

Sørum, Hanne Ingdal
Hansen, Martin Jæger

Etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft i norsk oppdrettsnæring

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Magne Supphellen

Mai 2021

Hansen, Martin Jæger
Sørum, Hanne Ingdal

Etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft i norsk oppdrettsnæring

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Magne Supphellen
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Forord

Denne masteravhandlingen er den avsluttende delen av vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Studien utgjør 30 studiepoeng innenfor vår hovedprofil strategi, organisasjon og ledelse.

Motivasjonen for avhandlingen baserer seg på den dagsaktuelle debatten om bærekraft i norsk oppdrettsnæring. I arbeidet har vi tatt i bruk kunnskap vi har tilegnet oss gjennom vårt femårige studieløp, samt opparbeidet oss ny og meningsfull kunnskap gjennom prosessen. Arbeidet har vært tidkrevende, men også svært spennende. Dette er god erfaring vi kommer til å ta med oss ut i arbeidslivet.

Vi ønsker å takke alle selskapene og respondentene som tok seg tid til å delta i vår studie. Deres deltakelse resulterte i verdifull informasjon som dannet grunnlaget for funnene i vår masteravhandling. Videre ønsker vi å takke Knut Hjelt i Sjømat Norge for å være til god hjelp i startfasen av studien. Til slutt ønsker å rette en stor takk til vår engasjerte veileder, Magne Supphellen, for god veiledning og verdifulle tilbakemeldinger og innspill underveis i skriveprosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 27. mai 2021

Hanne Ingdal Sørum

Martin Jæger Hansen

Sammendrag

Verden står overfor komplekse utfordringer knyttet til klima- og samfunnsordninger, hvor det å sikre bærekraftig utvikling er kritisk for jordens tilstand. Det forventes i større grad enn før at aktører i næringslivet tar sin del av ansvaret for å håndtere utfordringene. En næring som virkelig har blitt gjenstand for det økende presset omkring bærekraft er norsk oppdrett. I løpet av de ti siste årene har det oppstått flere utfordringer knyttet til bærekraft i bransjen. Dette har skapt debatt og store avisoverskrifter. I dag ser vi at de fleste store aktørene i næringen har utformet kjerneverdier knyttet til bærekraft, noe som tyder på at utfordringene har blitt tatt på alvor. Det er imidlertid ikke nok å kun utforme kjerneverdiene, det må også utarbeides en klar strategi for hvordan verdiene skal implementeres. Kjerneverdier som ikke etterleves kan medføre store konsekvenser for selskapet. Det kan blant annet resultere i svekket troverdighet til ledelsen, kyniske ansatte og en dårligere organisasjonskultur (Lencioni, 2002).

Denne masteravhandlingen forsøker å utforske forholdet mellom kjerneverdier knyttet til bærekraft og grad av etterlevelse. For å undersøke dette forholdet ble det utført analyser basert på data innhentet gjennom en spørreundersøkelse sendt til åtte ulike selskaper i norsk oppdrettsnæring. Studien baserer seg på teorien om planlagt atferd samtidig som begrepene moralske normer og rollemodellatferd er inkludert i vår forskningsmodell.

Det første forskningsspørsmålet tar for seg i hvilken grad kjerneverdiene knyttet til bærekraft etterleves av aktører i norsk oppdrettsnæring. For å besvare forskningsspørsmålet ble det tatt utgangspunkt i respondentenes selvrapporterte etterlevelse. Vårt andre forskningsspørsmål tar for seg hvilke faktorer som hemmer og fremmer etterlevelsen av kjerneverdier knyttet til bærekraft i norsk oppdrettsnæring. For å besvare dette forskningsspørsmålet ble det utformet ni hypoteser relatert til hvilke faktorer som potensielt kan forklare graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft.

Resultatene viser at aktørene i norsk oppdrettsnæringen rapporterer høy grad av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft. Videre viser resultatene at tre av ni hypoteser oppnådde støtte. På bakgrunn av dette kan vi fastslå at aspektene som har størst betydning for graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft er holdning til handling og opplevd atferdskontroll.

Abstract

The world is facing major climate and social challenges, where ensuring sustainable development is critical for the earth's condition. It is expected to a greater extent than we have seen in the past, that corporations now take their share of the responsibility for dealing with the challenges. An industry that has been the subject of the increasing pressure around sustainability is the Norwegian fish farming industry. Over the past decade, several challenges have arisen related to sustainability in the industry, resulting in debate and major newspaper headlines. Today, we see that most of the leading companies in the industry have developed a set of core values related to sustainability. However, it is not enough to only conjure up some core values. A clear strategy for the implementation of the values must also be formulated. Empty value statements can be highly destructive for a company, and they can result in cynical employees, undermined credibility towards the managers and a poor organizational culture (Lenioni, 2002).

This master's thesis seeks to explore the relationship between core values related to sustainability and degree of compliance. To investigate this, analyzes were performed based on data obtained through a survey sent to eight different companies in the Norwegian fish farming industry. Our study is based on the theory of planned behavior. In addition, the concepts of moral norms and role model behavior have been incorporated in our research model.

The first research question addresses the extent to which core values associated with sustainability are complied with by companies in the Norwegian fish farming industry. In order to answer the research question, we collected data on the respondents' self-reported compliance. Our second research question addresses the factors that inhibit and promote compliance with core values related to sustainability in the Norwegian fish farming industry. To answer this research question, nine hypotheses were formulated related to which factors potentially explains the degree of compliance with core values related to sustainability.

Our results show that companies in the Norwegian fish farming industry report a high degree of compliance with core values related to sustainability. Furthermore, our findings reveal that three out of nine hypotheses achieved support. On the basis of this, we can state that the factors of greatest significance for the degree of compliance with core values related to sustainability are attitude and perceived behavioral control.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Formål og forskningsspørsmål	3
1.3 Avhandlingens struktur	5
2 Teori.....	6
2.1 Definisjon av bærekraft.....	6
2.2 Norsk oppdrettsnæring og bærekraft.....	7
2.3 Regel-, mål- og verdistyring.....	8
2.4 Kjerneverdier.....	10
2.5 Teoretisk rammeverk.....	12
2.6 Teorien om planlagt atferd	12
2.6.1 <i>Holdning til handling</i>	14
2.6.2 <i>Subjektive normer</i>	17
2.6.3 <i>Moralske normer</i>	18
2.6.4 <i>Opplevd atferdskontroll</i>	19
2.6.5 <i>Rollemodellatferd</i>	21

