne forutsi og beskrive atferden til rasjonelle økonomiske aktører som søker å maksimere profitt (Dybvig et al., 2013).

2.4.2 Samfunnsansvar

I en artikkel fra 1970 beskrev Milton Friedman at den viktigste oppgaven, og eneste samfunnsansvaret, til bedriften var å maksimere profitt for sine eiere/aksjonærer. Denne teorien ble kalt for «shareholder - teorien» og ifølge denne skulle man kun ivareta aksjonærens og eiernes interesser med fokus på økt lønnsomhet. Den økonomiske teorien har endret seg med tiden, og flere teoretikere har etter hvert tatt med samfunnsansvar og miljøhensyn inn i sine økonomiske modeller. Det er blitt en økt interesse på verdensbasis for at næringslivet skal ta samfunnsansvaret på alvor i forbindelse med egen virksomhet og drift. Man kan si at bedrifters samfunnsansvar handler om at deres handlingsplaner og strategi skal ta hensyn til lønnsomhet, samfunnets interesser og bidra til bærekraftige økosystemer. Det er i dag stor variasjon når det kommer til praktisering av samfunnsansvar i næringslivet, men man

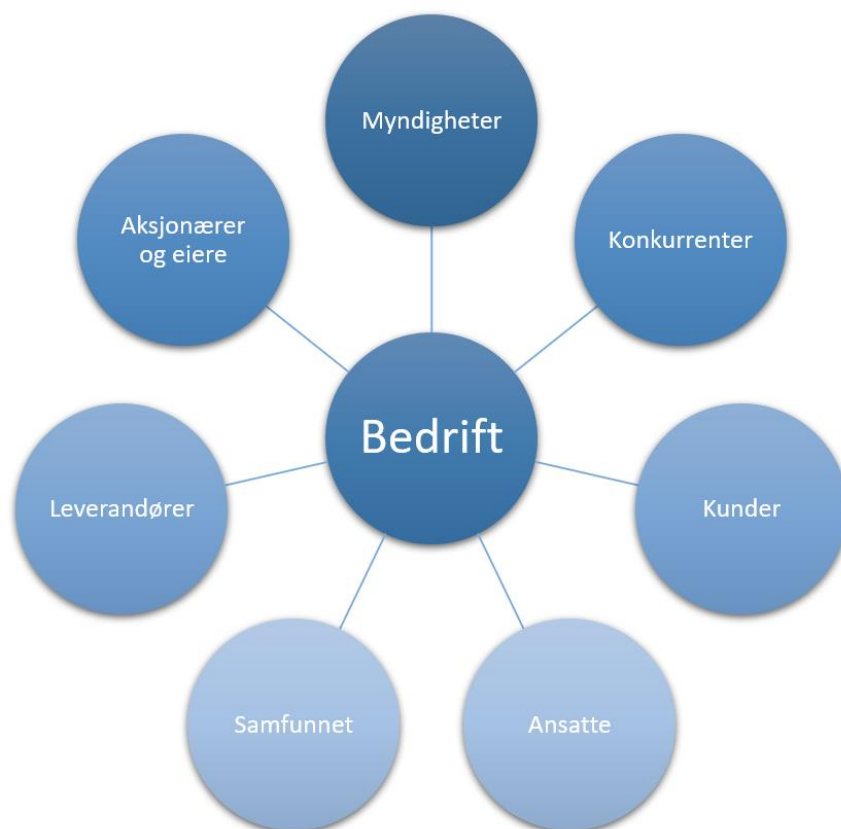
kan se at flere bedrifter ser et behov for å synliggjøre dette i sine strategier og planer, og ser en fordel av å utnytte samfunnsansvar som en mulig forretningsmodell (Dybvig et al., 2013).

ISO står for *International Organization for Standardization*. Dette er en organisasjon som har bidratt til ulike standarder for kvalitetssikring og som er internasjonalt anerkjent. De har laget en definisjon av samfunnsansvar som er følgende:

«[Samfunnsansvar er] det ansvar en organisasjon har for innvirkningen av dens beslutninger og aktiviteter (produkter, tjenester og prosesser) på samfunn og miljø og som utøves ved å utvise åpen og etisk atferd som

- *bidrar til bærekraftig utvikling (...)*
- *tar hensyn til forventningene fra interessenter*
- *er i samsvar med gjeldende lov og forenlig med internasjonale atferdsnormer*
- *er integrert i hele organisasjonen og praktiseres i alle forhold innenfor organisasjonenes innflytelsessfære»* (Dybvig et al., 2013, s. 113).

Edward Freeman var ikke enig i at bedrifters største samfunnsansvar kun var å maksimere profitt for sine aksjonærer. Han lagde i den forbindelse en kontradikterende teori som han kalte stakeholder - teorien (Freeman, 2010). I motsetning til det klassiske økonomiske synet mente Freeman at bedrifters ansvar gikk utover kortsiktige lønnsomhetsmål, og at bedriftene måtte ha en klar formening om hvilke samfunnsoppgaver de skulle jobbe med. Her mente han at de som satt med lederansvaret og beslutningsmyndighet i bedriftene måtte se klare sammenhenger mellom deres forretningsstrategi og miljø- og samfunnsansvaret. Han utvidet perspektivet fra å gå fra et ensidig fokus, til å gjelde alle interessenter. Dette gir bedriftene et større ansvar da de må forstå sammenhenger mellom sine aktiviteter og påvirkningen det har på interessentene. Interessenter er gjensidig avhengig av hverandre og for å sikre best mulig informasjonsflyt mellom dem er det viktig å skape hensiktsmessige kommunikasjonskanaler mellom de viktigste aktørene. Her er det viktig å se på alle interessentene som et helhetlig system (Dybvig et al., 2013).



Figur 3 - Stakeholdermodell (Dybvig et al., 2013)

Midttun (2013) mente også at næringslivet måtte ta større samfunnsansvar. I boken *CSR and Beyond – A Nordic Perspective* nevnte han at samfunnsansvaret i stor grad var lagt over på næringslivet, og at bedrifter måtte klare å oppnå økonomisk vekst samtidig som de måtte ta hensyn til miljømessige og sosiale faktorer. Med utgangspunkt i dagens etiske utfordringer for bedrifter, utforsker Vivi Storsletten og Ove Jakobsen konsekvensene for lederskapet. De argumenterer for å gå fra en mekanisk til en organisk tenkning om ledelse, samtidig som de fokuserer på miljømessig bærekraft og rettferdig fordeling som viktige forretningsmål (Storsletten & Jakobsen, 2013). Midttun (2013) nevnte videre ideen om sivilisert kapitalisme som bygget på en nordisk tilnærming som igjen bygger på de grunnleggende prinsippene i de nordiske velferdssamfunnene. Her nevnte han blant annet åpne og transparente økonomier og sterke nordiske tradisjoner for tett samarbeid mellom myndigheter, næringsliv og sivilsamfunn som gode eksempler (Midttun, 2013). Carson et al. (2019) nevner at det har ikke tidligere vært en tradisjon i Norge å eksplisitt snakke om samfunnsansvar. Dette stammer opprinnelig fra USA der næringslivet tradisjonelt sett var mindre regulert enn i Norge, og da viste bedrifter ofte offentlig hvilke frivillige oppdrag de tok på seg for å fremme et positivt omdømme (Carson et al., 2019). Edward R. Freeman nevnte også den skandinaviske

tilnærmingen der han påpekte at de skandinaviske landene var globalt ledende innenfor *CSR* (Corporate Social Responsibility/samfunnsansvar) og bærekraftig utvikling, og at dette var et eksempel for etterlevelse for resten av verden (Strand et al., 2015). Han nevnte videre at det så ut som de nordiske landene hadde klart å unngå feilen med å separere næringslivet fra resten av samfunnet. Selv om det ikke er noen tvil om at både Midttun og Freeman har sterke meninger om behovet for at selskaper tar ansvar for sine sosiale og miljømessige påvirkninger for å sikre planetens langsiktige overlevelse, unngår Midttun å moralisere, men viser i stedet til sterk oppmuntring og håp for fremtiden. Det er spesielt to måter å motivere næringslivet til å utøve samfunnsansvar på. Den første måten er å motivere bedrifter gjennom frivillige virkemidler som for eksempel revisjon, rapportering på bærekraftig aktivitet og utvikling og sertifiseringsordninger (Carson et al., 2019; Dybvig et al., 2013). Ved å benytte slike virkemidler kan bedriften skaffe seg et konkurransefortrinn ved å synliggjøre sitt bærekraftsarbeid og dermed potensielt skaffe seg positivt omdømme (Midttun, 2013). Den andre måten er gjennom reguleringer fra myndighetene og lovkrav eller forskrifter. Når samfunnet mener at en etisk regel trenger økt oppmerksomhet endrer man den ofte til lov. Lover og forskrifter er et av de viktigste verktøyene man har i Norge for å sikre etisk standard blant foretak. Dette kan benyttes for å opprettholde og sikre like konkurransevilkår og forsvarlig og etiske standarder. På den måten er loven med å sikre at alle må ta ansvar (Carson et al., 2019).

2.4.3 *Tripple Bottom Line*

Tripple Bottom Line, heretter kalt TBL, er en økonomisk teori som er utviklet av John Elkington og benyttes som en modell for både bedriftens samfunnsansvar og bærekraftig utvikling. Denne modellen inneholder tre faktorer: *People, planet og profit*, eller sosial, miljø og økonomisk faktor. Modellen fremhever at bedriftens ansvar ikke bare kan knyttes til profittmaksimering, men også handler om å bidra til sosial rettferd og redusere negative innvirkninger på miljø (Dybvig et al., 2013; Holden & Linnerud, 2021).

Den økonomiske delen, *profit*, handler om å oppnå økonomisk vekst og lønnsomhet på sikt. Bunnlinjen er viktig for virksomhetens mulighet til å overleve, og det er her det økonomiske resultatet vises i regnskapet. Bunnlinjen viser hvor lønnsom bedriften er.

Den sosiale delen, *people*, handler om å ta hensyn til samfunnet og samfunnets behov. Dette kan inkludere faktorer som kunde- og arbeidstakerforhold, etisk forretningspraksis og samfunnsansvar.

Den siste faktoren, *planet*, handler om å redusere virksomhetens negative påvirkning på miljøet og å fremme bærekraftig utvikling. Dette kan inkludere elementer som klimaendringer, forurensning, avfallshåndtering og naturressursforvaltning.

TBL anerkjenner at forretningsvirksomhet har en betydelig påvirkning på samfunnet og miljøet rundt. Den tar sikte på å skape en bærekraftig virksomhet som ikke bare er lønnsom, men også tar hensyn til sosial rettferd og miljø. Elkington har bygget sin forståelse rundt sammenhengen mellom samfunn og næringsliv på systemtenkning der det vises at løsningen for de utfordringer som verden står ovenfor kun kan løses ved dialogbasert samspill innad i hele nettverket. Denne modellen har blitt dominerende innenfor næringslivet og bidrar til at man kan se verdien av å implementere bærekraftig utvikling i sine strategiske planer. Modellen kan benyttes som et verktøy for å måle hvor bærekraftig en bedrift er (Dybvig et al., 2013; Holden & Linnerud, 2021).

2.4.5 Degrowth

Man kan si at verden står ovenfor et paradigmeskifte, også kalt av mange for det grønne skifte. Som nevnt innledningsvis så har verdens ledere kommet til enighet om 17 bærekraftsmål som man skal følge (FN-sambandet, 2023). Det er nødvendig å iverksette konkrete tiltak for å unngå de negative konsekvensene. Trafikkskolebransjen må, på lik linje med annen næringsvirksomhet, ta sin del av ansvaret og bidra til paradigmeskiftet. Man kan spørre seg om det markedsøkonomiske systemet vi har i dag er forenlig med disse bærekraftsmålene, og om det er mulig å fortsette å fokusere på økonomisk vekst og profittmaksimering. Degrowth – bevegelsen er et motsvar til andre økonomiske teorier der økonomi blir sidestilt med samfunnsansvaret. Degrowth - teorien er en politisk-økonomisk teori som fokuserer på behovet for å redusere økonomisk vekst og forbruk for å oppnå et mer bærekraftig samfunn. Her tar man utgangspunkt i at kontinuerlig fokus på økonomisk vekst har skapt økologiske og sosiale utfordringer som man må finne løsninger på (Demaria et al., 2013).

3.0 Metode

I dette kapitlet har vi beskrevet vår kvalitative forskningsmetode, der vi har benyttet casestudie som forskningsdesign. Vi gjennomførte dybdeintervju med åtte informanter som datainnsamlingsmetode. Videre tok vi i bruk tematisk analyse hvor vi benyttet NVIVO som verktøy for å hjelpe oss med kodingsarbeidet. Til slutt i kapitlet har vi forklart og rettferdiggjort de valgene vi har tatt underveis i forskningsprosessen, og en redegjort for validitet og reliabilitet.

3.1 Vitenskapelig tilnærming

I studiet har vi valgt å benytte et fenomenologisk perspektiv når vi har gjennomført undersøkelsen. Gjennom vår metode har vi hatt en interesse for å forstå fenomenet bærekraft i trafikkskolebransjen gjennom informantenes perspektiv og syn. Vi har ønsket å få en innsikt i hvilke holdninger og tanker de har rundt bærekraftsarbeid og endringsprosesser knyttet opp mot dette. Når man forsker på samhandlingen mellom mennesker kan man si at man benytter et fenomenologisk perspektiv. Dette er en tilnærming som bygger på at informantene selv forklarer hvordan de forstår verden, og beskriver sin virkelighet gjennom sine egne perspektiver, erfaringer og opplevelser. Kvale og Brinkmann (2021) sier dette om begrepet, fenomenologi:

Når det er snakk om kvalitativ forskning, er fenomenologi mer bestemt et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørens egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 45).

3.2 Valg av metode

Utgangspunktet for vår undersøkelse var å se nærmere på bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen. Vi ønsket å få ulike daglige ledere i trafikkskoler og interessenter i bransjen sine synspunkt og tanker rundt arbeidet med- og drivere og barrierer knyttet opp mot bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen. For å kunne svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen anså vi det mest relevant å velge en kvalitativ metode der vi gikk i dybden av informantenes svar og dermed fikk mer utfyllende og detaljert informasjon om temaet. «Når forskningen er kvalitativ, betyr det vanligvis at man interesserer seg for hvordan noe gjøres, sies, oppleves, framstår eller utvikles» (Brinkmann & Tanggaard, 2010, s. 11).

3.3 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesignet er med på å forklare hvordan man skal finne svar på sin problemstilling, og kan beskrives som rammebetingelsene for selve studiet og oppgaven. I denne oppgaven har vi først valgt å benytte eksplorativt design grunnet at det var lite forskning på bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen fra før og problemstillingen vår var noe uklar i starten av forskningsprosessen. Deretter benyttet vi deskriptivt design. Deskriptivt design baserer seg på at det er beskrivende. Formålet ved dette er å beskrive fenomener i sin naturlige kontekst (Yin, 2014) og for å kunne oppnå dette vil spørsmål som begynner på: hva, hvem, hvordan og hvilke være viktige. Dette passer godt med vår problemstilling da vi ønsket å finne svar på «*Hvilke faktorer påvirker implementeringen av bærekraftsarbeid i trafikkskolebransjen, og hva kan gjøres for å overvinne eventuelle barrierer?*». Fenomenet bærekraft ble beskrevet i sin naturlige kontekst knyttet opp til vår problemstilling, og sammenlignet med ulike variabler og sammenhenger i datamaterialet (Yin, 2014). Vi har valgt å benytte spørreordene hvilke og hva da vi ønsket å skaffe inngående kunnskap om hva som kan påvirke implementering av bærekraftige løsninger, og informasjon om eventuelle barrierer og utfordringer som kunne stå i veien for bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen.

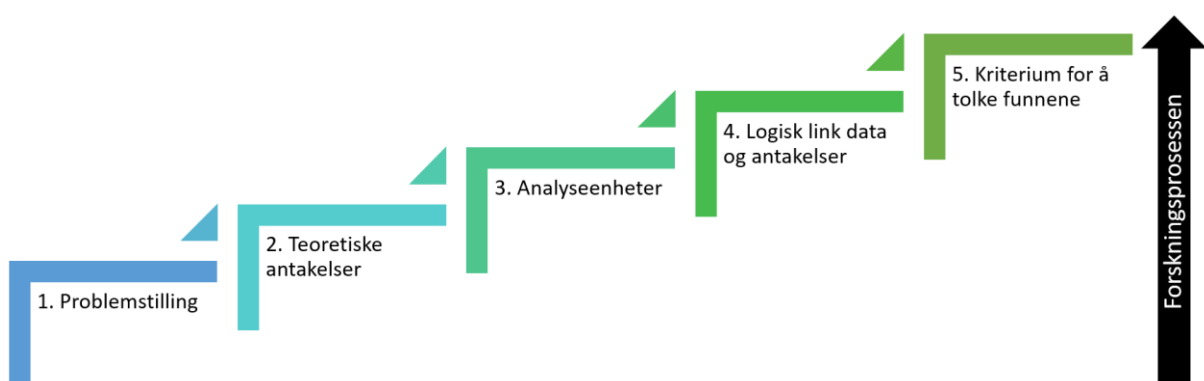
Videre har vi valgt casestudie. Casestudier er egnet når man skal gjennomføre et større dypdykk inn i en organisasjon eller flere for å se på ulike fenomener som kanskje ikke ellers ville ha blitt oppdaget. Det er to grunnleggende trekk ved et slikt design. Det første er at man skal forske på et fenomen sett i kontekst. Det andre er at grensen mellom konteksten og fenomenet ofte er uklar (Bukve, 2016). Johannessen et al. (2020) nevner at dette designet også fungerer godt når man skal undersøke hva som foregår i miljøet. I vårt tilfelle passet casedesign godt som forskningsdesign da vi skulle undersøke fenomenet bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen, og dermed måtte gjøre et dypdykk for å skaffe nok relevant informasjon for å kunne svare på problemstillingen. Både våre antakelser på forhånd og den første informasjonen vi fikk om fenomenet sett i kontekst med trafikkskolebransjen gav oss en pekepinn på at det var uklarhet mellom fenomenet bærekraft og trafikkskolebransjen. Vi har undersøkt om trafikkskolebransjen ser på bærekraft slik teorien har definert det, og sett om det eksisterer avvik mellom informantenes oppfatning og den naturlige konteksten av fenomenet.

3.2.1 Flercasedesign

Vi har valgt to caser der hver av disse har fire analyseenheter. Daglige ledere i trafikkskoler var en case med fire informanter som utgjorde fire analyseenheter. Det andre caset var interessenter der vi valgte en analyseenhet fra Statens vegvesen, en fra forsikringsbransjen og to fra de to ulike bransjeorganisasjonene. På bakgrunn av dette har vi et flercasedesign med en innebygget tilnærming (Johannessen et al., 2020). Ved å velge et flercasedesign så har det gitt oss mulighet til å sammenligne casene opp imot hverandre slik at vi fikk sett eventuelle forskjeller og likheter mellom de ulike casene. Vi ønsket å belyse fenomenet bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen fra flere synsvinkler og perspektiver, og det var derfor naturlig å velge flercasedesign. "Flercasedesign åpner for sammenlikning mellom casene og for studier av et bestemt fenomen i ulike kontekster -såkalt "på tvers"- analyse eller "cross-case-analysis" (Johannessen et al., 2020, s. 213).

3.2.2 De fem fasene

Studiet ble gjennomført ved å benytte de fem fasene i casedesign som er beskrevet av Yin (2014) i boka *Case Study Research*. De fem fasene er en form for oppskrift på hvordan man kan gå frem i forskningsprosessen, og består av: problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, logisk link mellom data og teoretiske antakelser og kriterier for å tolke funnene (Johannessen et al., 2020). Denne modellen har hjulpet oss gjennom forskningsprosessen ved å gi studiet en struktur, og har vært avgjørende for at vi har kunnet gjennomføre forskningsstudiet.



Figur 4 - Fasene i casedesign

Problemstilling

Fenomenet «bærekraftig utvikling» og endringsledelse er sterkt knyttet sammen, og dette ønsket begge kandidater å forske videre på. Under vårt litteratursøk kom det fram at det var lite forskning på bærekraftsarbeid i trafikkskolebransjen, og det skapte en nysgjerrighet for å

gjøre et dybdykk her. Under vårt litteratursøk ble blant annet følgende ord og begreper brukt: bærekraft, bærekraftig omstilling, bærekraft SMB, endringsprosesser, endringsledelse, sustainability, change management, bærekraft i trafikkskolebransjen. Vi kombinerte ord og begreper for å forsøke å finne ytterligere relevant informasjon. Vi forsøkte å finne tidligere forskning på fenomenet, men kom fram til at vi da måtte benytte bærekraftforskning fra andre bransjer. Vi mente at det fantes ubesvarte spørsmål knyttet til bærekraft i trafikkskolebransjen, og deres arbeid knyttet til dette. Med dette som utgangspunkt var det et behov for ny forskning og innsikt. Den første problemstillingen vi kom fram til var:

«Hvordan kan små-mellomstore bedrifter/trafikkskoler i Norge bli mer bærekraftige?». Etter å ha gjennomført noen av dybdeintervjuene og diskutert oppgavens formål og kontekst med veileder, ble det klart at problemstillingen måtte endres. Vi så et behov for å få perspektivene til flere aktører og ikke bare de daglige lederne. Vi endte til slutt opp med ny problemstilling som ble mer spisset mot hvilke faktorer som påvirker bærekraftig omstilling, og rettet mot hele trafikkskolebransjen. Problemstillingen som vi endte opp med var: *Hvilke faktorer påvirker implementeringen av bærekraftsarbeid i trafikkskolebransjen, og hva kan gjøres for å overvinne eventuelle barrierer?*

Teoretiske antakelser

Før litteratursøket hadde vi en forforståelse for hvordan trafikkskolebransjen fungerte. Etter litteratursøket og diskusjoner oss imellom kom vi fram til at vi hadde en del teoretiske antakelser, og det var da vi fant ut at casestudiet ville være en god metode for vår oppgave. De teoretiske antakelsene ble lagt til grunn for den videre forskningsprosessen. Disse har bidratt til å rette oppmerksomheten mot det som har blitt undersøkt i studiet, og har blitt brukt som et slags filter i den videre dataanalysen. For vår del endte vi opp med fire antakelser, men ifølge teorien er det ikke noen begrensning på hvor mange man kan ha. Disse ble videre benyttet som en veileder for den videre undersøkelsen og analysen (Johannessen et al., 2020). I vår oppgave har vi følgende teoretiske antakelser.

