

Martine Furuheim og Margrethe B.Pedersen

## Bærekraft i ett energiselskap

Hvordan samspiller økonomistyring og bærekraft i ett energiselskap?

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Terje Berg

Juni 2020



Martine Furuheim og Margrethe B.Pedersen

## **Bærekraft i ett energiselskap**

Hvordan samspiller økonomistyring og bærekraft i ett energiselskap?

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Terje Berg  
Juni 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Denne masteroppgaven representerer avslutningen på en toårig masterstudie i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen.

Bærekraft er et dagsaktuelt og interessant tema, og vi fant derfor tidlig ut at vi ville skrive en masteroppgave som omhandler dette. Gleden var stor da vi fikk samarbeide med et norsk energiselskap som produserer fornybar energi. Energibransjen, som har direkte påvirkning på det ytre miljø, er dermed en relevant bransje for vår bærekraftforskning.

For oss har det vært svært interessant å gjennomføre et forskningsprosjekt som også er av stor verdi for Energiselskapet. Å kunne være en bidragsyter i deres kartlegging av bærekraft i virksomheten har vært spennende og lærerikt. Vi ønsker å takke Energiselskapet for et godt samarbeid, og ikke minst alle informantene som har stilt opp på intervju og gjort dette forskningsprosjektet mulig.

Videre vil vi rette en stor takk til vår veileder Terje Berg for gode, konstruktive tilbakemeldinger og oppfølging gjennom hele forskningsprosessen. Vi takker også venner og familie for korrekturlesning og god støtte gjennom hele perioden.

*Innholdet i denne oppgaven står for forfatternes regning.*

Trondheim, juni 2020.

---

Martine Furuheim

---

Margrethe B. Pedersen

## Sammendrag

Stadig flere virksomheter skriver om et økt fokus på bærekraft både på sine nettsider og i årsrapportene. For at verden skal nå klimamålene er økt bruk av fornybare energikilder nødvendig. Energibransjen har dermed en sentral rolle i den bærekraftige utviklingen. Samtidig har den også stor påvirkning på det ytre miljø. Motivasjonen for dette forskningsprosjektet er å finne ut av hvordan ledelse og økonomistyring kan påvirke ansatte i energibransjen til å ta bærekraftige valg i arbeidshverdagen.

Formålet med oppgaven er å se på hvordan økonomistyring kan benyttes til å fremme bærekraft i ett energiselskap. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling:

*«Hvordan samspiller økonomistyring og bærekraft i ett energiselskap?»*

For å belyse vår problemstilling har vi gjennomført en kvalitativ studie. Vi har intervjuet tolv informanter, som tilhører ulike nivåer og funksjoner av virksomheten, med den hensikt å få mest mulig relevant informasjon for å belyse vår problemstilling. Funnene i forskningsprosjektet blir diskutert i lys av vårt teoretiske grunnlag: Robert Simons sitt analytiske rammeverk «Levers of Control», nyinstitusjonell teori og tidligere forskning på bærekraftig økonomistyring. Dette har dannet grunnlaget for vår konklusjon.

Våre funn viser at økonomistyringen i Energiselskapet bør vektes mer mot tydelig styring fra ledelsen for å kunne skape og opprettholde en bærekraftig forretningsdrift. Bærekraftig økonomistyring i Energiselskapet krever i mindre grad rom for kreativitet, og i større grad tydelige retningslinjer for hva som er «riktig» å gjøre. Prestasjonsmålinger, som nøkkelprestasjonsindikatorer direkte knyttet til bærekraft, kan være et nyttig verktøy. Å benytte seg av en bedriftskodeks hvor Energiselskapets kjerneverdier gjenspeiles i retningslinjene for bærekraftig handling vil også være hensiktsmessig. I tillegg er det stor variasjon i kunnskapen rundt bærekraftbegrepet blant Energiselskapets ansatte. Videre utvikling vil derfor kreve at Energiselskapet er åpne og presise i sin kommunikasjon om bærekraft, både på hva som er bra i dag og på forbedringspotensialet. Det kan være hensiktsmessig å ha ulik vektlegging av virkemidler for økonomistyring hos Energiselskapets støttefunksjon og operative funksjon.

## Abstract

The number of businesses reporting on sustainability, both on company websites and in company reports, has increased in recent years. Renewable energy production is an important factor to reaching the world's climate goals. It is consequently fair to say that the energy industry has an important role in sustainable development, as well as having a direct impact on the environment itself. Our motivation for this thesis is to study how leadership and management accounting can help employees make more sustainable actions during their workday.

The purpose of this thesis is to find out how management accounting can promote sustainability in an energy company. We have formulated the following research question:

*How is the interrelation between management accounting and sustainability in an energy company?*

We have used a qualitative research method where we interviewed twelve informants from different levels and parts of the company. The purpose of the interviews was to get as much relevant information as possible to answer our research question. Our findings are discussed based on our theoretical foundation: Robert Simons' analytical framework "Levers of Control", new-institutional theory, as well as acknowledged research on sustainable performance management. Our conclusion is based on this foundation.

Our findings show that the management accounting in Energiselskapet [Energy Company] should be substantially based on control, to create and maintain a sustainable business. Sustainable management accounting in Energiselskapet [Energy Company] demands less room for creativity and more direct guidelines on what the «right sustainable option» is. Performance measurement, such as key performance indicators related to sustainability, can be a useful management tool. Also, using a code of conduct, which reflects the core values of the company, might be advisable. There is a variation in the knowledge on sustainability between the employees of Energiselskapet [Energy Company]. Openness and precise communication will be important factors for the company to further their sustainable development. This should include what they are doing well today, as well as considerations for improvements. It may also be advisable for management accounting to differ the use of management accounting between the administrative and the operative function of the company.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>I</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>II</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>III</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>2</b>
1.1 Bakgrunn for oppgaven .....	2
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Casebeskrivelse .....	3
<b>2. Teori</b> .....	<b>5</b>
2.1 Bærekraftig økonomistyring .....	5
2.1.1 Bærekraftig endring .....	7
2.2 Levers of Control.....	8
2.2.1 Grensesystem.....	9
2.2.2 Trossystem.....	10
2.2.4 Interaktive styringssystemer .....	13
2.2.5 Svakheter ved Levers of Control-rammeverket .....	14
2.3 Nyinstitusjonell teori og isomorfisme.....	14
2.2.5 Svakheter ved nyinstitusjonell teori.....	17
<b>3. Metode</b> .....	<b>18</b>
3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming .....	18
3.1.1 Valg av metode .....	19
3.2 Tema og problemstilling.....	20
3.3 Valg av forskningsdesign.....	21
3.4 Innsamling av kvalitative data .....	21
3.4.1 Metode for datainnsamling .....	22
3.4.2 Intervjuguide.....	22
3.4.3 Utvalg og rekruttering av informanter .....	23
3.4.4 Gjennomføring av intervju.....	25
3.4.5 Dataanalyse.....	26
3.5 Kvalitet i forskningen .....	28
3.5.4 Det etiske ansvaret som ligger hos oss som forskere .....	30
3.6 Oppsummering .....	30
<b>4. Empiri og diskusjon</b> .....	<b>32</b>



4.1 Direkte økonomistyring .....	32
4.1.1 Bedriftskodeks .....	35
4.1.3 Det økonomiske perspektivet.....	40
4.1.4 Etikk .....	43
4.2 En bærekraftig kultur .....	45
4.2.1 Bærekraftforståelsen .....	49
4.2.2 FNs bærekraftsmål.....	49
4.2.3 Bærekraft i fokus .....	52
4.3 Arbeidshverdagen .....	55
4.3.1 Beslutningsmyndighet og involvering .....	56
4.3.2 Tilrettelegging.....	60
4.3.3 Bilpark .....	62
4.4 Utvikling.....	64
4.5 Oppsummering .....	68
<b>5. Avsluttende kommentarer.....</b>	<b>70</b>
5.1 Konklusjon.....	70
5.2 Praktiske implikasjoner .....	71
5.3 Teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning .....	71
<b>Referanseliste.....</b>	<b>II</b>
Vedlegg 1: Intervjuguide .....	VII
Vedlegg 2: Informasjons- og samtykkeskjema.....	X
Liste over figurer	
Figur 1: FNs bærekraftsmål (FN-Sambandet, 2020). .....	6
Figur 2: Levers of Control-rammeverket (Basert på Simons, 1995a).....	9
Figur 3: Oversikt over intervjugjennomføringen .....	25

# 1. Innledning

Vi vil innledningsvis presentere vår bakgrunn for valg av oppgaven, før vi videre presenterer problemstillingen. Avslutningsvis legger vi fram forskningsprosjektets casebeskrivelse.

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Stadig flere virksomheter skriver om et økt fokus på bærekraft både på sine nettsider og i årsrapportene. Mange har også egne bærekraftsrapporter. Klima og miljø er en stor del av bærekraftspektet. «Norge har som mål å redusere utslippet av klimagasser med 50 til 55 prosent innen 2030» (Regjeringen, 2020). I tillegg har regjeringen en ambisjon om å redusere utslippene med 90-95% innen 2050 (Regjeringen, 2020). Både for å innfri kunde- og investorkrav, men også som et konkurransefortrinn, har bærekraft virkelig blitt viktig og en sentral del av bedrifters strategi.

FNs bærekraftsmål ble en naturlig del av tematikken i dette forskningsprosjektet på grunn av deres sentrale rolle i å nå både nasjonale og internasjonale klimamål. Som et bakteppe har vi benyttet PwC-rapporten «Bærekraft 100». Rapporten analyserer hvordan Oslo Børs 100 største bedrifter jobber med bærekraft. Det kommer fram at kun 52 av 100 bedrifter har prioritert en eller flere av FNs bærekraftsmål i årsrapporten og kun en tredjedel av Norges største bedrifter har satt mål for å redusere sine utslipp (Løvstad, Young og Øen, 2019).

Med dette som bakteppe og for å kunne studere hvordan økonomistyring og bærekraft samvirker har vi valgt å se nærmere på en bransje med stor påvirkning på det ytre miljø.

## 1.2 Problemstilling

Formålet med oppgaven er å se på hvordan økonomistyring kan benyttes til å fremme bærekraft i ett energiselskap. Vi ønsker å kartlegge hvordan de to faktorene samspiller gjennom et kvalitativt forskningsprosjekt.

På bakgrunn av vårt valg av tema har vi formulert problemstillingen på denne måten:

*«Hvordan samspiller økonomistyring og bærekraft i ett energiselskap?»*

Med ordet «samspiller» mener vi hvordan de to faktorene, bærekraft og økonomistyring, påvirker hverandre. I hovedsak vil forskningsprosjektet vektlegge hvordan økonomistyringen er utslagsgivende for virksomhetens prioritering av bærekraft.

Hensikten med økonomistyring er å tilegne seg kunnskap for å danne et bedre beslutningsgrunnlag (Burns *et al.*, 2013). Beslutningsgrunnlaget benyttes av virksomheten i forvaltning av de knappe ressursene, for å oppnå høyest mulig verdiskapning. Samtidig må det i økonomistyring tas hensyn til at opportunistisk atferd kan oppstå ettersom aktørene er begrenset rasjonelle (Fallan og Pettersen, 2016). Økonomistyring skaper oversikt i virksomheten gjennom styring av atferd, slik at den samlet jobber for å nå de overordnede målene. Disse målene kan være både kortsiktige og langsiktige (Burns *et al.*, 2013).

Forskningsprosjektet har hovedfokus på klima- og miljødimensjonen av bærekraft. Videre definisjon av bærekraft kommer i delkapittelet *bærekraftig økonomistyring*.

Vi håper at denne masteroppgaven vil bidra til å skape en bredere forståelse for hvordan økonomistyring samspiller med bærekraft og om styringsverktøyet kan benyttes for å fremme bærekraftige valg hos de ansatte i casebedriften. I dag finnes det forskning som både hevder at økonomistyring kan benyttes for å fremme bærekraft, og forskning som hevder at styringsverktøyet ikke har noe nevneverdig innvirkning på bærekraftig endring (Eccles, Perkins, Serafeim, 2012; Narayanan og Boyce, 2019). Funnene i prosjektet vil hovedsakelig være direkte anvendbart for vår casebedrift. Likevel håper vi at forskningsprosjektet kan benyttes sammen med andre forskningsprosjekt for å øke forståelsen av fenomenet.

### 1.3 Casebeskrivelse

Denne masteroppgaven er utformet som en casestudie i samarbeid med et norsk energiselskap (heretter kalt Energiselskapet av anonymitetshensyn). En casestudie er en studie som tar for seg én enhet (Wæhle og Dahlum, 2018).

Energiselskapet har forsynt Norge med strøm i flere titalls år og produserer strøm innenfor flere sektorer. Det er å anse som et stort norsk selskap med mange interessenter. I samfunnet er virksomheten en hjørnesteinsbedrift, som er inndelt i et morselskap med flere datterselskap.

Energiselskapet meddeler at de i løpet av det siste året har økt sitt fokus på bærekraft. Tidligere tankegang har vært at virksomheten har vært bærekraftig, da selve produktet de selger er et bærekraftig produkt. Det virksomheten nå skal sette søkelys på er hvordan den kan opptre bærekraftig i alle deler av virksomheten, og ikke kun i produktet de selger. Selv om Energiselskapet er i startfasen i denne utviklingen har det vært interessant å kartlegge

virksomheten, deres ansatte og hvordan de som helhet inkluderer bærekraft i sin arbeidshverdag.

«Norsk kraftproduksjon er nær 100 prosent fornybar og utslippsfri» (Energi Norge, u.å.). Den norske kraftforsyningen består av vannkraft, vindkraft og varmekraft. Samtidig viser tall fra en undersøkelse gjennomført av Opinion at det er ingen norske virksomheter som skiller seg positivt ut i forhold til bærekraft, men at energibransjen, særlig vannkraft, er på vei i riktig retning (Hovland, 2020). Vannkraft er den største kilden til elektrisitet i Norge med 1609 vannkraftverk, og utgjør 94,3 prosent av den norske kraftforsyningen. 33 vindkraftverk står for 3,4 prosent av produksjonskapasiteten, og er den nest største kilden til elektrisitet i Norge (Olje- og energidepartementet, 2019). Både markedsmessig og fysisk er de norske kraftsystemene tett integrert med det nordiske kraftmarkedet. Da produksjonen er avhengig av den årlige nedbørmengden gir dette fleksibilitet og redusert usikkerhet (Olje- og energidepartementet, 2019).

For å begrense klimaendringene og nå klimamålene er verden avhengig av å produsere mer fornybar energi. I dag bygges det ut mer fornybar kraft i Norge og på grunn av økt lønnsomhet har investeringene i vindkraft økt betydelig (Olje- og energidepartementet, 2019). «Norges unike fornybarressurser legger grunnlag for omstilling til et utslippsfritt samfunn og for grønn vekst» (Energi Norge, u.å.).

## 2. Teori

For å danne et teoretisk grunnlag for dette forskningsprosjektet vil vi presentere tidligere forskning og litteratur på bærekraftig økonomistyring, før vi går nærmere inn på det teoretiske hovedgrunnlaget for denne masteroppgaven: Levers of Control-rammeverket og nyinstitusjonell teori. Disse teoretiske rammeverkene legger grunnlaget for vår analyse og de empiriske funnene som presenteres senere i oppgaven.

### 2.1 Bærekraftig økonomistyring

Ifølge Eccles, Perkins og Serafeim (2012) er det et strategisk smart valg å legge om virksomheten til å være bærekraftig. Samtidig er det forskning som tyder på at økonomistyring ikke har en grunnleggende rolle i bærekraftig virksomhetsendring (Narayanan og Boyce, 2019). En vanlig definisjon av bærekraftig utvikling er en utvikling hvor dagens behov tilfredsstilles, uten å ødelegge mulighetene for at fremtidige generasjoner kan tilfredsstille sine behov (Olerud og Tjernshaugen, 2020). Flere virksomheter har en mer strategisk og helhetlig tilnærming til bærekraft nå enn tidligere, og det kan virke som at dette har blitt en trend (Hovland, 2020). Hvorvidt bærekraftig rapportering har positiv innvirkning på en virksomhet henger sammen med i hvilken grad interessentene mener virksomhetens aktiviteter går hånd i hånd med det bærekraftige aspektet (Brammer og Pavelin, 2006). At virksomheten har både ledere som er innforstått med en bærekraftig strategi, samt eksterne omgivelser som ser viktigheten med denne strategien, er kritiske faktorer for at virksomheten tvers igjennom opptrer bærekraftig. De ansatte må tro på de bærekraftige endringene som tas og virksomheten må bygge sine valg basert på tillit til sine ansatte og de eksterne omgivelsene (Eccles, Perkins og Serafeim, 2012).

Økt interesse for bærekraftig forretningsdrift skyldes både internt og eksternt press (Kiron *et al.*, 2012). Politiske reguleringer, økonomiske- og etiske faktorer, samt investorer danner store deler av det eksterne presset (Worthington, 2013). I tillegg er klimaendringer med på å påvirke forretningsdriften (Kiron *et al.*, 2012). For å arbeide mot klimaendringene, og andre bærekraftige mål, vedtok FN bærekraftmålene i 2015 (FN-Sambandet, 2020). FNs bærekraftsmål er delt inn i 17 hovedmål og 169 delmål. Målene defineres som en «felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030» (FN-Sambandet, 2020).



Figur 1: FNs bærekraftsmål (FN-Sambandet, 2020).

Det blir hevdet at bærekraftig forretningsdrift kan være økonomisk lønnsomt, samt skape konkurransefordeler i markedet (Worthington, 2013). Ifølge Kiron et al. (2012) mener de fleste ledere at en bærekraftig strategi gir konkurransefortrinn. Konkurransefortrinn kan skapes gjennom reduserte produksjonskostnader, bedre ressursutnyttelse og økt produktkvalitet. Alle disse fordelene kan vokse fram av at virksomheten har en bærekraftig forretningsdrift (Worthington, 2013). I hvilken grad virksomheten velger å opptre bærekraftig henger sammen med hvor bevisst virksomheten er dens mulige negative innvirkninger på omgivelsene (Jørgensen og Pedersen, 2013). Ved et større eierskap vil virksomheten jobbe mer for å redusere eksternalitetene. Eksternaliteter defineres som «at en tredjepart, som ikke aktivt deltar i transaksjonen, påføres konsekvenser som den ikke har etterspurt eller samtykket i» (Lunheim, 2006, s. 9). Eksempelvis påvirkning på det ytre miljø gjennom forurensende produksjon. De negative eksternalitetene knyttes opp mot det moralske aspektet i bærekraft ved at virksomheten må erkjenne hvorvidt deres påvirkning på det ytre miljø er rimelig eller ikke (Jørgensen og Pedersen, 2013). For at bærekraftig forretningsdrift skal fungere er det tre faktorer som må balanseres: økonomiske fordeler for virksomheten, bedre håndtering av naturen og sosiale fordeler for de ansatte (Tueth, 2010). Jørgensen og Pedersen (2013) presenterer en rekke fordeler ved å oppfattes som samfunnsansvarlige. Blant disse finner vi høyere produktpriser, lojale ansatte og interessentenes tillit.

### 2.1.1 Bærekraftig endring

Organisasjonsutvikling som strategi legger vekt på deltakelse, personlig utvikling og å samarbeide ved endring. Dette er i motsetning til tradisjonell ledelse hvor ledelsen dominerer hele endringsprosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Mindre bærekraftige selskap tenderer mot å kun gjennomføre små endringer hvor både start- og slutfasen er kjent. Bærekraftige virksomheter har kjennskap til viktigheten med mange, små endringer og det hevdes at de har mindre behov for klart definerte mål (Eccles, Perkins og Serafeim, 2012). Samtidig er bærekraftige selskap mer transparente og åpne om sine respektive mangler (Eccles, Perkins og Serafeim, 2012). Elvsaa (2017) påpeker at et godt bærekraftprosjekt kjennetegnes ved at det er åpent. En fri og åpen dialog mellom mennesker og grupper i virksomheten er avgjørende for at utviklingen skal skje. Endring er en kontinuerlig prosess; utvikling skjer hele tiden og er tett knyttet til læring. Kiron et al. (2012) mener markedet nå er på et vippepunkt når det gjelder bærekraftig forretningsdrift. «De fleste organisasjoner bidrar både positivt og negativt til samfunn og miljø, men spørsmålet er *hva kunne organisasjonen gjort annerledes?*» (Jørgensen og Pedersen, 2013, s. 105). I motsetning til virksomheter som ikke fokuserer på bærekraft, har bærekraftige virksomheter ofte en mer åpen strategi uten noen typiske sluttmål. «Ikke overraskende kjennetegnes bærekraftige selskap ved å peile seg ut en retning, uten noen presis plan, noe som innebærer at de må tolerere risiko og gjøre endringer underveis» (Eccles, Perkins og Serafeim, 2012, s. 49). Det er ingen tydelig start eller slutt, men hele virksomheten jobber mot et felles fastsatt mål.

Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at virksomheten må starte med en kulturendring for at endringen skal bli effektiv. Fokuset vil være på å endre holdninger og oppfatninger blant virksomhetens ansatte. Utveksling av kunnskap og erfaringer med ulike samarbeidspartnere bidrar til bedre løsninger, blant annet gjennom mer innovativ produktutvikling. I noen tilfeller kan prosessen være krevende, da det er gunstig å få hjelp av andre som kan bidra for å gjennomføre prosjektet (Elvsaa, 2017). Eccles, Perkins og Serafeim (2012) hevder at en nøkkelfaktor for å lykkes er å ha en klar strategi for hvordan virksomheten skal engasjere og motivere de ansatte til å forstå og godkjenne den bærekraftige strategien. Ved å involvere de ansatte kan prosessen bli mer effektiv og målrettet, da de ansatte ofte har viktig innsikt (Elvsaa, 2017). Gjennom å implementere bærekraft i prestasjonsmåling vil de ansatte føle på en større påvirkningskraft og lojalitet til virksomheten, noe som fører til kreativitet og innovasjon (Eccles, Perkins og Serafeim, 2012). Ved å tenke nytt og bærekraftig kan ressursene utnyttes og brukes bedre (Elvsaa, 2017). Samtidig hevdes det at virksomheter må

være villige til å investere i forskning og utvikling, samt ha en langsiktig visjon og tydelig ledelse, for å kunne bli bærekraftige (Hart, 1995).

## 2.2 Levers of Control

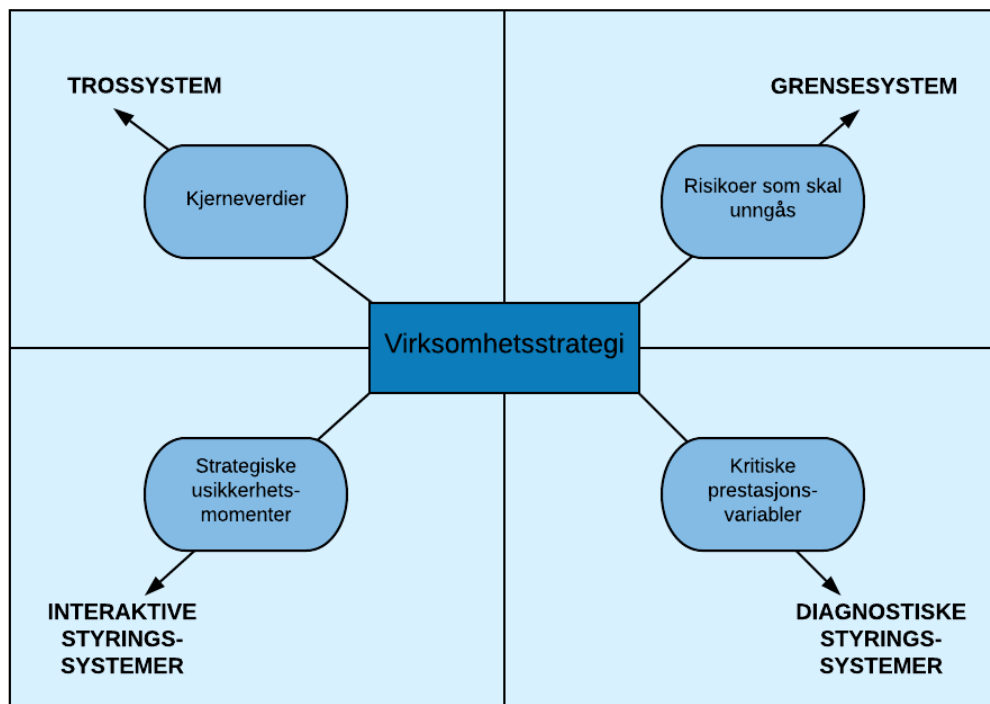
Robert Simons lanserte i 1995 rammeverket «Levers of Control» (Simons, 1995a). Hensikten med rammeverket er å skape styring i organisasjoner som er preget av ansatte med stor handlings- og beslutningsmyndighet, og er dermed et bindeledd mellom virksomhetens strategi og målsetting (Simons, 1995a). Det setter fokus på noe av det viktigste når strategi skal implementeres: å balansere spenningen mellom organisasjonen, strategien og menneskelig atferd (Simons, 1995b). Rammeverket skal skape større frihet for de ansatte slik at de lettere kan tilpasse seg de kontinuerlige endringene i markedet, og dermed være innovative og skape verdi for bedriften (Simons, 1995a). For å minimere suboptimale beslutninger og opportunistisk atferd mener Simons at ledere må skape balanse mellom kreativitet og styring. Ved at ledelsen slipper noe av styringen og tillater mer selvstendig handling, kan potensialet til de ansatte frigjøres. Balansegangen skapes gjennom de fire strukturene i Levers of Control-rammeverket, herunder grensesystemet, trossystemet, diagnostiske styringssystemer og interaktive styringssystemer.