2.6.6	<i>Intensjoner</i>	21
2.6.7	<i>Atferd</i>	22
2.7	Forskningsmodell med hypoteser.....	22
2.7.1	<i>Betydningen av holdning til etterlevelse</i>	24
2.7.2	<i>Betydningen av organisasjonsnormer på etterlevelse</i>	25
2.7.3	<i>Betydningen av moralske normer på etterlevelse</i>	25
2.7.4	<i>Betydningen av opplevd atferdskontroll og mestringstro på etterlevelse</i>	26
2.7.5	<i>Betydningen av rollemodellatferd på etterlevelse</i>	26
2.7.6	<i>Oppsummering av hypoteser</i>	27
3	Metode	28
3.1	Valg av metode.....	28
3.2	Undersøkellesdesign	28
3.3	Datainnsamlingsstrategi og utvalg	29
3.3.1	<i>Innsamlingsmetode</i>	29
3.3.2	<i>Utvalg</i>	31
3.3.3	<i>Kontrollvariabel</i>	34
3.3.4	<i>Prestudie</i>	34
3.4	Operasjonalisering og spørsmålsutforming.....	35
3.4.1	<i>Holdninger knyttet til lønnsomhet og omdømme</i>	36

3.4.2	<i>Organisasjonsnormer</i>	36
3.4.3	<i>Moralske normer</i>	37
3.4.4	<i>Opplevd atferdskontroll og mestringstro</i>	37
3.4.5	<i>Rollemodellatferd</i>	38
3.4.6	<i>Etterlevelse</i>	39
3.5	Test for intern konsistens i målene.....	39
3.5.1	<i>Reliabilitetstest</i>	39
3.5.2	<i>Korrelasjon</i>	43
3.6	Etiske utfordringer.....	46
4	Analyse.....	48
4.1	Deskriptiv analyse.....	48
4.1.1	<i>Deskriptiv statistikk etterlevelse</i>	48
4.1.2	<i>Deskriptiv statistikk kontrollvariabler</i>	51
4.2	Test av hypoteser.....	52
4.2.1	<i>ANOVA: enveis variansanalyse</i>	52
4.2.2	<i>Multivariat regresjonsanalyse</i>	55
4.3	Oppsummering av funn.....	60
5	Diskusjon.....	61
5.1	Teoretisk implikasjoner.....	61

5.1.1	<i>Etterlevelse</i>	61
5.1.2	<i>Holdning knyttet til lønnsomhet og omdømme</i>	62
5.1.3	<i>Organisasjonsnomer</i>	65
5.1.4	<i>Moralske normer</i>	66
5.1.5	<i>Opplevd atferdskontroll og mestringstro</i>	67
5.1.6	<i>Rollemodellatferd</i>	69
5.2	Ledelsesmessige implikasjoner	70
5.3	Begrensninger og anbefaling til videre forskning	72
6	Konklusjon	75
	Litteraturliste	77
	Vedlegg	92
	Vedlegg 1 – Spørreskjema	92
	Vedlegg 2 – Deskriptiv statistikk og variansanalyser for kontrollvariabler	102
	Vedlegg 3 – Test for normalitet, Shapiro-Wilk	105
	Vedlegg 5 – Deskriptiv statistikk for selskap	109
	Vedlegg 6 – Welch-test	111
	Vedlegg 7 – Post hoc-test, Games-Howell	112
	Vedlegg 8 – Ikke-parametrisk variansanalyse, Kruskal-Wallis	115
	Vedlegg 9 – Variance Inflation Factor-analyse, interaksjonsledd	117

Figurliste

Figur 1: FNs modell for bærekraftig utvikling

Figur 2: The Theory of Planned Behavior

Figur 3: Forskningsmodell med hypoteser

Figur 4: Fordeling av selskap

Figur 5: Prosentvis kjønnsfordeling

Figur 6: Prosentvis aldersfordeling

Figur 7: Prosentvis stillingsfordeling

Figur 8: Prosentvis fordeling av arbeidsoppgaver

Tabelloversikt

Tabell 1: Oppsummering av hypoteser

Tabell 2: Reliabilitetstest Ferdigheter, før og etter korrigering

Tabell 3: Reliabilitetstest Bærekraft, før og etter korrigering

Tabell 4: Korrelasjonsmatrise Ferdigheter, begrepsnivå

Tabell 5: Korrelasjonsmatrise Bærekraft, begrepsnivå

Tabell 6: Deskriptiv analyse Etterlevelse, indikatornivå

Tabell 7: Deskriptiv statistikk, begrepsnivå

Tabell 8: Deskriptiv analyse kjønn

Tabell 9: Test for homogenitet, Levene's test

Tabell 10: Enveis variansanalyse, ANOVA

Tabell 11: Regresjonsanalyse

Tabell 12: Oppsummering av funn: Støtte eller ikke støtte

1 Innledning

Verden står overfor komplekse utfordringer knyttet til klima- og samfunnsordninger, hvor det å sikre bærekraftig utvikling er kritisk for jordens tilstand. På samme tid står aktører i næringslivet overfor ulike problemstillinger knyttet til lønnsomhet. En bærekraftig utvikling er i dag noe de fleste bedrifter har på sin agenda, og det forventes i større grad enn før at fremtidens bedrifter må kunne balansere bærekraft og vekst (Finansdepartementet, 2021). Gjennom en kvantitativ undersøkelse vil denne studien undersøke i hvilken grad aktører i oppdrettsnæringen har definert bærekraft i sine kjerneverdier, og om kjerneverdiene knyttet til bærekraft etterleves av de ansatte. Videre ønsker vi å avdekke hvilke faktorer som fremmer og hemmer etterlevelsen av kjerneverdier knyttet til bærekraft.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I 2015 lanserte FN 17 mål for en bærekraftig utvikling frem mot 2030 (FN, 2019a). Bærekraftsmålene skal fungere som en felles global retning mot en bærekraftig utvikling for både sivilsamfunn, land og næringsliv. Norge har sluttet seg til målene, noe som medfører at aktører i næringslivet vil være viktige bidragsytere. Institusjonelle organer og politikere har erkjent at bærekraft ikke lengre kun kan være implementert i bedrifters økonomiske termer slik som lønnsom drift, men at det også innebærer ytterligere perspektiver som miljø, klima og velferd i samfunnet (WCED, 1987). Det økende fokuset på bærekraft har medført en overgang for næringslivet, fra å utelukkende kunne ta beslutninger basert på økonomiske forhold, til å måtte ta helheten i betraktning, noe som både inkluderer økonomiske, miljømessige og sosiale forhold. Denne overgangen har medført nytenking, omstilling og endring av forretningsmodeller, hvor presset har ført til at enhver bedrift nå må vurdere de miljømessige konsekvensene av deres drift (Adams, 2001).