- Teoretisk antakelse 1: *Det stilles høye krav til kunnskap, gode lederkunnskaper og -ferdigheter, i tillegg til at det politiske rammeverket må bidra til å skape muligheter for endring og endringsvilje*
- Teoretisk antakelse 2: *Det tas ikke gode bærekraftige valg i trafikkskolebransjen på bakgrunn av knappe ressurser som økonomi, tid og kvalifiserte ansatte*
- Teoretisk antakelse 3: *Det er krevende å se direkte sammenheng og innvirkning mellom FNs 17 bærekraftsmål og egen virksomhet.*

- Teoretisk antakelse 4: *Det mangler målrettet samarbeid knyttet til bærekraftsarbeid på tvers av ulike aktører i bransjen.*

Analyseenheter

Det ble valgt en innebygget tilnærming der vi undersøkte flere analyseenheter. «Grønmo (2004, 79) hevder at en analyseenhet «er en sosial enhet eller det elementet i samfunnet som studien tar utgangspunkt i. For å kunne fungere som analyseenhet må slike elementer identifiseres og avgrenses på en entydig måte»» (Johannessen et al., 2020, s. 214).

Valg av antall analyseenheter og hvordan de defineres vil påvirke hvordan man analyserer og tolker dataene, og hvordan man til slutt besvarer problemstilling og forskningsspørsmålene. Det er derfor viktig å velge ut analyseenheter som passer med formålet til oppgaven og studiet. Det er åtte analyseenheter i vårt studium, og disse er: fire daglig ledere i trafikkskoler og fire interessenter i trafikkskolebransjen. Disse er avgrenset i forhold til fenomenet som skulle undersøkes, bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen (Johannessen et al., 2020).

Utvalgsstrategi

Vår utvalgsstrategi for den første casen, som gjaldt daglig ledere i trafikkskoler, ble bestemt ut ifra tre hovedkriterier. Det første kriteriet var at informantene måtte være daglig leder av trafikkskolen. Det andre kriteriet var at de måtte være en SMB i henhold til tidligere begrepsavklaring av dette i innledningskapittelet. Det tredje kriteriet var at de fire ulike informantene skulle ha geografisk spredning i Norge. I den andre casen, som omhandler interessenter, ble utvalgsstrategien bestemt ut ifra hvilken type informasjon vi ønsket å innhente. Her valgte vi spesifikke interessenter som vi mente hadde en påvirkning og innflytelse i trafikkskolebransjen. Vi bestemte oss for at vi måtte ha med en informant fra Statens Vegvesen da de har stor beslutningsmyndighet og påvirkningskraft i bransjen når det kommer til trafikksikkerhetsarbeid og miljø. Vi ønsket også i utgangspunktet å ha med en politiker fra Samferdselsdepartementet som informant grunnet at bransjen er regulert gjennom lov og forskrift, men dette lot seg dessverre ikke gjøre da de henviste oss videre til Statens Vegvesen. Videre ønsket vi å ha med en informant fra forsikringsbransjen da de er opptatt av skadeforebygging og trafikksikkerhet som var et av våre fokusområder i undersøkelsen. Til slutt ønsket vi å ha med to informanter fra hver av bransjeorganisasjonene da de har stor innsikt i trafikkskolebransjen. Hensikten med en kvalitativ studie er å få tak i mest mulig

informasjon og på bakgrunn av dette er strategisk utvelgelse viktig. Når man benytter strategisk utvelgelse så velger man ut informanter som passer til problemstillingen og fenomenet man skal undersøke. Det kan være personer som deler bestemte egenskaper, tilhører et bestemt miljø, har et spesielt yrke eller bor i et bestemt område. Johannessen et al. (2020) presenterer Michael Quinn Patton sine åtte kategorier av utvalgsstrategier i sin bok. I vårt tilfelle har vi benyttet kriteriebestemt utvelgelse fordi informantene våre måtte oppfylle visse kriterier (Johannessen et al., 2020)..

Antall informanter

Som nevnt over så havnet vi til slutt på åtte informanter. Vi var usikre på hvor mange intervjuer det var mulig å gjennomføre med tanke på oppgavens tidsbegrensning, men vi ble enig om at vi skulle forsøke å få så mange informanter at vi kunne danne oss et godt bilde av tilstanden i trafikkskolebransjen. Under har vi en tabell over de ulike informantene (Johannessen et al., 2020).

Informant	Stilling	Område	Intervjuets lengde	Antall sider	Type data	Kjønn
L1	Daglig leder, trafikkskole	Trøndelag	44:21	13	Intervju over Teams, transkribert	Mann
L2	Daglig leder, trafikkskole	Vestlandet	1:09:20	20	Intervju over Teams, transkribert	Mann
L3	Daglig leder, trafikkskole	Sørlandet	45:11	15	Intervju over Teams, transkribert	Kvinne
L4	Daglig leder, trafikkskole	Vestlandet	58:32	17	Intervju over Teams, transkribert	Mann
I1	Bransjeorganisasjon	Østlandet	53:40	19	Intervju over Teams, transkribert	Kvinne
I2	Forsikringsselskap, Leder bærekraft	Østlandet	57:05	17	Intervju over Teams, transkribert	Kvinne
I3	Bransjeorganisasjon bærekraftsansvarlig	Østlandet	53:50	19	Intervju over Teams, transkribert	Kvinne
I4	Statens vegvesen, rådgiver	Trøndelag	56:20	18	Intervju over Teams, transkribert	Mann

Figur 5 - Informasjon om informanter

Rekruttering

“Hovedregelen for utvalg av kvalitative intervjustudier er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på reflektert måte om det aktuelle temaet. Man kaller slike utvalg for strategiske eller teoretiske” (Tjora, 2021, s. 145). Rekrutteringen av informantene er blitt gjort på to ulike måter i vår studie. Den ene måten ble gjort gjennom en såkalt

snøballmetode, der vi spurte enkelte i vår omgangskrets og nettverk som om de kjente noen som kunne passet inn i målgruppen vi hadde satt og som kunne stille til intervju (Johannessen et al., 2020). Den andre metoden som ble brukt var gjennom søk på internett og deretter kommunikasjon via telefon og e-post. Alle som ble intervjuet underskrev en samtykkeerklæring i forkant av intervjuene.

Tidsperspektiv

Vi satt opp en framdriftsplan i starten av høstsemesteret 2022 i samråd med vår veileder for å ha en oversikt over hvordan datainnsamlingen skulle foregå, og for å ha en oversikt over tidsperspektivet for studie. Vi startet med å rekruttere informanter med en gang skissen for masteroppgaven var godkjent. Så utarbeidet vi en intervjuguide og samtykkeerklæring for informantene og sendte det videre for godkjenning hos Norsk senter for forskningsdata (NSD). Ønsket var å gjennomføre intervjuene i løpet av høsten 2022 slik at vi hadde god tid til analysedelen. Grunnet at det tok lengre tid å rekruttere nok informanter, samtidig som vi endret problemstilling og utvidet perspektivet for undersøkelsen, ble vi ikke ferdig med intervjuene før medio februar 2023. Hvert enkelt intervju ble gjennomført innenfor en tidsramme på ca. en time for å gjøre intervjuene mer attraktive for informantene å delta på med tanke på at alle hadde en travel arbeidshverdag.

Semistrukturert dybdeintervju

Vi valgte en semistrukturert intervjuguide, se vedlegg 2 og 3. Dette er den vanligste formen som blir benyttet ved dybdeintervjuer. Dette betyr at man benytter en intervjuguide som er halvstrukturert, og åpner opp for en mer åpen dialog mellom forskeren og informanten. Her gis det rom for at man kan skape en dialog mellom partene, og utdype nærmere innenfor enkelte temaer (Johannessen et al., 2020). Ved å bruke et kvalitativt intervju, også kalt dybdeintervju, vil man ha som mål å se verden fra informantens ståsted og at svarene blir relatert til egen livssituasjon. Gjennom slike intervju ønsker man å se på meninger, erfaringer, forståelse og holdninger (Johannessen et al., 2020; Tjora, 2021). “Dybdeintervjuet som metode er basert på et fenomenologisk perspektiv, hvor forskeren ønsker å forstå informantens opplevelser samt hvordan informanten reflekterer over dette” (Spradley, referert i Tjora, Tjora, 2021, s. 128). Ved å gjennomføre åpne intervjuer kan forskeren gjøre det mulig å få fram kompleksiteten og nyansene rundt et fenomen (Johannessen et al., 2020).

Vi utformet to intervjuguider som hadde forankring i vår problemstilling og som dannet grunnlaget for de videre intervjuene. Vi valgte å ha med et typisk introduksjonsspørsmål i begge intervjuguidene som var følgende: «Hvilken kjennskap har du til begrepet bærekraft, og hva betyr det for deg og din bedrift?». Det var viktig for oss at informantene hadde mulighet til å komme med noen avsluttende kommentarer. Vi valgte å ha med følgende avsluttende spørsmål: «Gitt det vi nå har pratet om, har du mer på hjertet som du mener er viktig?». Intervjuguidene inneholdt enkelte temaer og spørsmål, men rekkefølgen og eventuelt supplerende spørsmål ble bestemt gjennom selve intervjuet. I utforming av en intervjuguide er det viktig at man identifiserer de mest sentrale temaene som er knyttet opp mot problemstillingen. Under disse temaene vil man kunne supplere med underspørsmål slik at man utdyper områder som trenger mer dyptgående informasjon. En fordel med et semistrukturert intervju er at man oppnår en balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al., 2020).

Logisk link mellom data og antakelser

Datainnsamling

I denne oppgaven foregikk datainnsamlingen gjennom dybdeintervjuer av utvalgte ledere i trafikkskoler og interessenter. I utgangspunktet ønsket vi å gjennomføre intervjuene fysisk siden det ville gjøre det lettere å plukke opp for eksempel kroppsspråk, nyanser i tonefall og sarkasme (Tjora, 2021). Grunnet den geografiske spredningen av våre informanter ble det naturlig at vi gjennomførte intervjuene på Teams med videointervju, der vi foretok lydopptak via båndopptaker og diktafonapp. Lydopptaket ble lagret på sikker server via nettskjema. Vi valgte at en av kandidatene var intervjuleder, mens den andre hadde en mer observerende rolle. Ved å velge denne intervjuemetoden så gav vi informantene mer ro ved å kun måtte forholde seg til en intervjuer.

Transkribering

Transkriberingen var en tidkrevende prosess, og vi valgte at en av kandidatene transkriberte alle intervjuene slik at man fikk en lik skrivestil. Latter og lyder som ikke passet inn i skriftspråket ble bestemt utelatt. Nøling og gjentakende ord valgte vi å utelate når intervjuene ble transkribert for å skape mer flyt i språket. Ulempen med dette var at konteksten for svaret kunne bli misforstått som for eksempel at noe ble sagt med en spøkefull undertone eller i sammenheng med latter. Det å transkribere et intervju fører med seg noen utfordringer man må ta stilling til. Man skal omformulere et talespråk til et skriftspråk og i denne prosessen

skjer det en fortolkning hvilket kan være gjenstand for både prinsipielle og praktiske problemer. Når man sitter i en intervjusituasjon er det mye kroppsspråk, stemmebruk og tempo som spiller inn i hvordan man tolker det som kommuniseres. Dette vil ikke komme klart fram gjennom det skriftlige språket (Kvale & Brinkmann, 2021).

Kriterium for å tolke funnene

Vi har valgt å basere vår studie på teoretiske antakelser som også er det som anbefales ved casestudie. Gjennom analysen tar vi utgangspunkt i de teoretiske antakelsene beskrevet tidligere. Dette har gitt oss en god retning og struktur for analysen. Når det kommer til strategier for analyse av data, har vi valgt å ta utgangspunkt i en analyse basert på teoretiske antakelser. Dette har fungert som et filter. Videre valgte vi en analytisk teknikk hvor vi sammenlignet de to casene opp imot hverandre, samtidig som vi også sammenlignet de åtte analyseenheterne opp imot både casene og hverandre. Dette blir kalt en cross-case analyse (Yin, 2014).

Dataanalyse

Når man gjennomfører en cross-case analyse vil det være viktig å være klar over at kategoriene ligger sentralt og at analysen kan kategoriseres på tvers av datamaterialet. Vi har brukt tematisk analyse som en inspirasjon til vår dataanalyse og tolkning av funnene grunnet at det ikke var en standardisert dataanalysemetode ved casestudier. Den kan minne om Yin (2014) sin mønstermatching, men denne benyttes kun ved enkeltcaseanalyse ifølge teorien. «Dataanalyse er det minst utviklede og vanskeligste aspektet ved casestudier, og det finnes ingen standardiserte metoder for dette formålet» (Yin (2014), referert i, Johannessen et al., 2020, s. 220).

Tematisk analyse består av seks faser hvor den første fasen er å bli godt kjent med datamaterialet. Her brukte vi god tid til å både transkribere og lese gjennom intervjuene. Dette gav oss et godt grunnlag for neste fase. Den andre fasen er koding og her gjorde vi oss godt kjent med datamaterialet og deretter laget vi koder som vi synes best passet til fenomenet bærekraftig utvikling. Vi benyttet NVIVO som programvare som et verktøy til å organisere kodingsarbeidet. Gjennom hele kodingsprosessen har de teoretiske antakelsene fungert som veiviser og bidratt til struktur. Ved hjelp av NVIVO ble det foretatt et grundig kodingsarbeid samtidig som vi skrev refleksjonsnotater. Etter kodingen satt vi igjen med 46 koder for

daglige ledere i trafikkskoler og 49 koder for interessentene som vist i Figur 6 (Braun & Clarke, 2006).

Daglige ledere i trafikkskoler				Interessenter			
Name	Files	References	Name	Files	References		
Arbeidsvilkår	3	5	Arbeidsmiljø	1	1		
Bærekraft	5	17	Begrunnelser	1	1		
Driverere	3	10	Bærekraft	4	26		
Endringsledelse	3	9	Driverere	1	1		
Hindre	4	17	El-bil	2	3		
Holdninger	5	12	Endringskompetanse	4	10		
Innovasjon	1	1	Endringsprosesser	4	12		
Kommunikasjon	3	8	Forskning	1	1		
Kunnskap	3	4	Gjenbruk	2	3		
Markedsføring	2	2	Hinder	2	6		
Miljø	3	5	Holdninger	4	21		
Mål	4	9	Innovasjon og nytenkning	3	11		
Negativ til endring	4	9	Kommunikasjon	4	20		
Regulering	3	6	Kompetanse	2	5		
Samarbeid	5	13	Kompetanseheving	4	14		
Sosial fokus	2	3	Konkuransekraft	2	3		
Teknologi	2	2	Myndighet	4	5		
Tid	3	12	Mål	4	10		
Tiltak	3	18	Næringsliv	1	1		
Trafikksikkerhet	3	10	Risiko	1	1		
Økonomi	4	5	Samfunnsansvar	1	2		
			Strategi	4	11		
			Synlighet	1	2		
			System	1	5		
			Teknologi	3	3		
			Tiltak	4	20		
			Trafikksikkerhet	4	10		
			Økonomi	4	14		

Figur 6 - Koding i NVIVO

I tredje fase så vi etter kategorier som kodene kunne passe inn under. I dette arbeidet benyttet vi PowerPoint som verktøy for å organisere de ulike kodene under ulike temaer. Figur 7 er et av utkastene vi lagde under dette arbeidet og viser et steg i prosessen fram mot de ferdige temaene (Braun & Clarke, 2006).

- Bærekraftig utvikling (Daglige ledere i trafikkskoler)
 - Bærekraftig utvikling (Interessenter)
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Drivere <ul style="list-style-type: none"> • Strategi og mål • Politisk mot • Markedskrefter • Insentiver • Kommunikasjon • Teknologi • Barrierer <ul style="list-style-type: none"> • Tid • Økonomi • Manglende kompetanse • Politikk • Holdninger • Samarbeid | <ul style="list-style-type: none"> • Drivere <ul style="list-style-type: none"> • Politikk • Samarbeid • Kommunikasjon • Strategi • Endringskompetanse • Markedskrefter • Kunnskapsdeling • Teknologi • Barrierer <ul style="list-style-type: none"> • Manglende politisk mot • Økonomi • Knapphet på ressurser • Mangel på kunnskap og innsikt • Manglende rapportering/oppfølging • Holdninger |
|--|--|

Figur 7 - Utkast til kategorier fra PowerPoint

I den fjerde fasen så vi over kategoriene og undersøkte om noen av dem kunne sammenfattes eller at de ikke hadde nok empirisk data til å bli gjeldende videre i oppgaven. Eksempel på dette var samarbeid og kommunikasjon som ble kategorien samhandling, mens strategi og endringskompetanse ble kategorisert som kompetanse. Gjennom den femte fasen besluttet vi hvilke kategorier som skulle bli med videre i analysen og presenterte dette gjennom Figur 8. I den sjette fasen er formålet å presentere funnene på en enkel og konsis måte som vil gi leseren en god forståelse for fenomenet som er undersøkt. Kategoriene er utdypet i kapittel 4 der vi har tatt med utdrag fra datamaterialet. Det er viktig at det blir presentert tilstrekkelig materiale som underbygger de valgte kategoriene. Vi valgte de gitte kategoriene da de best ville bidra til å svare på vår problemstilling (Braun & Clarke, 2006). Dette var en omfattende prosess hvor vi flere ganger finjusterte forskningsspørsmål og navnene på kategoriene slik at de hang sammen og fulgte oppgavens tema og problemstilling (Johannessen et al., 2018).

I forskning må man se på forholdet mellom empiri og teori. Empiri og data brukes ofte om hverandre i forskning og empiri kan forklares med at det er «utsagn om virkeligheten som har sitt grunnlag i erfaring, og ikke syensing» (Johannessen et al., 2020, s. 26), mens teori kan sees på som uttrykk for mer generell kunnskap og antakelser om virkeligheten. Det ble anvendt en abduktiv tilnærming til dataanalysen da vi gikk fram og tilbake mellom teori og empiri gjennom hele analyseprosessen (Johannessen et al., 2020).

3.3 Validitet og reliabilitet

3.3.1 Validitet

Ved casestudie er det viktig å være klar over begrepet validitet eller gyldighet. Validitet er ikke noe som er absolutt, men bør være et kvalitetskrav som forskeren bør etterstrebe gjennom hele forskningsprosessen. Generelt er validitet i en kvalitativ undersøkelse en måling av hvordan metoden og funnene er representativt for både formålet og den virkelighet den er ment å representere. Validitet kan deles opp i to deler, den interne og eksterne validitet. Gjennom at vi er to som har forsket vil troverdigheten styrkes gjennom at vi begge har analysert datamaterialet. Dette gjorde at vi i mindre grad overførte våre egne subjektive oppfatninger og meninger i analysen og drøftingen. Vi ser dog at troverdigheten ved forskningen ville blitt styrket gjennom metodetriangulering og vil ha et fokus på dette ved eventuell videre forskning. Ved å benytte seg av flere datainnsamlingsmetoder vil man kunne styrke oppgavens validitet (Johannessen et al., 2020; Kvale & Brinkmann, 2021).

Ekstern validitet legger vekt på om resultatet kan generaliseres eller overføres til andre sektorer og bransjer. Vi mente at funnene i oppgaven vår kunne overføres til andre SMBer i andre bransjer grunnet at kunnskapen om bærekraftig utvikling og forståelsen av bransjen som et helhetlig system med et felles mål kunne benyttes på tvers av bransjer og sektorer. SMBer har noen fellestrekk uavhengig av hvilken bransje de tilhører, og dette kan blant annet være; at det er kort vei mellom leder og medarbeidere i organisasjonen, at det er knapphet på ressurser og at den økonomiske situasjonen og fokuset på å overleve står sterkt (Johannessen et al., 2020; Kvale & Brinkmann, 2021).

3.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet slutter seg til forskningsdataene, datainnsamlingen, metodevalg og prosesseringen av datamaterialet og handler med andre ord om pålitelighet. Vi har, for å styrke reliabiliteten, lagt ved intervjuguide (Vedlegg 2 og 3) og samtykkeskjema (Vedlegg 1). Videre har vi en utdypende casebeskrivelse av bransjen og dens utfordringer sett opp mot kontekst og vår problemstilling. Troverdigheten til våre resultater ble styrket ved at vi som forskere gav intervjuobjektene muligheten til å komme med tilbakemeldinger på første transkribering. Det var en av informantene som valgte å benytte seg av denne muligheten (Johannessen et al., 2020).

3.4 Forskerrollen

Vi har vært to forskere med ulik arbeidsbakgrunn hvor den ene har god kjennskap til trafikkskolebransjen gjennom arbeidserfaring. Det har vært en fordel for studien at den andre kandidaten ikke har hatt kjennskap til bransjen da dette har gitt en mer objektiv tilnærming. Vi har ansett det som en fordel at både et objektivt og et subjektivt syn er representert. Ved at vi har vært to forskere til stede under intervjuene unngikk vi at intervjuet og analysen var farget av en persons oppfatning. Vi har drøftet og diskutert etter hvert intervju slik at vi har hatt en felles oppfatning av det som ble sagt under intervjuet. Under intervjuene var det kandidaten som ikke har en nær tilknytning til bransjen som utførte intervjuene. Dette var et bevisst valg for å hindre at det ble stilt ledende spørsmål som var basert på egen arbeidserfaring (Kvale & Brinkmann, 2021).

3.5 Etiske problemstillinger

Under et forskningsstudium er det nødvendig å se på de etiske retningslinjene man bør følge. Mye av grunnen til at man må ta stilling til etiske problemstillinger er for å kunne bidra til at forskningsstudiet blir gjennomført på en forsvarlig og riktig måte, og at man etterstreber høy kvalitet i alle ledd. Johannessen et. al (2020) definerer etikk som “forholdet mellom mennesker, det vil si hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre” (Johannessen et al., 2020, s. 45). Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt felles forskningsetiske retningslinjer. Man kan sammenfatte dem innenfor tre ulike kategorier:

1. Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi
2. Forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv
3. Forskerens ansvar for å unngå skade

Vi valgte å benytte oss av en etisk protokoll for å øke sannsynligheten for at vi holdt oss innenfor de etiske rammene ved intervjusituasjonen. Gjennom en slik protokoll laget vi et rammeverk for de involverte partene der vi så på hvilke grenser samtykkeerklæringen gav, og vi tok hensyn til den asymmetriske maktrelasjonen som kunne finne sted i en slik intervjusituasjon (Kvale & Brinkmann, 2021). Vi opplyste i samtykkeerklæringsskjemaet at informantene kunne trekke seg fra studien hvis de ønsket. Vi nevnte også i intervjuene at de kunne få tilgang på transkribert intervju. Det var en av informantene som ønsket å lese gjennom det transkriberte intervjuet. Det er viktig at informanten føler på trygghet rundt dette og at de får lov til å lese gjennom sitt eget intervju og ha en sitatsjekk om ønskelig (Tjora, 2021).