Balansen skal ikke forstås som en likevektssituasjon. Vektingen av de fire mekanismene er forskjellig fra virksomhet til virksomhet. Det er med andre ord ikke en balanse av likevekt som alle virksomheter bør etterstrebe, men en dynamisk vekting av mekanismene tilpasset hver enkelt virksomhet. Andre teorier benytter uttrykket «dynamisk vekting» innenfor flere ulike definisjoner (English, 2001). I dette forskningsprosjektet benyttes den dynamiske vektingen som et uttrykk for balanse mellom høyre og venstre side i Levers of Control-rammeverket (Henri, 2006). For at implementeringen av strategien skal bli vellykket krever rammeverket at virksomheten tar i bruk alle de fire mekanismene. Ved å finne den riktige balansen mellom de fire kreftene oppnås kontroll over virksomhetsstrategien (Simons, 1995b).

Når alle de fire strukturene er tatt i bruk setter de i gang sterke krefter som forsterker hverandre. Og om virksomheten finner den riktige balansen og bruker de effektivt kan lederne stole på at nytten av innovasjon og kreativitet ikke skjer på bekostning av styringen. Dette blir viktigere når virksomhetene blir mer komplekse og dermed ikke har mulighet til å



følge opp alt som skjer i virksomheten på grunn av økt konkurranse, utfordringer og forskjellige krav (Simons, 1995a).



Figur 2: Levers of Control-rammeverket (Basert på Simons, 1995a).

### 2.2.1 Grensesystem

Grensesystemet er en form for formell, negativ kontroll ved at det begrenser handlingsrommet til virksomhetens ansatte (Simons, 1995b). Ved å sette begrensninger i de ansattes muligheter skapes rom for kreativitet og innovasjon innenfor klart definerte rammer. Dette er i motsetning til å fortelle de ansatte hva de skal gjøre, noe som motvirker kreativiteten. Grensesystemet fungerer ofte som et straffesystem (Simons, 1995b). Dette skyldes at det ikke vil være noe poeng i å gi belønning for å holde seg innenfor grensene som er satt, da de færreste vil gå imot disse grensene dersom de er tydelig definert. Simons (1995b) mener det er effektivt å ha et system som ikke gir noen unntak for regelen. Samtidig som grensene skaper muligheter for innovasjon, reduserer de også områdene for mulighetssøking, som kan resultere i at virksomheten går glipp av innovative løsninger (Simons, 1995b).

Simons (1995b) beskriver to former for grensesetting: grensesetting gjennom bedriftskodeksen og strategiske grenser. En bedriftskodeks inneholder retningslinjer for virksomhetens ansatte. Retningslinjer er basert på beste tilgjengelige kunnskap og er

nødvendige for at hele virksomheten skal handle og opptre bærekraftig. Hensikten er at de skal gi støtte og veilede de ansatte til å ta mer bærekraftige valg. Bedriftskodeksen skal være styrende for bedre bærekraftige valg og beslutninger. På den måten kan ledelsen bidra til at bærekraftige løsninger omsettes i praksis hos de ansatte. Ved å ha retningslinjer er det også lettere å vite hva som forventes av de ansatte. Grensesetting gjennom bedriftskodeksen deles igjen inn i tre: samfunnets lover, trossystemet til organisasjonen og regler/normer fra profesjonelle nettverk og industrien. Eksempler på slike lover kan være at de ansatte må handle på en viss måte for å ikke røpe bedriftshemmeligheter. Ifølge Simons (1995a, 1995b) er det ikke sjelden at uønsket atferd oppstår i en bedrift. Den ansatte forsvarer ofte atferden på en av disse fire måtene: atferd er ikke egentlig «feil», atferden er til bedriftens beste, det er liten sjanse for å bli tatt og dersom en blir tatt vil ledelsen ofte forsvare den ansatte og tilgi atferden. En effektiv metode for å forstå viktigheten ved grensesetting er gjennom å observere feil og mangler andre virksomheter i markedet gjør. Den strategiske planleggingen brukes ofte til å begrense hvilke søk som ikke er nødvendig å gjøre for den gitte bedriften, og samtidig sørger bedriften for at ressurser ikke blir brukt unødvendig (Simons, 1995b).

Innenfor bærekraft er det særlig mye grensesetting (Jørgensen og Pedersen, 2013). Dette kan være flyrestriksjoner, krav til samarbeidspartnere osv. Bærekraftig styring handler om å gi de ansatte mulighet til å ta beslutninger som ligger nære de aktivitetene en styrer etter (Jørgensen og Pedersen, 2013).

### 2.2.2 Trossystem

For at virksomheten skal kunne kommunisere sine kjerneverdier er den avhengig av et trossystem (Simons, 1995a). Trossystemet er en form for positiv kontroll hvor de ansatte motiveres til å søke etter nye muligheter for verdiskapning (Simons, 1995b). Balansert målstyring, og dets evne til å formulere strategi, er et eksempel på et trossystem. Et vellykket trossystem er et system som kommuniserer virksomhetens evne til verdiskapning ut til de ansatte. Kommunikasjonen må bestå av handling, så vel som ord (Simons, 1995b). Hensikten er å få de ansatte til å tro på og jobbe for bedriftens kjerneverdier (Simons, 1995a).

At en virksomhet har egne kjerneverdier har blitt mer og mer viktig de siste tiårene ettersom virksomheter i dag ofte er større og mer spesialiserte enn hva de var tidligere. Det kan være vanskelig for de ansatte å ha oversikt over hele virksomheten de jobber for, og særlig alle funksjonene virksomheten bedriver. Å ha egne kjerneverdier vil skape større kjennskap til

arbeidsplassen og hva virksomheten står for. For at et trossystem skal fungere må den kommuniseres slik at de ansatte ikke får inntrykk av at disse verdiene kun er noe virksomheten har fokus på fordi det er «i vinden». Dette kan for eksempel gjøres gjennom å lage en virksomhetsspesifikk bedriftskodeks eller regler for akseptabel atferd (Simons, 1995a). Mange virksomheter kommuniserer i dag sine kjerneverdier på sine nettsider og i årsrapportene.

Et vellykket trossystem kjennetegnes ved at ansatte fra ulike nivå i virksomheten blir inkludert i evalueringen av kjerneverdiene. Hvilke kjerneverdier som velges vil variere fra virksomhet til virksomhet (Svendsen, 2003). Svendsen (2003) forklarer videre at å redefinere kjerneverdiene ikke nødvendigvis er negativt; det kan også bety at virksomheten har et reflektert forhold til dem.

Simons (1995a) påpeker hvordan høyere utdannings- og kunnskapsnivå skaper en større indre driv hos mennesker til å gjøre noe meningsfullt. Kjerneverdier som står i tråd med personlige verdier gir den motivasjonen de ansatte trenger for å være innovative og komme på nye måter for virksomheten å drive verdiskapning. Dette fordi våre kjerneverdier er en del av vår identitet. Dersom vi avviker fra våre kjerneverdier, vil vi ikke lenger ha den samme identiteten. Dette gjelder også for virksomheter (Svendsen, 2003).

Trossystemet bør brukes når toppledere ønsker strategisk endring (Simons, 1995a). Dersom målet til virksomheten er å bli mer bærekraftig vil trossystemet sikre at ansatte engasjerer seg i bedriftens langsiktige bærekraftsmål (Arjaliès og Mundy, 2013). Dette fordi trossystemet inkluderer grunnleggende verdier. Ifølge Simons (1995a, 1995b) skal trossystemet oppmuntre og inspirere ansatte til å søke etter nye muligheter.

De siste tiårene har det vokst fram en endring i markedene som utnytter båndene mellom samfunnet, næringslivet og naturen (Tueth, 2010). I hovedsak skyldes ikke denne endringen krav fra myndighetene, men heller interne valg hos virksomhetene. Hvordan virksomheten knytter sine kjerneverdier opp mot bærekraft vil ofte ha sammenheng med de reguleringene myndighetene legger på virksomhetene i markedet. For å ta vare på naturen skaper myndighetene et system, med basis i lovverket, hvor de har direkte kontroll over virksomhetene og aktivitetene de gjennomfører (Worthington, 2013). Dermed pålegger myndighetene virksomhetene å handle etter deres verdier, noe som igjen er utslagsgivende for hva virksomheten velger å fokusere på.

### 2.2.3 Diagnostiske styringssystemer

Hovedpoenget med diagnostisk styring er å sikre forutsigbar måloppnåelse (Simons, 1995b). Komplekse virksomheter krever at ansatte tar beslutninger på egen hånd. Det diagnostiske styringssystemet er et formelt informasjonssystem som sørger for at lederne har oversikt over beslutningene som tas. Gjennom effektiv diagnostisk styring vil bedriften kunne nå sine mål uten at lederne konstant må overvåke sine ansatte (Simons, 1995b). Et slikt styringssystem krever kun at det lages mål og at disse måles opp mot målsettingen. Avvikene studeres, men ellers er denne typen styringssystem lite tidkrevende (Simons, 1995a). Videre forklarer Simons (1995b) at de ansatte selv har myndighet til å løse problemene på sin egen måte, samtidig som de holdes ansvarlige for sine handlinger og måloppnåelse. Dette kaller Simons (1995b) maksimal autonomi.

Diagnostiske styringssystemer kjennetegnes ved evnen til å måle resultatene fra prosessen, forhåndsbestemte standarder som resultatene kan måles opp mot og evnen til å korrigere avvik fra standardene. Å observere atferd og beslutningstaking på et lavere nivå i bedriften kan ifølge Simons (1995b) kalles resultatstyring.

En viktig del ved det diagnostiske styringssystemet er å definere virksomhetens kritiske suksessfaktorer. Dette gjøres ved å se på bedriftens strategi sammen med de overordnede målene (Simons, 1995b). Disse målene må være målbare. Å gjennomføre slike målinger og kontrolltiltak på individnivå kan skape problemer med innovasjon og de ansattes fokus. Målinger som gjennomføres avdelingsvis kan skape problemer med ressursallokeringen. Bærekraftige mål kjennetegnes ofte ved at de er «langsiktige, ambisiøse og knyttet til målene om å være profittmaksimerende» (Worthington, 2013, s. 160).

Simons (1995b) presenterer tre måter å se på diagnostisk styring som ledere kan benytte seg av for å sikre at de ansatte jobber opp mot bedriftens overordnede mål. Den første handler om å lage og forhandle målsettinger. Disse målsettingene må settes i samarbeid med de ansatte og det må dannes belønnings- og/eller insentivsystemer. For å følge med på arbeidet mot måloppnåelse skal lederen motta rapporter som inkluderer både fremgang og tilbakegang. Det kan eksempelvis være måneds- og kvartalsrapporter. Dersom det oppstår avvik på virksomhetens kritiske suksessfaktorer, må det settes av tid til å finne problemet og en løsning på dette.

#### 2.2.4 Interaktive styringssystemer

Diagnostisk styring begrenser nytenking og innovasjon for å sørge for at bedriften når sine målsettinger. Det diagnostiske styringssystemet er nødvendig for å kunne ta i bruk den interaktive delen av styringssystemet (Haas og Kleingeld, 1999). Interaktiv styring fungerer motsatt av det diagnostiske styringssystemet, ved at det lar de ansatte få kjennskap til virksomhetens muligheter og trusler. Dermed kan de tilrettelegge for innovasjon og læring slik at nye strategier vokser (Simons, 1995b). Forskning hevder at diagnostisk styring og interaktiv styring av budsjetter kan være med på å fremme utviklingen av nye strategier og at det har direkte påvirkning på en virksomhets økonomiske resultat (Hofmann, Wald og Gleich, 2012).

Det interaktive styringssystemet bygger på de strategiske usikkerhetene i virksomheten. Disse usikkerhetene kan skyldes teknologiske endringer, konkurransesituasjonen på markedet, kundepreferanser eller krav fra myndighetene (Simons, 1995a). Strategiske usikkerheter er momenter som kan true bedriftens strategi (Simons, 1995b). Etersom virksomheten vokser i størrelse, blir det vanskeligere og vanskeligere å opprettholde den personlige kontakten mellom alle virksomhetens ansatte. Det må da etableres systemer som fanger den økende informasjonsmengden hos virksomheten (Simons, 1995a). Slike systemer tillater ledere å inkludere seg selv i de ansattes arbeidshverdag, uten at lederen personlig kommuniserer med alle ansatte. Samtidig skaper det muligheter for samhandling rundt idemyldring og beslutningstaking (Simons, 1995a).

Simons (1995a) presenterer fire faktorer som skiller det interaktive styringssystemet fra diagnostisk styring. Interaktive styringssystemer omhandler strategisk informasjon i konstant endring. Denne informasjon vil for virksomheten være så viktig at den må kontinuerlig observeres av ledere i alle deler av virksomheten. For at informasjonen som fanges opp av det interaktive styringssystemet skal behandles best mulig må ansatte fra ulike deler av virksomheten møtes ansikt-til-ansikt. Dette sender et signal om viktigheten av denne type informasjon. Å møtes ansikt-til-ansikt skaper muligheter for å dele erfaringer på tvers av avdelingene og sammen bygge en sterkere virksomhet. Eksempelvis for å diskutere og skape nyanser og dermed skape forståelse for hva virksomheten legger i bærekraft. Avslutningsvis er det interaktive styringssystemet «en katalysator for kontinuerlig debatt om underliggende data, antagelser og planer» (Simons, 1995a, s. 87).

### 2.2.5 Svakheter ved Levers of Control-rammeverket

Levers of Control-rammeverket har blitt kritisert for å fokusere for mye på toppledelsen og at det dermed ikke tar særlig hensyn til den uformelle styringen som kan foregå i en virksomhet (Collier, 2005). En annen svakhet ved rammeverket er at definisjonene i de ulike konseptene i rammeverket er for vage og tvetydige, noe som gir rom for subjektiv tolkning (Tessier og Otley, 2012). Dette gjør at de fire ulike kontrollmekanismene kan flyte over i hverandre (Ferreira, 2002, gjengitt i Ferreira og Otley, 2009). Eksempelvis ved at kjerneverdier ikke kun danner grunnlaget for trossystemet, men at det også kan brukes som en forklaringsfaktor i trossystemet, eller at økonomistyringsverktøy, som balansert målstyring, brukes både innenfor det diagnostiske- og det interaktive styringssystemet (Ferreira og Otley, 2009).

### 2.3 Nyinstitusjonell teori og isomorfisme

Nyinstitusjonell teori er en videreutvikling av tidlig institusjonell teori, som i dag kalles tradisjonell institusjonell teori. Innenfor fagene samfunnsøkonomi, sosiologi og statsvitenskap kan den institusjonelle teorien spores helt tilbake til 1800-tallet, men det var ikke før på 1980- og 90- tallet at den nyinstitusjonelle tilnærmingen fikk innflytelse på forskningen innenfor organisasjonsteorien. Dette på bakgrunn av arbeidene til Meyer og Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1983). Både den tradisjonelle institusjonelle teorien og den nyinstitusjonelle teorien er opptatt av forholdet mellom organisasjonen og dens omgivelser, og legger vekt på de kulturelle aspektene for å forstå hvordan organisasjoner utvikles (Eriksson-Zetterquist *et al.*, 2014). Det som skiller nyinstitusjonell teori fra tidlig institusjonell teori er at den nyinstitusjonelle teorien tar hensyn til hvordan organisasjonen påvirker sine omgivelser (Perrow, 1986).

Organisasjonsstrukturer og prosesser i organisasjonsområder blir vektlagt innenfor det nyinstitusjonelle perspektivet. Virksomheter blir stadig likere hverandre, både i utforming og organisering. Homogeniseringen av den formelle strukturen handler om mer enn bare et resultat av individuelle, maksimerende aktører. Utgangspunktet for det nye perspektivet er Meyer og Rowans artikkel «Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony» fra 1977. I artikkelen kritiseres den rasjonelle, formelle strukturen. Meyer og Rowan (1977) mener at organisering ikke bare handler om å samordne og kontrollere ulike aktiviteter, men mer om å tilpasse seg institusjonelle regler.

I nyinstitusjonell teori er fokuset rettet mot de legitimerende aspektene ved tilpasning til institusjonelle myter i organisasjonen. Alle typer organisasjoner er avhengig av legitimitet og aksept fra omgivelsene, og det er nødvendig for å gjennomføre endringer. Det er flere årsaker til at organisasjoner velger å adoptere organisasjonsoppskrifter på hvordan man kan styre og drifte virksomheten bedre. Noen organisasjonsoppskrifter blir mer populære enn andre, og det skyldes at de blir lettere akseptert og sosialisert innad i organisasjonene. Et eksempel på at organisasjoner blir mer effektive ved å oppnå legitimitet fra omgivelsene er virksomheter som tar i bruk styringsverktøy. Ikke nødvendigvis fordi virksomheten blir mer effektiv av styringsverktøyet, men fordi man viser at man følger trenden. Å være moderne og innovativ blir sett på som positivt i omgivelsene. Denne handlingen gjør at organisasjonen øker sin legitimitet i samfunnet, og har dermed større sjanse for å overleve på lang sikt (Fallan og Pettersen, 2016).

Institusjoner er et resultat av menneskelig aktivitet og menneskers behov for stabilitet. De skaper og blir skapt av omgivelsene. Institusjoner, som kan være organisasjoner og virksomheter, men også lover, regler eller etablerte praksiser, påvirker hvordan individer og grupper opptrer i og utenfor institusjonene. Samhandling av ressurser, regler og politikk blir skapt gjennom aktørenes handlinger, normer og verdier. For å redusere usikkerheten i menneskers omgivelser må institusjoner standardisere regler og normer. På 1970-tallet ble det hevdet at organisasjoner er institusjonaliserte (Fallan og Pettersen, 2016). Det vil si at omgivelsene setter krav til organisasjonenes tilpasning som ikke bare er knyttet til økonomisk rasjonalitet og kostnadseffektivitet, men også andre krav fra samfunnet omkring.

Virksomhetene i markedet i dag påvirkes av interessenter som krever at virksomhetene må kunne rettferdiggjøre sine handlinger. Det er et større press på bærekraftig økonomistyring, blant annet fra aksjemarkedet, fra konsumentene, fra virksomhet til virksomhet, fra de ansatte og fra bankene og forsikringsselskapene (Esty og Winston, 2009). En virksomhet må hyppig måle og evaluere egen prestasjon for å sikre at den beveger seg i en bærekraftig retning. Det er også viktig å holde seg oppdatert på trendene som vokser fram i markedet. Om virksomheten ikke henger seg på den bærekraftige utviklingen i samfunnet vil den ikke overleve på sikt, ettersom bærekraft og legitimitet får en større og større sammenheng i markedet. Ifølge Meyer og Rowan (1977) er det ikke de organisasjonene med den mest rasjonelle og formelle strukturen som oppnår den mest effektive måten å overleve på. Like viktig som kostnadseffektivitet er evnen til å tilpasse seg og skaffe seg legitimitet og aksept i omgivelsene. Fra et institusjonelt perspektiv er de strukturelle endringene i organisasjoner

mindre drevet av konkurranse og behov for effektivitet. Altså mindre påvirket av tekniske omgivelser, det rasjonelle, og mer påvirket av institusjonelle omgivelser (Fallan og Pettersen, 2016).

I likhet med Meyer og Rowan (1977) tar også DiMaggio og Powell (1983) utgangspunkt i at organisasjoner blir stadig likere hverandre. Dette kalles isomorfisme og er et sentralt begrep innenfor nyinstitusjonell teori. Moderne organisasjoner både former omgivelsene og formes av omgivelsene. Kompleksiteten i samfunnet og innad i virksomhetene øker, og fordi tempoet er så høyt er det vanskeligere å predikere hva som skal skje. På grunn av teknologi og økt digitalisering må vi åpne for mer endring, og lære oss å tenke på nye måter. Ifølge Meyer og Rowan (1977) opplever mange organisasjoner et press på å tilpasse seg sine omgivelser slik at deres organisasjonsformer oppfattes som legitime. Likheten mellom organisasjonene vokser fram etter hvert som organisasjonene tilpasser seg krav om formell organisering fra omgivelsene. Dersom de ikke oppnår legitimitet, er det fare for å bli eksponert for sanksjoner fra omgivelsene (Meyer og Rowan, 1977).

Isomorfisme kan komme av at virksomhetene kaster seg på «motebølgen» (Johnstad, Klausen og Mønnesland, 2019). Det kan være mange grunner til å gjennomføre endring eller til å kaste seg på denne såkalte motebølgen. Det å framstå bærekraftig har blitt en tydelig trend. Bedrifter skriver betydelig mer om bærekraft nå enn tidligere. I tillegg er det også en økende trend blant bedrifter å ha en egen bærekraftsrapport. Av de 20 største virksomhetene på Oslo Børs (per 14.05.2020) hadde elleve virksomheter egen bærekraftsrapport for 2018. DiMaggio og Powell (1983) identifiserte tre typer isomorfisme som i hovedsak fører til endring. Presset kan operere på tre distinkte, men overlappende nivåer, og de tre mekanismene er tvangspreg, normativ og mimetisk isomorfisme. Tvungen isomorfisme handler om lover, regler, sanksjoner og det regulatoriske presset organisasjoner blir utsatt for, fra omgivelsene. Dette stammer fra politisk innflytelse og legitimitetsproblemet. Organisasjoner utsettes for press, overtalelse eller invitasjon fra omgivelsene i retning av å innføre spesifikke organisatoriske løsninger. Dersom en bryter disse vil en ikke oppnå politisk innflytelse eller legitimitet, og blir dermed satt utenfor. Presset kommer vanligvis fra staten, kommuner, offentlige organer eller andre mektige aktører. Energibransjen er i stor grad styrt av ulike regler og krav fra myndighetene. I det norske samfunnet i dag ser vi bærekraftige endringer som et resultat av tvungen isomorfisme gjennom samfunnets lover, eksempelvis ved krav til utslippsmengde og at det ikke skal slippes skadelige stoffer eller avfall ut i naturen (Forurensningsloven, 1981). Organisasjoner som er vellykket, blir ofte kopiert av andre



organisasjoner som opererer i samme felt. Dette kalles mimetisk isomorfisme (DiMaggio og Powell, 1983). Usikre, identitetssøkende organisasjoner imiterer ofte organisasjonsoppskriften fra suksessrike organisasjoner, da gjerne markedsleder. Den tredje typen isomorfisme kalles normativ isomorfisme. Denne fører til endringer gjennom profesjonalisering av kunnskap og ferdigheter. Organisasjoner ansetter profesjonell kunnskap på bakgrunn av utdanning. Ved å ansette mennesker som har tatt utdanning på samme, eller mer eller mindre like utdanningsinstitusjoner, vil de ansatte ta med seg store likheter i faglig og sosial kompetanse inn i organisasjonen. Slike faglige nettverk fører til større likhet mellom organisasjonene.

Medieomtaler har evnen til å påvirke en virksomhet til å ville endre sin strategi. Dette er en indirekte form for tvungen isomorfisme, ved at media kan «tvinge gjennom lovendringer og foretaksstrategi» (Eriksson-Zetterquist *et al.*, 2014, s. 256). Å opptre bærekraftig kan ha positiv innvirkning på en virksomhets omdømme (Brammer og Pavelin, 2004). Lokal medieomtale skaper engasjement i samfunnet da de ofte har stor tilgang på interessenter, kunnskap om bedriften og kjennskap til ansatte (Jia *et al.*, 2016). Desto mer lokal nyhetene er, desto større sannsynlig er det for at virksomheten vil gjennomføre strategiske endringer for å bedre medieomtalen (Bednar, Boivie og Prince, 2013). Å endre virksomhetsstrategien på grunn av medieomtale kan kategoriseres som en metode for å opprettholde legitimiteten i omgivelsene.

### 2.2.5 Svakheter ved nyinstitusjonell teori

En svakhet med den nyinstitusjonelle teorien er at aktørene i virksomheten blir fremstilt som passive, noe som ofte ikke reflekterer virkeligheten (Fligstein, 2001). I tillegg kritiseres teorien for å ikke fokusere på de rette elementene ved en virksomhet. Dette argumenteres for ved at en burde se på innsiden av virksomheten for å kunne forstå den, og ikke eksternt slik den nyinstitusjonelle teorien gjør (Suddaby, 2010).