En næring som virkelig har blitt gjenstand for det økende presset omkring bærekraft er oppdrettsnæringen. Norsk oppdrett er viktig for Norge, og regnes i dag som landets største, fornybare eksportkilde (SSB, 2021). Siden 70-tallet har produksjonen mangedoblet seg og det forventes en videre økning i næringen frem mot 2050 (Lekve, 2012). Den eventyrlige veksten

i norsk oppdrett har likevel satt sine spor. I løpet av de ti siste årene har det oppstått flere utfordringer knyttet til bærekraft i bransjen, herunder klimautfordringer som har skapt debatt og store avisoverskrifter. Oppdrettsnæringen har blant annet blitt beskyldt for å forurense havet, ødelegge det tradisjonelle fiske og utrydde villaksen. Det har blitt satt spørsmålsteget ved dyrevelferden i bransjen og laksens rykte som sunn mat har blitt utfordret (Wahl, 2020 1:25-2:36). Grunnet negativ medieomtale har oppdrettsnæringen fått et omdømmeproblem som har gjort det vanskelig for dem å legitimere seg. En vesentlig del av forskningen gjort rundt næringen har en naturvitenskapelig tilnærming, og det er nå behov for økt kunnskap om oppdrettsnæringens rolle i samfunnet. Samtidig er det relevant å forske på hva næringen selv gjør for å bidra til større forankring og aksept i samfunnet (Forskningsrådet, 2018).

Undersøkelsen «State of Sustainability in Norway 2020» gjennomført av Sustainability Hub (2020) avdekket en kritisk mangel på kompetanse innen bærekraft i norske selskap, og understreker at bærekraft må inn i bedriftenes kjernestrategi. Rapporten viser at 69 prosent av selskapene mener det er et større press på bærekraft i dag, enn det noensinne har vært tidligere. Videre rapporterer 87 prosent at bærekraft er en del av det strategiske fokuset i bedriften, men hele 70 prosent viser til at de ikke har en forretningsmodell som er klar for en bærekraftig fremtid inn mot 2030. En annen studie gjennomført av PwC undersøker hvordan de 100 største bedriftene i Norge jobber med bærekraft. Hele 94 prosent har ambisjoner om en bærekraftig tilnærming, men det er kun 30 prosent som har etablert en tydelig strategi for å kunne realisere ambisjonene (PwC, 2020). For at bedrifter skal lykkes med å implementere bærekraft i sin kjernestrategi må det strategiske arbeidet som ligger til grunn være forankret i selskapets verdigrunnlag. Dette innebærer at bedrifter må evaluere, kartlegge og handle ut fra ønsker og krav som stilles fra interessenter, både interne og eksterne. På denne måten gjennomsyres bærekraft i alle ledd i bedriften, og gjenspeiles i leder- og medarbeideratferd (Brønn, 2019).

Ifølge Jolink og Niesten (2013) er det først når de ansatte fullt og helt står bak selskapets bærekraftstrategi, og etterlever den gjennom kjerneverdiene, at det kan skapes bærekraftige resultater for både bedriften og samfunnet. Kjerneverdier anses som retningslinjer som representerer grunnprinsipper eller standarder i en organisasjon (Wijethilake & Lama, 2018). I en Fafo-rapport fra 2008 ble det kartlagt at 43 av Norges 50 største selskaper hadde etablert et

sett med kjerneverdier (Falkenberg, 2008). Dette indikerer at kjerneverdier har høy relevans i norsk næringsliv. Kjerneverdier blir i dag brukt i markedsføringen av bedriften og som ledesnor for hvordan de ansatte skal oppføre seg (Urde, 2009). Et viktig poeng er at dersom kjerneverdiene kun utarbeides med hensikt om å sette selskapet i et bedre lys, uten at de faktisk fungerer som ledesnor for de ansattes oppførsel kan det få store konsekvenser for selskapet. Kjerneverdier som ikke etterleves kan resultere i svekket troverdighet til ledelsen, kyniske ansatte og således føre til en dårligere organisasjonskultur (Lencioni, 2002).

I tråd med det økende fokuset på bærekraft ser vi også en trend hvor bedrifter i dag utformer kjerneverdier knyttet til bærekraft. Denne trenden er spesielt gjeldende for oppdrettsnæringen, hvor man etter et raskt besøk på nettsidene til de største oppdrettselskapene i Norge sitter igjen med et inntrykk av at bærekraft er godt implementert i kjernestrategien til de fleste. Eksempelvis finner vi kjerneverdier som «Bærekraft i alt vi gjør», «Samfunnsansvar», «Bærekraft», og «Biologisk produksjon i takt med ren natur». Er det virkelig slik at disse verdiene etterleves av både ledere og ansatte på daglig basis? Det viser seg å være stor usikkerhet knyttet til graden av etterlevelse av kjerneverdier. Lencioni (2002) påpeker at mange bedrifter kun utarbeider et sett med kjerneverdier fordi de føler at det forventes fra eksterne interessenter. I slike tilfeller vil de aktuelle verdiene kun være tomme begreper, og dermed stå for ingenting annet enn et ønske om å være politisk korrekt (Lencioni, 2002). Med bakgrunn i dette ønsker vi å undersøke om kjerneverdiene knyttet til bærekraft etterleves av aktører i oppdrettsnæringen, eller om det kun er et forsøk på å fremstille næringen mer bærekraftig enn den faktisk er, som således kan betraktes som grønnvasking.

1.2 Formål og forskningsspørsmål

Studier av organisasjoners fokus på bærekraft har blitt gjennomført i flere ulike bransjer (Cop, Alola & Aloa, 2020; Corral, 2003; Taylor & Todd, 1995). Som følge av både lokale og globale miljøutfordringer har bærekraft i dag blitt satt på dagsorden, og majoriteten av de største bedriftene i Norge uttrykker at de har ambisjoner for bærekraft (PwC, 2020). Til tross for det økte fokuset på området, eksisterer det fremdeles et behov for ytterligere forskning. Dette blir deriblant presisert av Goyal, Rahman og Kamanzi (2013) som viser til manglende forståelse av sammenhengen mellom bærekraftsinitiativ og hvordan dette påvirker

organisasjoner. For å oppnå mer pålitelige og konkluderende resultater påpeker Goyal et al. (2013) at det er et tydelig behov for ytterligere studier i flere bransjer.