3.6 Personopplysninger og NSD-krav

Vi har meldt inn prosjektet til Norsk senter for forskningsdata (NSD) der vi har lagt ved kopi av de to intervjuguidene og informasjonsskriv til informantene. NSD godkjente prosjektet og fulgte oss opp underveis i prosjektet med tanke på håndtering av personsensitive opplysninger. Ved videointervjuene over Teams ble diktafonappen til UIO brukt. Lydfilene ble lastet opp til nettskjema, og lagret på sikkert område. Alle informantene er anonymisert, og alle data ble slettet ved prosjektets avslutning. Statens vegvesen gav samtykke til at deres navn kunne benyttes i oppgaven og dette gav vår oppgave en større faglig tyngde.

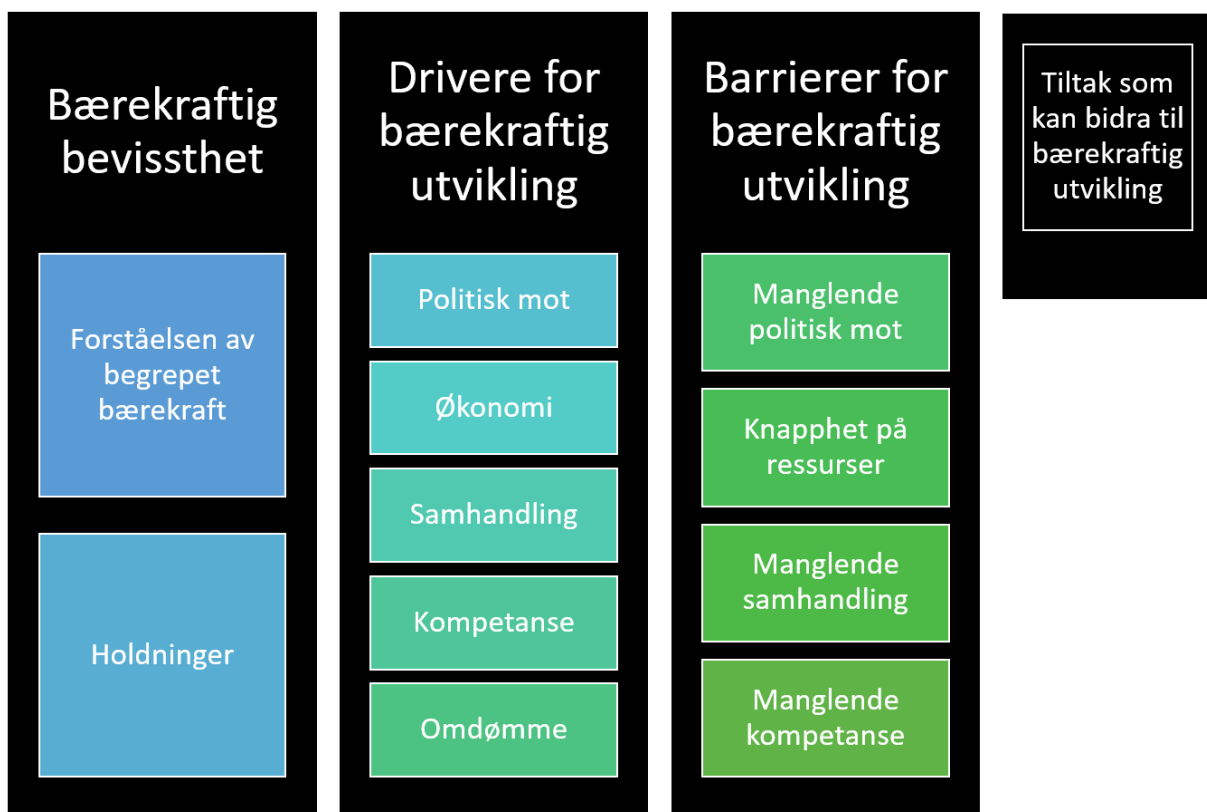
Når man skal gjennomføre et forskningsprosjekt er det viktig å ta stilling til om studiet omfattes av personopplysningsloven. De fleste forskningsprosjekter ved høyskoler og universiteter omfatter personopplysninger, og man må derfor sette seg inn i de retningslinjene som gjelder ved sin institusjon. Et krav er at man må melde fra til NSD når man skal gjøre en studie som omfatter personopplysninger. Personopplysningsloven har noen krav som må følges. Blant annet er det slik at hvis personer i undersøkelsen kan identifiseres på en direkte eller indirekte måte, så må informantene gi samtykke til å delta i undersøkelsen. Dette samtykket må være frivillig der de må gi samtykke til at de godtar behandling av personopplysninger, og de skal kunne trekke tilbake samtykket når som helst i løpet av studiet hvis de ønsker det (Johannessen et al., 2020). Innhenting av samtykke i henhold til disse kriteriene ble benyttet i prosjektet.

4.0 Empiriske funn

I dette kapittelet presenteres de viktigste funnene fra datamaterialet. Funnene som blir presentert her er nøye valgt ut gjennom analysen for å kunne svare på problemstillingen i oppgaven: «Hvilke faktorer påvirker implementeringen av bærekraftsarbeid i trafikkskolebransjen, og hva kan gjøres for å overvinne eventuelle barrierer?». Datamaterialet består av to datasett og deres svar vil bli presentert separat under hver underkategori. Datasett 1 er daglige ledere i trafikkskoler, og datasett 2 er interessenter.

1. Hva legger trafikkskolebransjen i sin forståelse av begrepet bærekraft?
2. Hvilke drivere eksisterer for bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen?
3. Hvilke barrierer eksisterer for bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen?
4. Hvilke tiltak kan iverksettes for å bidra til en mer bærekraftig trafikkskolebransje?

Bærekraftig utvikling



Figur 8 - Sortering av funn fra den empiriske undersøkelsen

Figur 8 er en oversikt over de kvalitative funnene fra den empiriske undersøkelsen. Den er laget for å få en oversikt over hovedkategoriene og underkategoriene. Øverst viser figuren fenomenet som er undersøkt: bærekraftig utvikling, for deretter å vise de fire hovedkategoriene; bærekraftig bevissthet, drivere for bærekraftig utvikling, barrierer for bærekraftig utvikling og tiltak som kan bidra mot bærekraftig utvikling. Videre deles

kategoriene inn i flere ulike underkategorier som vist i Figur 8. Svarene fra de to datasettene, datasett 1 – Daglige ledere og datasett 2 – Interessenter, blir presentert under hver underkategori. Bakgrunnen for de fire hovedkategoriene kommer fra forskningsspørsmålene. Underkategoriene representerer det vi anså som det mest vesentlige som kom fram gjennom kodingsarbeidet i analysen. I dette funkapitelet blir det presentert sitater fra datamaterialet som underbygger disse hovedkategoriene og underkategoriene.

4.1 Bærekraftig bevissthet

4.1.1 Forståelse av begrepet bærekraft

Det første spørsmålet som ble stilt til samtlige informanter var: «Hvilken kjennskap har du til begrepet bærekraft, og hva betyr det for deg og din bedrift?». Bakgrunnen for spørsmålet var å kartlegge begrepsforståelse og kunnskapsnivå hos informantene. Svarene viser avvik mellom de to datasettene når det kom til begrepsforståelsen.

4.1.1.1 Daglige ledere

Forståelsen av begrepet bærekraft vil kunne være avgjørende for arbeidet mot en bærekraftig utvikling og FNs bærekraftsmål. Hva informantene legger i begrepet bærekraft gir oss større innsikt i deres forståelse. Økonomi var noe flere av informantene la i begrepet og det var tydelig at dette var viktig for dem. En av informantene (L2) gav følgende beskrivelse av begrepet hvor økonomisk bærekraft og arbeidsmiljø ble det sentrale:

«Det første som slår meg er økonomisk bærekraft, at bedriften har livets rett. Jeg tenker hovedsakelig at bærekraft viser til en velsmurt organisasjon, hvor man må tenke på alt fra arbeidsmiljøet til klare rammer for organisasjonen. Så må man selvfølgelig tjene penger på det man driver med.»

Informanten L1 innrømmet lite kjennskap til begrepet bærekraft, men hadde hovedvekt på miljø i sitt svar. Dette peker mot et kompetansegap med tanke på begrepsforståelse:

«Nei, jeg har ikke noe inngående kjennskap til begrepet egentlig. Så det har egentlig ikke vært noe stort tema annet enn det normale i forhold til å prøve å kildesortere og bruke minst mulig papir som er det klassiske som har eksistert lenge.»

En tredje informant (L3) er noe kortfattet når det kom til spørsmål om begrepsforståelse, men peker på bedriftens økonomiske posisjon som det viktigste:

«Bærekraft, ja, hva er det? Hvor sterkt vi står, tenker jeg.»

4.1.1.2 Interessenter

Interessentene viste en noe annen vinkling enn de daglige lederne når de skulle beskrive begrepet bærekraft. De så på bærekraft i et helhetsperspektiv der samhandling mellom ulike aktører, trafikksikkerhetsarbeid og kompetanseheving var viktige faktorer. Informant I1 beskrev følgende når hen ble spurt om begrepsforståelsen av ordet bærekraft:

«Når det kommer til bærekraft er det viktig å ta vare på naturen og kommende generasjoner på best mulig måte, men det er jo også et helhetsperspektiv. Kompetanseheving står sentralt.»

Informant I3 viste en lignende forståelse, men utdypet at det hang sammen med FNs bærekraftsmål og hadde fokus på at arbeidet med bærekraft var viktig, ikke bare for nåtiden, men også for fremtiden:

«Det angår oss alle, og det går inn i nesten alt hva vi gjør, er og driver med. Da tenker jeg i et større perspektiv som mennesker rett og slett. Vi har jo sett at det er stadig flere, både virksomheter og organisasjoner, som har eierskap til det begrepet. Det henger selvfølgelig sammen med de overordnede målene man skal nå, både nasjonalt og ikke minst internasjonalt med tanke på FNs bærekraftsmål. Det handler om hvordan vi sammen skal jobbe for at verden skal være mulig å overta for kommende generasjoner. Vi skal ikke bruke opp ressursene, men forvalte dem på en god måte.»

Informant I4 beskrev begrepet bærekraft som noe som fort kan bli både brukt og misbrukt i mange sammenhenger og trakk fram klimagassutslipp og trafikksikkerhet som kategorier tilknyttet begrepet. I2 har, på sin side, en forståelse av at skadeforebygging og trafikksikkerhet står sentralt.

Oppsummering

For å oppsummere interessentenes og de daglige ledernes forståelse av begrepet bærekraft kan man si at det er et skille mellom de to gruppene. Interessentene la stor vekt på det helhetlige perspektivet. Mange av interessentene hadde arbeidsoppgaver som omhandlet bærekraftsarbeid, mens de daglige lederne hadde et større fokus på forsvarlig økonomisk drift. Gjennom sitt arbeid har interessentene opparbeidet seg bærekraftskompetanse som gjør at de

har en helhetlig forståelse av begrepet og dets tre dimensjoner. Vi ser at de daglige lederne har noe snever begrepsforståelse som kan påvirke videre bærekraftig utvikling.

4.1.2 Holdninger

I løpet av intervjuene ble det tydelig for oss som forskere at holdninger var viktige funn. Vi hadde ikke et spesifikt spørsmål i intervjuguiden om holdninger, men så at dette var viktig å presentere.

4.1.2.1 Daglige ledere

Informant L4 viste gjennom sitt svar at hen ikke hadde noe spesielt positiv holdning når det kom til bærekraft og miljø og sa følgende:

«Jeg har ikke noe sånn voldsomt engasjement i bunnen for miljø det har jeg ikke. Selv om jeg absolutt er opptatt av det, men jeg vil ikke påstå at jeg er veldig engasjert. Det er jeg ikke»

L4 viste med sitt svar at hen tar de fleste avgjørelser på egen hånd i sin bedrift. Dette viser til et kunnskapsgap når det kommer til hvordan en endringsprosess skal gjennomføres ifølge Figur 1 og teori om endringsprosesser, se kapittel 2.2. Informanten stiller seg noe negativ til arbeidstakeres innspill gjennom måten hen velger å gjennomføre endringer på:

«Ansatte er vanedyr og personlig er jeg knallhard på hva jeg forventer. Mine ansatte må være med på endringer som jeg kommer med og dette er beskrevet i stillingsbeskrivelsen. Det er tidligere ansatte som nå ikke jobber her grunnet manglende evne til å tilpasse seg endringer.»

L2 viser en positiv holdning til det å utvikle seg når det kommer til å nå nullvisjonen:

«Det har skjedd ganske mye i samfunnet på 20 år som gjør at jeg bør utvikle meg. Og skal vi ha en sjanse til å nå nullvisjonen så mener jeg at utvikling er det viktigste punktet.»

Når det kom til L2 sine yngre ansatte stilte hen seg noe mer negativ til deres meninger om hvordan bedriften burde styres. Når det snakkes om utvikling og endring generelt viser L2 med sitt svar en ganske negativ holdning til endringer og ønsker å fortsette å arbeide slik de alltid har gjort:

«Det er jo spesielt de yngste ansatte som prater med andre og blir påvirket av ytre omgivelser, og da må jo jeg argumentere for hvorfor vi har jobbet på denne måten i

over 20 år, da selyfølgelig med utvikling. Da har jeg tro på at det vil fungere de neste 20 årene. De som har jobbet i mange år og lenger enn meg i bransjen kjøper lettere argumentasjonen min. De har jo selyfølgelig levd og har opplevd både finanskriser og lignende.»

4.1.2.2 Interessenter

Interessentene snakket om ulike holdninger som eksisterte ute i bransjen og markedet. Etter I2 sin oppfatning kunne disse holdningene skape utfordringer for bærekraftsarbeidet:

«Så stiller man seg kanskje spørsmålene: Hvor villig er du til å gi opp ferieturen til syden av bærekraftshensyn? Skal jeg redde verden? Nei, jeg tror jeg heller legger meg her og tar en øl og spiser litt chips. Det handler om holdninger. Hvis du ikke forstår potensielle konsekvenser ved manglende handlingskraft, så har du kanskje heller ikke tatt helt innover deg at du faktisk må gjøre noe selv.»

I1 sa følgende om holdninger til endring og viste også til at hen selv syntes det var vanskelig å endre seg:

«Det er jo ingen som vil endre seg. Man vil jo helst bare gjøre som man alltid har gjort, og det kjenner jeg på selv også. Jeg vil ikke endre meg.»

I3 mente trafikkskolebransjen hadde kommet til et punkt der de hadde en positiv holdning til endring og sa følgende:

«Trafikkskolebransjen virker klare til å gå over til nullutslippskjøretøy, dette vises gjennom salgstallene fra i fjor da 8 av 10 nye trafikkskolebiler var elbil. Året før var det bare 50 % eller 46 % eller noe sånn. Utviklingen har gått i taket det siste året.»

Oppsummering

Både interessentene og de daglige lederne syntes endring var vanskelig og krevende og viste til at de fleste ønsket å fortsette i det de anså som sin komfortsone. Flere av de daglige lederne viser, med sine svar, at de styrer bedriften med lite innspill fra de ansatte. Dette tolker vi dithen at endringsledelsesteori ikke blir tatt hensyn til i den daglige driften. Det vil derfor være viktig å tilegne seg endringskompetanse dersom man ønsker å få til et effektivt bærekraftsarbeid.

4.2 Drivere for bærekraftig utvikling

4.2.1 Politisk mot

Informantene var enig i at politisk mot kunne ha en stor betydning for bærekraftig utvikling. Under vises noen utdrag fra datamaterialet som underbygger dette.

4.2.1.1 Daglige ledere

Flere av informantene nevnte et savn etter flere politiske insentiver der man kunne drive utviklingen framover. Dette oppsummeres godt av informant L4 som nevnte et fiktivt eksempel hvor myndighetene kunne ha tilrettelagt for at flere bedrifter kunne investert i nullutslippskjøretøy gjennom å subsidiere utbygging av ladeinfrastruktur og nødvendige systemer rundt dette.

«Det er viktig at myndighetene legger til rette for at det er enkelt å endre seg. Dette gjelder både infrastruktur, økonomi og kunnskap. Politikerne må komme til et punkt der man setter ned foten og sier at nå må man gjøre en endring. De må legge opp til bevisstgjøring om at nullutslippskjøretøy er framtiden, og så tror jeg bransjen må bli flinkere til å snakke om økonomi og samarbeid. Jeg synes bedrifter som sliter økonomisk skulle få en gulrot for å tenke miljø og investere i bærekraftige løsninger.»

4.2.1.2 Interessenter

Politisk mot kan være en driver for bærekraftig utvikling og her hadde interessentene fokus på lovgivning. I4 gav et godt eksempel på tidligere politisk mot da bilbelte ble påbudt på 70- og 80- tallet (Ellingsdal, 2019).

«Hvis det kommer nye lover og regler så endrer man seg jo fort i forhold til det. Et eksempel var jo når bilbeltet ble pålagt. Når folk fikk bot for ikke å ha på sikkerhetsbeltet så begynte atferdsmønsteret å endre seg. Når man får tilsynskriterier så begynner flere å innrette seg, for da får det en konsekvens. Så det med lovkrav tror jeg definitivt er noe som hjelper.»

Trafikkskolebransjen må ikke nødvendigvis vente på at myndighetene skal innføre bærekraftige løsninger for bransjen, men kan selv være en pådriver for endring. I4 presiserte følgende:

«En bransje kan jo selv være pådriver for å fremme det politiske motet.»

I3 har samme oppfatning som I4 og sa kortfattet:

«Driverne for bærekraftig utvikling kan være krav fra myndigheter gjennom nye lover og regler.»

Oppsummering

De daglige lederne hadde mange ønsker om både intensiver og lovendringer, men som interessentene påpekte kan trafikkskolebransjen også fremme endringer gjennom å selv være en pådriver for et politisk mot.

4.2.2 Økonomi

4.2.2.1 Daglige ledere

Informant L4 var opptatt av trender i markedet og så en økonomisk fordel ved å ta bærekraftige valg med tanke på overgang til elektriske kjøretøy:

«Så hovedmotivasjonen min for å tenke miljøtiltak med tanke på bilpark og lignende har strengt tatt vært økonomi og ikke minst marked, altså det å følge med i tiden. Gjøre det som trendene viser og det er jo å kjøre elektrisk.»

Videre snakket informant L4 om at en investering i ladere både hjemme hos ansatte og ved kontoret kunne oppleves som kostbart i et kortsiktig perspektiv. Endringen vil likevel føre til store besparelser da bruk av hurtigladere vil bli en stor utgift ved langsiktig bruk. Her igjen så L4 en mulig langsiktig økonomisk avkastning på sine investeringer i infrastruktur og dermed en økning av sine økonomiske ressurser i selskapet:

«Altså den økonomiske kostnaden med å gjøre selve endringen den er i mange tilfeller stor, men de som klarer å få det til ser jo også at de sparer penger.»

Hen nevnte også at bedriften tapte store summer på å la ansatte benytte fossile kjøretøy og mente at bruken av disse kjøretøyene ikke kunne forsvares økonomisk. Her viste L4 igjen til at økonomisk styrke er en stor ressurs og dermed en vesentlig driver for bærekraftig utvikling:

«Først og fremst snakker jeg om økonomi. Jeg snakker ikke om miljø, men økonomi. Jeg taper ca. 7- 8000 kroner måneden hvis jeg skal tillate at ansatte kjører en fossil bil. Det vil være helt hårreisende i forhold til økonomien i mitt selskap, så det går ikke.»

Denne tankegangen underbygges også av L1 som nevnte at investeringen var i hovedsak basert på økonomisk tankegang:

«Trafikkskolen har kjøpt inn to el-biler. Det var jo, i hovedsak, et økonomisk valg. Må vel være så ærlig å si det at det handlet mer om restverdien på bilen når den var ferdig som skolebil og driftskostnader underveis.»

4.2.2.2 Interessenter

Interessentene underbygget det de daglige lederne hadde sagt om økonomi som en driver for bærekraftig utvikling. Dette beskrives godt gjennom informant I1 sitt følgende utsagn:

«Når man skal gjøre endringer tenker man ofte at det må gagne bedriften økonomisk. Har man ikke god økonomi i et selskap, så er det ikke bærekraftig. Da går man jo konkurs.»

I4 nevnte videre at ønske om maksimering av profitt kan være en driver:

«Selv om man driver virksomheten økonomisk greit, så vil det jo alltid være et ønske og et mål om enda mer.»

Oppsummering

Informantene var enig i at økonomi var en viktig driver for bærekraftig utvikling, og de daglige lederne viste at dette var et stort fokusområde for dem i den daglige driften. For å kunne ta bærekraftige valg og påfølgende investeringer var god økonomisk virksomhetsstyring og tilgang på kapital en forutsetning, samtidig som det var økonomisk gunstig å følge med i tiden og utvikle seg i samsvar med trendene.

4.2.3 Samhandling

4.2.3.1 Daglige ledere

Det var lite eksempler på samarbeid mellom trafikkskoler i datamaterialet, men L4 viste til at samarbeid og kunnskapsdeling kunne bidra til bærekraftig utvikling. Hen sin bedrift hadde gått over til nullutslippskjøretøy, og de hadde en videre plan om samarbeid med en annen skole for å lære mer om økonomisk kjøring med el-bil:

«Vi har jo et mål om å starte et samarbeid med en annen skole med tanke på økonomisk kjøring med el-bil. Nå som alle lærerne har gått over på automat så har jeg planer om at et par lærere skal sendes på kurs og deretter kurse alle de andre lærerne i bedriften i økonomisk kjøring på elbil. Det er klart det er mye å hente i forhold til rekkevidde, miljø og ikke minst økonomi. Det går jo også på totaløkonomien til bedriften og det er noe jeg da jobber bevisst for nå rett og slett.»