Vi har nå presentert teori knyttet til bærekraftig økonomistyring, Levers of Control-rammeverket og nyinstitusjonell teori. Dette vil vi senere bruke til å diskutere de empiriske funnene i dette forskningsprosjektet.

### 3. Metode

«Metode, av det greske *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål» (Johannessen, Kristoffersen, Tuft, 2011 s.32). Valg av metode danner grunnlaget for alle de andre valgene i forskningsprosessen. Blant annet hvordan vi skal samle inn data og hvordan analysere den. Dette kapitlet vil omhandle de metodiske valgene som er tatt i dette forskningsprosjektet for å belyse vår problemstilling. Innledningsvis presenteres den vitenskapsteoretiske tilnærmingen, som ligger til grunn for valg av metode. Deretter vil vi presentere hvilket tema som førte fram til problemstillingen. Etter at problemstillingen ble avgrenset og konkretisert, fant vi ut hvilket forskningsdesign som passet best til oppgaven. Videre vil vi legge fram hvordan vi har samlet inn kvalitative data ved hjelp av individuelle intervju. Avslutningsvis vil vi reflektere over forskningens reliabilitet og validitet, samt hvorvidt forskningen er generaliserbar.

#### 3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Hermeneutikk er en fortolkningsbasert tilnærming, og handler om tolkning av mening og menneskets grunnleggende forståelse av verden. (Nyeng, 2017). For å få tak i opplevelsen og fenomenet vi er ute etter må vi fortolke. Vi ønsker å studere samspillet mellom økonomistyring og bærekraft i ett Energiselskap og derfor passer en hermeneutisk tilnærming vårt forskningsprosjekt. Vi ønsker å tilegne oss kunnskap om fenomenet gjennom en kvalitativ studie. For å forstå informantenes ulike erfaringer og opplevelser må vi fortolke.

I en fortolkningsbasert tilnærming finnes det ikke en objektiv virkelighet. Ettersom vi studerer konstruerte fenomener og ikke fysiske ting, finnes det flere ulike forståelser av virkeligheten. Vi er bevisst på at vår forståelse av virkeligheten kan ha påvirket forskningsprosessen.

En organisasjon er mer enn bare mennesker og fysiske ting som maskiner og bygninger, det er også en antakelse om at menneskene i organisasjonen jobber mot et felles mål. Denne antakelsen er et høyst abstrakt fenomen og kan ikke defineres rent objektivt. Det er forskningsobjektet som avgjør hvilket virkelighetsbilde forskeren får. Virkelighetsbildet er beskrevet med utgangspunkt i hvordan de ansatte i Energiselskapet forstår bærekraft og hvordan de blir formet av den sosiale verden og omgivelsene.

For å kunne kartlegge forståelsen av virkeligheten er det nødvendig at forskeren setter seg inn i andres situasjon. På den måten kan en forstå hvordan mennesker fortolker og legger mening

i spesielle sosiale fenomener. Empirien som blir samlet inn må forskeren selv fortolke, for så å sette det inn i en større forståelsesramme (Jacobsen, 2015). «Den vitenskapsteoretiske fortolkningsrammen danner grunnlaget for den forståelsen forskeren utvikler i løpet av forskningsprosessen. Til en viss grad gir den også retningslinjer for hva forskeren fokuserer på når han eller hun er ute i felten» (Thagaard, 2013, s. 14). Relasjonen som forsker etablerer ved innsamling av data der det er direkte kontakt mellom forsker og informant, er avgjørende for kvaliteten på materialet.

«Virkeligheten blir slik konstruert gjennom en rekke ulike fortolkninger fra ulike mennesker. Det nærmeste man i denne tilnærmingen kommer virkeligheten, er når flere oppfatter samme fenomen på ulike måter» (Jacobsen, 2015, s. 28). Kunnskap dannes ikke gjennom en enkel se-observer bevegelse, men gjennom en mer komplisert hermeneutisk spiralbevegelse. Altså tolkes fenomener gjennom en spiralbevegelse hvor vi stadig får bedre forståelse av hva som foregår, men vi kommer aldri til et endepunkt. Forståelsen vår kan alltid forbedres (Nyeng, 2017). Utvikling av kunnskap er en stadig fortolkningsprosess, og en slik forståelse av kunnskapsutvikling kalles hermeneutikk (Jacobsen, 2015).

Vitenskapelig forskning er aldri fullstendig objektiv. Dette forskningsprosjektet er påvirket av hvordan vi har formet våre spørsmål og videre vår forståelse og fortolkning.

### 3.1.1 Valg av metode

«Karakteristisk for kvalitativ forskning er at vi søker en forståelse av sosiale fenomener» (Thagaard, 2013, s. 17). Formålet med studien er å undersøke hvordan økonomistyring og bærekraft samspiller i ett energiselskap. Vi vil se på hvordan ansatte i virksomheten tolker sine opplevelser og erfaringer, og hvordan de forstår en gitt situasjon. For å få denne informasjonen må vi søke i dybden.

«Den kvalitative metoden egner seg ofte til å avklare et uavklart tema nærmere og til å få fram en nyansert beskrivelse av temaet.» (Jacobsen, 2015, s. 133). Bærekraft er et av begrepene vi vil avklare innad i virksomheten. Hva legger de ansatte i begrepet og hvordan forstås virkningen av det? En kvalitativ undersøkelse vil egne seg i dette tilfellet, da vi ønsker forklaringer og beskrivelse av et bestemt fenomen, og å se på sammenhengen mellom individ og kontekst; de ansatte og virksomheten som helhet.

### 3.2 Tema og problemstilling

Vitenskapelig forskning starter med en nysgjerrighet rundt et spesifikt tema. Vi visste tidlig at bærekraft var et tema vi ønsket å forske innenfor, og begynte å vurdere ulike innsnevring og problemstillinger. Ved å lese seg opp på litteratur og studier om temaet, skaffer man seg en oversikt over det som har blitt forsket på og hva som ikke har blitt forsket på. Denne oversikten letter arbeidet med å utvikle og snevre inn problemstillingen (Jacobsen, 2015). For å danne oss et bilde om det er noe gjennomgående kjennetegn ved den offisielle bærekraftsrapporteringen blant store, norske selskap, valgte vi å studere årsrapportene til de 20 største virksomhetene på Oslo Børs. Å begynne tidlig med å utvikle forskningsspørsmål og problemstilling er spesielt viktig innenfor kvalitativ metode, da en ofte ender opp med data som gjør at forskningsspørsmålet må tilpasses datafunnene (Tjora, 2013). Fordi vår opprinnelige forskning hadde likhet med PwCs rapport «Bærekraft 100», valgte vi å endre problemstillingen.

Å utvikle en problemstilling er en tidkrevende prosess. Jacobsen (2015) hevder at en god problemstilling kjennetegnes ved at den er fruktbar, spennende og enkelt. Presisering skjer gjennom hele prosessen for å konkretisere problemstillingen. Det er problemstillingen som avgrensner det vi skal fokusere på og en slik avgrensning er nødvendig for å kunne gjennomføre en empirisk undersøkelse. Problemstillingen skal gi retningslinjer for hvordan forskningsprosessen skal utformes. Det er derfor viktig at problemstillingen utformes presist da den både skal avgrense og gi retning til det videre arbeidet (Thagaard, 2013). Vi ønsket å finne ut mer om hvordan virksomheter som har stor innvirkning på det ytre miljø vurderer og tar hensyn til bærekraft i styring av virksomheten, og særlig i sine beslutningsprosesser. På grunnlag av dette utformet vi følgende problemstilling:

#### ***Hvordan samspiller økonomistyring og bærekraft i ett energiselskap?***

Problemstillingen er grunnlaget for undersøkelsen. Når den er på plass, kan en starte å samle inn data. Hvilken forskningsmetode og forskningsdesign man velger, avhenger av forskningsspørsmålet (Jacobsen, 2015). Denne problemstillingen legger derfor grunnlaget for valgene vi har gjort videre.

Hvordan økonomistyring fremmer bærekraft i denne aktuelle virksomheten er lite forsket på tidligere. En kvalitativ undersøkelse er derfor egnet her, da denne metoden kan bringe fram mye informasjon.

### 3.3 Valg av forskningsdesign

Når problemstillingen er utarbeidet er neste steg å velge forskningsdesign. «Det er særlig i en tidlig fase at det må tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. I forskning betegnes dette som *design*, nærmere bestemt *forskningsdesign*. [...] Forskningsdesign er “alt” som knytter seg til en undersøkelse» (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004, s. 77). Vi må altså ha en plan for hvordan vi ønsker å gjennomføre forskningsprosjektet, og velge det forskningsdesignet som er egnet best til å belyse vår problemstilling.

Intensiv forskning kjennetegnes ved at forskningen går i dybden på en hendelse eller et fenomen (Jacobsen, 2015). Fordi det består av få enheter og mange variabler er det enklere å gå i dybden. Når det er ønskelig å undersøke hvordan virkeligheten er og oppfattes, og hvordan ting henger sammen, er det hensiktsmessig med et intensivt undersøkelsesopplegg. Et intensivt forskningsprosjekt er virkelighetsnært, det vil si at det er informantene, deres forståelse og konteksten de inngår i som er utgangspunkt for undersøkelsen. Forskningsprosjektet skal oppleves som relevant og en skal kjenne seg igjen i beskrivelsen av virkeligheten (Jacobsen, 2015).

Målet med dette forskningsprosjektet er å forstå hvordan økonomistyring brukes for å fremme bærekraft i en virksomhet. For å finne svar på problemstillingen vil vi gjennomføre et kvalitativt undersøkelsesopplegg. Kvalitative metoder henger i høy grad sammen med valg av intensive undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2015). Dette er både fordi intensive design ønsker å gå i dybden, nyansere og se på forholdet mellom individ og kontekst, men også på grunn av ressursbegrensninger. Begrensninger i tid og kapasitet gjør at vi må begrense antall intervjuer og dermed reduseres også mengden ustrukturert informasjon som må analyseres. På bakgrunn av dette vil kvalitative metoder ofte være intensive, som også er vårt tilfelle.

### 3.4 Innsamling av kvalitative data

I dette delkapittelet skal vi gjøre rede for våre valg ved innsamling av kvalitative data. Videre vil vi se på intervjuguiden som ble brukt ved gjennomføring av intervjuene. Deretter vil vi se på utvalg av informanter og hvordan rekrutteringen av informanter ble foretatt. Avslutningsvis vil vi gjøre rede for hvordan intervjuene og analysen ble gjennomført.

### 3.4.1 Metode for datainnsamling

Empirien i denne oppgaven er hentet inn fra tolv informanter som alle er ansatt av virksomheten.

Intervju er den mest utbredte metoden innenfor kvalitativ forskning (Tjora, 2013). Gjennom intervju er det ønskelig med en fri samtale. Den frie samtalen skal omhandle tema forskeren har bestemt på forhånd (Tjora, 2013). Vi gjennomførte semistrukturerte intervju og alle intervjuene baserte seg på den samme intervjuguiden. Ved å samle inn data ved hjelp av intervju fikk vi muligheten til å gå i dybden, og kunne dermed fange opp interessante momenter vi ikke hadde tenkt på i forkant av intervjuene.

Tjora (2013) utdyper at intervju brukes som datainnsamlingsmetode i forskning der man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Individuelle intervju er egnet i denne oppgaven, da vi vil få fram informantens egne holdninger, oppfattelser og tolkninger av bærekraft. I tillegg ble intervju en naturlig måte å innhente informasjon i denne forskningen, da bedriften er i utviklingsfasen når det gjelder kjennskap til bærekraft.

I motsetning til ansikt-til-ansikt intervju er det under telefonintervju ikke mulig å registrere deltakernes kroppsspråk, noe som kan være en viktig faktor for et godt intervju. Et positivt aspekt ved telefonintervju er at informanten ikke ser lydopptakeren, og dermed blir mer avslappet i svarene sine, selv om de er kjent med og har samtykket til lydopptak i forkant (Tjora, 2013). Tjora (2013) beskriver videre at telefonintervju ofte blir kortere enn intervjuer som foregår ansikt-til-ansikt, da intervjueren ofte stiller færre oppfølgingsspørsmål, samtidig som både intervjueren og informanten kan føle usikkerhet rundt den andre parten. For at telefonintervjuet skal bli best mulig er det viktig at intervjueren gir informanten tid til å tenke og svare på spørsmålet uten avbrytelser. I tillegg må intervjueren forsøke å stille oppfølgingsspørsmål. Hvorvidt informanten vil være komfortabel nok til å utdype egne svar vil avhenge av informantens telefonvaner. En som er vant til å snakke mye i telefon vil sannsynligvis være mer komfortabel i en slik situasjon (Tjora, 2013).

### 3.4.2 Intervjuguide

Ved gjennomføring av intervju er det viktig å skape en avslappet stemning hvor informanten kan snakke åpent om personlige meninger og erfaringer. For få til dette kan løsningen være en semistrukturert intervjuguide. En semistrukturert intervjuguide er verken en åpen samtale eller et lukket spørreskjema (Tjora, 2013). I samtalen mellom forsker og informant blir

intervjuguiden brukt som et hjelpemiddel for å holde oversikt over alle temaene som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. Informanten får muligheten til å reflektere og utdype sine svar slik han/hun ønsker, i tillegg får vi, ved hjelp av intervjuguiden, svar på konkrete spørsmål innen ulike tema som vi har tenkt ut på forhånd. Intervjuguiden inneholder spørsmål som er delt inn i temaer, samt forslag til oppfølgingsspørsmål som man kan velge å benytte seg av, avhengig av informantens svar. Spørsmålene er laget med formål å besvare problemstilling. Teorien vi har benyttet har lagt føringer for hvordan spørsmålene i intervjuguiden ble utformet (Tjora, 2013).

Et intervju inneholder tre faser: oppvarming, refleksjon og avrundning. I starten av intervjuet får informantene en kort beskrivelse av hvordan intervjuet vil bli gjennomført. I tillegg presiseres også informantens anonymitet og rettigheter både under og etter forskningsprosjektet. Intervjuguiden starter med noen korte åpningsspørsmål for å kartlegge informantens bakgrunn og posisjon i virksomheten. Videre ønsker vi i første del å få svar på den ansattes individuelle oppfatning og forståelse av bærekraft. I andre del av intervjuguiden er spørsmålene delt inn i ulike tema som har fokus på klima- og miljødimensjonen av bærekraft. Her er det lagt opp til at informanten kan utdype sine svar ut ifra sitt individuelle perspektiv. Det er viktig å gi informanten tid til å reflektere og muligheten til å tenke høyt. Oppfølgingsspørsmål kan være nødvendig for å hjelpe informanten til å holde praten gående eller for å grave dypere i spesifikke spørsmål (Tjora, 2013). Til slutt runder vi av med enkle avslutningsspørsmål og forteller hvordan forskningsprosjektet vil foregå videre.

For å teste intervjuguiden i forkant av intervjuene foretok vi et pilotintervju med en medstudent. I tillegg hadde vi en samtale med vår kontaktperson i virksomheten. Begge disse møtene resulterte i forbedring av intervjuguiden, særlig i måten spørsmålene ble stilt.

### 3.4.3 Utvalg og rekruttering av informanter

Forskningsprosjektet baserer seg på en variasjonsutvelgelse. Utvelgelsen ble gjort sammen med vår kontaktperson i Energiselskapet. Utvalget er basert på ansatte med ulike stillingstitler i forskjellige deler av virksomheten. Hensikten med variasjonsutvelgelsen er å få mest mulig informasjon, fra ulike deler av virksomheten, som støtter vår problemstilling (Jacobsen, 2015). Vi har valgt informanter fra både Energiselskapets operative funksjon og støttefunksjon. De tolv informantene er i alderen 33-62. Vi har intervjuet to kvinner og ti

menn. Det er stor variasjon i informantenes utdannings- og arbeidsbakgrunn, og varierende grad av antall år i Energiselskapet.

På grunn av praktiske hensyn ble flere av intervjutidspunktene avtalt gjennom vår kontaktperson i Energiselskapet. Vi kontaktet selv et fåtall av informantene og avtalte tid og dato for intervju med disse personene. En svakhet ved denne utvelgelsen kan være at Energiselskapet valgte det spesifikke utvalget for å få fram mest mulig kjennskap til bærekraft. Vår erfaring er dog at det har vært stor variasjon i svarene informantene har kommet med, og at dette dermed ikke har svekket forskningsprosjektet.

Energiselskapet har under hele forskningsprosjektets tidsrom vært i en omstillingsprosess angående deres bærekraftige tankegang. I en slik situasjon er det optimalt å intervju ansatte som har fått endret sine arbeidsoppgaver, ansatte med ansvar og andre som har vist engasjement på tema (Tjora, 2013). Ved å dele inn informantene i to hovedgrupper; virksomhetens operative funksjoner og virksomhetens støttefunksjoner, har vi fått «en mer konsistent intervjudata» (Tjora, 2013, s. 146). De to subfunksjonene hadde svært ulike arbeidsoppgaver, samt utdanning- og yrkesbakgrunn, noe vi forventet ville skape forskjeller i dataene fra de to funksjonene.

Våre informanter består av et flertall ansatte fra Energiselskapets operative funksjon. Det er sannsynlig at de empiriske funnene ville vært annerledes dersom fordelingen av utvalget hadde vært jevnere mellom de to funksjonene. Kjønnbalansen er ujevn ved at det er et flertall av mannlige informanter.



<i>Informant</i>	Funksjon i virksomheten	Gjennomføringsmetode	Intervjulengde
1	Operativ	Telefon	29:32
2	Operativ	Telefon	24:56
3	Operativ	Telefon	29:33
4	Operativ	Telefon	24:41
5	Operativ	Telefon	29:55
6	Operativ	Telefon	14:37
7	Operativ	Telefon	30:45
8	Operativ	Telefon	30:20
9	Administrativ	Ansikt-til-ansikt	43:56
10	Administrativ	Ansikt-til-ansikt	31:58
11	Administrativ	Telefon	20:49
12	Administrativ	Telefon	24:26
<b>Gjennomsnittstid</b>			$\bar{x} = 28,58$

Figur 3: Oversikt over intervjugjennomføringen

### 3.4.4 Gjennomføring av intervju

For å legge til rette for en avslappet stemning er det viktig at intervjuene gjennomføres på et sted der informantene kan føle seg trygg (Tjora, 2013). Intervjuene av to av Energiselskapets støttefunksjon ble holdt ansikt-til-ansikt på Energiselskapets lokaler, hvor informantene selv valgte møterom og tidspunkt for intervjuet. Opprinnelig skulle alle de fire informantene fra virksomhetens støttefunksjon intervjues ansikt-til-ansikt, men på grunn av utbredelsen av COVID-19 ble de to siste gjennomført over telefon. I tillegg ble alle intervjuene med informanter ansatt i virksomhetens operative funksjon gjennomført over telefon. For disse informantene passet det best å holde intervjuene tidlig eller sent i arbeidsdagen, da de store deler av arbeidsdagen er ute i felt.

Vi gjennomførte tolv intervjuer totalt. På elleve av tolv intervjuer var vi begge deltagende. Den ene stilte spørsmålene og konsentrert seg om intervjuguiden, mens den andre noterte og kom med eventuelle oppfølgingsspørsmål. Vi benyttet lydopptak ved alle intervjuene etter samtykke fra informanten. Informasjon om prosjektet, samt samtykkeskjema mottok informantene på e-post i forkant av intervjuene (Johannessen, Kristoffersen og Tuft, 2004). Alle intervjuene ble gjennomført i perioden 6. mars til 13. mars, mellom 08-16 på hverdager. For at informantene skulle få god tid til å reflektere over egne svar satte vi av en time per intervju. Det var ingen av intervjuene som endte opp med å ta en hel time.

Ifølge Jakobsen (2015) er det fordeler og ulemper med begge intervjumetodene vi benyttet oss av. En forskjell vi la særlig merke til var at telefonintervjuene var merkbart kortere enn de

to vi gjennomførte ansikt-til-ansikt. Også blant telefonintervjuene var det varierende grad på lengden av intervjuet. Dette skyldes hovedsakelig at det var variasjon i hvor god kontakt vi fikk med informantene over telefon og det ble derfor varierende grad av oppfølgingsspørsmål. Intervjulengden vises i figur 3. I tillegg til de overnevnte årsakene er telefonintervjuene betydelig kortere i tid, da vi under telefonintervjuene ikke startet lydopptaket før informasjon og samtykke var diskutert med informantene, noe som ble gjort under intervjuene ansikt-til-ansikt.

Grunnet informantenes varierende kjennskap til begrepet bærekraft var det viktig for oss å forsikre informantene om vår forståelse for den varierende kjennskapen og at informantene derfor ikke skulle føle seg nedfor dersom det var noen av spørsmålene de ikke kunne svare på. Dette ble en særlig viktig del i telefonintervjuene, da det var vanskelig å bygge en kjemi med informanten før intervjuet begynte. I et av telefonintervjuene ble det forespurt om det kunne gjennomføres på Skype, men ettersom intervjuet var planlagt av vår kontaktperson var vi ikke forberedt på videointervju og det lot seg ikke gjennomføre. Dersom vi hadde fått gjennomført intervjuet som video ville vi muligens ha fått bedre kontakt med informanten og det kunne blitt enklere å stille oppfølgingsspørsmål.

Under intervjuene som ble gjennomført ansikt-til-ansikt klarte vi enklere å skape kjemi og avslappet stemning med informanten i forkant av intervjuet. Dette skyldes at vi hadde mer tid sammen og dermed brukte tid på å bli kjent før vi startet med selve intervjuet.

Telefonintervjuene bar et større preg av at dette var noe informantene måtte gjøre som en del av deres arbeidsoppgaver den gitte dagen. Dette kan ha ført til forhastede svar og mindre betenkning hos informantene.

#### 3.4.5 Dataanalyse

Første del av dataanalysen i dette forskningsprosjektet bestod av transkriberingen av intervjuene. Deretter kodet vi datamaterialet, før det ble kategorisert i færre kategorier og deretter analysert innenfor de gitte kategoriene.

Intervjuene ble transkribert fortløpende etter de var gjennomført. Vi brukte lydopptakene fra intervjuene og varierte mellom hastighetsnivå. For å miste minst mulig av detaljene fra intervjuene har intervjueren selv transkribert egne intervju. Tjora (2013) påpeker verdien ved denne transkriberingsmetoden. Ord som «eh» og «mhm» er ikke transkribert. Vi har ikke markert snakkepauser eller inkludert latter i transkriberingen. Dette ser vi ikke på som særlig

nyttig for forskningsprosjektet (Kvale, 1997, gjengitt i Tjora, 2013). Spesielle dialektord har vi forsøkt å oversette best mulig til bokmål, både for forståelsen skyld og for å anonymisere datamaterialet. I og med at kun to intervju ble gjennomført ansikt-til-ansikt har vi ikke inkludert bevegelser eller annen form for kroppsspråk vi bemerket oss under intervjuene. Vi har derimot transkribert ordrett alle fullstendige ord som er sagt, noe som betyr at informanter som gjentar et ord flere ganger etter hverandre, har fått disse transkribert inn i sine intervjuer. Ved å inkludere disse ordene får vi en tydeligere oversikt over hvilke områder i intervjuguiden informanten behøvde mer betenkningstid under svarene eller var usikker på hva han/hun skulle si. En feilkilde ved slik transkribering er at vi mister den visuelle effekten i det transkriberte datamaterialet (Tjora, 2013). Vi mener dog dette er et tilstrekkelig detaljnivå som styrker reliabiliteten til vårt forskningsprosjekt. Metoden vi har benyttet oss av er i stor likhet med stegvis-deduktiv induktiv metode. Metoden har gjort at vi kan jobbe både fra empiri til teori og fra teori til empiri (Tjora, 2013). Under første koding var det lett å koble empirien til teorien, da spørsmålene var lagt opp slik at vi skulle få svar innenfor Levers of Control-rammeverket.

Videre behandling av det transkriberte datamaterialet bestod av koding og kategorisering. Dette ble gjort ved å markere kategorier i tekst og lage sammendrag av de viktigste punktene i hvert intervju. Noen av de direkte sitatene i empiri- og diskusjonskapittelet innehar hakeparentes med ordforklaringer for å gjøre sitatene tydeligere. Der informantene gjentok seg i løpet av en setning har vi satt inn «[...]» for å skape bedre flyt i sitatet. Der flere informanter har kommet med lik informasjon har vi samlet denne informasjon i teksten og deretter tydeliggjort det empiriske funnet med et etterfølgende direkte sitat. Energiselskapets hjemmeside er anonymisert av konfidensialitetshensyn.

Vi valgte å analysere dataene hver for oss før vi gikk sammen og diskuterte de ulike funnene. Dette mener vi har vært med på å styrke forskningsprosjektet ved at vi har gjennomført kritisk refleksjon over dataene i flere omganger.