I tilsvarende grad som bærekraft, fremstår etterlevelse av kjerneverdier som et vitalt tema med begrenset empiri (Thorbjørnsen & Supphellen, 2011). Jollands, Akroyd og Swabe (2015) understreker at det eksisterer lite litteratur om kjerneverdier. Det påpekes videre at ingen spesifikt har undersøkt kjerneverdier i sammenheng med bærekraft. Lencioni (2002) beskriver også at det er stor usikkerhet knyttet til hvorvidt bedrifters kjerneverdier etterleveres av de ansatte. Det kan derfor stilles spørsmål til hvilken grad kjerneverdier påvirker organisasjoners hverdag og operasjonelle drift. Denne studien søker å undersøke hvilken betydning kjerneverdier har for selskaper. Vi ønsker med vår studie å bidra til den manglende litteraturen om forholdet mellom etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft og grad av etterlevelse.

Bærekraft måles etter de tre dimensjonene økonomi, miljø og sosiale forhold. Fokuset i denne studien vil være på kjerneverdier knyttet opp mot klima og miljø, da dette gjenspeiler de mest kritiske og dagsaktuelle utfordringene oppdrettsnæringen i Norge står overfor i dag. På bakgrunn av dette har vi utledet følgende forskningsspørsmål:

1. I hvilken grad etterleveres kjerneverdiene knyttet til bærekraft hos aktører i norsk oppdrettsnæring?

2. Hvilke faktorer hemmer og fremmer etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft hos aktører i norsk oppdrettsnæring?

Forskningsspørsmålene vil besvares ved hjelp av et kvantitativt forskningsdesign. For å besvare det første forskningsspørsmålet vil det tas utgangspunkt i den selvrapporterte etterlevelsen. Det vil fortelle i hvilken grad kjerneverdiene knyttet til bærekraft etterleveres av aktører i oppdrettsnæringen. For å besvare vårt andre forskningsspørsmål vil vi ta utgangspunkt i vår forskningsmodell for å avdekke hvilke faktorer som fremmer og hemmer graden av etterlevelse. Videre undersøkes det hvorvidt det eksisterer forskjeller i graden av etterlevelse knyttet til selskapenes ulike kjerneverdier.

1.3 Avhandlingens struktur

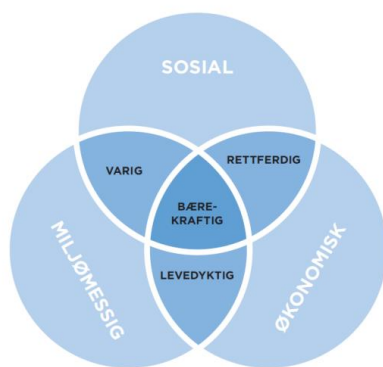
For å besvare forskningsspørsmålene vil vi i påfølgende kapittel presentere vår forskningsmodell samt forklare tilhørende begreper og hypoteser. I kapittel 3 vil det redegjøres for forskningsmetoden som er benyttet, og gis en forklaring av gjennomføringen av undersøkelsen. Analyse av data presenteres i kapittel 4. Kapittel 5 omhandler diskusjon, implikasjoner av funnene og forslag til videre forskning, mens kapittel 6 inneholder en avsluttende konklusjon.

2 Teori

I dette kapitlet presenteres relevant teori, som danner et overordnet teoretisk rammeverk for studien. Litteratur og forskning som belyses i avhandlingen er innenfor feltene bærekraft, kultur og atferdsteori. Kapitlet tar for seg aspekter ved bærekraft, hvordan man styrer en bedriftskultur og teorien om planlagt atferd.

2.1 Definisjon av bærekraft

Begrepet *bærekraft* kan spores langt tilbake i tid, men ble først allment formulert i 1987 gjennom Brundtlandkommisjonens rapport «Our common future». Brundtlandkommisjonen definerer bærekraft som «en utvikling som sikrer at samfunnet møter dagens behov uten å gå på kompromiss med fremtidige generasjoners evne til å møte sine egne behov» (WCED, 1987). Formålet med kommisjonen var å foreslå utviklingsstrategier som kunne bidra til å løse fattigheds- og miljøproblemer, og kommisjonens arbeid har spilt en sentral rolle i forbindelse med det økende bærekraftsfokuset de senere årene (FN, 2019a). I 2015 lanserte FN 17 mål og 169 delmål for en bærekraftig utvikling frem mot 2030, hvor ekstrem fattigdom skal utryddes, klimaendringene bremses og sosiale ulikheter utjevnes (FN, 2019a).



Figur 1: FNs modell for bærekraftig utvikling (FN, 2019a)

Av figuren ser vi at en bærekraftig utvikling består av følgende dimensjoner: *økonomiske*, *miljømessige* og *sosiale forhold*. Økonomiske forhold skal sikre en jevn fordeling av ressurser samt en hverdag uten korrupsjon og fattigdom for alle. Miljømessige forhold referer til å ivareta klima og natur som en fornybar ressurs. Sosiale forhold omhandler å ivareta menneskerettighetene og sikre at alle skal ha et rettferdig og godt grunnlag for et anstendig liv (FN, 2019a). Skjæringspunktet mellom dimensjonene kan potensielt være motstridende på kort sikt. Eksempelvis ser vi at oppdrettsnæringen har hatt en kraftig økonomisk vekst de siste årene, men de har blitt beskyldt for at det går på bekostning av både dyrevelferd og forurensing av havet (Wahl, 2020 1:25-2:36). De tre dimensjonene er altså gjensidig avhengig av hverandre, og det er den helhetlige sammenhengen som avgjør om noe er bærekraftig (FN, 2019a).

2.2 Norsk oppdrettsnæring og bærekraft

Norsk oppdrettsnæring var i pionerfasen på 1970-tallet og har siden den gang vært i rivende utvikling og vokst seg til å bli en høyteknologisk milliardindustri. Norsk oppdrett regnes i dag som landets største, fornybare eksportnæring (SSB, 2021). I 2019 hadde akvakultur og fiskeri fra Norge en samlet eksportverdi på 107 milliarder NOK, hvor eksporten av laks sto for 68 prosent av summen (Skeie, 2020). All fremtidig næringsvirksomhet, inkludert oppdrettsnæringen, må forholde seg til bærekraft. I dag kommer kun to prosent av maten til verdens befolkning fra det som utgjør over 70 prosent av klodens overflate (Havforskningsinstituttet, 2019). Dette indikerer at ressursene i havet ikke har blitt utnyttet godt nok, og at det finnes store vekstmuligheter for norsk havbruk. Verdens befolkning vokser raskt og det forventes at det skal være 9,7 milliarder verdensborgere i 2050 (FN, 2019b). I løpet av få tiår vil verdens befolkning trenge dobbelt så mye mat som i dag, og ifølge The Food and Land Use Coalition (2019) må mer mat komme fra havet i fremtiden. Havet har areal, råstoff og ressurser, og det er stor politisk enighet om at oppdrettsnæringen vil ha en stadig viktigere rolle for Norge i fremtiden. Norsk havbruk må i fremtiden sikre bærekraftig vekst med god lønnsomhet og lavt klimaavtrykk (Nærings- og fiskeridepartementet, 2019).