4.2.3.2 Interessenter

Det kom klart fram av svarene fra undersøkelsen at interessentene var opptatt av samhandling mellom de ulike aktørene i bransjen og så på dette som en viktig driver for bærekraftig utvikling. Både I3 og I1 snakket om et godt samarbeid mellom interessentene, og at både høringssvar og konferanser var gode samhandlingsarenaer. I1 sier følgende:

«Grunnen til at Norge har gjort det så bra innenfor trafikksikkerhetsarbeidet er fordi vi samarbeider på tvers av organisasjoner. Det gjør at vi øker kompetansen oss imellom. Vi jobber alle mot det samme målet som er nullvisjon. Eksempler på samarbeid er Føreropplæringskonferansen og høringssvar. Vi har en åpen dialog med for eksempel politiske styringsorganer som gjør at hvis vi lurert på noe og eventuelt vurderer en forskriftsendring, så tar vi et møte for å se hva mulighetene er for en endring. Vi samarbeider veldig bra i dag, men hvis vi tenker at vi skal få til en utvikling så kan vi ikke tenke at dette er bra nok.»

I3 la vekt på at trafikkskolebransjen hadde blitt mer synlig som bransje, og at trafikkopplæring nå tas fram som mer relevant for trafikksikkerhetsarbeidet enn det som var tilfelle for bare noen få år siden. I3 nevnte videre et eksempel til etterlevelse fra bilbransjen hvor konkurrenter hadde inngått samarbeid for å finne de gode løsningene for fremtiden:

«Ulike bilmerker har gått sammen og jobbet for å finne gode løsninger for fremtiden. Selv om de er konkurrenter så er det mulig å ha to tanker i hodet selv om alle skal tjene penger.»

I4 nevnte et spesifikt eksempel på samarbeid innad i bransjen og denne MC-dugnaden er et bidrag til trafikksikkerhetsarbeidet:

«Vi har laget en MC-dugnad hvor vi har med oss kommuner, NAF, politiet, Trygg Trafikk, bransjeorganisasjoner for trafikkskoler, importørforeningen for motorsykler og forhandlerforeningen for motorsykler. Hvor vi samarbeider om holdningsskapende arbeid for trafikksikkerhetsarbeidet spesielt knyttet til MC.»

I4 viste til innlegg og presentasjoner på konferanser der de snakket om samhandling og kunnskapsdeling i bransjen. Dette er en form for enveiskommunikasjon og kan ikke anses som en optimal måte å samhandle på:

«Det arbeidet vi gjør er knyttet opp mot det å holde innlegg og presentasjoner, og da prøver vi å ta med trafikksikkerhet generelt i alle disse sammenhengene. Vi peker på at føreropplæring er en viktig del av den gode trafikksikkerheten vi har. Bransjen kan klappe seg på skuldra fordi de bidrar til nullvisjonen.»

Informant I2 nevnte samhandling mellom myndigheter og aktørene i bransjen som en viktig driver for bærekraftig utvikling. Hen hadde følgende tanker rundt dette:

«Man må prøve å spille mer på lag og bidra med sin kompetanse sånn at vi i fellesskap glir i en riktig retning. Man må snakke med myndighetene, få med seg flere enn seg selv på tankegangen. Endring er krevende arbeid så alle må være med å bidra.»

I2 nevnte videre et prosjektsamarbeid med den ideelle organisasjonen Zero. Bakgrunnen for prosjektet var å se på klimakonsekvenser av arbeidsforhold og utslipp i hele verdikjeden til bilbransjen. Videre så de på hva slags type tiltak man kunne gjøre, hva slags virkemidler man kunne bruke og hvordan håndtere dem. Gjennom samarbeidet viste I2 til at man kunne både påvirke andre og trekke i riktig retning når det kom til bærekraftig utvikling.

«Vi har hatt et prosjektsamarbeid med Zero. Her har vi jobbet sammen med mange ulike aktører. Vi ønsker å være med å påvirke og dytte i riktig retning. Det er et samspill da, og man ønsker å sørge for at det blir en konkurranse om å være mest bærekraftig.»

Oppsummering

De daglige lederne kom med få eksempler på samhandling med andre aktører. Interessentene, på den andre siden kom med en del eksempler, men dette var i stor grad samhandling om ulike trafikksikkerhetstiltak. Vi ser at det mangler mer samhandling som omhandler de to andre dimensjonene i bærekraftsbegrepet, økonomi og miljø. Gjennom ulike typer samarbeid innad i bransjen, om for eksempel ladeinfrastruktur, kan trafikkskoler jobbe mot en mer bærekraftig trafikkskolebransje samtidig som det vil lette deres økonomiske byrde som store investeringer medfører.

4.2.4 Kompetanse

Kompetanseheving var en underkategori som ble framtrødende i datamaterialet. Her var flere av informantene samstemte om å se på dette punktet som en driver for bærekraftig utvikling.

4.2.4.1 Daglige ledere

L1 var stolt over egen bedrift og uttalte følgende på vårt spørsmål om hvordan de jobbet med kompetanseheving i egen bedrift:

«Der føler jeg at vi er ganske på ballen. For det første så har vi et ønske om at alle lærerne våre skal ha førerkort i alle klasser vi underviser i. Vi deltar så ofte vi kan på fagsamlinger og trafikklærerdager. Vi har vært på kurs på NAF øvingsbane og hatt kurs i hvordan holde trafikalt grunnkurs på trafikkskolen sammen med andre skoler.»

Informant L2 viste til obligatoriske fagsamlinger for ansatte, internkursing og ulike seminarer som de deltok på. Hen viste med sitt svar at hen var spesielt positiv til å finansiere videreutdanning for ansatte da dette kom bedriften til gode i et lengre perspektiv:

«Derfor er det mye internkursing, mye fagdager. Vi har en fagsamling en gang i kvartalet med alle tre avdelingene og alle må møte da. Vi reiser rundt på seminarer, presis banekjøring og alt. En av lærerne mine kom for et par år siden og ønsket å etterutdanne seg innenfor spesialpedagogikk og da ropte jeg et rungende ja. For det gagner gruppa.»

L3 trakk fram samkjøring mellom ansatte og kurs som viktige drivere for å ha en bærekraftig utvikling og understrekte at det var viktig å holde seg faglig oppdatert. Spesielt med tanke på trafikksikkerhetsarbeidet, men også for å skape konkurransekraft og være en attraktiv skole i markedet:

«Vi prøver å holde oss oppdatert. Vi prøver å gå på kurs, og vi samkjører vi lærere.»

4.2.4.2 Interessenter

I1 nevnte endringskompetanse og evnen til å omstille seg som en viktig driver for bærekraftig utvikling, og viste med dette utsagnet hvordan man kunne oppnå gode endringsprosesser:

«For å få med seg ansatte på en endring så må man lage en plan og gjøre dette i små steg. På den måte blir det lettere for de ansatte å bli med på endringen. Det er viktig å se framover og se for seg hva som kan skje om ti år. Man vet aldri hva som skjer i framtiden så det er viktig å kunne omstille seg fort.»

I2 mente at kunnskap og innsikt var viktig for å få til gode endringsprosesser. Videre snakket hen om viktigheten av forankring og sikring av eierskap til endringen for de ansatte slik at de opplevde at de hadde påvirkningskraft på beslutningen:

«Det er liksom noe med å bygge opp kunnskap og innsikt, og så er det motivasjon for å ta i et tak for fellesskapet og tenke litt større enn seg selv. For å få til gode endringsprosesser er det viktig med forankring av beslutningen, og det er viktig at de ansatte får eierskap til det og opplevelsen av at de er med å påvirke. Ved å gjøre dette unngår man at de ansatte får en opplevelse av å få en beslutning tredd over hodet fra høyere hold. Det er viktig med tålmodighet og kunne stå i endringen, da det vil komme motstand.»

I2 nevnte tilgjengeliggjøring av kunnskap som en driver for bærekraftig utvikling. Hen nevnte at kunnskap om bærekraft kunne tilgjengeliggjøres på egne temasider på bransjenivå, og gjennom rapporter som synliggjør resultater av arbeidet man har gjort. Dette kunne for eksempel gjøres gjennom kvartalsrapporter og lignende.

En forskriftsendring er en annen type endring da dette er noe som går ut på høring slik at alle kan komme med innspill dersom de ønsker det. I4 sa følgende:

«Når vi gjør forskriftsendringer eller når vi har kortere revisjoner på læreplanene, så reiser vi rundt i landet og informerer om dette. Det er jo en form for endringsprosess.»

Oppsummering

For de daglige lederne er kompetanse knyttet opp mot bedriftens rolle som opplæringsinstitusjon, mens interessentene har fokus på endringskompetanse. Interessentene nevner også mulighetene til kompetansedeling som kommer gjennom et rapporteringssystem, både innad i egen bedrift, men også som en plattform for kompetanseutveksling mellom ulike aktører om hvordan man kan drive med bærekraftsarbeid.

4.2.5 Omdømme

Omdømme kan være en driver i en bærekraftssammenheng og utsagnene fra informantene underbygget dette.

4.2.5.1 Daglige ledere

L2 nevnte at ryktet til skolen var viktig, og viste til at det å gå over til en grønn skole kunne gi positiv omtale i mediene. For L2 var det foreløpig kun en visjon ennå å bli en grønn skole med kun nullutslippskjøretøy da hen så store barrierer knyttet til dette målet slik systemet var organisert i dag:

«Så vi har disse to målsetninger om å være en grønn skole med kun el-bil og vi skal være den beste skolen. Det første målet er vanskelig å nå da kundemassen fremdeles ønsker manuelt førerkort. Det hadde vært kult om det ble slått opp i avisene både lokalt og nasjonalt at vi er den første grønne skolen som satser kun grønt, men vi har ikke muligheten da rammevilkårene er feil, men det er en visjon kan man si. Så vi kan si at vår hovedmålsetning er å være den beste skolen med det beste ryktet.»

L3 viste til at omdømme og godt rykte i markedet kunne sees i sammenheng med kvaliteten på opplæringen. Her la informanten vekt på å unytte tiden samtidig som man skulle gi elevene mest mulig kunnskap:

«Målet er å gi så god undervisning som mulig. Vi får en del elever fra andre skoler som sier at lærerne ikke sier noe i kjøretimene. Det tenker jeg at ikke skal skje her i hvert fall. Vi må gi mest mulig på minst mulig tid.»

4.2.5.2 Interessenter

Informant I1 nevnte følgende om omdømme som drivkraft:

«Man må se på det i et helhetsperspektiv der man har orden i egen virksomhet, og ved å ha kunder som kan snakke positivt om trafikkskolen og trafikklæreren så vil det igjen føre til en lønnsom bedrift på sikt.»

I3 var opptatt av at man måtte være oppmerksom på å ikke drive med grønnvasking da dette kunne gi bransjen et dårlig omdømme:

«Vi skal ikke grønnmale trafikkskolebransjen. Vi skal gjøre det innenfra, så det er det det handler om.»

Oppsummering

Både de daglige lederne og interessentene er opptatt av at omdømme vil være viktig for å bidra til å styrke bedriftens økonomiske posisjon. De daglige lederne er opptatt av å ha fornøyde kunder da dette vil føre til et godt omdømme som igjen vil gi en mer lønnsom bedrift. Dette mener de kan oppnås både gjennom kvalitet i opplæring og en grønnere profil med fokus på el-biler. Det vil her være viktig at man er realistisk og ærlig med tanke på bærekraftsrapportering slik at man unngår å grønnmale egen bedrift.

4.3 Barrierer for bærekraftig utvikling

4.3.1 Manglende politisk mot

En av underkategoriene som var framtrædende i datamaterialet var informantenes oppfatning av et manglende politisk mot for å satse på bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen. Det ble tydelig gjennom analysen at alle informantene hadde tanker om at dette kunne være en barriere.

4.3.1.1 Daglige ledere

Informanten L2 sa at bakgrunnen for at hens bedrift ikke hadde hatt en fullstendig overgang til nullutslippskjøretøy lå i manglende politisk handlekraft til å fastsette automatførerkort som standard:

«Det er klart at dette med overgang til el-bil blir snakket mye om i bedriften, men det er ikke tungt forankret videre. Vi går bare og venter på at myndighetene skal foreta en forskriftsendring.»

L3 mente det var tragisk at man i Norge ikke hadde foretatt en endring i forskriften om at automat skulle bli standard. Hen pekte også på de økonomiske utfordringene som var knyttet opp imot blant annet dobbel bilpark og hva det medførte av økte kostnader for både bedrift og elev.

«Jeg tenker at Statens vegvesen burde ha gått inn for dette forslaget for lengst. Jeg har hørt at det ligger en høring ute om at det vil gå over på automat, men jeg synes det er tragisk at det ikke har skjedd ennå»

Hen refererte videre til at hen mente at ansvaret for bærekraftig utvikling, i stor grad, måtte tillegges myndighetene:

«Jeg tror ikke det står helt på oss. Jeg tror det står litt på myndighetene»

L2 mente at dersom man skulle kunne nå nullvisjonen så var man nødt til å endre regelverket ved å innføre krav om at det kun var trafikkskolene som kunne booke førerprøven som igjen kunne føre til et høyere nivå på elevene. Dette var tilfelle under Covid-19 pandemien og burde, etter L2 sin mening, bli gjeninnført.

Informant L2 viste til hens opplevelse av mangel på sanksjoner ved overtredelser av lovverk. Dette mente hen svekket trafikksikkerheten. Hen mente at bøtesatsene var for lave og ikke var avskrekkende nok:

«Min personlige mening er at straffenivået, altså bøtenivået, for trafikkovertrедelser er for mildt. Hadde du lagt en null på alle disse bøtene det er snakk om så hadde hele feriepengebudsjettet forsvunnet, og da hadde antakelig folk vært mer oppmerksomme.»

4.3.1.2 Interessenter

I3 sa de hadde et ønske om å foreta en endring for at det skulle være lettere for dem som hadde kjørt opp til automat å ta manuelt førerkort senere. Dersom automat førerkort hadde blitt standard ville trafikkskoler sluppet å investere i doble bilparker og dermed spart store kostnader:

«Vi har ønsket å få til en endring i regelverket med tanke på at det skal bli lettere for de som har kjørt opp på automat og eventuelt velge å kjøre opp med manuelt senere ved behov. På den måten så vil man kunne gjøre automatførerkort til normalen. Det vil igjen føre til at trafikkskolene slipper å sitte med doble bilparker. Man ser at den utviklingen nå går ganske raskt, og det setter vi pris på. Det er klart at det hadde jo vært en hjelp om man hadde hatt et enda større trøkk fra myndighetenes side.»

Informant I4 nevnte at nullvisjonen hadde bidratt til at færre hadde blitt drept og hardt skadd i trafikken og nevnte flere typer tiltak som myndighetene i prinsippet kunne innføre, men som ville gitt stor motstand blant deler av befolkningen:

«Statistikken viser at tallene på drepte og hardt skadde i trafikken i Norge har gått voldsomt ned fra 70-tallet for eksempel. Nullvisjonen er mulig. Det handler om hvor langt man er villig til å strekke seg for å nå nullvisjonen. For det er klart at det er mulig å forby MC, innføre alkohollås på alle biler og legge inn maks fartsgrense i kjøretøy. Det finns mange slike mulige tiltak som rent teknisk kan innføres. Men man vinner kanskje ikke valget på å gjøre nettopp det. Det er en dimensjon inn i bærekraftsarbeidet som er viktig å tenke over. Hvor populær eller eventuelt upopulær ønsker man å bli?»

Oppsummering

De daglige lederne er opptatt av at man ikke har kommet lenger med tanke på nullutslippskjøretøy grunnet manglende politisk mot. Dette følges opp av interessentene som peker på man har muligheter til å gjennomføre drastiske tiltak for å oppnå nullvisjonen, men

dette blir ikke gjennomført grunnet manglende oppslutning fra befolkningen og et manglende politisk mot.

4.3.2 Knapphet på ressurser

I vår undersøkelse fant vi ut at både økonomi, tid og kompetente og kvalifiserte ansatte alle var faktorer som ble vektlagt som kritiske ressurser av våre informanter. Ifølge svarene fra undersøkelsen mente informantene at alle disse tre ressursene måtte være på plass, og forvaltes på en effektiv og god måte for å kunne ha en bærekraftig utvikling og dermed oppnå ønskede mål og resultater. Informantene var enig i at knapphet på disse ressursene ville være en barriere.

4.3.2.1 Daglige ledere

Informant L4 så på knapphet på tid og kapasitet som en stor utfordring for innovasjon og nytenkning:

«Jeg kunne tenkt meg å ta i bruk VR-briller som verktøy, men det er kapasiteten som er problemet.»

Videre nevnte samme informant at denne knappheten på ressurser gikk ut over muligheten for videre positivt omdømme, og muligheten til å ta i bruk ny teknologi i undervisningen:

«Jeg har vært i kontakt med en leverandør av simulatorer og de var interessert i et samarbeid. Det har jeg dessverre ikke kapasitet til, men jeg ser at hvis jeg hadde gått inn i det så ville det vært veldig bra med tanke på omdømme for bedriften. Da ville folk opplevd oss som fremtidsrettet ved å vise til bruk av innovative løsninger.»

Informant L2 så på etiske utfordringer mellom sitt mandat som trafikksikkerhetsarbeider og markedskreftene der tilbud og etterspørsel bestemte. Hen følte seg på mange måter tvunget til å ta inn elever som hadde bestilt egen førerprøve om kort tid og hvor nivået ikke var godt nok, for å styrke sin økonomiske situasjon. Dette ble et etisk dilemma. Velger hen å avvise eleven vil den gå til en annen skole og inntektsgrunnlaget vil da reduseres. Informanten beskriver dette på følgende måte:

«For det vi holder på med i dag er pølsestapping. Elevene kommer til oss, har bestilt seg førerprøve om tre uker og ønsker rask opplæring. Hvis vi sier nei så går bare denne eleven til en annen skole. Jeg har mange ansatte i drift her og det er munner å mette. Man føler seg tvungen til å ta inn disse elevene.»

L1 viste til utfordringer ved å være en liten skole med manglende finansielle ressurser grunnet at den ble startet opp rett før Covid-19 pandemien. Informanten pekte på at tilgang på kapital var en forutsetning for å kunne foreta nye investeringer som fremmet bærekraftig utvikling:

«Vi er en liten skole som har hatt bare tøffe år siden oppstart, så vi har ikke noen midler å ta av.»

L4 nevnte at investeringer kunne være en barriere for bærekraftige valg grunnet at mange skoler slet med manglende kapital. Ut ifra svarene var det stort fokus på kostnadskontroll og hva man sitter igjen med på bunnlinjen. Vi ser likevel av våre funn at den informanten som hadde gjort flest bærekraftige valg hadde et av de beste økonomiske resultatene i 2022. Dette på tross av pandemi:

«Jeg ser for meg at en av grunnene til at mange skoler ikke er kommet like langt som oss er rett og slett fordi at mange mangler økonomiske ressurser, og dermed blir investeringene for store.»

L2 viste til en misnøye over manglende opplevd mulighet til å foreta en endring over til nullutslippskjøretøy grunnet knapphet på økonomiske ressurser:

«Vi er ikke akkurat veldig fornøyde for tiden, vi er jo ikke det. Det er vanskelig å drive bærekraftig når du ser økonomisk på det og bunnlinjen blir rasert.»

En bekymring for L4 var å få nok kompetente ansatte. Mangel på dette påvirket hens andre administrative oppgaver og bedriftens økonomiske situasjon:

«Jeg bruker jo forferdelig mye energi på å klare å få tak i nok folk. Hovedproblemet er å få tak i kompetente ansatte og jeg må stadig gå inn å ta over arbeid som ikke andre kan få gjort fordi vi mangler folk. Dette går igjen ut over mine andre oppgaver som daglig leder og videre utover økonomien til bedriften.»

4.3.2.2 Interessenter

Interessentene viste til det etiske dilemmaet mellom at man både har et samfunnsansvar og et samfunnsoppdrag som trafikklærer, samtidig som man skal drive en privat næringsvirksomhet som en barriere. I4 hadde følgende å si om dette:

«Det er en problemstilling knyttet til det å drive opplæring samtidig som du driver butikk. Det kan være en kinkig sak. Det trenger man jo ikke lure på. Bransjen må finne en balanse og det er en utfordring. Det kan jo være at næringsvirksomheten egentlig overstyrer, og da kan det begrense mulighetene for å tenke nytt og annerledes.»

Informant I3 nevnte økonomi som en mulig barriere for investering i bærekraftige løsninger da det kunne være utfordrende å se en potensiell avkastning:

«Det går også på penger. Det kan være en barriere. Det er åpenbart at hvis man skal begynne å gjøre noe nytt så blir det en investering for bedriften. Det er stor forskjell mellom å få inn penger som skinner og blinker og som man kan se der og da, kontra å legge ned tid, ressurser og energi i noe som du ikke ser avkastningen av før om fem år.»

Videre nevnte I3 tid som en barriere da de fleste trafikkskoler var små- og mellomstore bedrifter med knapphet på ressurser:

«De aller fleste trafikkskoler er små virksomheter. Det er klart at de har mindre mulighet til å legge ned mye tid i utviklingsarbeidet rett og slett. Mange har dårlig tid i arbeidshverdagen sin. Når skal jeg få gjort dette? Mange tenker kanskje litt sånn.»

Oppsummering

Gjennomgående var det et stort fokus på at knapphet på økonomiske ressurser og tid påvirket mulighet for å kunne investere i bærekraftige løsninger. Her var de daglige lederne og interessentene enige om at den økonomiske situasjonen var styrende for de valg som ble besluttet. Den skolen som hadde det beste økonomiske resultatet av dem som var med i undersøkelsen hadde tatt flest bærekraftige valg. Dette er et tankekors som er viktig å ta med videre i vår undersøkelse. Begge nevnte også at det var et etisk dilemma å ha et samfunnsoppdrag og det å drive en økonomisk forsvarlig bedrift.

4.3.3 Manglende samhandling

4.3.3.1 Daglige ledere

Gjennom dybdeintervjuene med de daglige lederne i trafikkskolene kom det fram at manglende samhandling mellom aktørene i bransjen er en barriere. Det var noen ulikheter i hva de forskjellige informantene vektla i begrepet samhandling og samarbeid. Noen var opptatt av lokale forhold og de lokale trafikkstasjonene, mens andre var mer opptatt av

manglende samhandling med politiske styringsmakter og andre aktører i bransjen. L2 utdypet at de opplevde samarbeide med Statens Vegvesen som utfordrende, og trakk frem dette som en barriere for å drive bærekraftig, og fortalte følgende:

«Det såkalte samarbeidet med Statens vegvesen det funker jo ikke. En ting er samkjøringsdelen og den faglige utvekslingen som ikke funker så veldig godt. Videre så er det kommunikasjonen mellom trafikkstasjonen og trafikkskolen. Dersom en elev får avlyst sin førerprøve eller den blir flyttet får kun eleven melding om dette.»