Anonymiseringen har ført til at vi under analysen ikke har kunne diskutere Energiselskapets kjerneverdier direkte. Dette gjør at vurderingene knyttet opp mot Levers of Control-rammeverket, spesielt angående virksomhetens trossystem, ikke er beskrevet like direkte som det ville vært uten konfidensialitetshensynet.

Fordi informantene består av åtte personer fra Energiselskapets operative funksjon og fire personer fra virksomhetens støttefunksjon bærer empiri- og analysekapittelet preg av

forskjellene mellom de to funksjonene. Dette gjør at våre funn er større preget av den operative funksjonen i Energiselskapet, som i dag arbeider minst med bærekraftaspektet. For forskningsprosjektet kan dette være både en fordel og en ulempe. Fordelen er at funnene skaper større innsikt innenfor funksjonen hvor kjennskapen er minst, og kartleggingen blir derfor mer presis hos denne delen av Energiselskapet. Da kan kartleggingen skape bedre forståelse for funksjonen og hvordan bærekraftig endring kan gjennomføres her. Derimot kan det også være en ulempe for prosjektet ved at funnene kanskje ikke reflekterer Energiselskapets helhet.

### 3.5 Kvalitet i forskningen

Å være kritiske til egne vurderinger og å kunne reflektere rundt valgene vi har tatt i forskningsprosjektet er viktig for at forskningen skal bli gyldig og pålitelig. Kvaliteten av forskningen avhenger både av teknikk og systematikk (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004). Vi vil nå drøfte valgene vi har tatt med hensyn på forskningens kvalitet.

Validitet handler om dataenes gyldighet i forhold til hva problemstillingen belyser (Tjora, 2013). For å styrke gyldigheten i vårt forskningsprosjekt har vi i denne oppgaven vært åpen om våre metodiske valg og gjennomføring, da valg av forskningsdesign påvirker forskningsprosjektets gyldighet (Jacobsen, 2015). Samtidig valgte vi tidlig i oppgaven å fremlegge vårt personlige ståsted og egne tanker rundt bærekraft (Creswell og Miller, 2000). For å vurdere dataene i forskningsprosjektet ytterligere har vi presentert våre funn til vår kontaktperson i Energiselskapet. Dette gjorde vi for å få enda et kritisk syn på dataene og vurdere hvor realistisk og korrekte funnene er (Creswell og Miller, 2000).

Et gyldig kvalitativt forskningsprosjekt kjennetegnes ved at det er transparent, har god sammenheng mellom forskningsspørsmål og datagenerering og at det «foregår innenfor rammene for faglighet» (Tjora, 2013, s. 207). Å gi en rikelig beskrivelse av gjennomføringen av intervjuene styrker prosjektets pålitelighet (Creswell og Miller, 2000). Flere av informantene har kommet med nyttig informasjon knyttet til vår problemstilling. Samtidig som dette validerer forskningsprosjektet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004), må vi vurdere om informantene har gitt sine svar for å sette Energiselskapet i best mulig lys.

Vurderingen av dataenes opprinnelse kalles refleksivitet (Tjora, 2013). Fordi informasjon vi har fått av våre informanter henger sammen, og flere av informantene bygger sine svar på lang erfaring i energibransjen, vurderer vi deres svar som ærlige og troverdige.

Hvor pålitelig dataene er påvirker forskningsprosjektets reliabilitet. Når vi skal vurdere reliabiliteten må vi se på hvilke data som blir brukt, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004). Det vil være umulig for en forsker å holde seg totalt objektiv gjennom alle stadiene i forskningsprosjektet og derfor er pålitelighet en viktig kvalitetsindikator. Dataene i forskningsprosjektet er hentet inn gjennom intervju. Datainnsamlingsmetoden er med på å påvirke dataenes pålitelighet fordi informasjonsinnhenting er selektiv og fordi selve metoden kan påvirke resultatet (Jacobsen, 2015). Under intervjuene har informantene fått mulighet til å utdype de emner de selv mente var viktige, og dermed baseres datagrunnlaget på faktiske synspunkt og meninger. For å ikke blendes av personlige tanker om bærekraft og vår egen oppfatning av informantene valgte vi å la det gå litt tid mellom transkriberingen av intervjuene til vi begynte arbeidet med analysen av datamaterialet. Dette var et viktig valg, da forskningsprosjektet omhandlet informantenes tanker, oppfatninger og følelser, og vi ikke ville påvirke dataene implisitt eller eksplisitt ved å opptre mindre rasjonelt (Tjora, 2013). Gjennom analysen av dataene har vi vært kritiske til egne konklusjoner og vurdert kategoriseringen i flere runder. Samtidig har vi styrket påliteligheten til oppgaven gjennom en nøyaktig casebeskrivelse (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Ved å generalisere hevdes det at et gitt tilfelle også vil være gyldig i en eller flere andre situasjoner (Parker og Northcott, 2016). Generalisering av funn er nyttig særlig gjennom å knytte egne funn til annen forskning. I kvalitative undersøkelser er generalisering av funnene ofte ikke et av målene ved forskningen, og mange studier avskriver generalisering ved å si at det må mer forskning til på emnet for at det skal kunne generaliseres (Mistry, 2005). Parker og Northcott (2016) hevder videre at å generalisere funn fra forskning ofte er vanskelig. Da dette forskningsprosjektet er basert på en spesiell casebedrift kan det være vanskelig å generalisere funnene. Samtidig kan det diskuteres om forskningsprosjektet kan kategoriseres innenfor naturalistisk generalisering (Parker og Northcott, 2016). Det betyr at det vil være «opp til leseren selv hvorvidt funnene vil ha gyldighet for leserens egen forskning» (Tjora, 2013, s. 208). For at leseren skal kunne generalisere på denne måten kreves et detaljert beskrevet forskningsprosjekt. I dette forskningsprosjektet er både casebedrift og informanter beskrevet så detaljert som mulig uten å bryte konfidensialitetshensynet, ved hjelp av såkalte tykke beskrivelser (Ryle, 1971).

På bakgrunn av valgene vi har tatt i dette forskningsprosjektet finner vi at både påliteligheten og validiteten er god. Funnene kan naturalistisk generaliseres.

#### 3.5.4 Det etiske ansvaret som ligger hos oss som forskere

I et forskningsprosjekt er det en rekke etiske hensyn som må tas. De fleste av disse er knyttet til anonymiseringen av informantene (Tjora, 2013). «Forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer» (Johannessen, Kristoffersen og Tuft, 2004, s. 91). I dette forskningsprosjektet omhandler den personlige informasjonen alder og stillingstittel, samt personlig synspunkter og holdninger. For at informantene skulle føle seg trygge på egen anonymitet mottok de et informasjon- og samtykkeskjema i forkant av intervjuet. Der presiserte vi særlig hvordan dataene skulle lagres og at informantene til enhver tid kan kontakte oss dersom de ikke ønsker at hele eller deler av intervjuet brukes i forskningsprosjektet. Denne informasjonen ble i tillegg inkludert i avslutningsdelen av intervjuene. Samtykkeskjemaet er basert på kravene fra Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, som sier at «forskning kun skal settes i gang etter deltakernes informerte og frie samtykke» (Tjora, 2013, s. 40). I lagringen av dataene er informantene lagret med en kodenøkkel kun vi har tilgang til.

I tillegg var det viktig for oss å basere intervjuene på tillit og trygghet. Informanten fikk mulighet til å spørre spørsmål og vi brukte tid på å forklare forskningsprosjektet og hvem vi er. Under telefonintervjuene brukte vi særlig tid på å presisere at informantene kunne trekke seg fra forskningen dersom de ønsket dette. Dette skilte seg fra intervjuene som foregikk ansikt-til-ansikt fordi telefonintervjuene automatisk ble mer formelle og vi ikke ønsket at informanten skulle føle at de sviktet oss (Tjora, 2013).

Generelt var anonymiseringen et særlig viktig element i hele forskningsprosjektet ettersom Energiselskapet som helhet ønsker å være anonyme. Transkriberte intervju, uten personlig informasjon, har blitt videresendt til vår veileder med det formål at det kan brukes til videre forskning. Forskningsprosjektet er godkjent av Norsk senter for forskningsdata.

### 3.6 Oppsummering

Metodekapittelet har gjort rede for valgene vi har tatt gjennom hele forskningsprosjektet. Ved å være transparente og begrunne de ulike valgene viser vi at forskningen er både pålitelig og gyldig. Vi har valgt å gjennomføre prosjektet som en kvalitativ studie med intervju som

metodisk verktøy. Totalt ble det gjennomført tolv intervjuer med informanter fra Energiselskapet, hvor to av intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt og de resterende ti på telefon. Det var fordeler og ulemper med begge intervjumetodene. Dataene vi samlet inn ble kodet og kategorisert for å skape oversikt i funnene. Deretter ble de empiriske funnene tolket i lys av teorien vi presenterte i forrige kapittel. Dette forskningsprosjektet, som er basert på en case-bedrift, kan naturalistisk generaliseres.

På grunn av uforutsette hendelser i samfunnet, knyttet til COVID-19, ble forskningsprosjektet tilpasset ved flere anledninger. Vi mener likevel at de endringene som er gjort i gjennomføringen av prosjektet, som følge av COVID-19-pandemien, ikke har hatt vesentlig effekt på resultatene og funnene som presenteres, samt at gyldigheten og påliteligheten av disse er ivarettatt i stor grad.

## 4. Empiri og diskusjon

I dette kapittelet vil vi presentere våre empiriske funn og diskutere disse. Vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse hvor tolv informanter ble intervjuet. Intervjuene ga mange interessante funn, og vi vil nå presentere de funnene vi mener er mest interessante for å belyse vår problemstilling; *hvordan samsvarer økonomistyring og bærekraft i ett energiselskap?* På grunn av anonymitetshensyn vil alle våre informanter omtales som «han». Videre er Energiselskapets ansatte ofte drøftet som to forskjellige grupper; Energiselskapets operative funksjon og Energiselskapets støttefunksjon. Disse gruppene skiller seg fra hverandre når det gjelder arbeidsplass og arbeidsoppgavenes art. Støttefunksjonen er i store deler plassert på virksomhetens hovedkontor og den operative funksjonen arbeider spredt ut i alle kommunene hvor Energiselskapet har kraftverk. Kapittelet er delt inn i fire delkapitler for å bedre strukturere våre funn: direkte økonomistyring, en bærekraftig kultur, arbeidshverdagen og utvikling. Diskusjonen forekommer kontinuerlig i alle delkapitlene og er bygget på vårt teoretiske rammeverk.

### 4.1 Direkte økonomistyring

I dette delkapittelet vil vi ta for oss hvordan Energiselskapet benytter seg av styring av ansatte, samt hvordan økonomistyringen gir rom for å ta bærekraftige valg i arbeidshverdagen.

En del av økonomistyringen innebærer å måle i hvilken grad virksomheten arbeider mot å nå sine mål. Energiselskapet hevder at de ønsker å bli mer bærekraftig. For å sikre at de beveger seg i riktig retning, måler og evaluerer Energiselskapet kontinuerlig de ulike aktivitetene og resultatene de gir.

*«Alle mål vi setter oss gjør at vi beveger oss i retning av de målene og så er det ikke alltid vi når dem 100%, men vi beveger oss i alle fall i den retningen. Så det er en stor verdi for en bedrift å ha, å sette seg sånne mål og da vil jo det kanskje også være fornuftig å ha enda tydeligere bærekraftsmål enn det Energiselskapet har i dag.»*

- Informant 8



*«Vi retter jo vår kjernevirksomhet mot noe som er fornybart og det er i praksis bærekraftig, ellers så bærekraftig som det lar seg gjøre. Og i tillegg til det så har vi mulighet til å bruke bærekraft som styringsparameter i en god del vi gjør. Reiseatferd, bilpolicy, hvordan vi evaluerer ulike leverandører opp mot hverandre når vi kjøper ting, kontrakter og så videre.» - Informant 11*

Energiselskapet har fastsatt nøkkelprestasjonsindikatorer (heretter kalt KPI) i sin økonomistyring. Informant 10 forteller hvordan Energiselskapet har liten kultur for målinger knyttet til individuelle prestasjoner, dog i større grad målinger knyttet til team- og organisasjonsmål. Blant annet har Energiselskapet KPI på helse, miljø og sikkerhet (HMS) og sykefravær. Informant 9 viser til hvordan han rapporterer direkte oppover i systemet, da arbeidsoppgavene hans er knyttet til informasjon som er viktig for de forskjellige ledergruppene i Energiselskapet. For den operative driften handler målene i hovedsak om opprettholdelse av teknisk drift og avvikshåndtering.

*«Det er jo KPI som går på om vi klarer å opprettholde den tekniske driften på anleggene som gjør at vi får produsert fornybar energi, sykefravær har vi en KPI på, innenfor HMS har vi KPI. Og også hendelser eller avvikshåndtering, kan vi si, hvor kanskje det der med miljø, kanskje spesielt det med miljø og i like stor grad klima, er fokus på.» - Informant 8*

Våre empiriske funn viser at det råder større usikkerhet rundt KPI hos de ansatte i den operative funksjonen enn innenfor Energiselskapets støttefunksjoner. Flere av informantene har ingen eller lite kjennskap til KPI. Operatørene arbeider langt unna hovedkontoret, ofte alene eller i små team, og er lite direkte berørt av Energiselskapets styringsverktøy, særlig prestasjonsmålinger. Det er i hovedsak målinger knyttet til avvik operatørene blir målt på.

*«Og om vi finner ting i naturen som ikke hører hjemme, så skal vi rapportere det. Og det er heldigvis ikke så ofte det skjer da. [...] Vi blir målt på hvor mye avvik vi leverer inn. Men det kan være avvik på alle ting som ikke skal skje og ting som ikke hører hjemme, rundt omkring. Det er det vi blir målt mest på.» - Informant 7*

Det er ingen av våre informanter som knytter noen av Energiselskapets KPI direkte til bærekraft. Derimot oppgir flere ansatte at de har målinger på avfall, sykefravær og skader.

*«Vi har KPI på arbeid vi gjør. Men for min del er det ingen som spesifikt går på bærekraft eller miljø.» - Informant 11*

Vi har nå sett på hvordan Energiselskapet benytter seg av KPI i økonomistyringen, og vil videre diskutere dette opp mot bærekraft. Prestasjonsmåling er et styringsverktøy som gir informasjon om hvordan virksomheten presterer i forhold til sine mål. I tillegg kan det benyttes for å kunne sammenligne egen virksomhet med konkurrenter, og er dermed en indikator på måloppnåelsen. KPI, som er grunnlaget for det diagnostiske styringssystemet (Simons, 1995a), benyttes i stor grad for å overvåke måloppnåelse knyttet til implementering av strategien. I prosessen for å bli mer bærekraftige kan ledelsen i Energiselskapet sette konkrete og målbare KPI på vesentlige klima- og miljøtiltak for deres drift. Det kan være KPI på hvor mange flyreiser Energiselskapet har i forhold til reiser gjennomført med kollektiv transport, hvor høy gjenvinningsgraden på avfall skal være eller at skadeomfanget på arbeidsplassene skal være null. Prestasjonsmål på bærekraft kan skape større lojalitet til selskapet, noe som igjen kan fremme kreativitet og innovasjon (Eccles, Perkins og Serafeim, 2012). Systematisk måling og evaluering er nødvendig for å vite om virksomheten er på riktig vei, som i dette tilfellet er å øke graden av bærekraft i alle deler av Energiselskapets virksomhet.

Energiselskapet må velge seg målinger hvor standarder settes og følges opp. Det blir da lettere å gi tilbakemelding til de ansatte. Diagnostiske styringssystemer er tilbakemeldingssystemer som overvåker organisasjonens resultater, og korrigerer avvik fra forhåndsdefinerte standarder for prestasjon (Simons, 1995b). Tilbakemelding på prestasjon gjør det mulig for lederne å justere handlingene sine dersom de ikke er tilfreds med resultatene.

Dog er det viktig å ikke fokusere for mye på KPI og prestasjonsmål, men heller finne en balanse i styringsverktøyet. For stort fokus på prestasjonsmål kan føre til mindre selvstyring for de ansatte (Johansson og Siverbo, 2014). Det blir ofte hevdet at det som måles blir gjort. Dette kan føre til økt motivasjon til å jobbe på områder der de ansatte har direkte innvirkning på KPI. Det er bra, men kan også føre til ansvarsfraskrivelse på andre områder. I dag er det

varierende kjennskap til hva Energiselskapets ansatte vurderer som sine KPI og dermed hva de måles på. Våre empiriske funn hevder at Energiselskapet i dag ikke har noen KPI direkte knyttet til bærekraft. Bærekraftig utvikling består av tre dimensjoner: økonomi, miljø og sosiale forhold. Det er sammenhengen mellom disse tre som avgjør om noe er bærekraftig (FN-Sambandet, 2020). For at Energiselskapet skal kunne handle bærekraftig på tvers av virksomheten må det settes mål der bærekraft er i fokus. For at de ansatte skal jobbe mot å nå målene er det også viktig at de er delaktige i å utarbeide dem. Et suksessfullt bærekraftarbeid krever at Energiselskapet viser endringsvilje, da bærekraftige selskaper ofte må tolerere risiko og gjøre endringer underveis (Eccles, Perkins og Serafeim, 2012).

Like viktig som målesystemer for finansielle mål er målesystemer for ikke-finansielle mål (Fitzgerald, 2007, gjengitt i Hopper, Scapens og Northcott, 2007). Omdømme er et eksempel på et ikke-finansielt mål og er essensielt for å skape bærekraftige assosiasjoner til virksomheten. I tillegg fremgår det av nyinstitusjonell teori at legitimitet er en viktig faktor for å overleve i markedet (Fallan og Pettersen, 2016). I det siste delkapittelet, *utvikling*, vil vi nærmere diskutere viktigheten av at virksomheten oppfattes legitim på bærekraft. Energiselskapet kan dermed bruke diagnostisk styring gjennom både finansiell- og ikke-finansiell måling.

#### 4.1.1 Bedriftskodeks

De ansatte etterspør retningslinjer fra ledelsen for at det skal bli enklere å ta bærekraftige valg. De ønsker å vite hvordan de skal oppføre seg, både hva som forventes og anbefales, men også generell beslutningsstøtte angående det å ta bedre bærekraftige valg. Avstand, tilgjengelighet og tid er noen av faktorene som gjør at ansatte har behov for retningslinjer som inneholder alternative løsninger.

*«Jeg savner kanskje litt sånn, hvis vi tenker landet vårt da, at vi kunne fått noen retningslinjer konkret til hvordan vi skal forholde oss til forskjellige ting. Noen slags anbefalinger. For det er ikke alltid så lett å vite «hva er det egentlig som er problemet nå og hva er det som er det greit? Ja, jeg skulle vært på et kurs i Oslo, men er det greit å ta fly da?» - Informant 9*

*«[...] Og på samme vis håper jeg jo at bærekraft også kommer i litt sånn tydelige retningslinjer. Selv om hver enkelt kan være det[bærekraftige] ut ifra egne valg. Med det at, når vi flyr, så kjøper vi kvoter og skal vi til Oslo så tar vi fortrinnsvis tog».*

- Informant 10

I andre enheter i virksomheten er bærekraft et av elementene som blir vurdert når de tar beslutninger på vegne av Energiselskapet.

*«Vi har retningslinjer. Alle anskaffelser har et element at bærekraftvurderinger rundt seg. Og i hvor stor grad i det, på en måte, i aspekt i forhold til andre kriterier blir vurdert fra sak til sak ut ifra hvor fremtredende bærekraft kan være i forhold til anskaffelsen.»* - Informant 11

At leverandører og samarbeidspartnere oppfyller kravene om bærekraft, er svært viktig for Energiselskapet. De jobber kontinuerlig for å utvikle seg og følge opp disse kravene. De ansatte påpeker viktigheten ved at Energiselskapet stiller krav til andre aktører i næringslivet. Hele næringskjeden, både store og små virksomheter, må delta i verdens bærekraftarbeid.

*«[...] Og det [krav til leverandører] er veldig viktig for oss, og det holder vi stadig på å utvikle oss på. Både verktøy, måleprogrammer, rutiner og kontraktinnhold for å være godt skjerpet og relevant på det. Det er et kontinuerlig forbedringsarbeid for hele tiden å bedre det vi har, og måten vi tilnærmer oss markedet på. [...] Vi ser ikke bare på oss selv, men vi ser også på hvordan vi kan stille krav til andre.»*

- Informant 11

Hittil i delkapittelet har vi presentert de empiriske funnene knyttet til bedriftskodeksen og generelle retningslinjer. Videre vil vi diskutere funnene i lys av teorien presentert tidligere i forskningsprosjektet. Bedriftskodeksen inneholder retningslinjer for Energiselskapets ansatte, og er basert på beste tilgjengelige kunnskap og er nødvendige for at hele virksomheten skal handle og opptre bærekraftig. Det fremgår av Simons (1995b) at bedriftskodeksen skal reflektere virksomhetens kjerneverdier. Fordi bedriftskodeksen inneholder retningslinjer for atferd kan den også brukes som et grensesystem. Grensesystemet kan brukes for å sette klare

grenser for handlingsrommet og dermed guide atferden til de ansatte i Energiselskapet (Simons, 1995a). For å minimere risiko og opprettholde et stabilt omdømme er det avgjørende å bruke grensesystemet. I likhet med Esty og Winston (2009) sin teori kan det være hensiktsmessig for Energiselskapet å ha en klar bærekraftig økonomistyring som iverksettes av ledelsen. Ved klare retningslinjer for hvordan de ansatte skal opptre kan Energiselskapet minimere usikkerheten rundt bærekraftige valg gjennom økonomistyringen. Retningslinjer skaper trygghet og forutsigbarhet. Tueth (2010) påpeker at en av de største truslene mot den bærekraftige utviklingen er opportunistisk atferd. Ikke før mennesker har fått dekket sine personlige behov, vil de ta valg ut ifra flertallets beste (Hardin, 1968). Dermed kan dokumenter som sier noe om hva Energiselskapet forventer av sine ansatte fungere som et grensesystem, og brukes for å sette et minimumskrav for de ansatte.

Våre funn viser at viljen til å handle mer bærekraftig eksisterer, men at det er vanskelig å vite hva som er det mest bærekraftige valget. Tueth (2010) hevder at en bærekraftig endring krever nye metoder for produksjon og at det ikke vil være holdbart å fortsette på samme måte som virksomhetene har gjort hittil. Ønsket om enkle retningslinjer henger sammen med den manglende forståelsen av bærekraft blant mange av de ansatte. Dette diskuteres nærmere i neste delkapittel: *en bærekraftig kultur*.

Energiselskapet har regler og krav for sine samarbeidspartnere. Dette kan ses på som grensesetting gjennom bedriftskodeksen (Simons, 1995b). Leverandører som ikke oppfyller kravene til bærekraft, vil bli valgt bort. Tvungen isomorfisme er et resultat av formelt og uformelt press på organisasjoner fra andre organisasjoner som de er avhengige av (DiMaggio og Powell, 1983). Det at Energiselskapet setter krav til leverandører og andre markedsaktører knyttet til bærekraft gjør at andre virksomheter må tilpasse seg dette for å kunne være deres samarbeidspartner. Dersom samfunnet og markedet fortsetter utviklingen i den retningen de gjør nå, vil vi se at stadig flere virksomheter blir mer bærekraftige etter krav fra både kunder og omgivelser. Følgelig bidrar Energiselskapet til at samfunnet og næringslivet blir mer bærekraftige, slik den nyinstitusjonelle teorien sier at omgivelsene påvirker virksomheten samtidig som virksomheten påvirker omgivelsene (Fallan og Pettersen, 2016).

Transparensen i markedet og tilgjengeligheten på informasjon gjør at kraftkundene i dag har mer kunnskap om de ulike energiselskapene de kan velge å benytte seg av. Ved bruk av internett kan kundene enkelt vurdere de ulike energiselskapene opp mot hverandre.

Eksempelvis gjennom [elskling.no](http://elskling.no) eller [stromduellen.no](http://stromduellen.no). Her kan kundene velge faktorer som

er viktige for dem når de skal velge energileverandør, for eksempel om energien skal komme fra fornybar energi eller ikke (Elskling.no, 2020). Kundene setter i stor grad betingelser for leverandørene i kraftmarkedet. Energiselskapet er derfor avhengig av å tilpasse seg samfunnets økte fokus på bærekraftig forretningsdrift for å beholde legitimiteten i samfunnet (Fallan og Pettersen, 2016). Nyinstitusjonell teori mener her at energiselskapene som opererer i markedet vil bli mer og mer like hverandre ettersom de tilpasser seg krav fra omgivelsene (Meyer og Rowan, 1977). Dermed har kundene en direkte effekt på å gjøre kraftmarkedet mer bærekraftig gjennom det eksterne presset de setter på hver enkelt aktør, også kalt tvungen isomorfisme (DiMaggio og Powell, 1983).