For at næringen skal tåle videre vekst stilles det i dag strenge krav til bærekraft i alle ledd av verdikjeden, og bærekraft har således blitt et sentralt fokusområde for alle involverte bedrifter (Salmon Group, 2018). Landsforeningen for fiskeri- og havbruksnæringen, Sjømat Norge, presenterte i 2017 en visjon for næringen frem mot 2030. Visjonen legger vekt på ambisjonen om at sjømat skal være Norges viktigste bidrag til å nå FNs bærekraftsmål (Sjømat Norge, 2017). Visjonsdokumentet er forankret i FNs bærekraftsmål og lister opp seks mål for næringen, hvor følgende tre mål er forbundet med miljømessig bærekraft:

1. Havbruksnæringen skal ikke ha negativ effekt på artsmangfoldet.
2. Havbruksnæringen skal være en del av løsningen på klimautfordringen.
3. Havbruksnæringen skal bruke havet på en måte som fremmer en miljømessig bærekraftig utvikling.

Disse målene skal sikre at havbruksnæringen bidrar til å nå FNs bærekraftsmål tilknyttet ansvarlig forbruk og produksjon, stoppe klimaendringene, livet under vann og livet på land. Visjonsdokumentet understreker at en bærekraftig utvikling i næringen vil kreve endring og nytenking. Det er nå fire år siden dokumentet ble publisert og denne studie ønsker å undersøke om aktører i oppdrettsnæringen har klart å implementere kjerneverdier knyttet til bærekraft inn i bedriftene. Når vår studie tar for seg kjerneverdier knyttet til bærekraft vil det hovedsakelig være kjerneverdier forbundet med klima og miljø, da dette gjenspeiler de mest kritiske utfordringene næringen står overfor. Videre ønsker vi å undersøke om de aktuelle verdiene etterleves på daglig basis av de ansatte samt se på hvilke faktorer som fremmer og hemmer etterlevelsen av kjerneverdiene.

2.3 Regel-, mål- og verdistyring

I litteraturen skilles det ofte mellom tre ulike tilnærminger ledelsen kan benytte for å styre kulturen i bedriften på: regel-, mål- og verdistyring (Håkonsen & Nybrodahl, 1998). Tilnærmingene kan til en viss grad brukes isolert, men vanligvis benytter de fleste bedrifter en kombinasjon av alle tre når de skal styre bedriftens kultur. Det vil si at alle styringsformene

eksisterer i enhver bedrift, men graden av dem vil variere. Eksempelvis vil innføringen av verdistyring redusere behovet for regel- og målstyring. Styringsformene har sitt opphav i samfunns- og bedriftsutviklingen og har utviklet seg over tid, i tråd med endringer i bedriftens eksterne og interne rammebetingelser. Regelstyring dominerte på 70-tallet, målstyring var 80-tallets styringsform, mens verdistyring ble sett på som 90-tallets måte å styre kulturen på (Håkonsen & Nybrodahl, 1998).

Regelstyring forutsetter at alle medarbeidere må kontrolleres og detaljstyres. I regelstyrte bedrifter vil det derfor finnes regler, budsjetter, forskrifter og instruksjoner som skal veilede de ansatte (Håkonsen & Nybrodahl, 1998). Alle avgjørelser i bedriften tas i henhold til regelboken, og ikke etter sunn fornuft hos beslutningstakerne. Regelstyringen fører dermed til liten delegering av myndighet og ansvar til medarbeiderne, noe som kan hemme raske beslutningsprosesser som ofte forekommer i dagens konkurransepregede samfunn. Det er likevel verdt å poengtere at alle bedrifter trenger en viss grad av regelstyring, da en bedrift uten regler raskt vil bli et anarki. På 80-tallet mistet regelstyring sitt fotfeste til målstyring på grunn av dens lave grad av fleksibilitet. Målstyrte bedrifter har fokus på å sette mål, for deretter å jobbe mot måloppnåelse. Målstyring har et sterkt resultatkrav og dette resulterer i at de menneskelige forholdene ikke blir ivarettatt, ettersom målene oppfattes viktigere enn menneskene. Medarbeidere kan da føle at de kun er et middel som brukes til å nå målene, som kan resultere i en kynisk og kald organisasjonskultur. Målstyring bør ikke trumfe alt annet i bedriften, men det er fremdeles en naturlig og viktig del av styringen i de fleste bedrifter (Håkonsen & Nybrodahl, 1998).

Denne studien vil fokusere på den tredje tilnærmingen, verdistyring. Verdistyring refererer til at alle ansatte får mer ansvar og myndighet samtidig som ledelsen slipper kontroll og makt. I en verdistyrte bedrift har ledelsen tillit til sine underordnede i form av at de mener hver enkelt medarbeider er beslutningsdyktig og vet hvordan å håndtere situasjonene som dukker opp (Håkonsen & Nybrodahl, 1998). Lederen skal fungere som en rollemodell og de ansatte er selv ansvarlig for resultater og måloppnåelse. Gjennom denne styringsformen blir det økt fokus på egne standarder for atferd og eget verdigrunnlag. De mellommenneskelige relasjonene betraktes som svært viktige i en verdistyrte bedrift. Menneskene sett på som mål i seg selv, og ikke bare som et middel for å nå målet. Hensikten er å utvikle et forpliktende arbeidsfellesskap

hvor medarbeiderne streber etter kontinuerlig læring. I en verdistyrte bedrift gjennomfører kjerneverdiene de ansattes handlinger som følgelig sikrer etterlevelse. En slik styringsform vil ikke fjerne behovet for regel- og målstyring, men bidrar til å redusere det (Håkonsen & Nybrodahl, 1998).