L2 nevnte videre at hen deltok på føreropplæringskonferansen som ble avholdt på Stjørdal høst 2022. I følge L2 ble ikke bærekraft nevnt med ett ord på denne konferansen hvilket hen stilte seg undrende til:

«Skal vi nå noe som helst miljøkrav her så må Vegdirektoratet våkne. Jeg var på konferansen nå i høst og det var snakk om framtiden i trafikkskolebransjen. Bærekraft ble ikke nevnt med ett ord. Fascinerende.»

Informant L1 nevnte en opplevelse av manglende samhandling mellom trafikkskolen og bransjeorganisasjonene som en barriere. Hen savnet noen tydelige forslag til gjennomføringer som kunne bidra til en bærekraftig utvikling.

«Det jeg savner fra bransjeorganisasjonene er at det burde kommet flere forslag til implementering av bærekraftige løsninger.»

4.3.3.2 Interessenter

Informant I2 påpekte at samarbeid kunne være en barriere hvis man ikke hadde fokus på åpenhet og erfaringsdeling. Informanten nevnte videre at det var viktig å finne de riktige samarbeidsarenaene for å lykkes med bærekraftig utvikling:

«Det er krevende med samhandling. Man må finne svar på hvordan man skal få alle til å dra i samme retning. Uten dette vil man ikke lykkes. Man må finne de riktige samarbeidsarenaene som bringer de ulike aktørene sammen der man kan dele erfaringer og sette søkelys på de gode eksemplene.»

Videre nevnte I1 at det kunne være en utfordring at trafikkskolene både har et samfunnsoppdrag og skal drive næringsvirksomhet med tanke på samhandling:

«Ulempen med trafikkskolebransjen er at veldig mange av trafikkskolene ser på hverandre som konkurrenter. Dette kan skape utfordringer når det kommer til kunnskaps- og erfaringsdeling. Jeg tror det er nødvendig med en holdningsendring i forhold til dette. Det er behov for mer åpenhet, hvordan er det du løser ting? Man må se litt på tvers av alle organisasjoner egentlig. Vi forsøker å jobbe med dette gjennom erfaringsdelingskurs. Vi ser likevel at det er veldig mange som sier at de ikke ønsker å dele kunnskap og erfaringer med de andre. Vi ser at hvis noen tør å dele, så vil kanskje flere dele, og da kan vi lære noe og utvikle oss.»

Oppsummering

De daglige lederne påpekte at mangel på samhandling var en barriere for bærekraftig utvikling og mente spesielt at samarbeidet med Statens vegvesen kunne bli betydelig bedre. Det kom også fram et savn om tydeligere kommunikasjon fra bransjeorganisasjonene om ulike bærekraftstiltak som man kunne implementere i bedriften. De daglige lederne hadde for det meste fokus på at det var mangler ved samhandling, mens interessentene så på mulighetene for et fremtidig samarbeid gjennom ulike arenaer. De så også utfordringer knyttet til erfaringsdeling da mye av kunnskapen trafikkskolene hadde ble ansett som «bedriftshemmeligheter». Ved å ikke ha en erfaringsutveksling vil man kunne gå glipp av utviklingsmuligheter og læring i bransjen som helhet.

4.3.4 Mangel på kompetanse

4.3.4.1 Daglige ledere

Flere av de daglige lederne viste til at mangel på økonomisk forståelse kunne skape barrierer med tanke på den bærekraftige utviklingen og dette oppsummeres godt i L4 sitt utsagn:

«Når man velger å starte opp en bedrift burde det vært stilt krav til økonomisk forståelse. Kanskje utdanning eller kursing slik at daglige ledere kan ta gode økonomiske beslutninger. For i mine øyne er det mange som ikke forstår hvorfor de ikke tjener penger og så sitter de på den andre siden med flere biler enn ansatte. Jeg tenker at det burde vært krav om mer kompetanse.»

4.3.4.2 Interessenter

For I4 var det viktig å skape en nysgjerrighet for nye løsninger og dette vil kunne være fordelaktig for en bærekraftig utvikling. Det har ikke vært bransjens sterkeste side og være

innovativ og en måte dette kan oppnås på er gjennom grunnutdanningen og etterutdanning for trafikklærere:

«Kompetanse innenfor innovasjon har jo ikke akkurat vært bransjens sterkeste side. Man må jo nesten se på grunnutdanningen trafikklærerne får, og se nærmere på hvordan den er tilpasset i forhold til fremtiden. Jeg tenker vi må skape en nysgjerrighet til å tenke nytt og annerledes.»

Informant I2 nevnte følgende om mangel på kunnskap i bransjen med tanke på bærekraftig utvikling og investering i nye, bærekraftige løsninger:

«Det finns jo mange myter forbundet med bærekraftig utvikling. Det handler ofte om mangel på kunnskap og innsikt. Mange tenker at investeringer i forhold til bærekraftig utvikling er veldig kostbart. Mange tenker ofte kortsiktig og vil tjene penger her og nå, men det er ikke nødvendigvis alltid den beste økonomiske løsningen for bedriften hvis man tenker framover og i et lengre perspektiv.»

I1 mente at en økonomisk kompetanseheving var nødvendig for kunne drive bærekraftig og mente at dette var noe som ikke ble tatt hensyn til da det ikke stilles noen krav om kompetanse for å starte egen trafikkskole:

«I dag er det veldig lett å starte trafikkskole. Mange glemmer at de må tenke mye på at bedriften skal være lønnsom, og at man bør ha penger på bok i tilfelle noe uforutsett skjer. Det er bærekraft i praksis. De fleste burde kanskje hatt en økonomisk kompetanseheving.»

Oppsummering

Det var bred enighet blant informantene om at det var behov for kompetanseheving, både når det kom til økonomisk kompetanse og bærekraftskompetanse. Bransjen som helhet må tørre å prøve nye løsninger for å følge med i tiden. Dersom man ikke starter på et paradigmeskifte i bransjen vil man ikke kunne oppnå FN's bærekraftsmål.

5.0 Drøfting

I dette kapitlet har vi drøftet de empiriske funnene fra casestudien opp imot det relevante teoretiske rammeverket som er presentert i kapittel 2, for å kunne besvare problemstillingen.

Hvilke faktorer påvirker implementeringen av bærekraftsarbeid i trafikkskolebransjen, og hva kan gjøres for å overvinne eventuelle barrierer?

Her har vi valgt å organisere drøftingen ved hjelp av de fire forskningsspørsmålene i oppgaven. Spørsmål 2 og 3 er samlet under ett delkapittel med tittelen drivere og barrierer for bærekraftig utvikling da vi ønsket å drøfte disse opp imot hverandre. Spørsmål 1 og 4 har sine egne delkapitler.

1. Hva legger trafikkskolebransjen i sin forståelse av begrepet bærekraft?
2. Hvilke drivere eksisterer for bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen?
3. Hvilke barrierer eksisterer for bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen?
4. Hvilke tiltak kan iverksettes for å bidra til en mer bærekraftig trafikkskolebransje?

5.1 Bærekraftig bevissthet

5.1.1 Begrepsforståelse og holdninger

De empiriske funnene viste at det var avvik i forståelsen av begrepet bærekraft mellom de daglige lederne og interessentene. De daglige lederne la stor vekt på det økonomiske aspektet og noen viste et kunnskapshull rundt de andre dimensjonene av begrepet. Interessentene på sin side viste i større grad til et helhetsperspektiv når de skulle beskrive bærekraftsbegrepet. Flere av interessentene nevnte at det angår oss alle, og at det har sammenheng med alt vi gjør. Ulik forståelse for begrepet vil skape utfordringer for effektivt bærekraftsarbeid i trafikkskolebransjen grunnet at man da setter seg ulike mål ut ifra egen kompetanse og utgangspunkt.

Interessentene hadde en oppfatning av at bærekraftsbegrepet kunne bli utvannet og misbrukt i mange sammenhenger som støttes av Holden og Linnerud (2018). Dette synet deles også i en artikkel i Dagens Næringsliv med overskriften: *“Vil markedsførerne ta livet av bærekraften?”* der det diskuteres hvorvidt grønn markedsføring kan ødelegge for bærekraftsarbeidet og langsiktige mål. Det nevnes videre at det ofte i næringslivssammenheng er viktigere å skaffe seg en god strategisk posisjon og benytte bærekraftbegrepet som en posisjoneringsstrategi

heller enn å faktisk ønske å gjøre en konkret jobb (Gulli, 2019; Rothaermel, 2021).

Trafikkskolebransjen bør sammen lage en klar visjon for hva de ønsker å oppnå på sikt når det kommer til bærekraftig utvikling, og den bør være realistisk. Videre bør både trafikkskoler og bransjen som helhet lage en strategi som beskriver hva man skal gjøre, og hvordan man skal oppnå visjonen man har satt seg. Det er viktig at når man velger seg ut en visjon så må det være nøye planlagt, oppnåelig på sikt og godt forankret i hele systemet. Flere av de daglige lederne i undersøkelsen hadde en noe snever måte å drive endringsprosesser på. Det var tydelig at endringer ble påtvunget fra ledelsens side uten at de ansatte hadde medvirkning i prosessen. Den ene refererte til at endringsvillighet stod i stillingsbeskrivelsen og dermed var påkrevd fra ledelsens side. For at en leder ikke skal møte motstand fra de ansatte må de ansatte oppleve endringen som bedre enn «status quo» (Hussain et al., 2018). Ledelsen og interessentene med påvirkningskraft bør gå foran å vise vei og lede bransjen i riktig retning. Visjonen man velger må videre støttes opp av gode strategiske handlinger (Rothaermel, 2021). Mange virksomheter har i dag tatt i bruk ordet bærekraft i sin visjon, men det mangler ofte strategiske handlinger og planer bak dette. For at trafikkskolene skal unngå å bli en grønnvasker, er det nødvendig med konkretisering av strategiske handlinger og gode planer for hvordan de skal oppnå visjonen, samt kunne dokumentere troverdige resultater av den iverksatte strategien. Det er viktig å framstå som kompetent, framheve gode og sunne verdier og handle ut i fra et helhetlig perspektiv hvor man tar hensyn til samfunnets beste (Svennevig & Isaksson, 2019).

Teorien bak begrepet bærekraft og bærekraftig utvikling viser til en sammensatt og bred tilnærming med et tredelt perspektiv som består av en sosial, miljømessig og økonomisk dimensjon (Holden & Linnerud, 2021). FN snakker om et tredelt perspektiv og dette snakker også Elkington (1994) om i sin TBL-modell (Holden & Linnerud, 2021). Han har delt dette inn i tre faktorer: *People, planet* og *profit*. Med denne tredelingen av begrepet viser det at det omfavner mye, og at det her er viktig å være oppmerksom på de ulike delene. Holden og Linnerud (2018) nevner at begrepet bærekraft har høstet stor kritikk og har gjennom de siste tiårene blitt sett på som vanskelig å forstå, naivt og motsetningsfullt.

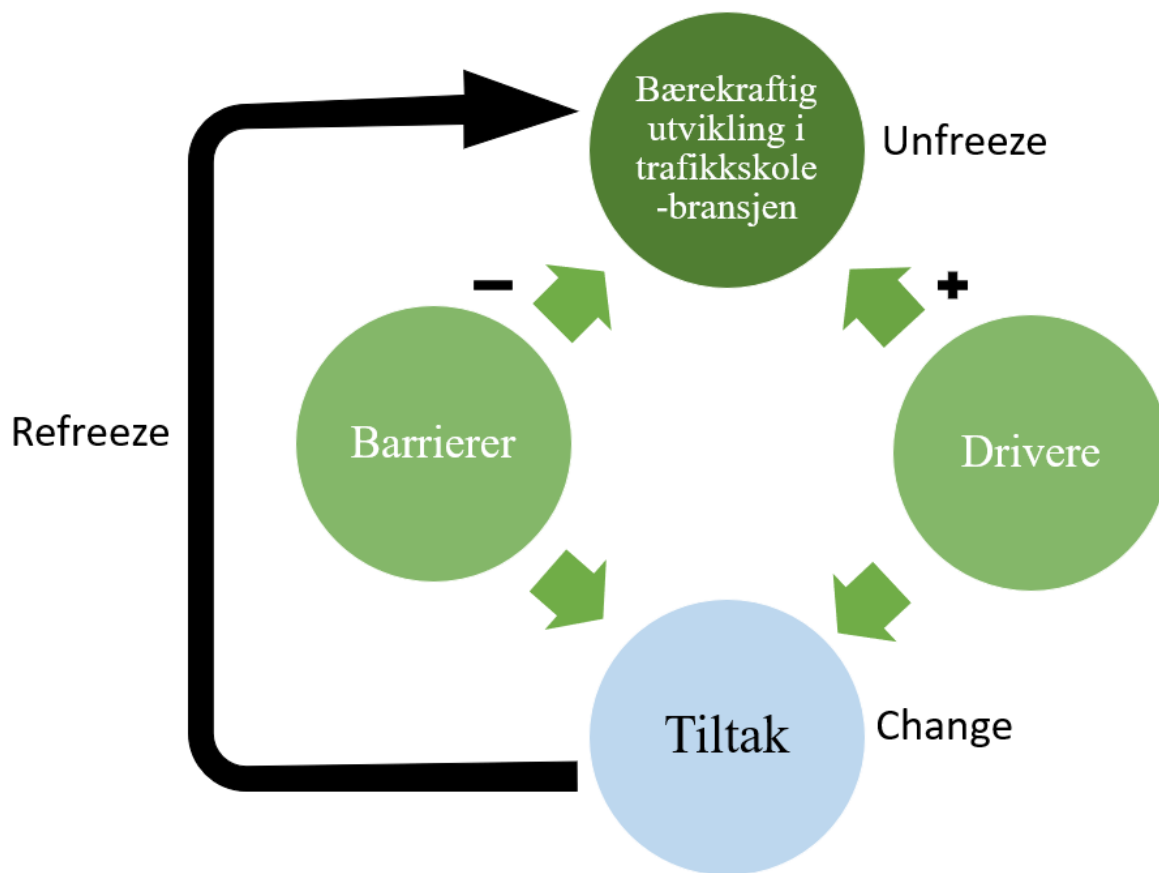
For å kunne oppnå en bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen vil det være nødvendig å være bevisst egen forståelse av begrepet da dette er med å farge deres oppfatning av *virkeligheten* (Halland, 2004). I bærekraftssammenheng vil det være nødvendig å anskaffe en felles forståelse gjennom kommunikasjon og kunnskapsdeling på tvers i trafikkskolebransjen. Dette var noe interessentene la vekt på i undersøkelsen, men de så utfordringer knyttet til

dette da trafikkskolene var konkurrenter og ikke ønsket å dele sine beste ideer med andre. Dette kan være med på å hindre kompetanseheving og utvikling i trafikkskolebransjen. En felles begrepsforståelse er derfor viktig å fremme når det skal jobbes mot et felles mål som bærekraftig utvikling. For å løse dette vil kommunikasjon og nødvendig kompetanse være avgjørende for å lykkes. Brønn (2019) nevner følgende om kommunikasjon: «det dreier seg om å dele informasjon i et miljø med gjensidig tillit og respekt for å styrke eller endre holdninger, og dermed atferd, i den hensikt å oppnå spesifikke, målbare resultater» (Brønn, 2019, s. 56). Dybvig et al. (2013) definerer dialog som: «å dele tanker, erfaringer og meninger for å øke egen og andres forståelse og innsikt» (Dybvig et al., 2013, s. 81) hvilket vil være et godt utgangspunkt for å skape en felles forståelse av hva bærekraft innebærer for bransjen og redusere avvik i forståelsen mellom aktørene i systemet. Et annet viktig aspekt er det Rothaermel (2021) nevner i sin bok, *Strategic Management*, om at dynamiske kapabiliteter er essensielt for at en virksomhet skal kunne bevege seg bort fra en kortsiktig fordel og skape et langsiktig, bærekraftig konkurransefortrinn. Målet for trafikkskolebransjen må være å utvikle ressurser, muligheter og kompetanse slik at man skaper en strategisk posisjon som varer og som tar hensyn til miljøet og samfunnets beste. Dynamiske kapabiliteter gir ikke bare en virksomhet eller bransje mulighet til å tilpasse seg endringer i markedet, men det gir også muligheter for å utvikle og skape endringer til sin fordel. Det er viktig at de daglige lederne i trafikkskolene innehar dynamiske kapabiliteter slik at de innser og forstår at investeringer kan bidra til mulige konkurransefortrinn på sikt.

Halland (2004) nevner i sin bok «Læring gjennom stimulerende samspill» blant annet at tidligere erfaringer, følelser og holdninger er faktorer som kan påvirke forståelsen av et fenomen. I løpet av dybdeintervjuene kom holdninger fram som et viktig funn. En av de daglige lederne innrømmet manglende engasjement for miljø, og dette kan være en barriere for bærekraftig utvikling bransjen. Bakgrunnen for dette er at man gjennom manglende engasjement og negative holdninger kan skape motstand for utvikling og endring både i egen bedrift og i systemet som helhet. Det er derfor naivt å forestille seg at slike endringer i retning av felles allianser eller samarbeid på tvers vil skje smertefritt uten at man er bevisst på dette og legger inn vesentlig innsats (Jørgensen & Pedersen, 2017). Informant II la vekt på holdningenes makt og hvordan disse er med på å legge føringer for den bærekraftige endringsprosessen.

«Det handler om holdninger. Hvis du ikke forstår potensielle konsekvenser ved manglende handlingskraft, så har du kanskje heller ikke tatt helt innover deg at du faktisk må gjøre noe selv.».

Det var stor enighet blant informantene om at endring kunne være vanskelig fordi de fleste trives best i komfortsonen og endring utfordrer dette. Endringer representerer noe nytt og ukjent og dette oppleves for mange som usikkert. De fleste søker trygghet framfor å ta risiko. Her vil det da være viktig med erfaringsdeling slik at man finner de gode eksemplene og dermed gjøre barrieren mindre for å implementere nye løsninger. Når man skal starte endringsprosesser mener Salvato og Vassolo (2018), Teece et al. (1997) og Teece (2007) at det er nødvendig at bedrifter har dynamiske kapabiliteter som handler om evnen til å tilpasse seg endringer i sitt miljø og marked. Dette er egenskaper som vil kunne bidra til å gjøre implementering av bærekraftige tiltak enklere, og i tillegg være med å bidra til en mer smidigere endringsprosess. Videre er Kurt Lewins change model et enkelt verktøy for planlegging av endringsprosesser (Hussain et al., 2018). Modellen må anses å være noe enkel og lineær da den mangler en kognitiv dimensjon sammenlignet med blant annet John P. Kotters 8 step model (Klev & Levin, 2021). Lewins modell består av tre steg: unfreeze, change, refreeze. Kunnskap om endringsledelse og endringsprosesser er viktig for at trafikkskolebransjen skal kunne drive frem en bærekraftig utvikling. Som vist i de empiriske funnene var det kort vei mellom beslutningstaker og medarbeidere i trafikkskolene og det var derfor få steg som ble benyttet i endringsprosesser. L4 refererte til påtvunget endringsvilje og la lite opp til diskusjon rundt dette med sine ansatte. Informanten nevnte også at det var ansatte som ikke lenger jobbet der grunnet liten endringsvilje. Cummings og Worley (2003), referert i, Hussain et al. (2018) nevner at det kan forekomme motstand fra både ansatte og aktører i et system når man skal foreslå en endring. Bakgrunnen for dette kan ligge i bekymringer ved egen verdi og kompetanse. Kurt Lewin (1947), referert i, Hussain et al. (2018) på sin side anbefaler at man i første steget, unfreeze, stopper opp og identifiserer og endrer eksisterende adferd og vaner gjennom å skape og innse et behov for endring. Det er dermed viktig at man får med seg de ansatte, noe også John P. Kotter nevner i sin 8 step model (Klev & Levin, 2021). L4 sin holdning til endring vil her ha en negativ innvirkning på hvordan en endringsprosess utføres grunnet at de ansatte ikke får eierskap til endringen.



Figur 9 - Endringsmodell

For at trafikkskolebransjen skal kunne implementere bærekraftige løsninger og få til gode endringsprosesser vil det være nødvendig å tilegne seg dynamiske kapabiliteter, arbeide kontinuerlig med holdningsskapende arbeid og øke motivasjonen til alle aktører i systemet til å starte bærekraftige endringsprosesser. Figur 9 viser en enkel oversikt over hvordan trafikkskolebransjen kan implementere endringsverktøy som Kurt Lewin sin change model med utgangspunkt i de drivere og barrierer som vi har identifisert og kartlagt i denne oppgaven (Hussain et al., 2018).

5.2 Drivere og barrierer for bærekraftig utvikling

Det er viktig å ha en forståelse for drivere og barrierer for bærekraftig utvikling for å kunne planlegge endringsprosesser i et langsiktig perspektiv. Da kan man kartlegge hvilke utfordringer man står ovenfor og hvilke tiltak som kan være effektive for å kunne implementere bærekraftige løsninger. Informantene i undersøkelsen nevnte både flere drivere og barrierer som de mente man burde være oppmerksomme på.