#### 4.1.2 Krav fra myndighetene

Energiselskapet opererer i en bransje som er strengt regulert av myndighetene. De er pliktige til å følge forskriftskrav, energiloven og andre deler av det norske lovverket, som følgelig setter begrensninger for driften. Virksomheten må ta hensyn til krav og bestemmelser fra myndighetene i forhold til optimal utnyttelse av anleggene. Utviklingen som har skjedd i energibransjen de siste årene skyldes i stor grad skjerpede myndighetskrav.

*«Vi er i en bransje som er ganske styrt av forskriftskrav og regler [...]. Det er en [...] gjennomregulert bransje som gjør at [...] de endringene som vi utfører gjerne er knyttet til at det kommer 'skjerpende bestemmelser' fra myndighetshold. Som gjør at vi stadig vekk er nødt til å skru til noen knepp med hva vi kan tillate oss, hva vi ikke kan tillate oss når det gjelder å utnytte anleggene optimalt på den ene siden og så i forhold til å ivareta alle krav til sånne miljømessige og klimamessige hensyn. Så jeg tror nok det er i ganske stor grad så er den utviklingen som har skjedd, det er gjerne i tråd med skjerpede myndighetskrav.» - Informant 8*

Energiselskapet forteller at å ta vare på naturen er et vesentlig moment for deres forretningsdrift, da energiproduksjonen er avhengig av ulike naturressurser. Samtidig setter myndighetene begrensninger for Energiselskapet ved å verne deler av den norske naturen. Dette for å ivareta naturressursene så de ikke blir brukt opp og for å imøtekomme behov i fremtiden. På denne måten sikrer myndighetene en bærekraftig utvikling.

*«[...] mye av det tilgjengelige er bygd ut også er det en del vassdrag som er vernet eller fredet som dermed ikke er utbyggbare [...]. Det finnes vannkraftressurser som man har [...] fra statlige hold da bestemt at 'den ressursen her, den skal ikke utnyttes til fornybar energi, [...] men den skal få ligge som den er for å imøtekomme andre behov da; knyttet til å ha et bærekraftig miljø'.» - Informant 8*

Etter hvert som regelverket har endret seg, har Energiselskapet måtte tilpasse egen produksjon til det gjeldende lovverket. Arbeidshverdagen og arbeidsprosessene er derfor annerledes for de som har jobbet i virksomheten i mange år. Informantene opplyser om store endringer i arbeidshverdagen etter at den nye energiloven trådte i kraft på starten av 1990-tallet. Det blir hevdet at de ansatte styrte kraftverkene omtrent slik de selv ønsket fram til 1990-tallet. I tillegg mener de at det i dag er flere regler og tydeligere styring av arbeidsprosessene. Flere av informantene uttrykker følelsen av en mer kontrollert arbeidshverdag.

*«Det går mest på styring av arbeidsprosessene. [...] Mer regler, mer rigid styring av vedlikeholdet, på et vis. De [endringene] er ikke bare til gode [...], mange føler en grad av kontroll, og jeg tror kanskje ikke det er hovedårsaken, men det blir en følelse av det.» - Informant 2*

*«I gamledager, på kraftverk, så opererte vi kraftverkene nesten som vi ville. Men det er en temmelig stor overgang fra arbeidshverdagen på 80-90-tallet til 2020 i alle fall» - Informant 5*

Regelverk og krav fra myndighetene er ifølge våre funn styrende for Energiselskapet. For å forsøke å skape forståelse for dette fenomenet vil det videre diskuteres ved hjelp av nyinstitusjonell teori. Energibransjen må forholde seg til regler og forskrifter fra myndighetene. Lover, regler, sanksjoner og det regulatoriske presset fra myndighetene som energibransjen blir utsatt for, fører til at likheten mellom virksomheter vokser fram. Tvungen isomorfisme er den tredje formen av isomorfisme, og er et resultat av formelt og uformelt press på organisasjoner fra andre organisasjoner som de avhenger av (DiMaggio og Powell, 1983). Det kan for eksempel være at myndighetene i stor grad kan påvirke markedet ved å gi

tilskudd til virksomheter slik at de kan gjennomføre ønskelige, bærekraftige endringer. På den måten blir markedet «presset» til å utvikle seg uten at virksomhetene nødvendigvis føler på dette presset. I Energiselskapet har tvungen isomorfisme ført til endringer. Våre empiriske funn viser at det har skjedd store endringer i arbeidshverdagen, og at disse endringene skyldes skjerpede myndighetskrav.

Politiske reguleringer er en av hovedårsakene til det økte presset på bærekraftig forretningsdrift (Worthington, 2013). Organisatoriske blokkeringer, som lover og forskrifter, hindrer Energiselskapet i å utnytte naturressursene maksimalt. Alle som opererer i energibransjen, er underlagt det samme regelverket. Like spilleregler gir større forutsigbarhet for konkurransen i bransjen. På mange måter vil myndighetenes reguleringer legge til rette for en bærekraftig utvikling. Eksempelvis vil krav til klima og miljø sikre at virksomheter tar bedre hånd om miljøet. Klimautfordringene verden står ovenfor fører til innstramminger i samfunnet og næringslivet, noe som er viktig for å ha et bærekraftig miljø i fremtiden.

#### 4.1.3 Det økonomiske perspektivet

Det er forventninger til at Energiselskapet skal levere verdiskapning, eksempelvis i form av økonomisk gevinst til aksjonærene. De ansatte mener at Energiselskapet har et viktig ansvar for å imøtekomme krav fra aksjonærer og interessenter, både gjennom sysselsetting av lokalbefolkningen og ved å støtte det lokale næringslivet der anleggene er lokalisert. Systemer og kontrakter setter begrensinger, som resulterer i at produkter blir kjøpt andre steder i landet.

*«Jeg synes jo de gjør det [samfunnsansvar] veldig greit. Eneste det kanskje kunne være rettet mot, på innkjøp og sånn, mer mot nærmiljø. Støttet opp i næringslivet med innkjøp i nærområdet. [...] Det går an å få til hvert fall. Jeg synes kanskje det systemet er litt for tungvint når det gjelder å få handlet på nære områder. For alt skal jo inn og registreres i bedriften. Det blir for tungvint å holde på å bestille fra nærmiljøet, enn fra dem vi har avtaler med.» - Informant 6*



*«[...] det er jo vi som får ansvaret for at den investeringen som er gjort og de kostnadene som er lagt ned tjenes inn og gir et positivt resultat på eierne til Energiselskapet.» - Informant 8*

De empiriske funnene viser at driften og beslutningene som tas er knyttet opp mot et økonomisk perspektiv. Informantene opplyser at arbeidshverdagen er mer styrt av den økonomiske situasjonen nå enn den var tidligere. Blant annet gjennom strengere krav til midlertidig stenging av kraftstasjonene. De ansatte må forholde seg til forhåndsbestemte tidspunkt for å gjennomføre vedlikehold. Disse endringene skyldes økonomi og økt inntjening, men er også nødvendige i en konkurranseutsatt bransje.

*«[...] Det dreide seg mye mer om å tjene penger på alle mulige måter etter hvert. [...] Nå [...] kan jo kraftverkene startes og stoppes flere ganger på en dag for å få med seg kraftprisene; topper i kraftprisene for eksempel. Det gjør det helt annerledes å kunne stoppe og gjøre et kraftverk utilgjengelig på grunn av vedlikehold. [...] Endringene tror jeg i stort sett er endret på grunn av økonomi og inntjening. [...] Det er jo pengene som styrer mye, vet du.» - Informant 5*

*«[...] Vi vedlikeholder og opprettholder utstyr her for at det skal kunne driftes mest mulig økonomisk. [...] Det er jo stort sett snakk om økonomi, på det meste som skal skje.» - Informant 6*

Vi har nå sett nærmere på det økonomiske perspektivet og hvordan dette hevdes å være en påvirkningsfaktor for Energiselskapet. Videre diskusjon foregår i lys av vårt teoretiske rammeverk. For å sikre langsiktig utvikling og vekst, og dermed fortsette å være en stor aktør i energibransjen, må Energiselskapet sette seg strategiske mål som indikerer det fremtidige potensiale for bærekraftig verdiskapning. Våre empiriske funn viser at de ansatte opplever at økonomi og de finansielle resultatene styrer mye i virksomheten. De ansatte føler på et økonomisk ansvar overfor eierne. Funnene viser at i hvor stor grad ansatte i Energiselskapet føler på ansvar korrelerer med ansvaret den ansatte har i arbeidshverdagen. Ansatte med større ansvar for overordnet drift eller personalansvar påpeker følelsen av et større økonomisk ansvar ovenfor eierne. Ledere og mellomledere har ofte en arbeidshverdag som er preget av

beslutninger, og det er derfor naturlig at de føler på et større økonomisk ansvar. Et for stort fokus på oppnåelse av kortsiktige finansielle resultater, fremfor virksomhetens langsiktige mål, kan gå utover virksomheten på lang sikt (Fitzgerald, 2007, gjengitt i Hopper, Scapens og Northcott, 2007).

Omgivelsene setter krav til virksomhetens tilpasning. Det er avgjørende for Energiselskapets utvikling at de oppnår en legitim rolle i omgivelsene (Fallan og Pettersen, 2016). I tråd med nyinstitusjonell teori må Energiselskapet opptre bærekraftig for å overleve i fremtiden, da dette har vist seg å være et voksende krav til aktørene i markedet. At Energiselskapet både produserer og distribuerer energi lokalt er et viktig steg i en bærekraftig utvikling (Tueth, 2010). Tueth (2010) hevder videre at lokal energiproduksjon er særlig bærekraftig da det reduserer bruken av transportmidler ved bruk av lokale ressurser og kortere distribusjonsveier, samtidig som det sysselsetter lokalbefolkning og bringer verdiskapning til lokalsamfunnet. Dette er noe eierne bør verdsette så vel som økonomisk gevinst, da bærekraftige holdninger skaper legitimitet i omgivelsene. Forskning hevder at Energiselskapet kan skape konkurransefordeler og oppnå økonomisk gevinst gjennom bærekraftig økonomistyring (Worthington, 2013). Ifølge Kiron et al. (2012) kan den økte interessen for bærekraftig forretningsdrift skyldes både internt og eksternt press. Våre empiriske funn viser at det er tydelig at både det interne og det eksterne presset har vært utslagsgivende for det økte fokuset på å implementere bærekraft i alle ledd i Energiselskapet, da dette skaper konkurransefordeler og et bedre omdømme.

Som Meyer og Rowan (1977) påpeker er det ikke de virksomhetene med den mest rasjonelle og formelle strukturen som oppnår den mest effektive måten å overleve på. Like viktig som kostnadseffektivitet er evnen til å tilpasse seg og skaffe seg legitimitet og aksept i omgivelsene (Meyer og Rowan, 1977). I dagens samfunn blir bærekraft stadig viktigere, noe som medfører forventninger fra omgivelsene. Samtidig må Energiselskapet tåle risiko i en slik endringsprosess. Ifølge Tueth (2010) og Eccles, Perkins og Serafeim (2012) bør Energiselskapet være villig til å ta risiko, da den virksomheten som utnytter mulighetene best vil kunne skape konkurransefordeler i kraftmarkedet. I likhet med Energiselskapet er det stor sannsynlighet for at konkurrentene står i samme situasjon.

#### 4.1.4 Etikk

Energiselskapet har informasjonsdokumenter om de etiske retningslinjene deres ansatte skal følge i arbeidshverdagen. Dette gjelder samarbeidspartnere, internt i virksomheten og ovenfor samfunnet ellers. Ved oppstart mottar alle ansatte i Energiselskapet dokumenter og retningslinjer hvor virksomhetens verdier er konkretisert. På den måten får den ansatte kjennskap til disse fra begynnelsen av og forpliktelsen blir større.

*«Og da forplikter du deg på en annen måte, mer enn om du bare leser noen rutiner og andre ting» - Informant 9*

Gjennom dilemmatrening får både ledere og andre ansatte bedre kunnskap om etikk og den veien Energiselskapet ønsker å gå. Det er først i nyere tid at Energiselskapet har konkretisert det etiske aspektet og følgelig laget retningslinjer for sine ansatte. Dette er eksempelvis retningslinjer for samarbeidspartnere og hvordan Energiselskapet skal følge lover og regelverk. Særlig samarbeidspartnere er viktige for Energiselskapet. De hevder å hovedsakelig samarbeide med norske aktører – både av etiske prinsipper og for å redusere bruken av transportmidler. Informant 3 nevner hvordan det har blitt sendt ut dokumenter som var obligatorisk for alle ansatte å lese. Hensikten var å øke kunnskapsnivået på Energiselskapets etiske valg.

*«Det står at vi både skal være bærekraftige og langsiktige og at vi skal ta vare på ytre miljø.» - Informant 10*

Energiselskapet har alltid hatt en bærekraftig holdning til egen produksjon av kraft. Det er først i de senere årene at slike holdninger og normer har blitt formalisert gjennom utfyllende dokumenter. For den enkelte ansatte har det vært liten atferdsendring etter formaliseringen, da dette i stor grad har vært en del av bedriftskulturen og en naturlig del av den ansattes handlingsmønster. Samtidig er samfunnet i kontinuerlig utvikling og det kommer stadig ny forskning på hvordan en kan ta bedre vare på naturen og samfunnet rundt seg. For de ansatte er det derfor viktig at Energiselskapet også utvikler sine regelverk slik at de ansatte holdes oppdatert.

*«Vi tar nok samfunnsansvar med å bli miljøvennlige, få verden miljøvennlig. Og det prøver vi med den kraftproduksjonen vi har.» - Informant 7*

*«Både etikk og moral og hva vi gjør og ikke gjør, vi i Energiselskapet har jo en del holdninger og føringer, og noe er direkte regler som skal være bærekraftige. [...] Jeg synes det kunne vært mer. I forhold til sånn bærekraft i hele verdikjeden, så synes jeg [at] det ikke har noe å si om det kommer mer. Og det tror jeg det gjør.»*

- Informant 10

Fra å presentere de empiriske funnene knyttet til etikk vil vi nå diskutere disse i lys av teori. De etiske holdepunktene fungerer som en del av Energiselskapets bremses (Simons, 1995a). Energibransjen er preget av et stramt regelverk. Den bærekraftige innovasjonen må foregå innenfor kontrollerte rammer, da det er mer enn bare kraftproduksjonen som skal tas i betraktning. Som nevnt tidligere i kapitlet er store deler av den norske naturen vernet for utbygging, da naturen i seg selv også har verdi. Ifølge Energiselskapets nettside skal de ta ansvar for de samfunnsmessige konsekvensene deres virksomhet har knyttet til miljøpåvirkning, arbeidsforhold og sosiale forhold. De etiske reglene Energiselskapet følger, omhandler derfor at virksomheten skal ta vare på det ytre miljøet og opptre bærekraftig. Bremsene fungerer ved at Energiselskapet ikke skal utvikle seg utenfor de gitte rammene. Myndighetskrav, særlig innenfor bærekraftig produksjon, sammen med de etiske retningslinjene setter grenser for hvordan Energiselskapet kan drive etisk og lovlig energiproduksjon. Samtidig som de ansatte må handle innenfor gitte grenser, har det å ta vare på naturen alltid vært en naturlig del av arbeidshverdagen i Energiselskapet. Det er en del av deres kultur og blir reflektert i deres kjerneverdier.

Bedriftskulturen reflekterer hva som er passende atferd når ansatte skal utføre bestemte arbeidsoppgaver og hvordan de bør handle i ulike situasjoner i arbeidshverdagen. Kulturen i en virksomhet kan fungere som et styringsverktøy gjennom grunnleggende antagelser, verdier og normer. Behovet for overvåking blir mindre jo sterkere kulturen er, da sterkere kultur fører til større tillit mellom ledelse og ansatte i ulike enheter. Det kan også utvikles kulturer i virksomheten som svekker effekten av formelle styringsmekanismer. En sterk kultur kan hemme utvikling og endring ved at den er mindre mottakelig for kritiske innvendinger» (Jacobsen og Thorsvik, 2013). For at Energiselskapet skal lykkes med en

bærekraftig utvikling må kulturen videreutvikles i tråd med virksomheten. Kultur er basert på læring og utvikles etter hvert som man tilpasser seg omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik, 2013). For at endringen skal bli effektiv må man starte med endring av kulturen, ved å endre ansattes holdninger, meninger og oppfatninger (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

I 2017 publiserte Energiselskapet et utfyllende dokument med etiske retningslinjer på sine hjemmesider. Det er delte meninger blant informantene om slike dokumenter har hatt noe å si for å øke fokuset på den etikken og det samfunnsansvaret Energiselskapet tar. At fokuset rundt de etiske retningslinjene har økt etter at Energiselskapet formaliserte disse kan skyldes at ansatte har økt sin kunnskap på emnet. En økende interesse for etikk og moral kan også henge sammen med utvikling og bruk av ny teknologi, bedre kunnskap og økende bevissthet om klima- og miljøproblemer (Jacobsen og Thorsvik, 2013). På den måten kan Energiselskapet knytte de valgene de allerede tar i hverdagen, som reflekterer deres bedriftskultur, opp mot de etiske retningslinjene. Eksempelvis å ta kollektiv transport til arbeidsplassen eller å kildesortere avfall. For Energiselskapet er dette en metode for å kommunisere strategien ut til virksomheten. Simons (1995b) viser til hvordan kommunikasjonen må bestå av handling og ord. Å gjøre det nærmest obligatorisk for de ansatte å lese Energiselskapets etiske retningslinjer kan dermed være med på å øke forståelsen og få de ansatte til å jobbe for bedriftens kjerneverdier (Simons, 1995a). Samtidig hevder flertallet av informantene at formaliseringen av de etiske retningslinjene har hatt lite påvirkning på deres arbeidshverdag.

Endring er vanskelig å gjennomføre hvis ikke de ansatte forstår problemet og behovet for endring. Våre empiriske funn viser dog at handlingene knyttet til Energiselskapets etiske retningslinjer har vært en del av bedriftskulturen i flere tiår, og ligger naturlig for de ansatte å utføre. Fordi kulturen allerede reflekterer et bærekraftig element, kan Energiselskapet møte mindre motstand mot den bærekraftige utviklingen, i motsetning til dersom den eksisterende bedriftskulturen ikke hadde reflektert bærekraft i det hele tatt.

## 4.2 En bærekraftig kultur

I dette delkapittel skal vi se nærmere på Energiselskapets bedriftskultur og hvordan den inkluderer bærekraft i dag. Delkapittelet inneholder informantenes forståelse av bærekraft, hvordan de oppfatter FNs bærekraftsmål og hvordan media er med på å påvirke

Energiselskapet. Videre vil diskusjonene drøfte hvilken betydning kulturen har for at en virksomhet skal kunne være både bærekraftig og suksessfull i markedet.

I Energiselskapet er det en samlet forståelse om at de har drevet bærekraftig i mange tiår, gjennom sin energiproduksjon. I tillegg hevdes det at de ansatte alltid har hatt en god holdning knyttet til klima og miljø, ved at Energiselskapet alltid har tatt vare på naturen hvor deres kraftverk er lokalisert.

*«Som forvaltningsbedrift før og nå som konkurrerende bedrift, så har vi tatt et stort ansvar. Jeg synes ikke det [samfunnsansvar] er bedre i dag enn det var før. Vi tok veldig stort ansvar før og.»* - Informant 2

Selv om det ikke foreligger noen spesifikk politikk eller retningslinjer på bærekraft i virksomheten i dag, har Energiselskapet en bevisst holdning til klima og miljø. De viser at de ønsker å bidra til en bærekraftig samfunnsutvikling ved å oppfordre de ansatte til å la bilen stå igjen hjemme. Det er derimot store forskjeller i tilbudet av kollektivtransport i de ulike kommunene Energiselskapet befinner seg i. I området hvor hovedkontoret er plassert er tilbudet bedre enn for de mindre kontorene.

*«Så alt ligger til rette for at folk kan gå, sykle og løpe og sånn til jobb, og ta kollektiv. Men det er vel mer en type oppfordring. Det er ikke sånn at det er en politikk, regler eller normer på det. Det er mye som er, som ligger i sånn, holdninger og ting vi gjør.»*  
- Informant 10

Energiselskapet preges av en «vi-kultur» hvor de ansatte står sterkere sammen. Kunnskap deles på forskjellige plan, og tillit og respekt henger sammen med den enkelte ansattes vilje og evne til å bidra.

*«Utrolig mye dyktige folk og veldig sånn kompetansedrevet og folk lytter til deg fordi du vet hva du holder på med, uavhengig av bakgrunn ellers da.»* - Informant 10

Samtidig legges det til rette for at ansatte kan komme med tilbakemeldinger og forslag gjennom ulike møtevirksomheter og medarbeidersamtaler. Informant 10 forteller at han, i sin medarbeidersamtale, har lagt inn ønske om videreutdanning for å øke sin kunnskap tilpasset stillingen i Energiselskapet.

*«Jeg opplever at det er kultur for at ansatte får komme med innspill, og meningsytringer.» - Informant 11*

Flere av de ansatte opplever avstand mellom dem selv og de som jobber på hovedkontoret. Ikke bare en fysisk avstand, men avstand i form av at de ikke har kjennskap til hva Energiselskapet foretar seg på hovedkontoret. I tillegg presiserer flere av operatørene at de ikke føler noe påvirkning fra hovedkontoret.

*«Vi er såpass langt unna alle, vi er jo tre timer unna hovedkontoret. [...] Vi merker jo ikke så mye til resten av konsernet, sånn sett.» - Informant 7*

*«Jeg sitter såpass langt utpå at jeg har lite føling med hva de holder på med på hovedkontoret» - Informant 2*

De kulturelle, empiriske funnene vil nå diskuteres i lys av bærekraftig økonomistyring og Levers of Control-rammeverket. På tross av Energiselskapets «vi-kultur» har de empiriske funnene avdekket en distanse mellom hovedkontoret og de andre enhetene. Ansatte som holder til på de andre enhetene, har lite eller ingen oversikt over hva det jobbes med på hovedkontoret. Våre funn viser at det er særlig operatørene som omtaler Energiselskapet som «vi» i situasjoner de har kjennskap til, og ved større spørsmål, hvor operatørene selv har mindre direkte kunnskap, omtales Energiselskapet som «de». Våre informanter fra Energiselskapets støttefunksjoner omtaler virksomheten i en mer samlet grad som «vi». Det kan diskuteres hvorvidt dette henger sammen med den enkelte ansattes identitetsfølelse i Energiselskapet, om det er ansvarsfraskrivelse eller manglende kjennskap til den overordnede delen av virksomheten.

Energiselskapets kultur skal reflektere virksomhetens kjerneverdier (Simons, 1995a). Per dags dato er Energiselskapet i en prosess hvor de skal endre tankegangen i virksomheten fra at de alltid har vært bærekraftige gjennom energien de produserer, til å få alle ansatte til å forstå at bærekraftige valg skal tas i alle de ulike prosessene som foregår i virksomheten. At Energiselskapets historie reflekterer bærekraftig handling er en god start for videre bærekraftig økonomistyring (Esty og Winston, 2009). Jacobsen (2013) hevder at det å skape en atmosfære for endring er en fordel for at endringen skal gjennomføres så enkelt som mulig. Våre empiriske funn viser at denne er til stede i Energiselskapet gjennom et felles ønske om en bærekraftig utvikling. De ansatte ser behovet og er motivert for å bli mer bærekraftige. Det kan dermed antas at bærekraftig drift er en ønskelig verdi i Energiselskapet. Trossystemet brukes for å kommunisere kjerneverdiene til Energiselskapet. Kjerneverdiene må kommuniseres ut i hele virksomheten og de ansatte må forstå dem (Simons, 1995a). For å være et bærekraftig Energiselskap må de stadig utvikle seg og være villige til å prøve nye metoder (Eccles, Perkins og Serafeim, 2012). Selve kjerneverdiene til virksomheten består av tre ord som beskriver hvordan virksomheten har som mål å utvikle seg og ta ansvar for å produsere fornybar energi. I dag reflekterer Energiselskapets tre kjerneverdier bærekraftige element og dette reflekteres ut i bedriftskulturen. En kultur som åpner for konstruktiv kritikk og debatt er viktig (Simons, 1995b). Det fremgår videre av Simons (1995a) at ansatte som er villige til å si imot medarbeidere og dermed ta personlig risiko i diskusjoner internt i virksomheten, samt foreslå nye ideer, må belønnes. I Energiselskapet er det kultur for å dele kunnskap, tanker og erfaring internt. Ansatte deler erfaringer avdelingsvis og på tvers av fagmiljøene innad i virksomheten. Ifølge Simons (1995b) vil de ansatte søke etter nye muligheter for verdiskapning fordi de motiveres av Energiselskapets bedriftskultur og kjerneverdier. Kulturen i Energiselskapet preges av nysgjerrighet, åpenhet for ideer og muligheten til å prøve nye metoder. En slik kultur skaper følelsen av å bli verdsatt og fører til trivsel på arbeidsplassen. Trivsel kan være en viktig faktor for motivasjon og prestasjon. I Energiselskapet er det også en bedriftskultur for å videreutvikle kunnskap. Dette gjøres gjennom kurs, utdanning og forskning og utvikling. På den måten får ansatte muligheten til å utfordre og utvikle seg, og den totale kunnskapen i Energiselskapet øker. Hvordan selskapet arbeider for å kontinuerlig utvikles diskuteres nærmere i siste delkapittel: *utvikling*.