2.4 Kjerneverdier

I dagens samfunn foreligger det en trend hvor organisasjoner utformer såkalte kjerneverdier. I 2008 ble det kartlagt at 43 av de 50 største selskapene i Norge har et definert sett av kjerneverdier (Falkenberg, 2008). Kjerneverdier kan betraktes som et grunnleggende element ved en organisasjonskultur, da de har til hensikt å beskrive hva organisasjonen står for. De representerer organisasjonens varige prinsipper og driftsfilosofier, og presenteres vanligvis som en sammensetning av fire eller fem ord (Rowe & Cadzow, 2014). Verdiene er den praksisen organisasjonsmedlemmene lever etter, eller burde leve etter, i arbeidshverdagen. Ifølge Collins og Porras (1996) representerer kjerneverdier limet som holder en organisasjon sammen når den vokser, desentraliseres, diversifiseres eller utvides. Kjerneverdiene forblir faste, mens forretningsstrategier og praksiser tilpasser seg en verden i endring. Wijethilake og Lama (2018) refererer til kjerneverdier som et ledelseskontrollsystem som toppledelsen kan benytte for å etablere en felles forståelse av organisatoriske mål overfor sine interessenter. I en organisasjon er verdier dypt integrerte prinsipper som setter standarden for organisatoriske handlinger.

Et interessant spørsmål er i hvor stor grad de aktuelle kjerneverdiene etterleves av de ansatte i hverdagen. Har kjerneverdiene en faktisk funksjon, eller er det kun pompøse verdier? Det kan tenkes at mange ikke ser konsekvensene slike pompøse verdier kan ha for bedriften, og tenker at tomme begreper er harmløst. Ifølge Lencioni (2002) er det langt fra harmløst. Han påpeker at dersom ledelsen ikke sikrer en kultur av etterlevelse kan kjerneverdiene ofte bli svært destruktive. Uttalelser om tomme verdier skaper kyniske og uredde ansatte, fremmedgjør kunder og andre interessenter, samt undergraver ledelsens troverdighet. Lencioni (2002) går så langt som å si at nedverdiggjøring av kjerneverdier er en synd, ikke bare fordi den resulterende kynismen forgifter organisasjonskulturen, men også fordi bedrifter kaster bort en gylden mulighet. Kjerneverdiene kan skille en bedrift fra sine konkurrenter, og skal i praksis avklare

bedriftens identitet og fungere som et samlingspunkt for de ansatte. Han påpeker videre at dersom en bedrift skal satse på verdistyring vil det kreve konstant årvåkenhet (Lencioni, 2002).

Ifølge Rowe og Cadzow (2014) er det helt avgjørende for en organisasjon å etablere et tydelig sett med organisatoriske kjerneverdier. På denne måten kan organisasjonen oppnå en kultur av etterlevelse. Rekom, Riel og Wierenga (2006) argumenterer for at dersom en organisasjon evner å etablere kjerneverdier som samsvarer med organisasjonsmedlemmers daglige handlinger vil de ansatte motiveres av kjerneverdiene og følgelig etterleve dem. Kjerneverdiene vil da være av betydning for de ansatte, spesielt under situasjoner preget av tvetydighet og usikkerhet, da de ansatte vil handle i tråd med disse verdiene.

Som et resultat av det økende fokuset på bærekraft understreker Porter og Kramer (2006) at organisasjoner nå også bør etablere kjerneverdier knyttet til bærekraft i sin misjon. Hensikten er å håndtere presset knyttet til bærekraft på en strategisk måte. Tidligere klimaforskere har vist at kjerneverdier påvirker en rekke atferdsmessige domener, eksempelvis har det blitt vist at de kan påvirke reduisering av energiforbruk (Poortinga, Steg & Vlek, 2004), endring i forbruksmønstre (Thøgersen & Ölander, 2002), etablering av etisk drift (Grojean, Resick, Dickson & Smith, 2004) og miljøinitiativer fra ledelsen (Fryxell & Lo, 2003). I tråd med denne forskningen ser vi at stadig flere bedrifter etablerer kjerneverdier knyttet til bærekraft, herunder miljømessige verdier som er tilknyttet menneskelig og økologisk velferd. Slike verdier bør dermed hjelpe organisasjoner med håndtering av bærekraftsrisiko fra både interne og eksterne krefter (Epstein & Buhovac, 2014).

For at kjerneverdier skal ha effekt kreves det at de etterleves av organisasjonsmedlemmene. Bertels, Papania og Papania (2010) påpeker at dersom kjerneverdier knyttet til bærekraft blir en del av organisasjonskulturen vil organisasjonsmedlemmene etterleve kjerneverdiene. Videre argumenterer Andersson, Shivarajan og Blau (2005) for at arbeidet med implementeringen av kjerneverdier knyttet til bærekraft begynner øverst i organisasjonen. Toppledelsen må anerkjenne verdiene og etterleve dem i deres hverdagslige samspill med underordnede for å sikre en kultur av etterlevelse.

2.5 Teoretisk rammeverk

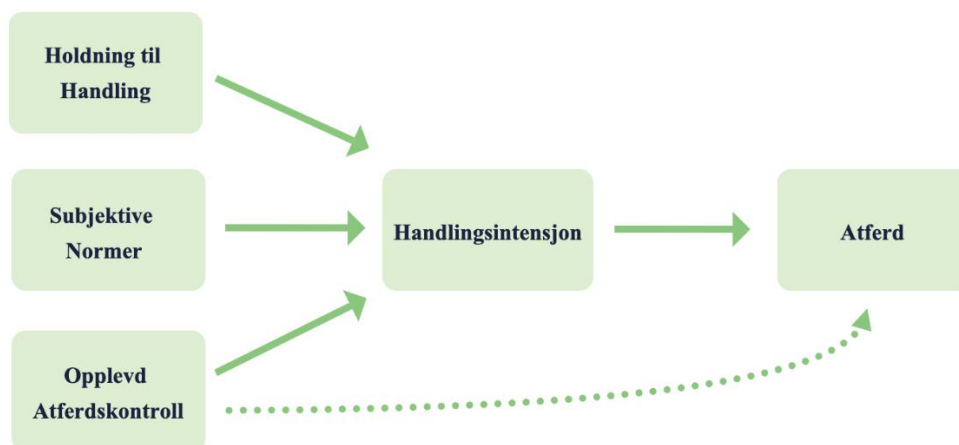
I dette delkapittelet vil vi presentere det teoretiske fundamentet som ligger til grunn for studien. For å belyse våre forskningsspørsmål og søke ytterligere forståelse for menneskelig atferd, har vi valgt å benytte det teoretiske rammeverket «The Theory of Planned Behavior» (TPB). Teorien om planlagt atferd er en anerkjent modell innen individuell atferdsteori og ble utarbeidet av Ajzen i 1985. Modellen er en videreutviklet modell fra Fishbein og Ajzen (1975) sin tidligere forskning på teorien om overveide handlinger (The Theory of Reasoned Action). Hensikten med TPB er å forstå og forutsi atferd, og rammeverket har tidligere bidratt til å forutsi atferd i en rekke atferdsmessige domener (Ajzen, 2020). Da kjerneverdier blir utarbeidet av ledelsen med et ønske om at alle i bedriften skal etterleve dem, er det rimelig å anta at de ansatte har et bevisst forhold til kjerneverdiene. Følgelig vil de ansatte tenke gjennom de ulike valgmulighetene og deres atferd vil så basere seg på rasjonelle vurderinger. TPB kan dermed være en god modell for å kunne forstå hvordan holdninger til etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft kan påvirkes og endres. Vi vil i denne studien benytte forskning rundt teorien om planlagt atferd, samt eksisterende forskningsrapporter om bærekraft og etterlevelse av kjerneverdier. I første omgang tar vi for oss teorien om planlagt atferd i sin helhet, for deretter å redegjøre for hvert enkelt element i modellen. I tillegg vil det bli tilført begreper og teori vi mener er aktuelle for å besvare våre forskningsspørsmål.