5.2.1 Politisk mot/Mangel på politisk mot

Politisk mot og manglende politisk mot var to av faktorene som informantene vektla i dybdeintervjuene. En informant gav et godt eksempel på at et politisk mot, i form av forskrift om bruk av bilbelte mv., som førte til atferdsendring blant befolkningen (Forskrift om bruk av bilbelte mv, 1979). Dette kan sees i sammenheng med at hvis man implementerer bærekraftige løsninger gjennom lovendringer så vil man få en større effekt. Midttun (2013) nevner spesielt to måter å motivere næringslivet til å utøve samfunnsansvar. Lovendringer er et av virkemidlene, og dette ble brukt i forbindelse med forskriften om bruk av bilbelte. Frivillige virkemidler er den andre måten, og ved å ta i bruk slike frivillige virkemidler for å utøve bærekraftsarbeid kan trafikkskolene oppnå positivt omdømme som igjen kan være en driver. Informant L2 nevnte i denne sammenheng en målsetning om å være en grønn skole med kun elbiler. Bakgrunnen for målsetningen er i utgangspunktet for å få positivt omdømme gjennom for eksempel media. Samtidig nevnte hen at dette er vanskelig å oppnå grunnet at en stor del av kundesegmentet fremdeles ønsker manuelt førerkort. Dersom myndighetene hadde foretatt en forskriftsendring kunne dette raskt bøte på problemstillingen med automat vs. manuell, da de ved å gå over til nullutslippskjøretøy vil kunne bidra til en bærekraftig utvikling. Dette kan igjen føre til at det blir enklere for trafikkskolene å innføre elbiler i sin bilpark og dermed slipper problematikken med dobbel bilpark. I denne sammenheng nevnte flere informanter at de savnet flere politiske insentiver som kunne drive den bærekraftige utviklingen framover. De sa videre at de ventet på at myndighetene skulle foreta en forskriftsendring. Her var ikke de daglige lederne og interessentene helt enig. Det kan diskuteres hvorvidt myndighetene skal være pådriver for endringer, eller om det er bransjen selv som skal drive endringer fremover. Et eksempel på at en bransje har vært pådriver for politiske endringer er oljebransjen. Oljeselskapene har sett forretningsmuligheter og tatt kontakt med myndighetene for å få tillatelser til boring og leting. Myndighetene har deretter fulgt opp dette med forskrifter og lovverk for videre regulering av bransjen (Ryggvik et al., 2023). På den andre siden kan man se på gode politiske løsninger som ville bidratt til nullvisjonen og trafikksikkerhetsarbeidet som for eksempel å forby bruk av MC, innføre alkoholås og maksimal fartsgrense på alle kjøretøy. Tiltak som dette vil antagelig aldri bli realisert grunnet frykten for å bli politisk upopulær, og dermed miste velgere.

Man kan derfor si at det kreves et stort politisk mot hvis man skal kunne oppnå nullvisjonen og drive bærekraftig utvikling. Et slikt politisk mot kan føre med seg upopularitet og misnøye blant velgere, og det vil da kreves politisk styrke for å stå i den beslutningen. Et eksempel som det kan trekkes paralleller til er beslutningen som er tatt i Frankrike nylig om økt

pensjonsalder. Dette var et stort politisk mot som ble presset frem, ifølge artikkel fra Aftenposten, datert 19.03.2023, av Frankrikes president, Emmanuel Macron, som mulig kan koste han maktposisjonen (Strand, 2023).

Man kan derfor si at trafikkskolebransjen kan være med å påvirke i en positiv retning gjennom og selv innføre miljøledelse i egen bedrift og forsøke å oppnå sertifiseringer som for eksempel nevnt på miljøfyrtårnet sin nettside (Miljøfyrtårn). Samtidig kan de påvirke myndighetene til å innføre forskriftsendringer og lovkrav ved å gå sammen og bruke kommunikasjon aktivt som verktøy. Dette nevnes av Brønn (2019) der de beskriver følgende: «det dreier seg om å dele informasjon i et miljø med gjensidig tillit og respekt for å styrke eller endre holdninger, og dermed atferd, i den hensikt om å oppnå spesifikke, målbare resultater» (Brønn, 2019, s. 56).

5.2.2 Økonomi/Knapphet på ressurser

Økonomi og knapphet på ressurser var faktorer som informantene vektla i undersøkelsen. Den økonomiske situasjonen ble vektlagt som det viktigste fokusområdet for de daglige lederne, og kunne både bli sett på som en driver og en barriere. Det kom fram av funnene at ønsket om økonomisk vekst kunne være en driver for å investere i- og implementere bærekraftige løsninger. Samtidig var det flere som påpekte at de hadde økonomiske bekymringer knyttet til større investeringer, og at det var vanskelig å drive bærekraftig hvis den økonomiske bunntinjen viste negativt resultat. Her er det også viktig å nevne at knapphet på andre ressurser som for eksempel ansatte og tid kan føre til at man ikke kan investere i ny teknologi, eller andre mer bærekraftige løsninger. Dette kan igjen påvirke bedriftens bunntinje på kort og lang sikt.

Markedsøkonomien har vært basert på klassisk økonomisk teori, og man kan se at dette i stor grad fortsatt er tilfelle i dag. Ved dette synet er utgangspunktet til ledelsen i en bedrift å maksimere profitt og verdi for eierne av selskapet som baseres på den økonomiske teorien til Adam Smith og videre av John Stuart Mill (Dybvig et al., 2013). Teoriene og tankesettet til verdenssamfunnet har likevel endret seg med tiden. For å kunne forstå sammenhenger mellom tankesett og beslutningsgrunnlag i næringslivet, og muligheter for bærekraftig utvikling må man ha kunnskap og innsikt i økonomisk teori. Informant L4 nevnte at hans hovedmotivasjon til å iverksette miljøtiltak har i utgangspunktet vært økonomisk betinget. Økonomisk gevinst ble sett på som en driver for bærekraftige investeringer, men kunne også bli et hinder ved

manglende økonomiske ressurser. Denne tankegangen bunner ut i klassisk økonomisk teori. Dette kan oppfattes kynisk når man ser det opp imot bærekraftig utvikling, men man må ikke glemme at en av faktorene i begrepet bærekraft er økonomi. Uten lønnsomhet vil ikke selskapet overleve, og det er ikke bærekraftig på sikt (Dybvig et al., 2013). Det kan være utfordrende for en trafikkskole å foreta investeringer i dag som ikke vil gi inntjening før om flere år. Mange bedrifter stiller spørsmål om hvorfor man skal investere i bærekraftige løsninger og det er spesielt fire punkter bedrifter bør tenke på når det gjelder bærekraftsarbeid. Endringer skjer raskt og det er viktig at bedrifter har dynamiske kapabiliteter. Videre er det nødvendig at bedrifter har tillit og et godt omdømme hos sine interessenter og at de har et tett samarbeid med dem. Bedrifter har også et etisk ansvar om å vise omverdenen at de driver ansvarlig. Her vil en bærekraftstrategi synliggjøre hva bedrifter foretar seg slik at de skaper mer tillit blant sine interessenter (Innovasjon Norge, 2021; Rothaermel, 2021). Det vil være viktig at man har et langtidsperspektiv og at man har en forståelse for at det er økonomisk gunstig å investere i bærekraftige løsninger. Hovedmålet vil likevel være å skape- og øke verdien av selskapet på lengre sikt.

Edward Freeman var ikke enig i at bedrifters største samfunnsansvar kun var å maksimere profitt for sine eiere og eventuelt aksjonærer som Shareholder-teorien til Milton Friedman mente (Dybvig et al., 2013). Han lagde en kontradikterende teori til det klassiske økonomiske synet, som han kalte Stakeholder-teorien (Freeman, 2010). Her ble det nevnt at bedriftenes ansvar gikk utover de kortsiktige lønnsomhetsmålene, og at ledelsen måtte forstå sammenhengen mellom sin forretningsstrategi og det miljø- og samfunnsansvaret deres bedrift hadde. Gjennom undersøkelsen kom det frem at trafikkskolene mente det var et etisk dilemma å både skulle ha et viktig samfunnsoppdrag- og ansvar gjennom sitt trafikksikkerhetsarbeid samtidig som de skulle drive en økonomisk forsvarlig næringsvirksomhet. Funnene viste at de daglige lederne var klar over at ansvaret deres gikk utover de kortsiktige lønnsomhetsmålene, men like fullt ble økonomi den faktoren som hadde størst betydning ved strategiske avgjørelser.

Informant L2 så en etisk utfordring mellom sitt samfunnsansvar som trafikksikkerhetsarbeider og det å drive næringsvirksomhet. På bakgrunn av økonomiske hensyn følte hen seg på mange måter tvunget til å ta inn elever som hadde bestilt egen førerprøve om kort tid og hvor nivået ikke var godt nok. Dette kan tolkes som en barriere for videre bærekraftig utvikling sett opp mot trafikksikkerhet da det kortsiktige lønnsomhetsmålet blir mer tungtveiende. Hvis

man ser dette opp imot teorien til Edward Freeman så bør trafikkskolene løfte blikket og se seg selv i en større kontekst. Her bør også myndighetene, som er en del av interessentene, bidra til å løfte samfunnsoppdraget til trafikkskolene gjennom blant annet holdningsskapende arbeid og økonomiske insentiver slik at det etiske dilemma blir mindre utfordrende. Et viktig sitat som beskriver det etiske dilemma som trafikkskolene står ovenfor er informant L2 sitt utsagn:

«For det vi holder på med i dag er pølsestapping. Elevene kommer til oss, har bestilt seg førerprøve om tre uker og ønsker rask opplæring. Hvis vi sier nei så går bare denne eleven til en annen skole. Jeg har mange ansatte i drift her og det er munner å mette. Man føler seg tvungen til å ta inn disse elevene.»

TBL-modellen til John Elkington er en modell for operasjonalisering av bærekraft og tar opp bedriftenes samfunnsansvar. Modellen har blitt kritisert fordi den er lineær, og plasserer de tre dimensjonene: *profit, people og planet*, på linje (Dybvig et al., 2013). Denne modellen har blitt dominerende innenfor bærekraftsarbeid i næringslivet på bakgrunn av at den gir økonomidimensjonen like stor plass som de to andre dimensjonene. Det ble tydelig gjennom den empiriske undersøkelsen at trafikkskolene fremdeles handlet etter et klassisk økonomisk syn, og de gav lite indikasjon på at de hadde tatt i bruk nyere økonomiske modeller som inneholdt de andre dimensjonene av bærekraftsbegrepet. Ifølge ISO sin definisjon av samfunnsansvar skal trafikkskoler også bidra til bærekraftig utvikling, og de må da se på hvilken innvirkning deres beslutninger og aktiviteter har på både samfunnet og miljøet (Dybvig et al., 2013). L1 skilte seg ut med at hen sin bedrift var spesielt opptatt av å skape et godt arbeidsmiljø og gode betingelser for sine ansatte, og dette er en del av TBL- modellen gjennom dimensjonen *people* (Holden & Linnerud, 2021). Gjennom dette viser informanten at de ikke kun er opptatt av økonomisk vinning, men at de også er opptatt av de sosiale forholdene.

Knapphet på tid og ansatte var noe informantene påpekte som en barriere for bærekraftig utvikling. Manglende kapasitet var en av årsakene til at flere teknologiske løsninger ikke ble tatt i bruk. Mange av informantene ønsket å investere i- og ta i bruk ny teknologi, som igjen både kan skape positivt omdømme, og bidra til økt inntektsgrunnlag, men det var knapphet på ressurser som stoppet utviklingen. Dette er noe bransjen som helhet må være oppmerksom på slik at de sammen kan finne gode løsninger som bidrar til en bærekraftig utvikling. TBL-

modellen kan være et effektivt verktøy for bransjen slik at de kan vise omverdenen at de har innført strategiske planer for å implementere bærekraft i alle ledd (Holden & Linnerud, 2021). Dette kan være en god start for å ta videre del av samfunnsansvaret når det kommer til bærekraftig utvikling, men det kan likevel være nødvendig å se mot enda mer radikale økonomiske teorier hvis man virkelig ønsker å gjøre en forskjell. Man kan stille seg spørsmålet om det er på tide med et paradigmeskifte når det kommer til økonomisk syn. Degrowth er en motvekt til andre økonomiske teorier der økonomi og samfunnsansvar blir sidestilt som for eksempel TBL-modellen. Teorien tar utgangspunkt i at kontinuerlig fokus på økonomisk vekst har bidratt til økologiske- og sosiale utfordringer, og at man er nødt til å finne løsninger som utfordrer etablerte sannheter innenfor klassisk økonomisk tenkning. Man foreslår her en omstilling av det økonomiske systemet slik at man tar hensyn til menneskers og naturens grunnleggende behov der man forbedrer livskvalitet gjennom å redusere forbruk og negative miljøkonsekvenser (Demaria et al., 2013).

5.2.3 Samhandling/Mangel på samhandling

En av de teoretiske antakelsene vi hadde på forhånd var at det manglet målrettet samarbeid på tvers av aktører i trafikkskolebransjen knyttet opp imot bærekraftsarbeid. Dette er en utfordring som underbygges av forskningsarbeid utført av MIT og Boston Consulting Group fra 2014 der de så på fordelene bedrifter har av samarbeid, spesielt med tanke på SMBer. Størsteparten av topplederne som ble spurt i undersøkelsen svarte at de mente det var helt nødvendig å samarbeide for å lykkes med bærekraftsarbeidet, men de svarte samtidig at det var vanskelig å gjennomføre (Jørgensen & Pedersen, 2017). De daglige lederne synes det var dårlig kommunikasjon og samhandling med Statens vegvesen både når det kom til den faglige utvekslingen og samkjøring. Dette underbygger vår teoretiske antakelse om at det mangler målrettet og dialogbasert samarbeid på tvers i bransjen. Man kan si at det er naivt å forestille seg at slike endringer mot felles allianser eller samarbeid på tvers vil skje smertefritt uten at man er bevisst på dette og legger inn vesentlig innsats (Jørgensen & Pedersen, 2017). Berger og Luckmann (1966), referert i, Falkheimer og Heide (2019) nevner at man gjennom vedvarende kommunikasjon og dialog både kan skape og opprettholde en sosial virkelighet innad i en gruppe. Man kan dermed si at bransjen kan unngå en slik negativ oppfatning av et samarbeid hvis man skaper en åpen og transparent dialog der man igjen skaper en felles forståelse for- og nytten av samarbeidet. På den andre siden så nevnte informant L4 en positiv framtidig samarbeidsplan med en annen trafikkskole, der de kunne dele kunnskap og lære mer

om økonomisk kjøring med elbil. Et slikt samarbeid vil være fordelaktig for begge parter som også vises ved *fangenes dilemma*- Figur 2. Her vises det at det høyest gevinst ved at begge parter velger samarbeid. Problemet oppstår hvis man ikke viser åpenhet og samarbeidsvilje med interessentene, for da vil man ende opp med en dårligere løsning for alle de involverte. Dette begrunner Jørgensen og Pedersen (2017) nærmere der de beskriver at utfordringen ligger i at partene kan ha ulike mål og forventninger, og dermed vil det kunne bli krevende å finne en felles løsning som gagnar alliansen. I tillegg kan det være skjulte agendaer og mistillit til den potensielle samarbeidspartneren slik spillteorien beskriver (Hovi, 2020). Informant I2 stilte seg bak litteraturen og sa selv at samhandling kunne være krevende:

«Det er krevende med samhandling. Man må finne svar på hvordan man skal få alle til å dra i samme retning. Uten dette vil man ikke lykkes. Man må finne de riktige samarbeidsarenaene som bringer de ulike aktørene sammen der man kan dele erfaringer og sette søkelys på de gode eksemplene.»

Ved å ha en dialogbasert samhandling vil man kunne balansere eventuelle interessekonflikter, og man må også være villig til å ha transparent kommunikasjon gjennom å dele tanker, erfaringer og interne prosesser (Dybvig et al., 2013). Kommunikasjon oversettes ofte med “det å gjøre felles” (Falkheimer & Heide, 2019). Dette er en god beskrivelse hvis man knytter kommunikasjon og samhandling sammen. Informant I2 nevnte et samarbeidsprosjekt som het: “hele bilen til null”, som var mellom flere aktører i samarbeid med miljøstiftelsen, Zero (Zero, 2023). Dette eksempelet viser at man kan nå lengre ved å inngå allianser og samarbeid og at bærekraftsarbeid og klimasaken angår alle. En av informantene nevnte at det var flere samarbeid mellom ulike bilmerkeprodusenter når det kom til utvikling av ny teknologi. Dette er et godt eksempel som bekreftes i boken: *RESTART- 7 veier til bærekraftig business*, der de nevner bilmerket Renault som har endret forretningsmodellen sin, og restartet den gjennom blant annet et samarbeid med Ellen MacArthur Foundation. De spesialiserte seg på sirkulærøkonomiske løsninger (Jørgensen & Pedersen, 2017).

Når man snakker om kommunikasjon så er det viktig å ha en forståelse for hvordan man kommuniserer og hva som påvirker persepsjonen. Halland (2004) nevner at den største flaskehalsen i forbindelse med kommunikasjon og forståelse er observasjonen og deretter registreringen av det man har observert eller oppfattet. Alle tolker og vurderer en situasjon ut ifra en subjektiv oppfatning. Som et resultat av dette kan oppfattelsen bli skjev og inneholde

meninger og tolkninger som ikke stemmer med virkeligheten (Halland, 2004). Observasjon og persepsjon er en viktig del av kommunikasjonsprosessen og her er det verdt å merke seg at det er mottakeren som bestemmer budskapet. En av interessentene var opptatt av konferanser og at de gjennom presentasjoner og innlegg fikk formidlet sitt budskap om trafikksikkerhet og bærekraft. En av disse konferansene deltok L2 på og nevnte at bærekraft ikke var nevnt med ett ord i løpet av hele konferansen. Dette funnet kan tolkes dithen at mye av dialogen og kommunikasjonen kan sees på som enveiskommunikasjon. Ved en slik type kommunikasjon kan man støte på utfordringer da man ikke kan få en bekreftelse på at mottaker har forstått budskapet slik det var ment. Her må trafikkskolebransjen som helhet ta innover seg at de er gjensidig avhengig av hverandre, og de bør utvikle gode kommunikasjonskanaler for å sikre tilfredsstillende, hensiktsmessig og transparent informasjonsflyt seg imellom. Dette vil nok være en viktig suksessfaktor, i tillegg til å tilegne seg samarbeidsvilje og kommunikasjonskompetanse, for å kunne utforme en mer bærekraftig næringsvirksomhet på sikt (Jørgensen & Pedersen, 2017).

5.2.4 Kompetanse/Mangel på kompetanse

Kompetanse var en faktor som informantene vektla i stor grad i undersøkelsen, og mente det var en viktig driver for bærekraftig utvikling. Her har vi valgt å avgrense til økonomisk-, kommunikasjons-, strategi- og endringskompetanse grunnet at kompetanse er et vidt begrep og omhandler mange ulike elementer. Trafikkfagligkompetanse har vi valgt og ikke tillegge vekt i denne sammenhengen ettersom det ikke faller inn under rammene for oppgaven. De fleste interessentene sine stillinger og arbeidsoppgaver omhandlet i mer eller mindre grad bærekraftsarbeid og dette var tydelig gjennom intervjuene da deres forståelse var mer helhetlig.

I4 nevnte at det var viktig å skape et klima som førte til muligheter for dialog. Dette mente hen igjen var med på å føre til motivasjon for endringsprosesser. Informanten var noe kontradikterende da hen på den ene siden sa at det var viktig med dialog for å motivere for endring, mens på den andre siden sa hen at de reiste rundt til ulike aktører og informerte om endringen. Ifølge John P. Kotter sin 8 step model bør visjonen og den eventuelt kommende endringen kommuniseres ut til de det gjelder før endringen trer i kraft slik at man får med seg alle involverte parter (Klev & Levin, 2021). Dette er også noe Kurt Lewin sin change model tar for seg i den første fasen: Unfreeze, der man skal skape en følelse av uro og ubehag for at behovet for endring skal bli synlig (Cummings og Woeley, 2003, referet i, Hussain et al.,

2018). På denne måten kan man utvikle endringsvilje, endringskompetanse og skape motivasjon.

Trafikkskolebransjen er regulert gjennom flere forskrifter, men den mest sentrale er forskrift om trafikkopplæring og førerprøve m.m. av 01.10.2004 nr. 1339 som sier noe om hvem som kan drive opplæring mot vederlag og hvilke kompetansekrav som stilles til trafikkskoler (Helde, 2019). Når det kommer til lov- og forskriftsendringer er alle involverte parter nødt til å følge dem ettersom det er lovpålagt. Endringsprosessen stiller seg derfor noe annerledes enn en strategiendring eller endring av forretningsmodell i en organisasjon. Det er likevel risiko for motstand til slike lov- og forskriftsendringer selv om de er lovpålagte. Strategikompetanse vil derfor også være viktig for hele trafikkskolebransjen hvis de skal kunne oppnå en bærekraftig utvikling på sikt. I følge Rothaermel (2021) er nøkkelen til suksessfull strategi å kombinere målrettede handlinger slik at man staker ut en strategisk posisjon. Ved å ha samarbeid som grunnleggende prinsipp for atferd vil man gjennom dialogbasert samhandling, ifølge Dybvig et al. (2013), kunne veie opp for eventuelle motsetninger og ivareta et mangfold av verdier og perspektiver. Et av stegene i Kotters modell går ut på å gi makt til de ansatte og dermed gi de eierskap til endringen, som noen av interessante nevnte. Dette er en del av Kurt Lewin sin change fase. Vi kan videre se at informantene snakket om forankring av beslutninger og det å tåle motstand ved endringer som er Kotters siste punkt hvor han snakket om å forankre endringen i en ny bedriftskultur (Klev & Levin, 2021). Som vist i Figur 1 – er dette en del av refreeze fasen til Lewin.

For å få til en god informasjonsflyt og kunnskapsdeling på tvers av aktører i bransjen så må man skape tillit og trygghet i relasjonene. En av interessentene nevnte erfaringsdelingskurs, men at det var få som ønsket å starte med deling av egne erfaringer. En del av kompetansebegrepet handler om sosiale ferdigheter, og med dette forstås både kommunikasjon, evne til samarbeid og skape en felles forståelse av et fenomen (NHO, 2023). Arenaer hvor deltakerne kan dele erfaringer og refleksjoner vil bidra til at partene kan nå felles mål og få en felles forståelse. utfordringer med slike arenaer kan være at deltakere i utgangspunktet er konkurrenter og dermed ikke ønsker å dele informasjon om sin kjernevirksomhet. Bakgrunnen for dette kan være at de er bekymret for å redusere sitt konkurransefortrinn i markedet (Rothaermel, 2021). I følge Jørgensen og Pedersen (2017) handler det å skape en vellykket forretningsmodell om å utvikle, levere og anskaffe verdi, men det handler også om samarbeid mellom de ulike interessentene. Edward Freeman, referert i, Jørgensen og Pedersen (2017) nevner at en av de viktigste oppgavene til ledere er å

identifisere sammenfallende interesser og forsøke å utvide disse slik at det gagnar alle. Han nevner videre at innovasjon og utviklingsarbeid ofte kun er mulig gjennom samarbeid.