#### 4.2.1 Bærekraftforståelsen

Bærekraftbegrepet og dets omfang oppleves kompleks for flere av de ansatte. Forståelsen og bevisstheten rundt bærekraft er varierende. De empiriske funnene viser at de ansatte gjør mange bærekraftige valg i arbeidshverdagen, uten at de oppfatter det som en bærekraftig handling. Forståelsen er sentral for at endringene skal bli effektive. Videre viser funnene at en avklaring rundt begrepet, og dermed økt forståelse, kan resultere i at de ansatte gjør mer bevisste valg og blir tryggere i å ta bærekraftige valg. I likhet med økt oppmerksomhet og tiltak på bærekraft i samfunnet, øker også bevisstheten rundt bærekraft blant Energiselskapets ansatte.

*«Da har vi sikkert en god del opplegg på det[bærekraft] og. Vi har sikkert vært gjennom mye av det, bare at kanskje ikke jeg snapper det opp som bærekraft.»*

- Informant 6

*«Jeg tror at vi har, inntil for kanskje et år eller to siden, så tror jeg at vi har tolket bærekraft annerledes. Før så tolket vi bærekraft mer som sånn natur-miljøvennlig, og at vi ikke skulle påvirke miljøet negativt. Vi skulle rydde opp etter oss, vi skulle passe på at vi ikke forsøplet naturen når vi holdt på med utbygging, skulle ta vare på fisken, og litt sånn type ting. Mens nå er det vel mer en sånn bevissthet i forhold til at også de tjenestene vi bestiller skal være bærekraftige. Og at hele kjedene må henge sammen. Og jeg tror nok at vi av verdivalg har valgt, på et vis, grønne leverandører, men mer da på grunn av individuelle valg, enn at det er en politikk om bærekraft. Så den bevisstheten er nok mer og mer på vei inn.»* - Informant 10

#### 4.2.2 FNs bærekraftsmål

Våre funn viser at de ansatte har begrenset eller ingen kjennskap til FNs bærekraftsmål.

*«Jeg har hørt om det, men ikke satt meg inn i det. Det blir for mye informasjon, så jeg har ikke fattet den store interessen.»* - Informant 2

*«Nei, kan ikke akkurat si at jeg har sett dem, men har vel hørt om de.»* - Informant 4

Fra å presentere de empiriske funnene knyttet til kjennskapen og forståelsen av bærekraftbegrepet vil vi nå diskutere disse i lys av teori. Mellom informantene er det tydelige forskjeller i kunnskapsnivået om begrepet «bærekraft». Begrepet blir flittig brukt, men det er få som har kjennskap til alle de ulike aspektene ved det. En fellesnevner mellom Energiselskapets operative funksjon og støttefunksjonen er kjennskapen til at Energiselskapets bærekraftfokus handler om å ta vare på klima og miljø. Forskjellene i kunnskapsnivået mellom Energiselskapets operative funksjon og støttefunksjonen kan skyldes normativ isomorfisme (DiMaggio og Powell, 1983). Hos den operative funksjonen arbeider mennesker med forholdsvis lik utdanningsbakgrunn, gjerne yrkesfaglig videregående skole og deretter operatørarbeid på kraftverk. Disse ansatte vil i stor grad ha like ferdigheter og kunnskap (DiMaggio og Powell, 1983). Våre empiriske funn viser at et stort flertall av Energiselskapets operatører har arbeidet i Energiselskapet i mange år. Det betyr at både utdannings- og erfaringsbakgrunnen deres i mindre grad har vært preget av det bærekraftfokuset som oppleves i samfunnet i dag. Bærekraftbegrepet bør introduseres i løpet av en persons utdanningsløp for at personen best skal kunne forstå fenomenet og dermed bidra i den bærekraftige utviklingen (Tueth, 2010). Det vil derfor være naturlig at kunnskapsnivået om bærekraft er mindre i den operative funksjonen enn i Energiselskapets støttefunksjon. Samtidig er det alltid rom for å tilegne seg kunnskap underveis i arbeidslivet. I Energiselskapet er videreutdanning knyttet til bærekraft og bærekraftig forretningsdrift, mer aktuelt for ansatte i støttefunksjonen. I støttefunksjonen arbeider et større utvalg av mennesker med ulik utdannings- og erfaringsbakgrunn. Eksempelvis mennesker med helse-/medisinbakgrunn, økonomer og ingeniører. Samtidig vil også mye av den faglige og sosiale kompetansen blant de ansatte i støttefunksjonen være lik, da norske utdanningsinstitusjoner i stor grad opererer på lignende måte for å få sine studenter gjennom godkjente utdanningsløp. Denne typen likhet kalles normativ isomorfisme (DiMaggio og Powell, 1983). Energiselskapets støttefunksjon er i tillegg, i større grad enn den operative funksjonen, i dialog med eksterne aktører som studenter og forskere. De blir dermed også i større grad påvirket av de aktuelle faglige diskusjonene som foregår på norske utdanningsinstitusjoner i dag.

På Energiselskapets hjemmesider finnes informasjon om hvordan virksomheten selv er en viktig brikke i å løse klima- og miljøutfordringene. Dette kommuniseres også gjennom deres kjerneverdier. Gjennom produksjon av bærekraftig energi tar Energiselskapet både klima- og samfunnsansvar. Energiselskapet fikk nylig en ny konserndirektør. Den nye

konserndirektøren kom med en visjon om å skape et mer bærekraftig Energiselskap på tvers av virksomheten. En ny strategi og visjon for de neste ti årene holder nå på å bli utarbeidet, der bærekraftig forretningsdrift er et viktig element. Fordi bærekraft implementeres i Energiselskapets strategi i dag er det ikke unaturlig at flere av de ansatte har lite forståelse for begrepet og dermed i mindre grad knytter det til egne arbeidsoppgaver.

Bærekraftig forretningsdrift krever åpenhet og presisjon i kommunikasjonen knyttet til endringene som kreves av en bærekraftig virksomhet (Hovland, 2020). Energiselskapet er tydelig på at de er bærekraftige ved at kjernevirksomheten er fornybar. For videre utvikling må Energiselskapet være åpen på hvilke deler av virksomheten som må bli mer bærekraftig og kommunisere dette ut til alle ansatte. Dette for at de ansatte skal se behovet for endring. Energiselskapet må ha klar kunnskap om hvilke problemer de har møtt og hvilke utfordringer de står ovenfor i fremtiden. Deretter må de klargjøre hvilke tiltak som skal gjøres og legge fram hvilke virkemidler som kan brukes for å løse problemene de står ovenfor (Fallan og Pettersen, 2016). Videre bør Energiselskapet gjennom økonomistyringen kartlegge hva de ansatte opplever er vanskelig og utarbeide retningslinjene i tråd med funnene fra kartleggingen. Det er viktig å ha en åpen dialog da hensikten med retningslinjene er å hjelpe de ansatte. Som nevnt i delkapittelet *bedriftskodeks* viser våre empiriske funn at Energiselskapets ansatte etterspør retningslinjer. Det er derfor rimelig å anta at retningslinjene på bærekraft blir møtt med lite eller ingen motstand.

I tillegg har Energiselskapet i dag større informasjonsflyt ut til ansatte i hele virksomheten enn hva virksomheten hadde før. Noen ansatte mener mengden informasjon kan være overveldende og at det dermed er for mye informasjon å sette seg inn i. For å sørge for at informasjonen kommer fram til de riktige personene, må Energiselskapet ha en form for kontinuerlig kommunikasjon med sine ansatte. På den måten vil de vite om hele virksomheten jobber mot det samme felles målet innenfor de gitte grensene. Dermed overvåkes de strategiske usikkerhetene kontinuerlig, slik at dersom Energiselskapet for eksempel oppdager at kraftverkene har vært stengt lenger enn planlagt, kan det med en gang gjøres endringer. Dette er en måte for Energiselskapet å utnytte det interaktive styringssystemet, og på denne måten trenger ikke lederne fra hovedkontoret å ha en kontinuerlig dialog med alle operatørene ute i feltet, da usikkerhetene fanges opp gjennom det interaktive styringssystemet (Simons, 1995b).

Det er avgjørende at de ansatte forstår hva bærekraft er for at endringene skal bli effektive. Tiltakene har liten eller ingen verdi dersom de ikke fører til endring. De ansatte trenger en avklaring rundt begrepet, og hva Energiselskapet skal fokusere på fremover. Økt forståelse kan resultere i at de ansatte kan gjøre bevisste valg og bli trygge på at det de gjør og deres handlinger er bærekraftig. Økt forståelse kan også føre til innovasjon. Energiselskapet må med andre ord gjennomføre tiltak for å øke bevisstheten om bærekraft blant de ansatte.

Et større flertall av virksomhetene i Norge har i dag en mer strategisk og helhetlig respons på bærekraft nå enn for noen år tilbake (Hovland, 2020). I Energiselskapet det lite eller ingen kjennskap til FNs bærekraftsmål. Dette henger sammen med bevisstheten og forståelsen av bærekraft hos de ansatte, og er en pekepinn på hvor bevissthetsnivået ligger. Å framstå bærekraftig har blitt en trend, i likhet med at stadig flere virksomheter inkluderer FNs bærekraftsmål i årsrapporten eller bærekraftrapporten. Isomorfisme kan komme av at virksomhetene i markedet kaster seg på motebølgen (Johnstad, Klausen og Mønnesland, 2019). Med et økt fokuset på bærekraft i samfunnet, er det rimelig å anta at flere virksomheter følger trenden med å inkludere FNs bærekraftsmål i sin strategi og i rapporteringen. Det oppstår et press på å tilpasse seg omgivelsene, og ifølge Meyer og Rowan (1977) er det fare for å bli ekskludert fra samfunnet om virksomheten ikke oppnår legitimitet.

#### 4.2.3 Bærekraft i fokus

*«Bærekraft vil bli sentralt over alt i samfunnet i fremtiden, forhåpentligvis. På en eller annen måte blir vi alle berørt av bærekraft.» - Informant 12*

På grunn av klimautfordringene verden står ovenfor har bærekraft blitt et mye omtalt tema i samfunnet. Media har en stor påvirkningskraft, noe Energiselskapet har fått føle på. Det økte fokuset på bærekraft har ført til at Energiselskapet er mer påpasselige for å unngå negativ medieomtale.

*«Jeg tror nok det påvirker på en måte, mer fokus på ting. [...] det blir jo litt mediastyrt alt det der, for nå har det vært litt sånn plast i havet de siste årene, ikke sant og, det blir jo fort det som blir diskusjonstema og blir tatt opp litt ja. [...] Det blir jo ofte sånn at media setter litt dagsorden for hele samfunnet egentlig.»*

- Informant 3

*«Det[media] er nok ganske skjerpende. Det kan være sånn at man tenker at det er en form for trussel å ha den, å leve i en risiko hvor man får negativ medieomtale som ikke er ønskelig. Og at det gir i den settingen, er skjerpende i forhold til at man er flinkere til å passe på at man er innenfor de lovkrav som er satt.» - Informant 8*

Media påvirker ikke bare positivt, det har også hatt negative effekter for Energiselskapet. De har fått merke negativ omtale i mediene etter igangsettelse av bærekraftige prosjekter. Informant 7 forteller hvordan den negative omtalen ofte overskygger det Energiselskapet prøver å gjøre; nemlig å bygge kraftverk for bærekraftig energiproduksjon.

*«De gangene vi har vært eksponert i media så har det vært fordi for eksempel at vi driver med vindkraftutbygging. Og det er en kjent gjerning at vindkraft er en fornybar energikilde. Men vi får veldig mye negativ oppmerksomhet rundt det, og derfor, det økte fokuset på bærekraft, er av en eller annen merkelig grunn, ikke en del av det offentlige ordskiftet i så stor grad som jeg har trodd, knyttet til utbygging av fornybar energi. Så det finner vi egentlig litt paradoksalt.» - Informant 11*

For å skape forståelse for hvordan media kan påvirke både Energiselskapets omdømme og ansatte vil vi nå diskutere dette opp mot bærekraft og nyinstitusjonell teori. Media er en god bidragsyter når det gjelder å opplyse om klimaproblemene verden står ovenfor. Kritisk og engasjert journalistikk er en viktig del av samfunnet og fører til økt kunnskap om bærekraft (Tueth, 2010). Mennesker har behov for orden og oversikt i omgivelsene sine, og av den grunn skapes institusjoner. Media, som institusjon, er både skapt av omgivelsene og skaper omgivelsene (Fallan og Pettersen, 2016). De setter dagsordenen for samfunnet. De seneste årene har det vært et økt fokus på bærekraft, og dette temaet har vært mye omtalt hos de største mediehusene i Norge. Klimaendringene og konsekvensene av dem har satt sine spor,

og store deler av verden har nå innsett at det må gjøres tiltak for å redusere klimagassutslippene betydelig. Virksomheter som opptrer og fronter bærekraft får positiv omtale i samfunnet og oppnår ofte konkurransefordeler. De som går i motsatt retning, blir det rettet kritikk imot. Media legger både press på og former omgivelsene i retningen mot å bli mer bærekraftig. Dette resulterer i isomorfisme, altså at virksomheter blir mer og mer lik hverandre (Fallan og Pettersen, 2016). Ifølge nyinstitusjonell teori er virksomheter avhengig av aksept fra omgivelsene for å overleve på lang sikt (Fallan og Pettersen, 2016). Om Energiselskapet ikke imøtekommer kundenes, investorenes og samfunnets forventninger angående bærekraft, vil ikke virksomheten overleve i fremtiden. De empiriske funnene viser at media er med på å rette fokus på ulike bærekraftige tema. Det fører til et mer skjerpet Energiselskap. På generell basis oppleves det positivt at media påvirker virksomheter og samfunnet til å bli mer bærekraftig.

Media kan også skape negative effekter av handlinger som var ment å være positive for samfunnet. Dette oppstår særlig når mennesker, uten faglig kunnskap, omtaler mediasaker negativt og dette sprer seg blant befolkningen. Det fremgår av våre funn at de negative omtalene ofte overskygger de positive. Energiselskapet er en viktig energiproducent i kommunene det berører. Samtidig som media kontinuerlig skriver om bærekraft og hvordan den menneskelige atferd har påvirkning på klima og miljø, har Energiselskapet opplevd negativ omtale i media knyttet til deres bærekraftige utvikling av energiindustrien. Omtalene omhandler plasseringen av kraftstasjoner og hvordan nærmiljøet påvirkes av dette. Lokale nyheter tiltrekker større lokalt engasjement fordi de har mer kjennskap til nærmiljøet (Gurun og Butler, 2012). Energibransjen er sterkt regulert av myndighetene og det er få områder i Norge i dag som både egner seg og er lovlige for utbygging av kraftverk. Medieomtale kan påvirke virksomhetens strategi direkte (Bednar, Boivie og Prince, 2013). Energiselskapet er tydelige på at de ønsker å minimere påvirkningen energiproduksjonen har på det ytre miljø. På tross av de negative omtalene har ikke Energiselskapet gjort noen bemerkelsesverdige endringer knyttet til vindkraftutbyggingen. Dette er i motsetning til teorien om isomorfisme som beskriver hvordan virksomheten kunne endret seg som er resultat av det ytre presset. Årsaken kan være at det er umulig å bygge nye kraftstasjoner uten å berøre nærområdet til deler av den norske befolkningen.

### 4.3 Arbeidshverdagen

Dette delkapittelet vil se nærmere på hvordan de ansatte oppfatter egen beslutningsmyndighet, i hvilken grad de har mulighet til å påvirke beslutninger som tas, både på eget nivå og overordnet nivå, samt hvordan de ansatte vurderer verdien av tilrettelegging for å kunne ta bærekraftige valg i arbeidshverdagen.

En felles forståelse fra informantene er at Energiselskapet har handlet bærekraftig i alle år, men at det er først nå de har forstått at en bærekraftig utvikling handler om mer enn bare selve produktet som produseres. Bærekraftige valg kan tas i alle deler av virksomheten.

*«[...] vi er jo i fornybarbransjen også klapper vi oss litt på brystet fordi vi er det, også stopper det litt med det. Kunne nok ha gjort mer, mer internt også, enn det vi gjør» - Informant 3*

Hvorvidt bærekraft er et sentralt element i arbeidshverdagen, varierer ut ifra hvilken del av Energiselskapet en arbeider i.

*«Nå må jeg innrømme at jeg tenker ikke så mye på bærekraft i mitt daglige arbeid. Bortsett fra at jeg jobber i energisektoren og vi jobber med et høyere volum av fornybar energi. Så ut over det så tenker jeg ikke så mye på bærekraft.»  
- Informant 12*

*«Ja, det er akkurat i min hverdag, så er det jo ikke, kanskje det ikke er sånn kjempetema, men det er jo viktig i helheten for arbeidsgiveren min.» - Informant 9*

For å belyse de empiriske funnene vil vi videre bruke det teoretiske grunnlaget til å diskutere arbeidshverdagen i Energiselskapet. Hvorvidt den ansatte oppfatter bærekraft som en del av arbeidshverdagen henger sammen med kunnskapen om bærekraftbegrepet. Arbeidshverdagen til Energiselskapets operative funksjon handler stort sett om vedlikehold og drift av kraftanleggene. Energiselskapets støttefunksjon har en arbeidshverdag som i større grad er preget av datamaskiner og internett. De har enklere tilgang til informasjon. På grunn av arbeidsoppgavene jobber de også tettere på ledelsen. Interaktive styringssystemer blir brukt

av toppledere for regelmessig involvering av underordnedes beslutningsaktiviteter som omhandler virksomhetens strategiske usikkerheter (Simons, 1995b). Dialog mellom leder og ansatt vil gi den ansatte økt kjennskap til bærekraft. For eksempel vil en som jobber med anskaffelser ta stilling til bærekraft i sine daglige arbeidsoppgaver, mens bærekraft har i dag liten påvirkning på beslutninger og handlinger i arbeidshverdagen hos operatørene. Arbeidsoppgavene til den operative funksjonen er mer rutinepreget og planlagt. Våre empiriske funn viser dermed at Energiselskapets støttefunksjon oppfatter i større grad bærekraft som en del av arbeidshverdagen enn de som jobber operativt.

Det må diskuteres hvilken verdi kjennskap til bærekraftbegrepet tilfører Energiselskapet. Dersom kjennskap til begrepet i seg selv ikke fører til noen endringer i virksomheten vil det ha lite verdi. La oss bruke operatørene som eksempel. Våre funn viser at deres kjennskap til bærekraft er varierende. Mange av operatørene hevder de mer eller mindre styrer egen arbeidshverdag uten påvirkning fra hovedkontoret. I tillegg arbeider de ofte i mindre grupper eller alene. Samtidig kan det diskuteres at større kjennskap til et begrep vil påvirke oppførsel. En av ideene innenfor nyinstitusjonell teori er at virksomheter må tilpasse seg samfunnet for å beholde legitimiteten og dermed overleve i konkurransen (Fallan og Pettersen, 2016). Å øke kunnskapen om bærekraft internt i virksomheten kan dermed være en metode for å øke legitimiteten eksternt i markedet.

#### 4.3.1 Beslutningsmyndighet og involvering

Våre funn viser at de ansatte i Energiselskapet opplever stor grad av involvering. Grad av involvering er imidlertid avhengig av hvilken type beslutning det er snakk om, ifølge informant 12.

*«Den som ønsker å bli involvert, den blir involvert. Stort sett har jeg inntrykket av det i alle fall.» - Informant 1*

Våre funn viser at alle informantene har en høy grad av beslutningsmyndighet, og at det hevdes at dette gjenspeiles i hele virksomheten. Energiselskapet gjennomfører årlige målinger på sine ansatte hvor de scorer høyt på at de ansatte føler en reell beslutningsmyndighet. Informant 8 forklarer videre at beslutningsmyndigheten i Energiselskapet er større enn i sammenlignbare virksomheter.



*«Men generelt i Energiselskapet så er 'vi-kulturen' og den basisen er laget på at det er ingen som kommer og forteller deg hva du skal gjøre. Du er med hele tiden, på forbedringer, på utvikling og bidrar.» - Informant 10*

Særlig for Energiselskapets ansatte innenfor den operative funksjonen har beslutningsmyndigheten direkte verdi. Dette fordi operatørene arbeider ute i felt, langt unna hovedkontoret, hvor det er viktig for driften å kunne tilpasse arbeidshverdagen etter oppgavens prioritet. I den operative funksjonen preges arbeidshverdagen av mye selvstendig arbeid, og flere ansatte jobber mye alene ute på kraftverkene.

*«[...] kraftverket ligger over 20 mil unna hovedadministrasjon og 10 mil unna mitt kontor, som er [der] min nærmeste leder holder til. Så jeg har ganske stor innvirkning på min hverdag.» - Informant 2*

*«Jeg har stor påvirkningskraft på min egen arbeidshverdag innenfor visse rammer. [...] jeg kan velge litt hva jeg vil. Jeg er ikke låst, av en rigid arbeidshverdag.» - Informant 5*

*«Du kan jo legge opp løpet ditt selv da. Du har ingen som står over deg og presser deg til å bli ferdig, og 'gjør det og gjør det'. Og da blir det lettere å gjøre jobben og du trives bedre.» - Informant 7*

Selv om Energiselskapet kjennetegnes ved høy grad av beslutningsmyndighet, har virksomheten også blitt påvirket av strengere krav fra myndighetene, lovverket og eierne. Denne formen for byråkrati og regelverk har endret måten operatørene arbeider på.

*«Jeg vet at det er mye mer planlegging i bildet, har blitt det i de senere årene. Så den muligheten til å styre hverdagen sin har kanskje blitt litt mer innsnevret da.» - Informant 5*

I Energiselskapet oppfattes muligheten for å kunne påvirke beslutninger som tas på eget nivå som større enn muligheten for å kunne påvirke beslutninger på høyere nivå. Allikevel er det ansatte som mener de har stor påvirkningskraft i sin stilling, da ofte fordi disse besitter en form for ansvars- og/eller lederrolle. Gjennom samtaler med sine respektive operatører danner avdelingslederne seg en oversikt over hva teamet arbeider med. Det gjennomføres møter avdelingsvis, i tillegg til at Energiselskapet møtes årlig. Det årlige møtet foregår på et mer overordnet plan, noe som gir lite rom for at den enkelte ansatte kan komme med egne forslag eller tilbakemeldinger.

*«På det som er nede på vårt nivå, hos oss, så får vi være med på en del ting i forhold til hvordan vi skal løse ting. Få det til å bli best mulig for fremtiden – på sikt.»*

- Informant 1

*«Min oppfatning er at i Energiselskapet så har vi ganske store muligheter i å få mulighet til å påvirke vår egen arbeidshverdag, egentlig på alle nivå i organisasjonen.»*

- Informant 8

Gjennom diskusjon vil vi videre knytte sammenhenger mellom graden av beslutningsmyndighet og bærekraftige beslutninger. For at Energiselskapet skal lykkes med endringene knyttet til å bli mer bærekraftig, kan det være viktig og nødvendig å involvere de ansatte (Elvsaa, 2017). Det er ofte de som jobber operativt som har størst innsikt til hvordan prosesser kan effektiviseres og bli enda mer målrettet. Det kan derfor være av stor verdi for Energiselskapet å inkludere ansatte fra ulike deler av virksomheten i den interne bærekraftige utviklingen.

Våre empiriske funn viser at Energiselskapet i stor grad involverer sine ansatte. Involvering handler om å bli inkludert i det pågående arbeidet som foregår i Energiselskapet. De som ønsker å bli involvert, blir involvert. Opplevelsen av å bli involvert kan henge sammen med den desentraliserte beslutningsmyndigheten i Energiselskapet. Spørsmålet blir derimot om den enkelte ansatte viser interesse for å involvere seg i det bærekraftige arbeidet. Det kan slås sammenhenger mellom involvering og forståelsen av bærekraftbegrepet. Ved økt forståelse vil kanskje flere ansatte involvere seg i større grad i arbeidet.

Alle nivåer i Energiselskapet er preget av høy beslutningsmyndighet. Beslutningsmyndighet omhandler den ansattes mulighet til å selv ta beslutninger knyttet til egne arbeidsoppgaver og egen arbeidshverdag. Å gi operatørene beslutningsmyndighet er en fordel for både Energiselskapet og operatørene selv. Det er hovedsakelig operatørene som har størst innsikt i den tekniske og praktiske driften av kraftanleggene. Beslutningsprosessene blir mer effektiv ved desentralisert beslutningsmyndighet, og de ansatte får en følelse av innflytelse og frihet. Høy grad av beslutningsmyndighet er med på å øke arbeidsgleden i Energiselskapet.