2.6 Teorien om planlagt atferd

Teorien om overveide handlinger tar for seg overensstemmelsen mellom handlinger og intensjoner, og tar utgangspunkt i at atferd bygger på rasjonelle vurderinger. Ifølge Ajzen (1991) er intensjon om atferd en funksjon av både subjektive normer og personlige holdninger. Modellen om overveide handlinger indikerer at individer vil ha høyere intensjon (motivasjon) til å gjennomføre en bestemt handling, dersom holdningen til handlingen er positiv. I tillegg må individet tro at andre mennesker av betydning ønsker at de skal utføre handlingen (subjektiv norm). Ajzen (1991) påpeker at dette vil øke sannsynligheten for at personen kommer til å gjennomføre den faktiske handlingen. Det som bestemmer om handlingen vil bli utført eller ikke, avhenger av individets intensjoner med handlingen (Ulleberg & Rundmo, 2002). Teoriens grunnleggende fundament er at hvis man endrer på individets holdninger, kan det føre til

endring i atferd hos vedkommende. Ajzen (1991) forklarer dette med at holdninger er en bakenforliggende faktor til atferd. Denne antakelsen er integrert i både teorien om overveide handlinger og teorien om planlagt atferd.

Subjektive normer og holdning til handling kan være gode forklaringsfaktorer i de fleste tilfeller. På den andre siden eksisterer det faktorer utenfor individets egen kontroll som kan ha påvirkningskraft. I artikkelen «From intentions to actions: a theory of planned behavior» tar Ajzen (1985) høyde for slike faktorer og presenterer en tredje variabel – opplevd atferdskontroll. Variabelen omhandler hvorvidt handlingen oppleves som vanskelig eller lett for individet, og inkluderes på lik linje med de to øvrige variablene. Med andre ord avhenger selve handlingen om hvordan individet opplever mestring i en bestemt situasjon. Tidligere undersøkelser viser at både handlingsintensjon og atferd lar seg predikere i større grad når atferdskontroll blir hensyntatt, i tillegg til personlige holdninger og subjektive normer (Mæland, 2005).



Figur 2: The Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991)

Figuren over illustrerer teorien om planlagt atferd. Den første delen av modellen er forestillingen om individets holdning til handling. Denne delen vurderes ut fra hvilket utfall eller effekt en bestemt situasjon kan få. Individet går gjennom en vurderingsprosess om hvordan situasjonen kan utvikle seg, og vurderingen baserer seg på en skala som går fra et positivt til et negativt utfall. Det neste steget er forestillingen om subjektive normer. Denne delen handler

om viljen til å kunne tilpasse seg andre individer. Den tredje og siste forestillingen er tilleggsvARIABLEN om opplevd atferdskontroll. Her står opplevelse av kontroll sentralt og vil påvirkes av individets tidligere erfaringer.

Variablene til venstre i modellen bygger opp intensjonene til individet, mens intensjonene ofte anses å ha en direkte kobling til atferden. En studie gjennomført av Englund (1998) viser at det i mange tilfeller er høy korrelasjon mellom å ha en intensjon om å gjøre noe, og å faktisk gjennomføre det. Med dette forstår vi at individer som har en sterk intensjon, svært ofte utfører selve handlingen. Ajzen (1991) forklarer at jo sterkere intensjon en person har om å engasjere seg i en bestemt handling, desto mer sannsynlig er det at handlingen blir utført. I denne sammenhengen er det imidlertid viktig å poengtere at dette avhenger av at det er individet selv som tar beslutningen om å utføre handlingen eller ikke. I noen tilfeller, selv om kravet om selvbestemmelse er oppfylt, må man være oppmerksom på at resultatet kan påvirkes av ikke-motiverende faktorer. Det kan eksempelvis være tilgjengeligheten av nødvendige ressurser og muligheter, som penger, tid, samarbeid med andre og ferdigheter. Slike faktorer representerer individenes faktiske kontroll over handlinger. Avslutningsvis kan man konkludere med at dersom et individ har en sterk intensjon om å utføre en handling, samtidig som de nødvendige ressursene og mulighetene er til stede, er det gode muligheter for at selve handlingen blir gjennomført (Ajzen, 1991).

I neste del vil vi gå dypere inn i de tre variablene som påvirker handlingsintensjoner. I tillegg vil det bli redegjort for modellens to hovedelementer: intensjoner og atferd.

2.6.1 Holdning til handling

Holdning er et ofte omtalt begrep, og det eksisterer flere ulike oppfatninger og definisjoner av begrepet. Ajzen og Fishbein (1980) definerer begrepet som; «holdninger er den graden av affekt – positiv eller negativ – overfor et objekt». Et objekt kan i denne sammenhengen eksempelvis være et produkt, en aktivitet eller en handling. I teorien om planlagt atferd måles holdning til handling. Når hensikten er å forklare atferden vil dette sannsynligvis gi en bedre forståelse enn kun å måle holdninger til et objekt. Et individs holdninger former seg etter forbindelser med andre objekter, relaterte hendelser og beskrivelser, mens våre oppfatninger opparbeides ved at

atferden kobles til et gitt resultat. Individuer danner positive holdninger til atferd som forventes å føre til gode resultater, på samme måte som det dannes negative holdninger til atferd som forventes å føre til negative resultater. Mennesker danner automatisk og umiddelbart en holdning til atferd som allerede har en negativ eller positiv verdi (Ajzen, 1991). Med dette forstår vi at det er helt avgjørende med positive holdninger til handlingen, som igjen er en viktig faktor for handlingsintensjonen og faktisk atferd.