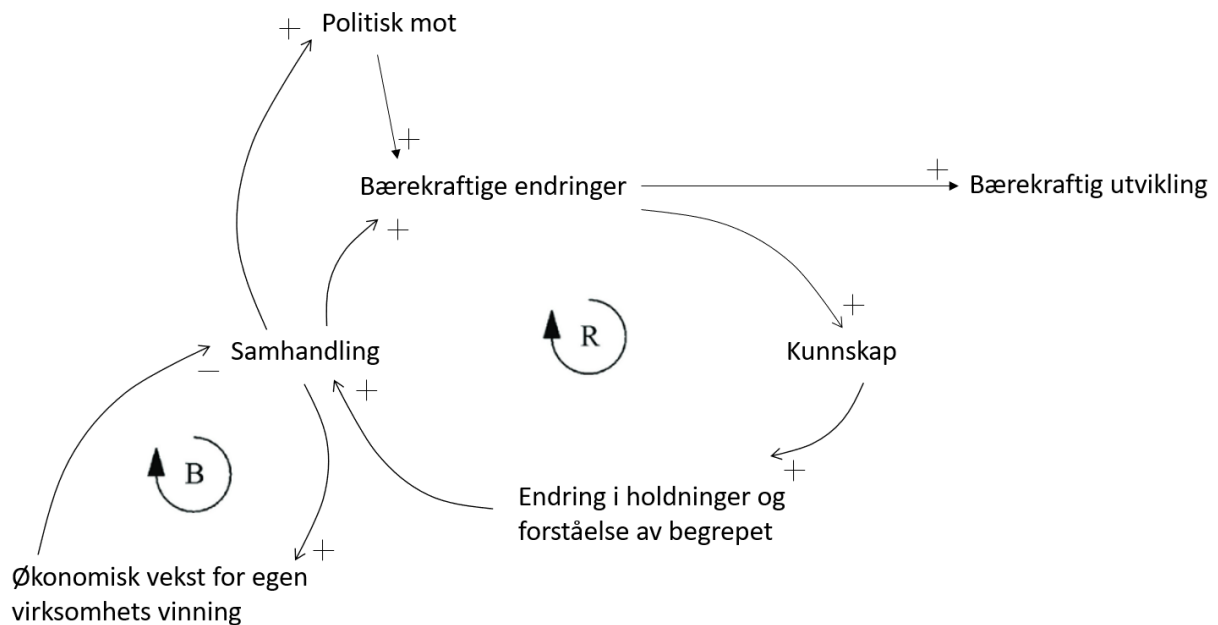
I følge Dybvig et al. (2013) kan vi ta utgangspunkt i to ulike former for samhandling. Den ene er atomisme hvor autonome aktører er uavhengige av hverandre i en konkurransearena. Den andre er holisme hvor aktører er avhengige av hverandre i en samarbeidsarena. Dette kan eksemplifiseres gjennom spillteori og *fangenes dilemma* (Hovi, 2020). For å unngå *fangenes dilemma* må man ha mer kompetanseheving og erfarings- og kunnskapsdeling. Utfordringen i trafikkskolebransjen er at man er konkurrenter og antakelig har vanskelig av å se fordelene med å dele sine suksesshistorier fordi dette har gitt dem konkurransefortrinn. Som en av informantene nevnte var det viktig at noen gikk foran og viste vei da dette ville kunne bidra til å redusere barrieren.

Mangel på kompetanse kan være en barriere, og kan skape mange utfordringer. Det var stor enighet blant informantene om at økonomisk kompetanse var av betydning for å kunne drive en bærekraftig trafikkskole. Når de daglige lederne fikk spørsmål om hvordan de jobbet med kompetanseheving i sin bedrift ble det lagt stor vekt på faglig kompetanse og hvordan de jobbet med dette internt. Gjennom intervjuene og undersøkelsen så ble det tydelig for oss at det var mangel på en bredere økonomisk forståelse som vil være nødvendig for å kunne oppnå en mer bærekraftig utvikling i bransjen.

5.3 Fra enhet til helhet

I en framtidig bærekraftig trafikkskolebransje er en organisk virkelighetsoppfatning grunnleggende for å forstå og løse utfordringene man står ovenfor. Alle må erkjenne at man er en del av naturen og dermed må følge dens lover og begrensninger. I et samfunn er en integrert tilnærming til utvikling som fokuserer på balanse mellom kulturelle og økologiske sammenhenger avgjørende. Arne Næss snakker om grunn og dyp økologi. Han argumenterer for at dypøkologi springer ut fra et holistisk grunnsyn. Sett på denne måten kan vi ikke se elementer hver for seg, men som en del av en større helhet, og man må forstå at endringer i en del av systemet påvirker helheten. I dette delkapittelet ser vi nærmere på funnene fra hele undersøkelsen, og ser det i sammenheng med systems thinking som verktøy for bærekraftig utvikling i bransjen. For å få til en endring mot det grønne skifte vil det være nødvendig å skaffe seg kunnskap om hvilke variabler som påvirker systemet i positiv og negativ retning (Jakobsen, 2019).

Gro Harlem Brundtland sitt sitat «alt henger sammen med alt» sikter til viktigheten av at de handlinger og beslutninger vi tar lokalt kan ha innvirkninger globalt (Holden & Linnerud, 2021). Dette nevnes også i artikkelen til Holden og Linnerud (2018) hvor det legges vekt på at de fleste handlinger blir gjort lokalt. Det kan imidlertid ta tid å se effekten av de lokale handlingene i et globalt perspektiv da resultatene kan komme et stykke fram i tid. Man mener her at lokale aktører vil være best rustet til å finne løsninger på sine utfordringer, og gjennom dette arbeidet vil de tilegne seg eierskap som igjen vil gi best måloppnåelse på sikt. Etter å ha drøftet de ulike funnene og faktorene som ble vektlagt av informantene i undersøkelsen så vi at dette kunne settes i sammenheng med systems thinking. Systems thinking er en disiplin hvor man har fokus på helheten i systemet, og hvilke variabler som er med å påvirke ulike utfall (Senge, 2006). For å kunne benytte seg av dette verktøyet må trafikkskolebransjen ta i bruk analytiske ferdigheter for å identifisere og forutsi hvordan systemet vil oppføre seg, og deretter gjennomføre endringer for å oppnå ønsket resultat (Arnold & Wade, 2015).



Figur 10 - Kausal diagram

Vi har gjort en forenkling av en forsterkende feedback loop og en balanserende loop sett opp imot bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen som vist i Figur 10- *Kausal diagram*. Her har vi forenklet forståelsen av systems thinking, og satt det i en kontekst med bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen. Dette er gjort for å avgrense oppgaven. Funnene fra undersøkelsen viste at det var viktig å ha fokus på kunnskap og kompetanseheving for å

kunne utrette en forskjell. Vi lagde derfor en forsterkende feedback loop med utgangspunkt i driverne for bærekraftig utvikling som er basert på de empiriske funnene. Den eksponentielle veksten vil være avhengig av styrken av elementene i loopen. Figur 10 vil også kunne benyttes for å forklare barrierene som kom fram av undersøkelsen. Dette kan forklares med at hvis man reduserer en del av loopen vil dette redusere de andre delene i loopen, og som et resultat av dette ha negativ effekt på bærekraftig utvikling (Meadows, 2009; Senge, 2006).

Ved å øke kompetansen til hele bransjen innenfor bærekraftsarbeid, endringsprosesser, strategiplanlegging og økonomi kan dette igjen føre til positive endringer i holdninger og forståelsen av begrepet bærekraft. Dette kan videre ha en positiv effekt på samhandling og samarbeid på tvers av aktører og interessenter i bransjen. Man vil her kunne se behovet for innovative løsninger og benytte erfaringsbasert- og «beste-praksis»-læring for videre endringer. Dette kan igjen føre til et felles ønske om å drive bransjen framover og dermed legge press på politiske myndigheter for å tilrettelegge for mer bærekraftig utvikling. På den andre siden vil manglende samhandling og engasjement i bransjen, og manglende politisk mot føre til reduksjon i bærekraftig endring. De daglige lederne i trafikkskolene var opptatt av økonomi, og at det var vanskelig å drive bærekraftig når man hadde bekymringer for at bedriften kunne gå i underskudd. Økonomisk vekst kan derfor bli sett på som en balanserende loop grunnet at økt samhandling mellom aktører kan føre til økt økonomisk vekst for den enkelte bedrift. Hvis aktørene i trafikkskolebransjen ser på det fra et klassisk økonomisk syn vil dette føre til at man ønsker å maksimere profitt for egen vinning, og dermed kan dette potensielt føre til mindre samarbeid og mistillit i relasjoner med andre konkurrenter (Dybvig et al., 2013). Dette kan eksemplifiseres gjennom spillteorien som er nevnt tidligere i oppgaven. Man kan da risikere og ende opp med at en part samarbeider, og en part velger å ikke gjøre det. Man vil da som samarbeidende part komme dårligere ut økonomisk enn den ikke-samarbeidende parten.

Vi har valgt ut noen leverage points/innflytelsespunkter som vi anser for å være relevante sett opp imot de empiriske funnene og problemstillingen. Meadows (2009) har listet opp tolv punkter hvor man har mulighet til å skape endringer. Listen er laget slik at jo høyere tall, jo mindre innflytelse på endringer. Det sjette punktet er informasjonsflyt og et potensielt leverage point kan være at bransjen får til bedre kommunikasjon seg imellom. Gjennom ulike arenaer kan bransjen dele informasjon som kan føre til en positiv endring i systemet. Videre pekte femte punkt seg ut som et leverage point da informantene snakket om det politiske

motet de mente var nødvendig for å oppnå en endring. Her vil økt bruk av insentiver og nye lover og forskrifter kunne bidra til endringer i systemet. «Et insentiv er noe som motiverer mennesker til handling. Insentiver kan påvirke adferd og valg gjennom å gjøre et alternativ mer å foretrekke enn et annet» (Sagberg, 2023). Et av de viktigste leverage pointsene var punkt nummer to, paradigmer. Et paradigmeskifte kan skje raskt hos et enkelt menneske, alt som trengs er ofte kun en idé. Et skifte i et samfunn er en mer kompleks sak grunnet at man vil møte mer motstand ettersom fåtallet liker å bli utfordret når det kommer til sin egen virkelighetsoppfatning. Et eksempel kan være dypøkologi som har til hensikt å erstatte den nåværende søken om materiell vekst med en bærekraftig utvikling, altså å foreta et paradigmeskifte (Jakobsen, 2019). Dette linkes opp imot Degrowth- bevegelsen som fokuserer på behovet for å redusere økonomisk vekst og forbruk for å oppnå bærekraftig utvikling. Man forslår her en omstilling av det økonomiske systemet slik at man tar hensyn til menneskers og naturens grunnleggende behov der man forbedrer livskvalitet gjennom å redusere forbruk og negative miljøkonsekvenser. En mulig retning som trafikkskolebransjen kan ta i denne sammenhengen er at trafikkskolene kan inngå et tettere samarbeid med myndighetene. Ved at driften blir mer subsidiert av myndighetene så kan det økonomiske fokuset reduseres slik at trafikkskolene kan konsentrere seg mer om sitt samfunnsoppdrag. Ved å ta i bruk Degrowth-teorien på denne måten vil det etiske dilemmaet trafikkskolene står ovenfor bli en mindre barriere. Teorien utfordrer tidligere etablerte sannheter innenfor økonomisk tenkning. Den viser til at økonomisk vekst ikke nødvendigvis fører til økt livskvalitet og reduksjon av fattigdom grunnet at en av konsekvensene ved profittmaksimering kan være at det fører til enda større sosiale forskjeller. Man foreslår her å organisere økonomien i samfunnet på en annen måte slik at man blir mindre avhengig av økonomisk vekst og materielle goder på lengre sikt. Det er viktig å bemerke seg at Degrowth - teorien ikke er en lettvent måte å løse de sosiale- miljømessige og økonomiske problemene verden står ovenfor på, men heller fungerer som en filosofisk tilnærming til bærekraftig utvikling (Demaria et al., 2013).

Figur 11 representerer en oppsummering av drøftingen og gir et bilde over tiltak som kan iverksettes for å fremme bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen. Dette vil bli kommentert videre i konklusjonen i kapittel 6. Tabellen er basert på empiriske funn og drøftingen, og viser enkelte utdrag av Meadows sin liste over leverage points (Meadows, 2009).

Samhandling	Holdningsskapende arbeid	Insentiver	Kompetanseheving
Arena for samhandling	Egen rolle som trafikkeksper	Bærekraftsfond	Felles forståelse av begrepet
Lage en delingskultur og økt informasjonsflyt	Arbeid med positivt omdømme	Grønne forsikringsordninger	Økonomisk kompetanse
Mer samarbeid med myndigheter	Miljøsertifisering	Subsidier fra myndigheter	En fremtidsrettet utdanning
Finne ledestjernene	Pådriver for politisk mot		Bevisstgjøring rundt etisk dilemma
Samarbeid mellom konkurrenter			Rapporteringssystem

Figur 11 - Tiltak

6.0 Konklusjon

I denne oppgaven har vi forsket på hvilke barrierer og drivere det er i trafikkskolebransjen og hva som påvirker implementeringen av bærekraftsarbeid. I tillegg har vi tatt for oss hvilke mulige tiltak som kan iverksettes for å overvinne barrierene som ble kartlagt. Gjennom forskningen har vi sett at våre teoretiske antakelser stemte overens med de empiriske funnene i undersøkelsen.

Problemstillingen som vi valgte for masteroppgaven var følgende:

Hvilke faktorer påvirker implementeringen av bærekraftsarbeid i trafikkskolebransjen, og hva kan gjøres for å overvinne eventuelle barrierer?

Vi mener at det er behov for et mer framtidsrettet fokus i hele trafikkskolebransjen der alle dimensjonene i bærekraftsbegrepet blir hensyntatt for at de kan overvinne barrierene som eksisterer og drive bransjen mot et paradigmeskifte. Ut ifra de empiriske funnene kunne man se at de daglige lederne ikke fokuserte på tredelingen i bærekraftsbegrepet, men hadde hovedfokus rettet mot bedriftens økonomiske situasjon og trafikksikkerhetsarbeidet. På den andre siden så var interessentene vi intervjuet mest opptatt av den sosiale dimensjonen i form av trafikksikkerhet, men de så likevel på bærekraft i et mer helhetlig perspektiv sammenlignet med de daglige lederne i undersøkelsen. For at bransjen skal kunne ta sitt helhetlige samfunnsansvar mener teorien at alle tre dimensjonene må være ivaretatt (Dybvig et al., 2013; Holden & Linnerud, 2021; Jørgensen & Pedersen, 2017).

Gjennom vår undersøkelse viste de empiriske funnene at det var mangel på økonomisk kompetanse og endringskompetanse blant de daglige lederne i undersøkelsen. De daglige lederne vi intervjuet viste ikke et spesielt stort engasjement for miljø, og viste en noe manglende forståelse for hvordan dette angikk deres bedrift ettersom deres hovedsyssel direkte var linket opp mot energiforbruk og klimagassutslipp. Vi mener at dersom de daglige lederne øker sin kunnskap rundt begrepet bærekraft, hvilken betydning det har for egen bedrift og bransjen som helhet vil dette kunne bidra til å redusere kunnskapsgapet som i dag eksisterer. På bakgrunn av dette mener vi at det kan føre til mer implementering av bærekraftige løsninger. Kompetanseheving har vært et sentralt tema gjennom hele forskningsprosessen, og dette var en kategori som informantene vektla i stor grad. Et videre tiltak kan være å implementere økonomi- og ledelses fag inn i grunnutdanningen og

etterutdanning for trafikkskolelærere ettersom mange av de som tar denne utdannelsen ender opp med å starte egen bedrift. For å kunne skape en bærekraftig framtid i trafikkskolebransjen må man starte med å utvikle framtidsrettede- og innovative ledere. I tillegg må man hensynte at mange av trafikkskolene er SMBer med knapphet på ressurser. I denne sammenhengen vil det være viktig at både universitetene som tilbyr utdanning, myndigheter og interessenter er bevisst og hensyntar det etiske dilemmaet som trafikkskolene står ovenfor. Dette går ut på at de både skal drive en økonomisk forsvarlig bedrift samtidig som de skal ivareta samfunnsoppdraget sitt gjennom trafikkopplæring som skal bidra til oppnåelse av nullvisjonen. Det er derfor viktig at trafikkskolebransjen jobber sammen for å finne de gode løsningene.

Gjennom undersøkelsen kom det fram at holdninger kunne være en barriere. En måte man kan starte holdningsskapende arbeid i bransjen på er ved å fremme miljøsertifisering som et virkemiddel, og vise fram de trafikkskolene som allerede er sertifisert. Det finnes i dag tre trafikkskoler som er miljøsertifisert gjennom miljøfyrtårnet og det er viktig å løfte fram disse eksemplene slik at flere trafikkskoler blir bevisst de muligheter og fordeler som eksisterer (Miljøfyrtårn). Dette kan være en start på omdømmearbeid i bransjen som igjen kan føre til økt forståelse av sin egen rolle som trafikksikkerhetsekspert opp imot bærekraftsarbeidet.

Implementering av insentiver kan være et eksempel på politisk mot, og kan være en driver til å dytte trafikkskolebransjen i riktig retning. Dette ble presisert av flere i undersøkelsen. Det finns ulike studier innenfor økonomifaget som synliggjør at de økonomiske virkemidlene har større effekt på teknologiutvikling og innovasjon enn de administrative (Rødseth, 2018). I undersøkelsen kom det fram forslag om at man kunne danne et bærekraftsfond for bransjen der aktører kunne søke om midler til bærekraftige tiltak. I tillegg ble det nevnt et ønske om at myndighetene i større grad skulle vise engasjement gjennom blant annet subsidier. Eksempler på dette kan være bidrag til ladeinfrastrukturer og reduksjon i avgifter på nullutslippskjøretøy benyttet i næringsvirksomhet. For å øke samarbeidet mellom forsikringsselskaper og trafikkskolene så var det et forslag om å ha mer fokus på grønne forsikringsordninger og benytte dette som insentiv og virkemiddel for bærekraftig utvikling. Dette kan føre til at flere går over til kun nullutslippskjøretøy, da denne ordningen vil kunne redusere interne kostnader for trafikkskolene (Holden & Linnerud, 2021). Videre kan et slikt samarbeid føre til økt fokus på skadeforebyggende arbeid som igjen kan være et godt tiltak for å nå nullvisjonen som hele trafikkskolebransjen jobber mot.

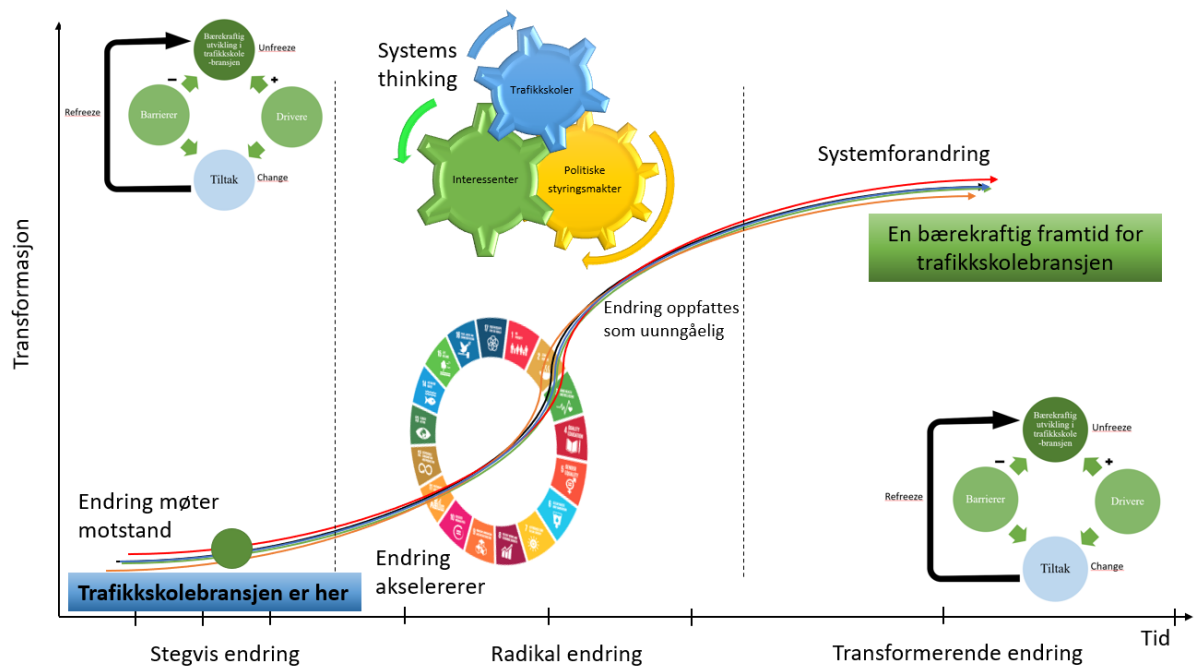
For å skape motivasjon og åpenhet i bransjen for bærekraftig utvikling kan bærekraftsrapportering være et mulig tiltak. I dag er det ikke krav til at SMBer utfører bærekraftsrapportering. Dette gjelder kun for større virksomheter og konsern (NHO). Slik rapportering kan være med å hjelpe dem å kartlegge sin egen bærekraftsinnsats og, gjennom slik åpenhet, bidra til økt kompetanse gjennom delingskultur og “beste-praksis” på tvers av aktører i bransjen. Her utfordrer vi trafikkskoler til å gå foran som ledestjerner og vise vei for andre. En god start på dette arbeidet er å ta i bruk TBL- modellen, da den er en relativt enkel modell å benytte for operasjonalisering av bærekraftsarbeid (Holden & Linnerud, 2021).

Endringsprosessen trafikkskolebransjen står ovenfor, med tanke på bærekraftig utvikling, er etter vår oppfatning i en tidlig startfase i henhold til Kurt Lewin sin unfreeze-fase. Enkelte trafikkskoler har startet å implementere nullutslippskjøretøy i sin bilpark, og ønsker å følge markedsutviklingen som går i en grønnere retning. For å kunne komme videre til change-fasen og deretter til refreeze-fasen mot en bærekraftig framtid, vil det være nødvendig å bruke tid på kompetanseheving og utviklingsarbeid der trafikkskolebransjen blant annet fokuserer på å øke de dynamiske kapabilitetene for å kunne håndtere endring. Videre må de danne en tilbakemeldings- og delingskultur der de hele tiden fornyer seg og sine arbeidsprosesser. Det vil være avgjørende at alle i bransjen blir overbevist om at endringen mot den bærekraftige framtiden er bedre enn «status quo» (Hussain et al., 2018).