Selv om Energiselskapet har regelverk de ansatte skal følge, påvirker disse i liten grad arbeidsdagen direkte. Energiselskapet lager grenser for sine ansatte i form av regler virksomheten har for hva de ansatte skal fokusere på. Dette arbeidsrommet er stort, og de ansatte føler på lite direkte styring fra toppledelsen. Som Simons (1995b) presenterte, skaper disse grensene rom for kreativitet og innovasjon ved at de ansatte får tydelig beskjed om hva som ikke skal gjøres, men derimot stort spillerom til å selv bestemme hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Hos Energiselskapet skapes det rom for at ansatte kan ta bærekraftige valg gjennom å selv legge opp arbeidshverdagen. Eksempelvis ved å ta trappen istedenfor heisen eller ved at de ansatte kan ta seg tid til å plukke og sortere avfall han finner i naturen. Et annet eksempel er hvordan de ansatte ofte samkjører fra andre lokaler og til hovedkontoret for å redusere bruken av drivstoff og andre miljøpåvirkninger transport har.

I Energiselskapet varierer det mellom de ansatte i hvilken grad de får være med å påvirke beslutninger som tas. I virksomhetens støttefunksjon har våre informanter gitt inntrykk om at de har stor påvirkningskraft. Dette er derimot varierende i Energiselskapets operative funksjon. Innenfor den operative funksjonen har avdelingslederne gitt uttrykk for større påvirkningskraft enn hva operatørene har. Dette er naturlig, da lederne i Energiselskapet deltar oftere på møter enn operatørene. Energiselskapets støttefunksjon er plassert på virksomhetens hovedkontor. Hovedkontoret er preget av en åpen løsning hvor de ansatte enklere har kontakt med hverandre og sine ledere. På den måten vil det å få være med å påvirke beslutninger som tas også være en mer naturlig del av arbeidshverdagen, da de ansatte store deler av dagen oppholder seg på samme område. Den direkte tilgjengeligheten er større hos Energiselskapets støttefunksjon enn hos den operative funksjonen.

At Energiselskapets støttefunksjon jobber tettere på hverandre kan skape mer dialog i arbeidshverdagen, både jobberelatert og ikke. Økt dialog kan også føre til økt prat om aktuelle tema som bærekraftig produksjon, virksomhetens bilpark og andre bærekraftige tema. Slik

deles informasjon om hendelser som skjer i media og tanker rundt egen arbeidsplass enklere enn i den operative funksjonen. For å opprettholde informasjonsflyten holder avdelingslederne innenfor den operative funksjonen kontinuerlig dialog med sine ansatte. Ofte skjer dette over telefon. Operatørene er i større grad avhengig av planlagte møter da avstanden mellom de er stor. De deltar derfor i mindre grad i «kontorpraten». Å gjennomføre slike møter blir for Energiselskapet en måte å dele erfaringer rundt arbeidet, og dermed også få høre om faktorer som er strategisk viktige for Energiselskapet. Ved aktiv møtevirksomhet mellom ledelsen og ansatte sørges det for at informasjonen fra styringssystemene er oppdaterte, og Energiselskapet kan raskere omstille seg ved behov (Snellingen, 2015). Ifølge Simons (1995a) kan møtene klassifiseres som en del av Energiselskapets interaktive styringssystem, hvor faktorer, som er strategisk viktige for Energiselskapet, som for eksempel «oppetid» på kraftverkene og avfallsmengden i produksjonsområdene diskuteres. Møtevirksomheten kan også brukes til å nærmere diskutere økonomistyring i lys av KPI knyttet til bærekraft. KPI direkte knyttet til bærekraft er ikke en del av Energiselskapets økonomistyring i dag, men er et verktøy virksomheten kan inkludere i sin økonomistyring framover. På den måten vil Energiselskapet skape en balansert overgang mellom det diagnostiske- og interaktive styringssystemet, og styringssystemene vil forsterke hverandre (Simons, 1995a). Det fremgår videre av Simons (1995b) at en slik balanse vil sørge for at innovasjon ikke skjer på bekostning av styring. At virksomheten handler bærekraftig og tar vare på det ytre miljø er kritisk både for energiproduksjonen og omdømmet.

#### 4.3.2 Tilrettelegging

De ansatte ønsker at Energiselskapet skal tilrettelegge mer for at de enklere skal kunne ta bærekraftige valg i arbeidshverdagen. For mange eksisterer det stor usikkerhet rundt bærekraftbegrepet og særlig hvilke valg som burde tas for å handle klima- og miljøvennlig. Det hevdes at mer tilrettelegging, sammen med flere retningslinjer, vil skape mindre usikkerhet hos de ansatte.

Særlig når det gjelder kildesortering er det etterspørsel etter bedre tilrettelegging fra Energiselskapet. Privat følger de ansatte kildesorteringen som deres respektive kommuner har lagt til rette for.

*«Jeg forholder meg til den kildesorteringen som er i nærmiljøet, både på jobb og hjemme.» - Informant 12*

*«Altså den [holdningen] er positiv i forhold til kildesortering hvis det blir lagt til rette for det.» - Informant 2*

Et av problemene som kommer fram i våre funn er at kildesorteringen krever tid og ressurser de ansatte ofte ikke har. De ønsker en bedre tilrettelagt arbeidshverdag og mener dette må endres på høyere nivå.

*«Så det mangler å legge enda mer til rette for å kunne bli enda mer bærekraftige i forhold til sortering og sånne ting. Det er jo vilje til det, men det er ikke effektivt godt nok. Det vil jeg påstå. [...] Vi har ikke ressurser til å holde på med det. Da snakk om prioriteringer. Det må jo andre gjøre, det kan ikke vi gjøre på vårt nivå.»  
- Informant 2*

Energiselskapet har kontorer og arbeidsplasser spredt ut på store områder. Det er ofte nødvendig med bil for at ansatte skal kunne komme seg til riktig lokasjon. For å minimere unødvendig reising blir møtene ofte gjennomført digitalt i Energiselskapet. Dette er noe de ansatte mener er hensiktsmessig, da det er tidsbesparende. Allikevel vil det tidvis ikke være mulig å gjennomføre møtene på digitale plattformer. Fordi disse møtene kan strekke seg over flere fylker, mener informantene at det på nasjonalt nivå må skje en større utbygging av den kollektive transporten.

*«Men hvordan skal vi da reise? Hvis vi er faktisk nødt til å reise. Sant? 'Ja, ta tog da.' Elektriske tog. La oss si det da, at det er det som gjelder. Men da må det gå tog. Der du bor eller i nærheten. [...] Det må være noen alternativ som passer for folk på forskjellige måter.» - Informant 9*

Energiselskapet erkjenner at de har direkte påvirkning på det ytre miljøet gjennom transport, utnyttelsen av kraftverkene, samt ressursbruk for å bygge og vedlikeholde kraftverk. For å

sikre at det ikke ligger igjen avfall i naturen gjennomfører Energiselskapet miljørunder. Hensikten med miljørundene er å rydde opp i avfall som ligger igjen på kraftverkene etter metoder som ble benyttet tidligere i Energiselskapet, men som i dag ikke er holdbare.

*«Det har blitt snakket om å gå miljørunder en gang for året, alle plasser. Der vi noterer oss ting som 'er det noe å finne som ligger igjen? Hvordan utbyggingen har vært for kanskje både 30, 40 og 50 år siden.' Så gjør vi jo ting for å rette opp og få fjernet det som ikke hører hjemme der. [...] Når det er snakk om inne i fjellet på damanlegg at de blir lagt fram og for eksempel blir tatt med på snøscooter på vinteren.» - Informant 1*

#### 4.3.3 Bilpark

Flertallet av informantene kobler bærekraftaspektet opp mot transport og Energiselskapets bilpark. Energiselskapet har operative enheter ulike steder i Norge. Kraftverkene ligger langt fra sivilisasjonen og langt unna hverandre, som resulterer i at ansatte i virksomheten er avhengig av å kjøre lengre distanser hver dag. Det settes spørsmålsteget ved at bilparken nesten utelukkende består av dieslbiler.

*«Ja, det tror jeg absolutt vi kan gjøre fordi vi klapper oss litt på brystet og er fornybar, innenfor fornybarbransjen, ikke sant. Men vi kjører jo rundt med dieslbiler.» - Informant 3*

*«Men de kunne kanskje gjort mer med bilflåten sin selv kanskje. At de skulle gått over til mer elbil. Det er ikke så mange elbiler som er firmabiler enda for å si det sånn. [...] Jeg synes jo det er litt rart at de ikke har en bilpolitikk på agendaen som er litt strengere når vi bygger ut vindkraft og alt er fornybart, men vi kjører rundt med dieslbiler fortsatt.» - Informant 4*

Energiselskapet har kontorer, kraftverk og arbeidsplasser fordelt over store områder. Med disse avstandene tatt i betraktning, hevdes det at det ikke vil være mulig for Energiselskapet å ha en bilpark kun bestående av dagens elbiler. Det finnes andre mer miljøvennlige

alternativer, og hydrogenbiler er et forslag som blir nevnt av flere informanter. Hydrogenproduksjon i transportnæringen er et tiltak Norge kan utarbeide for å redusere klimautslippene, hevder informant 7.

*«Kan begynne å bygge ut bilparken om vi får kjøretøy som går på hydrogen eller noe sånt. Det er mange av oss som arbeider ute som har lang kjørevei hit og dit, og da er vi avhengige av biler som kan komme fram. Da holder ikke de elbilene som finnes i dag mål, de blir for dårlig. Det er vel der det stopper seg for oss ute i feltet.»*

- Informant 7

*«Nei, det går på at mange biler holder på å bli gamle og slitne. Og det er mye bra å få både innen el og hydrogen, så det er jo noe å gå på. [...] Det er store muligheter for å få til løsninger der.»* - Informant 6

De ansatte legger frem viktigheten av transportmidler i arbeidshverdagen, og hvordan disse derfor må oppdateres i takt med den bærekraftige utviklingen.

*«Energiselskapet kan legge til rette for at vi får utført de oppgavene vi skal utføre i forhold til å drifte anleggene på en klimariktig eller så klimanøytral som mulig. Vi er mange ansatte som har jobbene våre ute i distriktene. Vi kjører ganske mye bil. Vi kan gjøre noen tiltak der, tenker jeg er klimariktig i forhold til biltransport [...]. Mange områder vi kan bidra [på] og strekke oss i forhold til hva vi kanskje har som praksis og har gjort fram til nå.»* - Informant 8

I lys av det teoretiske hovedgrunnlaget vil vi videre diskutere hvordan tilrettelegging kan være en avgjørende faktor for en bærekraftig endring i Energiselskapet. I Energiselskapet er det tydelig at det må mer tilrettelegging til for at de ansatte skal handle mer bærekraftig. Dette gjelder både tilrettelegging fra Energiselskapet og fra myndighetene. Våre funn viser at Energiselskapet påvirker det ytre miljøet spesielt på to områder: transport og avfallshåndtering. På grunn av de store distansene er Energiselskapet avhengig av transportmidler. Fordi mye av arbeidshverdagen til den operative funksjonen innebærer bilkjøring er det naturlig at de foreslår bærekraftige tiltak knyttet til bilparken. For å komme i

mål med nødvendige utslippsreduksjoner innen 2030, som er i tråd med norsk klimapolitikk, kan Energiselskapet måtte belage seg på å ta mye av utslippskuttene fra transportsektoren. Følgelig kan utskiftning av bilparken være et godt startpunkt for en bærekraftig endring i virksomheten.

Når det gjelder transport må ressurser som tid tas med i betraktningen. Togreiser tar ofte lengre tid enn flyreiser og kan derfor bli et mindre attraktivt alternativ. Det stilles dermed store krav til utbygging av det kollektive tilbudet for at den ansatte enklere skal velge det mer bærekraftige transportmiddelet.

Avfallshåndteringen omhandler alt fra kildesortering til å fjerne avfall i naturen.

Energiselskapet har vært i drift i flere tiår og det har skjedd mange endringer i regelverket og produksjonsmetodene som gjør at virksomheten stadig må tilpasse seg. Tilpasningen er en form for tvungen isomorfisme (Fallan og Pettersen, 2016). De ansatte mener at en slik tilpasning skjer best gjennom tilrettelegging fra et overordnet plan. Eksempelvis i form av at Energiselskapet oppdaterer sine transportmidler fra dieserbiler til elektriske biler så langt det lar seg gjøre. Samtidig viser Energiselskapet evne til å se hvordan deres drift påvirker miljøet. Dette er en viktig egenskap for å kunne utvikle selskapet til å bli mer bærekraftige (Jørgensen og Pedersen, 2013).

#### 4.4 Utvikling

I det siste delkapittelet vil vi se på hvordan Energiselskapet forholder seg til den teknologiske utviklingen i samfunnet og hvordan dette gir rom for kreativitet og utvikling. Avslutningsvis presenterer vi hvordan et bærekraftig perspektiv tiltrekker arbeidskraft til Energiselskapet.

Etter at Energiselskapet fikk ny konsernsjef, hevdes det at virksomheten har blitt mer åpen. Utveksling av kunnskap og erfaringer med samarbeidspartnere bidrar til bedre bærekraftige løsninger og produkter. Samarbeid på tvers skaper engasjement og fellesskap, som igjen bidrar til kultur og trivsel.

*«Jeg mener det har blitt mye mer åpenhet i Energiselskapet nå enn det var før. [...] Jeg tenker at det er bra i forhold til kultur og trivsel. Det er med på å skape, ja at vi kanskje leverer bedre med bærekraft og levere på det vi skal levere på en bedre måte.» - Informant 12*



Energiselskapet har merket hvordan teknologien har utviklet seg de siste årene. De legger til rette for at ansatte har mulighet til å tilegne seg kunnskap om innovativ teknologi innenfor bærekraft. De ansatte hevder at hensikten med utviklingsmulighetene er at virksomheten skal holde seg aktuell.

*«Men det at vi er deltaker på, både som bedrift og enkeltpersoner, på masse konferanser og kurs og så videre, der bærekraft er et viktig tema, gjør at vi er veldig orientert på det som er «siste skrik» og trender, og den slags innenfor miljø og bærekraft. Det er ganske mange rundt om i organisasjonen som deltar på sånne typer ting, så det er ikke forbeholdt noen få. [...] Jeg vil si det har vært en økt oppmerksomhet rundt det. [...] Så vi må bare bygge stein for stein og sørge for å holde oss aktuell på hva som er bærekraftig.» - Informant 11*

Våre funn viser at en av årsakene til at Energiselskapet tar del i utviklingsprosjekter er at Energiselskapet har ambisjoner om å være en ledende aktør i markedet. Energiselskapet hevder å ta samfunnsansvar ved å være piloter for nye løsninger.

*«Jeg tror og håper egentlig at det [bærekraft] gjennomsyrrer alt vi gjør. På samme måte som konsernsjefen sier vi skal være det mest innovative energiselskapet. Det gjør at vi kan ta en del valg. Sånn når noen spør om vi vil være piloter på en ny digital løsning, så kan vi si «ja det kan vi være», for vi skal være det mest innovative energiselskapet.» - Informant 10*

Energiselskapet kommuniserer utad til samfunnet at de er et bærekraftig energiselskap. En felles forståelse fra informantene er at Energiselskapet vil fortsette en bærekraftig utvikling og arbeide for mer framtidsrettede løsninger. Samtlige informanter mener det bærekraftige fokuset vil påvirke deres arbeidshverdag i fremtiden.

*«Men alle som jobber i Energiselskapet er klar over og stolte av at vi jobber innenfor energi og at vi ser oss selv som en del av løsningen av disse klimaproblemene.»  
- Informant 11*

*«Det har vel påvirket Energiselskapet som alle andre at du må agere ut ifra den tiden du lever i. Og nå er vi i en tid med klimaendringer og jo for bærekraft i mange felt og så, det er vel en naturlig prosess i fra den verden man lever i.»*

- Informant 5

Det er spesielt de yngre, ofte nyutdannede, som uttrykker et større engasjement på klima og miljø. Det hevdes at virksomheter som opptre bærekraftig blir mer attraktive som arbeidsgivere. En av informantene legger til at Energiselskapet ikke oppnår større avkastning ved å opptre bærekraftig, men et bedre omdømme. Ved å framstå som en bærekraftig virksomhet øker sjansene for å tiltrekke seg nye kompetente arbeidstakere.

*«Men jeg tror noen av de unge traineene, de nyansatte, tror jeg har et veldig høyt bevissthetsnivå på bærekraft. Også noen av de nyansatte, som ikke er så unge, har også et større bevissthetsnivå enn jeg tror mange av oss som har vært her fra før.»*

- Informant 10

*«Vi produserer jo energi som [blir] solgt på Nord Pool-børsen, så sånn sett så tror ikke jeg om vi framstår mye mer bærekraftig enn en annen produsent, så får ikke vi en annen pris på den varen vi selger. Men vi har jo et omdømme. Vi skal jo tiltrekke oss kompetanse og den type ting. Og framstå som bærekraftig tror jeg har en verdi. Men vi får ikke flere kunder, større kunder eller bedre betalt for den varen vi har. [...] Vi framstår som attraktiv da i forhold til ny arbeidskraft og tiltrekker oss den riktige kompetansen ved å fremstå bærekraftig.»* - Informant 12

Samtidig som det hevdes at mye av engasjementet rundt bærekraft kommer fra nyutdannede, traineer og nyansatte, viser våre empiriske funn at Energiselskapet har stor endringsvilje knyttet til å handle mer klima- og miljøbevisst. Også i det private er de ansatte villige til å gjennomføre endringer.

*«Jeg tror at vi må gjøre mye forskjellig. Vi må redusere forbruk, og vi må øke andelen av fornybar energi. Også tror jeg vi må ofre litt natur. Spesielt i forhold til elektrifisering av sokkel og sånn, så kreves det veldig mye energi, også i forhold til å få bort diesel i transportnæringen, så kreves det en del energi. [...] At vi kan slutte å sløse så mye, at vi ikke trenger å kjøpe mer enn vi trenger, og at det da ganske fort blir sånn at de ikke produserer mer enn vi kjøper og at man får tatt ned forbruket jevnt over, også i Kina.» - Informant 10*

Vi har nå sett på hvordan Energiselskapet ser for seg og arbeider for en bærekraftig utvikling. Videre vil vi diskutere disse empiriske funnene i lys av forskningsprosjektets teoretiske grunnlag. For å bli mer bærekraftig er det en fordel å være åpen og gjennomiktig (Elvsaa, 2017). Våre funn viser at Energiselskapet er mer åpen nå enn tidligere. Dette kan skyldes teknologiens utvikling og økt digitalisering. Forskning er sentralt for å utvikle mer effektive og bærekraftige løsninger. For å kunne ta disse i bruk må Energiselskapet være åpen for endring (Eccles, Perkins og Serafeim, 2012). Et økt bærekraftig fokus i samfunnet har ført til mer forskning som gjør at det stadig kommer nye bærekraftige løsninger. I Energiselskapets årsrapport står det at virksomheten er offensive i forhold til bærekraft ved at de deltar i store EU-prosjekter knyttet til fremtidens energiløsninger. Innovasjon gir rom for kreativitet og mulighet for de ansatte i Energiselskapet til å utvikle seg (Simons, 1995a). Våre empiriske funn viser at Energiselskapet, sammen med andre samarbeidspartnere i næringslivet, holder på med forskningsprosjekter hvor de forsker på bærekraftige løsninger. For å fortsette med forskning og utvikling kan Energiselskapet kontinuerlig investere gevinsten fra det pågående bærekraftig forskningsprosjekt inn i ny forskning (Tueth, 2010). Slik vil ikke forskningen være like økonomisk risikofylt og kanskje mer akseptabelt for eierne.

Et godt omdømme er essensielt og har en viktig verdi. Energiselskapet tiltrekker seg arbeidskraft ved å være opptatt av bærekraft. Våre funn viser at Energiselskapet har vært av særlig interesse for nyutdannede. Det er i stor grad den yngre generasjonen som legger press på samfunnet om å bli mer bærekraftig. Mange unge ønsker å arbeide for en virksomhet som tar samfunnsansvar og opptrer bærekraftig. Det kommer også Energiselskapet til gode, da de tilfører ny kunnskap.

De ansatte ser endringene som skjer i omgivelsene og hvordan det stadig utvikles bærekraftige metoder for både produsenter og konsumenter. Å ikke la seg påvirke direkte av

endringene er omtrent umulig, da mange av dem gjennomføres etter ønske fra kommunen, fylke og/eller staten. Gjennom å utsettes for bærekraftige endringer i det private, eksempelvis gjennom elektrisk kollektivtransport eller økt bærekraftfokus i butikker, vil den ansatte ta med seg disse tankene inn i arbeidshverdagen hos Energiselskapet. På den måten vil omgivelsene endre Energiselskapet på lik linje som Energiselskapet endrer omgivelsene, slik Fallan og Pettersen (2016) beskriver. Dette vil naturligvis ikke gjelde alle, og grad av påvirkning vil variere ut ifra blant annet bosted, reise- og handlevaner. En undersøkelse Norad gjennomførte i 2018 viser at fire av fem nordmenn er villige til å endre sine vaner for å bedre klima og miljø (Norad, 2018). I likhet med det norske folk viser også Energiselskapet stor endringsvilje.

#### 4.5 Oppsummering

Empiri- og diskusjonskapittelet har presentert forskningsprosjektets empiriske funn og diskutert disse fortløpende. Vi vil videre presentere en oppsummering av de viktigste empiriske funnene og den tilhørende diskusjonen. Empiri- og diskusjonskapittelet er delt inn i fire delkapitler; direkte økonomistyring, en bærekraftig kultur, arbeidshverdagen og utvikling.

I delkapittelet *direkte økonomistyring* presenterte og diskuterte vi funnene knyttet til prestasjonsmåling ved bruk av nøkkelprestasjonsindikatorer (KPI), behovet for en bedriftskodeks, regler og krav fra myndighetene, det økonomiske perspektivet og Energiselskapets bruk av det etiske aspektet.

Under delkapittelet *en bærekraftig kultur* ble det presentert og diskutert rundt de empiriske funnene knyttet opp mot Energiselskapets egen oppfatning av bærekraftig drift, deres forståelse av bærekraftbegrepet, hvordan de oppfatter FNs bærekraftsmål, samt det økte fokuset på bærekraft i samfunnet i dag.

I delkapittelet *arbeidshverdagen* la vi fram Energiselskapets vurdering av beslutningsmyndighet og involvering og på hvilken måte det er behov for tilrettelegging for økt bærekraftig forretningsdrift, særlig når det gjelder virksomhetens bilpark.

Det avsluttende delkapittelet, *utvikling*, presenterte de empiriske funnene og den tilhørende diskusjonen knyttet til bærekraftig, teknologisk utvikling og hvordan Energiselskapet

tiltrekker seg kompetent arbeidskraft ved å følge med på de bærekraftige endringene som skjer i samfunnet.

Funnene viser at tilrettelegging gjennom en bedriftskodeks, økt forståelse for bærekraftbegrepet, samt en helhetlig bærekraftig kultur som reflekterer Energiselskapets kjerneverdier, er alle viktige momenter for en videre bærekraftig utvikling i Energiselskapet. Samtidig styres Energiselskapet av tvungen isomorfisme som krever tilpasning, eksempelvis gjennom lovverk og media (DiMaggio og Powell, 1983). Våre empiriske funn viser at det kan være hensiktsmessig for den bærekraftige utviklingen med mer styring og mindre rom for kreativitet i den fasen Energiselskapet er i nå. Fordi bærekraftbegrepet ofte knyttes til usikkerhet i beslutningstaking kan en tydeligere styring fra ledelsen skape mindre usikkerhet blant Energiselskapets ansatte. Samtidig er det viktig å presisere at funnene viser ulik tilnærming og forståelse til bærekraft blant Energiselskapets operative funksjon og støttefunksjonen. De empiriske funnene viser dog at de ansatte, i alle deler av virksomheten, føler på stor beslutningsmyndighet og tilhørende arbeidsglede, selv om Energiselskapet påvirkes av eksterne faktorer.

Med bakgrunn i empirien og den tilhørende diskusjonen vil vi i det følgende kapitlet presentere konklusjonen for hvordan samspillet mellom økonomistyring og bærekraft fungerer i Energiselskapet.

## 5. Avsluttende kommentarer

Formålet med forskningsprosjektet er å skape en bedre forståelse for hvordan økonomistyringen i Energiselskapet kan fremme bærekraftig forretningsdrift. Det følgende kapittelet vil presentere konklusjonen på forskningsprosjektet problemstilling «*Hvordan samsvarer økonomistyring og bærekraft i ett energiselskap?*». Videre vil vi fremlegge forskningsprosjektets bidrag gjennom praktiske og teoretiske implikasjoner, før vi avslutter med forslag til videre forskning.

### 5.1 Konklusjon

For å belyse våre empiriske funn og dermed besvare vår problemstilling har vi benyttet oss av to teoretiske hovedgrunnlag: Robert Simons sitt rammeverk *Levers of Control* og nyinstitusjonell teori. I tillegg har vi trukket inn tidligere forskning på bærekraftig økonomistyring.

For at økonomistyring skal være med å løfte fram en bærekraftig forretningsdrift viser våre empiriske funn at Energiselskapet i større grad bør være tydelige i sin ledelse, istedenfor å skape store handlingsrom for sine ansatte. Selv om handlingsrom legger til rette for kreativitet (Simons, 1995a) og dermed bærekraftig innovasjon, er det en mer direkte, top-down, form for økonomistyring som vil være hensiktsmessig for Energiselskapet.

Robert Simons diskuterer i sin teori at det bør være en dynamisk balanse mellom styringen i virksomheten og muligheten for kreativitet og innovasjon. Våre funn viser at den dynamiske balansen i Energiselskapet bør vektas mer mot tydelig styring fra ledelsen for å kunne skape og opprettholde en bærekraftig forretningsdrift. Bærekraftig økonomistyring i Energiselskapet krever i mindre grad rom for kreativitet, og i større grad tydelige retningslinjer for hva som er riktig å gjøre. Prestasjonsmålinger, som KPI direkte knyttet til bærekraft, kan være et nyttig verktøy. Å benytte seg av en bedriftskodeks hvor Energiselskapets kjerneverdier gjenspeiles i retningslinjene for bærekraftig handling kan også være hensiktsmessig. I tillegg er det stor variasjon i kunnskapen rundt bærekraftbegrepet blant Energiselskapets ansatte. Videre utvikling vil derfor kreve at Energiselskapet er åpne og presise i sin kommunikasjon om bærekraft, både på hva som er bra i dag og på forbedringspotensialet.

Det kan være hensiktsmessig å ha ulik vektlegging av virkemidler for økonomistyring hos Energiselskapets støttefunksjon og operative funksjon. For å ta mer bærekraftige valg i arbeidshverdagen er det for den operative funksjonen mer hensiktsmessig med tydeligere retningslinjer og bedre tilrettelegging. De preges av usikkerhet rundt begrepet og må derfor få en større forståelse av bærekraft som fenomen og hva som er viktig å gjøre for at virksomheten som helhet skal bli mer bærekraftig. Innenfor Energiselskapets støttefunksjon er bærekraft en større del av arbeidshverdagen og de har i mange tilfeller større innsikt i bærekraftbegrepet og hvordan det påvirker deres arbeidshverdag.

## 5.2 Praktiske implikasjoner

Funnene i dette forskningsprosjektet er hovedsakelig direkte anvendbart for Energiselskapet i casen. Vi presenterer en casestudie av et norsk energiselskap og hvordan de kan bruke økonomistyring for å påvirke de ansatte til å ta mer bærekraftige valg. Funnene kan benyttes for å øke Energiselskapets bevissthet rundt eget bærekraftnivå og kartleggingen kan være et godt hjelpemiddel for bærekraftig utvikling. I praksis betyr våre empiriske funn at Energiselskapet kan benytte mer direkte økonomistyring i sine tiltak knyttet til den bærekraftige utvikling, uten at dette vil oppleves negativt for virksomheten.

I tillegg håper vi at prosjektet kan være til nytte for andre virksomheter, og særlig andre energiselskap, for å implementere bærekraft i alle deler av deres virksomhet.

## 5.3 Teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning

Forskningsprosjektet baserer seg på empiri, om økonomistyring og bærekraft, fra et energiselskap. I denne sammenheng fant vi lite tidligere forskning om norske og utenlandske energiselskap.

De empiriske funnene viser at bærekraftforståelsen i virksomheten er varierende. Dette er på tross av at det er en økende trend på rapportering av bærekraft på tvers av norske bransjer. Det økende engasjementet på bærekraft tenderer mot å være mer forankret i toppledelsen og hos ansatte som direkte arbeider med bærekraft i virksomheten. Våre funn støtter Simons (1995a) sin teori om at balansegangen i styringssystemet er virksomhetsspesifikk. For Energiselskapet kreves det vesentlig større grad av diagnostisk styring enn handlingsrom for kreativitet for en bærekraftig utvikling. Med andre ord skal det mer til enn økt rapportering på bærekraft for at virksomheten som helhet øker kjennskapen til fenomenet.

Vi har oppdaget mange spennende funn i løpet av empiriinnsamlingen som hadde vært interessante å forske på, men som det dessverre ikke var rom for i dette forskningsprosjektet.

Dette forskningsprosjektet er gjennomført i en tidlig fase av Energiselskapets bærekraftutvikling. På mange måter kan våre funn betegnes som en kartlegging av nå-situasjonen i virksomheten. For både det akademiske feltet og for Energiselskapet vil det derfor være interessant å gjennomføre en lignende studie om noen år, for å se om konklusjonen har endret seg.

Det fremgår av vår konklusjon at det foreligger forskjeller i både kunnskapsnivå om bærekraft og kjennskap til hvordan det påvirker arbeidshverdagen mellom Energiselskapets støttefunksjon og den operative funksjonen. For å skape bedre forståelse for økonomistyringen i virksomheten, hvor det er tydelige forskjeller blant de ansattes arbeidsoppgaver, er det videre interessant å dykke dypere inn i de ulike funksjonene.

Dette forskningsprosjektet er gjennomført som en enkelt-case. For en dypere forståelse av hvordan økonomistyring samspiller med bærekraft, ville det vært interessant å inkludere denne studien i en multiple-case studie. En slik studie kan være bransjespesifikk eller bestå av ulike bransjer, da bærekraft som fenomen er en voksende faktor på tvers av de ulike bransjene i det norske markedet.



## Referanseliste

- Arjaliès, D.-L. og Mundy, J. (2013) The Use of Management Control Systems to Manage CSR Strategy: A Levers of Control Perspective, *Management Accounting Research*, 24(4), s. 284-300. doi: 10.1016/j.mar.2013.06.003.
- Bednar, M. K., Boivie, S. og Prince, N. R. (2013) Burr Under the Saddle: How Media Coverage Influences Strategic Change, *Organization Science*, 24(3), s. 910-925. doi: 10.1287/orsc.1120.0770.
- Brammer, S. og Pavelin, S. (2004) Building a Good Reputation, *European Management Journal*, 22(6), s. 704-713. doi: 10.1016/j.emj.2004.09.033.
- Brammer, S. J. og Pavelin, S. (2006) Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit, *Journal of Management Studies*, 43(3), s. 435-455. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00597.x.
- Burns, J. *et al.* (2013) *Management Accounting*. New York: McGraw-Hill.
- Collier, P. M. (2005) Entrepreneurial Control and the Construction of a Relevant Accounting, *Management Accounting Research*, 16(3), s. 321-339. doi: 10.1016/j.mar.2005.06.007.
- Creswell, J. W. og Miller, D. L. (2000) Determining Validity in Qualitative Inquiry, *Theory into practice*, 39(3), s. 124-130. doi: 10.1207/s15430421tip3903\_2.
- DiMaggio, P. J. og Powell, W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48(2), s. 147-160. Tilgjengelig fra: [https://www.jstor.org/stable/2095101?sid=primo&origin=crossref&seq=1#references\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2095101?sid=primo&origin=crossref&seq=1#references_tab_contents) (Hentet: 22.02.2020).
- Eccles, R. G., Perkins, K. M. og Serafeim, G. (2012) How To Become a Sustainable Company, *MIT Sloan Management Review*, 53(4), s. 43-50. Tilgjengelig fra: [https://search.proquest.com/docview/1023761949?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo](https://search.proquest.com/docview/1023761949?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo) (Hentet: 28.01.2020).
- Elvsaa, T. (2017) *Fem tips til en mer bærekraftig bedrift*. Tilgjengelig fra: <https://www.grontpunkt.no/nyhet/fem-tips-til-en-mer-baerekraftig-bedrift/?fbclid=IwAR2QC1gAJpDaO4NNsKjYKL8FhgxR0ivdNF3mO9E4pV7TBBp rqZaGqfTm2Ek> (Hentet: 01.04 2020).
- Energi Norge (u.å.) *Energi Norge og fornybarnæringen*. Tilgjengelig fra: <https://www.energinorge.no/om-oss/om-energi->

norge/?fbclid=IwAR1r4BgjyL7bWYOXyoAneMKIXVDYbe5APqGuqEocE7JUK3m28xs9z5FPrNE (Hentet: 11.05 2020).

- English, T. (2001) Tension Analysis in International Organizations: A Tool for Breaking Down Communication Barriers, *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(1), s. 58-83. doi: 10.1108/eb028928.
- Eriksson-Zetterquist, U. et al. (2014) *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Esty, D. C. og Winston, A. S. (2009) *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Fallan, L. og Pettersen, I. J. (2016) *Bedriftsøkonomiske atferdsteorier: endrede perspektiver på atferd, koordinering og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ferreira, A. og Otley, D. (2009) The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis, *Management Accounting Research*, 20(4), s. 263-282. doi: 10.1016/j.mar.2009.07.003.
- Fligstein, N. (2001) Social Skill and the Theory of Fields, *Sociological Theory*, 19(2), s. 105-125. doi: 10.1111/0735-2751.00132.
- FN-Sambandet (2020) *FNs bærekraftsmål*. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal> (Hentet: 01.03 2020).
- Forurensningsloven (1981) *Lov om vern mot forurensninger og om avfall* Tilgjengelig fra: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1981-03-13-6#KAPITTEL\\_2](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1981-03-13-6#KAPITTEL_2) (Hentet: 19.05 2020).
- Gurun, U. G. og Butler, A. W. (2012) Don't Believe the Hype: Local Media Slant, Local Advertising, and Firm Value, *Journal of Finance*, 67(2), s. 561-598. doi: 10.1111/j.1540-6261.2012.01725.x.
- Haas, M. d. og Kleingeld, A. (1999) Multilevel Design of Performance Measurement Systems: Enhancing Strategic Dialogue Throughout the Organization, *Management Accounting Research*, 10(3), s. 233-261. doi: 10.1006/mare.1998.0098.
- Hardin, G. (1968) The Tragedy of the Commons, *Science*, 162(3859), s. 1243-1248. doi: 10.1126/science.162.3859.1243.
- Hart, S. L. (1995) A Natural Resource-Based View of the Firm, *Academy of Management Review*, 20(4), s. 986-1014. doi: 10.2307/258963.
- Henri, J.-F. (2006) Management Control Systems and Strategy: A Resource-Based Perspective, *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), s. 529-558. doi: 10.1016/j.aos.2005.07.001.

- Hofmann, S., Wald, A. og Gleich, R. (2012) Determinants and Effects of the Diagnostic and Interactive Use of Control Systems: an Empirical Analysis on the Use of Budgets, *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung*, 23(3), s. 153-182. doi: 10.1007/s00187-012-0156-9.
- Hopper, T., Scapens, R. W. og Northcott, D. (2007) *Issues in Management Accounting*. 3. utg. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Hovland, K. M. (2020) Skulle kåre Norges mest bærekraftige bedrift: – Det er jo ingen, *E24*, 30.04. Tilgjengelig fra: [https://e24.no/den-groenne-oekonomien/i/4qw1y9/skulle-kaare-norges-mest-baerekraftige-bedrift-det-er-jo-ingen?utm\\_source=kopierlink&utm\\_content=deleknapp&utm\\_campaign=bunn](https://e24.no/den-groenne-oekonomien/i/4qw1y9/skulle-kaare-norges-mest-baerekraftige-bedrift-det-er-jo-ingen?utm_source=kopierlink&utm_content=deleknapp&utm_campaign=bunn) (Hentet: 30.04.2020).
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jia, M. et al. (2016) Word Power: The Impact of Negative Media Coverage on Disciplining Corporate Pollution, *Journal of Business Ethics*, 138(3), s. 437-458. doi: 10.1007/s10551-015-2596-2.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2004) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansson, T. og Siverbo, S. (2014) The Appropriateness of Tight Budget Control in Public Sector Organizations Facing Budget Turbulence, *Management Accounting Research*, 25(4), s. 271-283. doi: 10.1016/j.mar.2014.04.001.
- Johnstad, T., Klausen, J. E. og Mønnesland, J. (2019) *Globalisering, regionalisering og distriktspolitikk*. (Makt- og demokratiutredningens rapportserie). Oslo: Universitetet i Oslo. Tilgjengelig fra: [https://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapporter/rapp2003/rapp76/index-4\\_1.html?fbclid=IwAR32IXIbTSfioRT3S7W\\_qwnWtupBlG8bBISLtfq1PKWWZRzTvsG3Yxf0jRU](https://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapporter/rapp2003/rapp76/index-4_1.html?fbclid=IwAR32IXIbTSfioRT3S7W_qwnWtupBlG8bBISLtfq1PKWWZRzTvsG3Yxf0jRU) (Hentet: 27.03.20).
- Jørgensen, S. og Pedersen, L. J. T. (2013) *Ansvarlig og lønnsom: strategier for ansvarlige forretningsmodeller*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kiron, D. et al. (2012) Sustainability Nears a Tipping Point, *MIT Sloan Management Review*, 53(2), s. 69-74. Tilgjengelig fra:

- <https://search.proquest.com/docview/914415957/fulltextPDF/7614431FDD9E455BPQ/1?accountid=12870#> (Hentet: 22.01.2020).
- Lunheim, R. (2006) The Corporation – den maniske jakten på makt og profitt?, *Praktisk økonomi & finans*, (04), s. 7-16. Tilgjengelig fra: [https://www.idunn.no/pof/2006/04/the\\_corporation\\_den\\_maniske\\_jakten\\_pa\\_makt\\_og\\_profitt](https://www.idunn.no/pof/2006/04/the_corporation_den_maniske_jakten_pa_makt_og_profitt) (Hentet: 27.05.2020).
- Løvstad, H., Young, M. og Øen, U. H. (2019) *Bærekraft 100*. (Bærekraft gir vind i seilene). Oslo: PwC. Tilgjengelig fra: <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/Baerekraft100-2019.pdf> (Hentet: 24.03.2020).
- Meyer, J. W. og Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83(2), s. 340-363. doi: 10.1086/226550.
- Mistry, J. J. (2005) Supply Chain Management: A Case Study of an Integrated Lean and Agile Model, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2(2), s. 193-215. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/11766090510635442>.
- Narayanan, V. og Boyce, G. (2019) Exploring the Transformative Potential of Management Control Systems in Organisational Change Towards Sustainability, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(5), s. 1210-1239. doi: 10.1108/AAAJ-04-2016-2536.
- Norad (2018) *4 av 5 nordmenn vil endre hverdagsvaner for miljøet*. Tilgjengelig fra: <https://norad.no/aktuelt/nyheter/2018/4-av-5-nordmenn-vil-endre-hverdagsvaner-for-miljoet/> (Hentet: 07.05 2020).
- Nyeng, F. (2017) *Hva annet er også sant? En innføring i vitenskapsfilosofi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Olerud, K. og Tjernshaugen, A. (2020) Bærekraftig utvikling *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/b%C3%A6rekraftig\\_utvikling](https://snl.no/b%C3%A6rekraftig_utvikling) (Hentet: 27.02.2020).
- Olje- og energidepartementet (2019) *Kraftproduksjon*. Tilgjengelig fra: [https://energifaktanorge.no/norsk-energiforsyning/kraftforsyningen/?fbclid=IwAR3YGmm-eV\\_A7sBJEf3X9fhZXrivR87sFuJXYSZWbYEV\\_KLX3wo80rSEoiY](https://energifaktanorge.no/norsk-energiforsyning/kraftforsyningen/?fbclid=IwAR3YGmm-eV_A7sBJEf3X9fhZXrivR87sFuJXYSZWbYEV_KLX3wo80rSEoiY) (Hentet: 11.05 2020).
- Parker, L. D. og Northcott, D. (2016) Qualitative Generalising in Accounting Research: Concepts and Atrategies, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(6), s. 1100-1131. doi: 10.1108/AAAJ-04-2015-2026.

- Perrow, C. (1986) *Complex Organizations: a Critical Essay*. 3. utg. New York: McGraw-Hill.
- Regjeringen (2020) *Klimaendringer og norsk klimapolitikk*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/klimaendringer-og-norsk-klimapolitikk/id2636812/> (Hentet: 23.03 2020).
- Ryle, G. (1971) *Collected papers: Collected essays 1929-1968*. London: Hutchinson.
- Simons, R. (1995a) Control in an Age of Empowerment, *Harvard Business Review*, 73(2), s. 80-88. Tilgjengelig fra: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=86eca3eb-62b6-4278-94aa-a0c9df21505f%40pdv-v-sessmgr02> (Hentet: 01.02.2020).
- Simons, R. (1995b) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Snellingen, A. N. (2015) *Virksomhetsstyring gjennom Levers of Control*, Universitetet i Tromsø. Tilgjengelig fra: <https://docplayer.me/18862851-Virksomhetsstyring-gjennom-levers-of-control.html> (Hentet: 05.05.2020).
- Suddaby, R. (2010) Challenges for Institutional Theory, *Journal of management inquiry*, 19, s. 14-20. doi: 10.1177/1056492609347564.
- Svendsen, L. F. H. (2003) Næringslivets verdier, *Praktisk økonomi & finans*, 19(01), s. 14-19. Tilgjengelig fra: [https://www.idunn.no/pof/2003/01/neringslivets\\_verdier](https://www.idunn.no/pof/2003/01/neringslivets_verdier) (Hentet: 26.03.2020).
- Tessier, S. og Otley, D. (2012) A Conceptual Development of Simons' Levers of Control Framework, *Management Accounting Research*, 23(3), s. 171-185. doi: 10.1016/j.mar.2012.04.003.
- Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2013) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tueth, M. W. (2010) *Fundamentals of Sustainable Business: a Guide for the Next 100 Years*. New Jersey: World Scientific Publishing.
- Worthington, I. (2013) *Greening Business: Research, Theory, and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Wæhle, E. og Dahlum, S. (2018) Case-studie *Store norske leksikon*. Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/case-studie> (Hentet: 02.03.2020).

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### **Intervjuguide**

*Først vil vi begynne med å takke for at du har tatt deg tid til å være med i dette forskningsprosjektet ved å la deg intervjuet. Intervjuet vil ta ca. en time. Det kommer til å foregå ved at jeg stiller spørsmålene mens "navn" tar notater og kommer med eventuelle innspill. Alt du sier i dette intervjuet vil bli anonymisert, i den forståelse at det i oppgaven ikke vil være mulig å forstå i hvilken del av virksomheten du jobber i og det er ingen som vil få vite at det er du som har kommet med disse svarene. Dersom du i ettertid angrer på noe du har sagt, eller kommer på noe du ikke ønsker at vi skal benytte oss av i oppgaven, har du anledning til å be oss stryke det du har sagt.*

*Vi er kjent med at virksomheten jobber med bærekraft og er under utvikling på dette området.*

### **Åpningsspørsmål**

- Hva er din alder?
- Hva er din arbeidstittel?
  - Hva jobber du med?
- Kan du fortelle om din utdanning – og arbeidsbakgrunn?
- Hvor mange år har du jobbet i virksomheten?
- Har du ansvar for noen ansatte?
  - Hvor mange ansatte har du under deg?

### **Forståelse av bærekraft**

- Hva er din holdning til kildesortering?
- Hva mener du er viktig å prioritere for at vi skal nå klimamålene?
  - For deg individuelt?
  - For virksomheten?
- Hva tenker du på når vi sier «bærekraft»?
  - Hvor viktig synes du bærekraft er?
  - Hva har bærekraft å si i din arbeidshverdag?
- Er det noen deler av virksomheten som har større fokus på bærekraft enn andre?
  - Hvilke?
- Er det noen kommunikasjon på bærekraft i virksomheten?
  - På hvilken måte opplever du at det er en dialog?
- Hva gjør dere for å øke kompetansen på bærekraft?
  - I så fall, kan fortelle om noen tiltak?

*I den resterende delen av intervjuet vil vi ha hovedfokus på miljø - og klimadelen av bærekraft.*

### **Arbeidshverdagen**

- Blir du målt på noe i arbeidshverdagen?
  - Handler det om prestasjon?
  - På hvilken måte opplever du at dine meninger blir hørt i utarbeidelsen av slike mål?
  - Kjenner du til noen prestasjonsmål som er direkte knyttet til bærekraft?
    - I så fall – fortell.
- På hvilken måte vil du si at du får være med på å tilpasse egen arbeidshverdag?
  - Kan du forklare hvordan du involveres i beslutningstaking?
  - På hvilken måte mener du de ansatte på ulike nivå i bedriften blir involvert?
- Om du sammenligner din arbeidshverdag nå og for x år siden, har det skjedd noen utvikling?
  - På hvilken måte skyldes disse endringene økt fokus på bærekraft?
  - Hva tenker du om disse endringene?

### **Bærekraftig fokus**

- De siste årene har det vært et økt fokus på bærekraft i media. Hvordan har dette påvirket virksomheten?
- Virksomheten har et tydelig fokus på bærekraft utad, blant annet på deres hjemmesider. Hvordan mener du dette gjenspeiler seg internt i virksomheten?
- Ser du på bærekraft som et konkurransefortrinn?
  - Bruker virksomheten bærekraft som et konkurransefortrinn?
- I virksomheten har dere egne regler om etikk og samfunnsansvar. Hva tenker du om dette?
  - Til de som ble ansatt før 20xx: Det ble et større fokus på dette i 20xx. Har du merket noe til dette?
  - Hvordan?
- Virksomheten ønsker å være en pådriver for utbygging av grønn energi. Hvilke tiltak gjør dere for å nå denne målsetningen?
  - Hva tror du er hovedårsaken?
- Hvorfor tror du virksomheten startet med vindkraft?

- På hvilken måte tror du bærekraft vil være en sentral faktor i din arbeidshverdag i fremtiden?

### **FNs bærekraftsmål**

- Her ser du FNs bærekraftsmål. Hvilke tre av disse målene vil du si er de viktigste for virksomheten?

### **Avslutning:**

- Er det noe mer du ønsker å legge til?
- Er der noe du mener vi burde spørre deg om?
- Har du noen spørsmål til oss?
- Kan vi kontakte deg senere dersom vi har noen spørsmål i forbindelse med intervjuet?

*Vi ønsker å takke for ditt samarbeid. Dine svar vil brukes sammen med svar fra andre ansatte i virksomheten til å belyse vår problemstilling på best mulig måte. Dersom du i ettertid angrep på noe du har sagt er det bare å kontakte oss for å stryke det du har sagt.*



## **Vil du delta i forskningsprosjektet ”Bærekraft i ett energiselskap”?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge i hvilken grad økonomistyring fremmer bærekraft i et energiselskap. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Formålet med masteroppgaven er å få kartlagt hvordan økonomistyringen i virksomheten kan være med på å fremme bærekraft. Forskningsprosjektet vil gjennom denne problemstillingen se nærmere på de ansattes forståelse av bærekraft og hvordan dette implementeres i virksomheten.

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

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

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

Vi anvender et strategisk utvalg. Det vil si at informantene er valgt basert på hvem vi tror vil gi oss relevant informasjon.

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

Dersom du velger å delta i prosjektet innebærer det at du stillet til intervju. Det vil ta ca. 60 minutter.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Da dine svar holdes anonyme vil det ikke påvirke ditt forhold til andre ansatte på arbeidsplassen.

### **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. De som vil ha tilgang til disse opplysningene er oss (Margrethe Birkelund Pedersen og Martine Furuheim), samt vår veileder som er ansatt ved NTNU Handelshøyskolen (Terje Berg). Deltakerne i prosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Forskningsprosjektet vil publiseres som en masteroppgave og eventuelt en forskningsartikkel.

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

Prosjektet skal etter planen avsluttes 28.05.2020. Transkribering av lydopptakene vil bli videresendt til vår veileder med det formål å kunne brukes til videre forskning. Lydopptakene vil slettes ved prosjektets slutt.

### **Dine rettigheter**

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

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

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- NTNU Handelshøyskolen ved Terje Berg, på e-post [terje.berg@ntnu.no](mailto:terje.berg@ntnu.no).
- NTNU Handelshøyskolen ved Margrethe Birkelund Pedersen og Martine Furuheim, på e-post [margrethebpedersen@gmail.com](mailto:margrethebpedersen@gmail.com) og [martinefuruheim@outlook.com](mailto:martinefuruheim@outlook.com) eller telefon 47759007 og 45422809.
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen. (Kan kontaktes på e-post [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no) eller telefon 93079038)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Terje Berg)

Masterstudent  
(Margrethe B. Pedersen)

Masterstudent  
(Martine Furuheim)

---

## **Samtykkeerklæring**

- Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet bærekraft i energiselskap.
- Jeg har fått anledning til å stille spørsmål om prosjektet.
- Jeg samtykker til å delta på intervju på.
- Jeg samtykker til lydopptak av intervjuet.

- Jeg samtykker til at transkribert intervju uten personopplysninger vil ved prosjektets slutt bli videresendt til veileder med det formål å kunne brukes til videre forskning.

Jeg samtykker at mine opplysninger behandles frem til prosjektets slutt 28.05.2020.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