Ut ifra de empiriske funnene kan vi konkludere med at det er manglende samhandling mellom aktører i bransjen, og at trafikkskolene i stor grad har et enhetlig fokus. I følge Senge (2006) og Meadows (2009) vil systems thinking kunne bidra til å løfte blikket og inkludere alle interessenter slik at man sammen kan finne de beste bærekraftige løsningene. En god start på dette samhandlingsarbeidet er å enes om en bærekraftskonferanse der man ikke bare hensyntar trafikksikkerhetsarbeidet, men også inkluderer miljø- og økonomiaspektet. I dag eksisterer det flere store konferanser som har fokus på trafikksikkerhet og trafikkopplæring. Dette er for eksempel: Trafikksikkerhetskonferansen, Føreropplæringskonferansen, Trøndsk trafikksikkerhetstreff og den nasjonale vegsikringskonferansen. Vi ser et behov for en samling av konferansene der man tar hensyn til hele bærekraftsbegrepet og setter nyskaping og innovasjon på agendaen for å dytte bransjen i en mer bærekraftig retning. Vårt forslag til tittel på denne konferansen er *Bærekraft i førersetet – en framtidsrettet trafikkskolebransje*. Denne bør ha hovedvekt på bærekraftig utvikling, ledelse og økonomi, og kan fungere som et samlingspunkt og dermed bidra til å skape en delingskultur og økt informasjonsflyt i bransjen. Det er viktig at man her har fokus på å få til gruppeaktiviteter og workshops der man har både

erfarings- og refleksjonsutvekslinger mellom deltakerne. Konferansen kan være med å øke samarbeid mellom konkurrenter og dermed bryte ned mistillit, og redusere fokus på økt økonomisk vinning for den enkelte bedrift. På denne måten kan de være med å utfordre dagens økonomiske system og se dette i lys av den filosofiske Degrowth- tilnærmingen.

Figur 12 viser en mulig transformasjonsmodell for trafikkskolebransjen mot en bærekraftig framtid, der man implementerer systems thinking og modeller innenfor endringsledelse som verktøy for å jobbe mot FNs bærekraftsmål og en fremtidig visjon om en bærekraftig trafikkskolebransje. Ved å fokusere på mer samhandling og kommunikasjon på tvers av aktører i bransjen vil det, ifølge Figur 10, bidra til å forsterke muligheten for et politisk mot som igjen kan bidra til at bransjen tar steget mot radikal endring jf. Figur 12. Gjennom å utvide perspektivet kan man inkludere alle interessentene i bærekraftsarbeidet, som vist i Figur 3, og man kan da se på bransjen som et helhetlig system der man kan benytte systems thinking som en tilnærming for å løse de utfordringer som bransjen og verden står ovenfor.



Figur 12 - Transformerende endring

Sitatet til Gro Harlem Brundtland “alt henger sammen med alt” vil være en videre inspirasjon for at trafikkskolebransjen kan tenke større enn hvert enkelt individ og hver enkel organisasjon. De må se helhetsperspektivet, og ta hensyn til at alle aktører og individer er del av et større system.

7.0 Videre forskning

Gjennom forskningsprosessen og arbeidet med masteroppgaven har vi måttet gjøre avgrensninger og valg som har ført til at enkelte spennende aspekter har blitt utelatt.

Et mulig framtidig forskningsprosjekt kan være å ta et dypdykk ned i egenskapene og ferdighetene til trafikkskoleledere gjennom dybdeintervjuer av ansatte, faglige ledere, leverandører og kunder, og se dette opp imot relevant teori. Et annet mulig forskningsprosjekt kan være å foreta en større kartlegging av interessentene i trafikkskolebransjen, og se nærmere på kommunikasjonen mellom de ulike aktørene, og hvilken påvirkningskraft de har på mulige endringer i trafikkskolebransjen. Her ville det vært naturlig å gå enda dypere inn i systems thinking og sett på flere ulike perspektiver innenfor denne teorien.

Det hadde også vært spennende å forske mer på hvilke utfordringer kompetansegapet mellom interessentene og de daglige lederne kan føre til når det kommer til bærekraftsarbeidet. Vår forskning viser at interessentene i større grad har en rolle der de jobber konkret med bærekraftsspørsmål, mens de daglige lederne har andre oppgaver som får høyere prioritering i arbeidshverdagen.

Litteraturliste

- Arnold, Ross D & Wade, Jon P. (2015). A definition of systems thinking: A systems approach. *Procedia computer science*, 44, 669-678.
- Bakken, Laila Ø. (2018, 04.04.2023). *Greta (15) skulker skolen for klimaet*. NRK. <https://www.nrk.no/urix/greta-15-skulker-skolen-for-klimaet-1.14179684>
- Braun, Virginia & Clarke, Victoria. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene. (2010). Introduksjon. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Brønn, Peggy Simcic. (2019). Kommunikasjon og organisasjoner. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utgave. utg., s. 387). Vigmostad & Bjerke AS.
- Bukve, Oddbjørn. (2016). *Forstå, forklare, forandre*. Universitetsforlaget.
- Carson, Siri Granum, Skauge, Tom & Keeping, David. (2019). *Etikk for beslutningstakere : virksomheters bærekraft og samfunnsansvar* (2. utgave. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Cummings, Stephen, Bridgman, Todd & Brown, Kenneth G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33-60.
- Demaria, Federico, Schneider, Francois, Sekulova, Filka & Martinez-Alier, Joan. (2013). What is Degrowth? From an Activist Slogan to a Social Movement. *Environmental values*, 22(2), 191-215. <https://doi.org/10.3197/096327113X13581561725194>
- Departementene. *Småbedriftslivet*. Departementene. <https://www.regjeringen.no/contentassets/007eaec834824ecfa4790df2c1655fbb/smaabedriftslivet-pdf.pdf>
- Dybvig, Dagfinn Døhl, Ingebrigsten, Stig, Jakobsen, Ove & Nystad, Øystein. (2013). *Etikk for økonomifag*. Gyldendal Norske Forlag AS.
- Elkington, John & Rowlands, Ian H. (1999). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42-43. <https://www.proquest.com/docview/218750101?accountid=26469&parentSessionId=Gda6BUefk3BEicqdZgzi66qymSgBqh4pbQFmbJhsjRI%3D>
- Ellingsdal, Øyvind. (2019). *Bilbelte*. Store norske leksikon. <https://snl.no/bilbelte>
- Falkheimer, Jasper & Heide, Mats. (2019). Prinsipper for kommunikasjon. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon fo ledere og organiasjoner* (2. utg.). Vigmostad & Bjerke AS.
- FN-sambandet. (2021). *Bærekraftig utvikling*. FN-sambandet. Hentet 06.05. fra <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- FN-sambandet. (2023). *FNs bærekraftsmål*. FN-sambandet. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Forskrift om bruk av bilbelte mv. (1979). *Forskrift om bruk av personlig verneutstyr under kjøring med motorvogn* (FOR-1979-09-21-7). Samferdselsdepartementet. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1979-09-21-7>
- Freeman, R Edward. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Grønnvaskingsplakaten. *Grønnvaskere*. Grønnvaskingsplakaten. Hentet 29.04 fra <https://gronnvasking.no/>
- Gulli, Petter. (2019). *Vil markedsførerene ta live av bærekraften?* Dagens Næringsliv. Hentet 07.05. fra <https://www.dn.no/markedsforing/innlegg-vil-markedsforerne-ta-livet-av-baerekraften/2-1-635409>

- Halland, Geir O. (2004). *Læring gjennom stimulerende samspill*. Vigmostad & Bjørke AS.
- Helde, Roger. (2019). *Juss i veitrafikk og trafikkopplæring*.
- Holden, Erling & Linnerud, Kristin. (2021). *Bærekraftig Utvikling*. Universitetsforlaget.
- Holden, Erling & Linnerud, Kristin (2018). Fra global idé til lokal handling. *Plan*, 50(3), 48-55. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3045-2018-03-13>
- Hovi, Jon. (2020). *Spillteori : en innføring* (2. utgave. utg.). Universitetsforlaget.
- Hussain, Syed Talib, Lei, Shen, Akram, Tayyaba, Haider, Muhammad Jamal, Hussain, Syed Hadi & Ali, Muhammad. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of innovation & knowledge*, 3(3), 123-127. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Innovasjon Norge. (2021). *Bærekraftstrategi – hvorfor og hvordan?* Innovasjon Norge. Hentet 22.05. fra <https://www.innovasjon norge.no/no/verktoy/barekraft-og-etikk/barekraft-gir-konkurranseskraft/barekraftstrategi--hvorfor-og-hvordan/>
- Jakobsen, Ove. (2019). *Økologisk økonomi - et perspektiv fra fremtiden*. Flux Forlag.
- Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line & Tuft, Per Arne. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, Lars E. F., Rafoss, Tore Witsø & Rasmussen, Erik Børve. (2018). *Hvordan buke teori* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Jørgensen, Sveinung & Pedersen, Lars Jacob Tynes. (2017). *RESTART - 7 veier til bærekraftig business*. Cappelen Damm AS.
- Klev, Roger & Levin, Morten. (2021). *Forandring som praksis* (3. utg.). Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. (2021). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Løken, Per A. (2008). *Etikk og veitrafikk*. sikkertrafikk.no.
- Meadows, Donella H. (2009). *Thinking in System*. Earthscan.
- Meld. St. nr. 10 (2008-2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. Utenriksdepartement. <https://www.regjeringen.no/contentassets/d1301a2369174dd88f8e25d010594896/no/pdfs/stm200820090010000dddpdfs.pdf>
- Midttun, Atle. (2013). *Cicilising Capitalism - Introduction*. I A. Midttun (Red.), *CSR and beyond : a Nordic perspective*. Cappelen Damm akademisk.
- Miljødirektoratet. (2023). *Hovedfunn i synteserapporten i sjette hovedrapport*. Miljødirektoratet. <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/klima/fns-klimapanel-ipcc/dette-sier-fns-klimapanel/sjette-hovedrapport/hovedfunn-syr-sjette-hovedrapport/>
- Miljøfyrtårn. *Finn sertifiserte virksomheter*. Miljøfyrtårn. Hentet 01.05. fra <https://www.miljofyrtarn.no/sok-virksomheter/>
- NHO. *Bærekraftsrapportering: Treffer nye krav små og mellomstore bedrifter?* NHO. <https://www.nho.no/tema/barekraftig-utvikling/artikler/barekraftsrapportering/>
- NHO. *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*. NHO. Hentet 03.02. fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- NHO. (2023). *Hva er kompetanse?* . NHO. Hentet 04.05. fra <https://arbinn.nho.no/arbeidsliv/kompetanse/kompetanseutvikling/ord-og-uttrykk-om-kompetanse/hva-er-kompetanse/>
- Nilsen, Ragnhild. (2022). *Klimapsykologi - bærekraft i vekst*. Cappelen Damm AS.
- Norges Trafikkskoleforbund. *Verdens beste trafikkopplæring!* Norges trafikkskoleforbund. Hentet 24.04 fra <https://ntsf.no/om-oss>

- Rothaermel, Frank T. (2021). *Strategic Management*. McGraw-Hill Education.
- Ryggvik, Helge, Smith-Solbakken, Marie & Tollaksen, Tor Gunnar. (2023). *Norsk oljehistorie*. Store Norske Leksikon. Hentet 01.05. fra https://snl.no/Norsk_oljehistorie
- Rødseth, Kenneth. (2018). *Generelt om økonomiske virkemidler*. Tiltakskatalog for transport og miljø. Hentet 07.05. fra <https://www.tiltak.no/0-overordnede-virkemidler/0-2-okonomiske-virkemidler/o-2-1/>
- Sagberg, Ingvild. (2023). *Insentiv*. Store Norske Leksikon. Hentet 06.05. fra <https://snl.no/insentiv>
- Salvato, Carlo & Vassolo, Roberto. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728-1752. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.2703>
- Senge, Peter M. (2006). *The fifth discipline - The art & practice of the learning organisation*. Random House Business Book.
- Statens vegvesen. *Nullvisjonen*. Statens vegvesen. Hentet 06.05. fra <https://www.vegvesen.no/fag/fokusomrader/trafikksikkerhet/nullvisjonen/>
- Statistisk sentralbyrå. (2019). *Transport står for 30 prosent av klimautslippene i Norge*. <https://www.ssb.no/natur-og-miljo/artikler-og-publikasjoner/transport-star-for-30-prosent-av-klimautslippene-i-norge>
- Store Norske Leksikon. (2022). *Paaradigme*. Store Norske Leksikon. Hentet 25.04. fra <https://snl.no/paradigme>
- Storsletten, Vivi M. L. & Jakobsen, Ove D. (2013). Revolution and Evolution in Economics, Business Management and Leadership Theory. I A. Midttun (Red.), *CSR and Beyond - A Nordic Perspective*.
- Strand, Rakel Haugen. (2023). *Frankrikes president presset frem upopulær pensjonsendring. Kan sjansespillet koste ham regjeringen?* Aftensposten. Hentet 02.05. fra <https://www.aftenposten.no/verden/nyhetsanalyse/i/gEJqW1/frankrikes-president-preset-frem-upopulaer-pensjonsendring-kan-sjansespillet-koste-ham-regjeringen>
- Strand, Robert, Freeman, R. Edward & Hockerts, Kai. (2015). Corporate Social Responsibility and Sustainability in Scandinavia: An Overview. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 1-15. <http://www.jstor.org.ezproxy.nord.no:2048/stable/24702782>
- Svennevig, Jan & Isaksson, Maria. (2019). Språk, retorikk og ledelse. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Vigmostad & Bjørke AS.
- Teece, David J, Pisano, Gary & Shuen, Amy. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, 268.
- Teece, David J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tjora, Aksel Hagen. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. utg.). Gyldendal.
- Torsmyr, Kjell. (2007). *Norsl trafikklærerutdanning i skjæringspunktet mellom politikk, pedagogikk og trafikk i over 30 år*. Høgskolen i Nord-Trøndelag.
- Trafikkforum. *Raus, engasjert og ansvarlig*. Hentet 23.04 fra <https://trafikkforum.no/blog-post/raus-engasjert-og-ansvarlig/>
- University of Phoenix. (2022). *What is systems thinking?* University of Phoenix. Hentet 25.04 fra <https://www.phoenix.edu/blog/what-is-systems-thinking.html>
- Yin, Robert K. (2014). *Case study research*. Sage publications.
- Zero. (2023). *Zero-rapport: Hele bilen til null*. Zero. Hentet 03.05. fra <https://zero.no/wp-content/uploads/2023/01/Hele-bilen-til-null.pdf>

Vedlegg 1 – Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet «Norske trafikkskolers vei mot bærekraftig drift»

Problemstilling: Hvordan kan trafikkskolebransjen bli mer bærekraftig?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan Små- Mellomstore trafikkskoler i Norge kan jobbe mot FNs bærekraftsmål. Dette ønsker vi å se på i lys av ledelsens perspektiv. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to studenter som er interessert i temaet bærekraft og endringsledelse. Vi ønsker å se nærmere på hvordan trafikkskoler i Norge kan få til gode endringsprosesser for å oppnå en mer bærekraftig drift, med FNs bærekraftsmål som rammeverk. Vi ønsker å se nærmere på trafikksikkerhet, innovasjon og endringskultur, utdanning og kompetanseheving og muligheten for en bærekraftig økonomisk vekst. Vi ønsker å se på alle tre faktorene innenfor temaet bærekraft (miljø, økonomi og sosiale forhold). Vi skal skrive en masteroppgave med 30 studiepoeng som er fordelt på et år som en del av en MBA ved Nord Universitet.

Forskningsspørsmål:

1. Hva påvirker trafikkskolenes muligheter for å oppnå målsetninger om bærekraft?
2. Hvilke faktorer knyttet til virksomheten og dens omgivelser kan være avgjørende for at trafikkskoler kan oppnå en vellykket endring mot det grønne skifte?
3. Hvilke faktorer kan være til hinder for innovasjon for trafikkskoler?
4. Hvilken rolle spiller lederen i trafikkskolen når det kommer til endringsprosesser?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er tilfeldig trukket ut. Videre er også noen trafikkskoler valgt ut ifra eget nettverk og anbefalinger fra andre i bransjen. Bakgrunnen for valg av tema og utvalg er blant annet at en av studentene har god kjennskap til trafikkskolebransjen gjennom tidligere arbeidsforhold. All kontaktinformasjon er innhentet fra nettsidene til de ulike trafikkskolene, og personlig kjennskap.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det vil bli benyttet intervju som metode.

Det vil bli gjennomført et intervju via Teams/Zoom eller fysisk møte på ca. 1-1,5 time.

Intervjuet vil bli registrert gjennom lyd- og videoopptak for å kunne dokumentere svar slik at dette kan transkriberes i ettertid for bruk til det videre studiet. Dette vil bli lagret elektronisk, men blir slettet etter endt masterstudie.

Opplysningene som vil bli lagret er: navn og stillingstittel på informant, telefonnummer, e-postadresse, bedriftens navn og opptaket av selve intervjuet.

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.

- Det er kun de to studentene som skriver oppgaven som vil ha tilgang til personopplysningene og dataene.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, lagre datamaterialet på forskningsserver, innelåst/kryptert, etc.
- NVIVO kommer til å bli brukt som verktøy ved transkribering og koding.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 01.09.2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med veileder for studentprosjektet: Iselin Kristine Mauseth Steira ved Nord Universitet, e-postadresse: iselin.k.mauseth@nord.no, telefonnummer: +47 755 17 602

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Iselin Kristine Mauseth Steira

Studenter
Benedicte Terjesen Næss og Kristine Haraldsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Norske trafikkskølers vei mot bærekraftig drift» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg lagres til formålet med studentprosjektet er oppnådd

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 – Intervjuguide – Daglige ledere i trafikkskoler

Problemstilling: Hvordan kan trafikkskolebransjen bli mer bærekraftig?

Bærekraft:

1. Hvilken kjennskap har du til begrepet bærekraft, og hva betyr det for deg og din bedrift?
2. Hvilke målsetninger har dere satt dere når det kommer til trafikksikkerhet?
 - a. Hva tenker du om trafikksikkerheten i Norge, og hva tenker du om 0-visjonen/ vs. Ulykkesstatistikken i 2022?
3. Hvilke målsetninger har dere satt dere når det kommer til innovasjon og nytenkning?
4. Har dere andre mål dere jobber mot som du kunne ønske å løfte fram, og eventuelt hvorfor?
5. Hvordan er målene forankret i deres bedrift?
6. Hva mener du er de største utfordringene for din bedrift når det kommer til å kunne gjennomføre endringsprosesser mot en mer bærekraftig drift?
 - a. Hvordan tenker du at din bedrift skal overkomme disse utfordringene du nå har nevnt?
7. Hva mener du skal til for at man kan oppnå videre økonomisk vekst, og likevel drive på en mer bærekraftig måte?
8. Har du noen eksempler på hvordan trafikkskolebransjen har gjort endringer mot en bærekraftig utvikling?

Lederrollen/endringsledelse:

9. Hva er din nåværende stilling, og hvilken bakgrunn og utdanning har du? (alder, kjønn, utdanning, arbeidserfaring etc.)
10. Hvilken kunnskap og erfaring er viktig å ha i din rolle som daglig leder?
11. Hva mener du skal til for å oppnå gode endringsprosesser i bedriften deres?
12. Hvordan mener du som leder at du på best mulig måte kan få med deg dine ansatte i en slik omstillingsprosess?
 - a. Hvilke faktorer kan påvirke beslutninger i forbindelse med endringsprosesser?

Utdanning/kompetanseløft:

13. På hvilken måte jobber deres bedrift med kompetanseheving blant ansatte?
 - a. Hvilke konsekvenser mener du slik kompetanseheving/utdanning kan føre til?

Samarbeid:

14. Hva mener du skal til for at trafikkskolebransjen kan oppnå felles mål om en mer bærekraftig drift på sikt?

Avslutning/oppsummering:

15. Gitt det vi nå har pratet om, har du mer på hjertet som du mener er viktig?

Vedlegg 3 – Intervjuguide – Interessenter

Problemstilling: Hvordan kan trafikkskolebransjen bli mer bærekraftig?

Bærekraft:

1. Hvilken kjennskap har du til begrepet bærekraft, og hva betyr det for din organisasjon?
2. Hva tenker du om bærekraft i trafikkskolebransjen?
3. Hvordan jobber dere med trafikksikkerhet i Norge?
 - a. Hva tenker du om trafikksikkerheten i Norge, og hva tenker du om 0-visjonen/ vs. Ulykkesstatistikken i 2022?
 - b. Hvordan tror dere at et sterkere og tydeligere fokus på bærekraft kunne ha positiv innvirkning på trafikksikkerhet?
4. Hvilke tanker har dere satt dere om innovasjon og nytenkning i trafikkskolebransjen?
5. Har dere andre mål dere jobber mot når det kommer til bærekraft i trafikkskolebransjen som du kunne ønske å løfte fram, og eventuelt hvorfor?
6. Har dere noen form for insentiver for å løfte bærekraft høyere på agendaen?
 - a. Hvilken betydning i denne sammenhengen har dere for å sette premissene for en økt oppmerksomhet rundt bærekraft i trafikkskolebransjen?
 - b. Hvordan gjør dere eventuelt det/ hva kan dere gjøre, hva er driverne/ motkreftene?
 - c. Har du noen tanker rundt deres rolle i forhold til holdningskampanjer når det kommer til skadeforebygging og bærekraftig utvikling i denne bransjen?

Endring

7. Hva mener du skal til for å oppnå gode endringsprosesser i trafikkskolebransjen?
8. Hvilke faktorer kan påvirke beslutninger i forbindelse med endringer i trafikkskolebransjen?
9. Er det noe som kan være til hinder for bærekraftig utvikling i trafikkskolebransjen?
10. Hvilke drivere mener du kan bidra til mer positiv endring mot bærekraftig drift?
11. Hvordan tenker du man skal kunne overkomme disse utfordringene du nå har nevnt?
12. Hva mener du skal til for at man kan oppnå god lønnsomhet i trafikkskolene, og likevel drive på en mer bærekraftig måte?

Bakgrunn

13. Hva er din nåværende stilling, og din bakgrunn?

Utdanning/kompetanseløft:

14. På hvilken måte jobber du/ dere med kompetanseheving når det kommer til bærekraft?
 - a. Hvilke konsekvenser mener du slik kompetanseheving/utdanning kan føre til?

Samarbeid:

15. Hva mener du skal til for at trafikkskolebransjen kan oppnå felles mål om en mer bærekraftig drift på sikt?
16. Har du noen eksempler på hvordan man kan samarbeide mer innad i hele bransjen, også mot forsikringsbransjen?

Avslutning/oppsummering:

17. Gitt det vi nå har pratet om, har du mer på hjertet som du mener er viktig?