Thorbjørnsen og Supphellen (2011) presenterte i artikkelen «Determinants of core value behavior in service brands» en undersøkelse om avgjørende faktorer for ansattes etterlevelse av kjerneverdier. Artikkelen viser at den viktigste faktoren for etterlevelse er ansattes holdning til organisasjonens definerte kjerneverdier. Holdninger vil variere og noen ansatte kan være motvillige og skeptiske til de definerte kjerneverdiene. De fleste organisasjoner har etablerte kjerneverdier, i alle fall i beskrivende forstand. Dersom ledelsen ønsker å endre dem for å støtte opp under merkevarposisjoneringen, kan det føre til motstand og negative holdninger (Thorbjørnsen & Supphellen, 2011). Videre poengteres det at det forventes en mer positiv holdning dersom de definerte verdiene er i tråd med ansattes personlige verdier. Resultatene fra studien viser at positiv holdning til kjerneverdiene har en positiv innflytelse på etterlevelse av kjerneverdier.

Interessenter og politiske vedtak stiller stadig høyere krav til miljømessig fokus (Adams, 2001). Bærekraft representerer ifølge Schrette, Hinz, Scherrer-Rathie og Friedli (2014) ikke bare en trussel for organisasjoner, men også muligheter. I den forbindelse blir bærekraft trukket frem som fremtidens konkurransefortrinn. I nyere tid har organisasjoner forsøkt å oppnå konkurransefortrinn ved å delta i aktiviteter forbundet med bærekraft, og bærekraft har følgelig fått en strategisk betydning (Goyal et al., 2013). Tidligere forskning antok lenge at investeringer tilknyttet bærekraft ikke ga store økonomiske fordeler. Denne tankegangen har imidlertid blitt utfordret, og det antydes at organisasjoner både kan være konkurransedyktige og ivareta miljøet (King & Lenox, 2001; Porter & van der Linde, 1995). Litteraturen argumenterer for en vinn-vinn-situasjon der bedrifter kan fokusere på bærekraft, og samtidig opprettholde et konkurransefortrinn (Porter & van der Linde, 1995; Reyes-Rodríguez, Ulhøy & Madsen, 2016).

Organisasjoners fokus på lønnsomhet, samtidig som bærekraftig utvikling søkes, har skapt stor interesse blant forskere. En rekke studier har undersøkt sammenhengen mellom bedrifters bærekraftsfokus og dets effekt på prestasjon, og kommet frem til forskjellige resultater (Anstine, 2000). Rao og Holt (2005) presenterer i sin forskning at initiativ til grønn forsyningskjede har en positiv sammenheng med økonomiske og miljømessige resultater for organisasjonen. Kiron, Kruschwitz, Haanes, Reeves og Goh (2013) slår fast at majoriteten av selskaper som har implementert bærekraft i sin forretningsmodell opplever økt lønnsomhet som følge av tiltakene. Dette støttes opp av en undersøkelse utført av Eccles, Ioannou og Serafeim (2014) som viser til økt konkurransekraft blant selskapene som har integrert bærekraft i sin forretningsmodell. Videre fremkommer det i en undersøkelse utført av McKinsey (2017) at dersom bærekraft implementeres i selskapers kjernestrategi vil det resultere i økonomisk gevinst på sikt.

Forskning gjennomført av Zhu, Sarkis, Cordeiro og Lai (2008) viser ikke til signifikant sammenheng mellom implementering av bærekraftstiltak og økonomisk gevinst. Studier som har undersøkt sammenhengen mellom økonomiske resultater og miljøinnsats har i hovedsak presentert funn med positiv sammenheng (Hart & Ahuja, 1996). Ocampo og Clark (2015) poengterer likevel at området ikke er tilstrekkelig utforsket i nåværende litteratur, og at det er behov for mer forskning på feltet. På bakgrunn av de varierende resultatene eksisterer det et tydelig behov for mer forskning. Med utgangspunkt i dette vil det være interessant å undersøke ansattes holdninger til om de tror etterlevelse av kjerneverdier, med fokus på bærekraft, vil medføre økt lønnsomhet for bedriften.

Omdømmet representerer organisatoriske resultater og skildrer muligheten til å levere pålitelige og ønskelige resultater overfor interessentene (Gibson, Gonzales & Castanon, 2006). Gibson et al. (2006) argumenterer for at omdømmet er den mest verdsette organisatoriske eiendelen. Dette støttes av Bang, Odio og Reio (2014) som understreker viktigheten av godt omdømme. Ifølge Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi og Saaeidi (2015) vil økt bærekraftsfokus resultere i bedret omdømme hos interessenter, som videre kan føre til høyere profitt. Videre undersøkte Bang et al. (2014) modererende effekter av merkevarens omdømme og moralske forpliktelser, i forholdet mellom variablene i teorien om planlagt atferd og frivillig intensjon. Studien viser at merkevarens omdømme er en moderator i forholdet mellom holdning og intensjon.

Oppdrettsnæringens omdømmeproblem har gjort det vanskelig for aktørene å legitimere seg (Wahl, 2020 1:25-2:36). Næringen gikk gjennom en omdømmekrise i 2010 som følge av flere utfordringer knyttet til miljø og klima (Norges Sjømatråd, 2018). I dag er tiltroen til næringen stigende, men omdømmet er fremdeles sårbart for skeptikers negative medieomtaler. I en undersøkelse gjennomført av Norges Sjømatråd (2018) ble det kartlagt at konsumenter av laks har liten kunnskap om hvilke tiltak næringen tar med hensyn til miljø, dyrevelferd og rømminger. Med bakgrunn i ovennevnte vil det være interessant å undersøke ansattes holdninger til om de tror etterlevelse av kjerneverdier vil føre til bedre omdømme for bedriften.

2.6.2 Subjektive normer

Subjektive normer vil ifølge Ajzen og Fishbein (1980) ha en direkte innvirkning på handlingsintensjonen. Subjektiv norm refererer til oppfattet sosialt press mot å utføre eller ikke utføre en bestemt handling (Ajzen, 1991). Et individ vil ha høyere tilbøyelighet til å utføre en gitt handling når de selv vurderer den som positiv, samtidig som mennesker rundt med innflytelse mener det samme (Ajzen, 1985). Jo mer et individ er opptatt av oppfatningene og forventningene til mennesker i nær omgangskrets, desto mer sannsynlig er det at personens holdning til en gitt handling vil endres i tråd med de subjektive normene (Sparks & Shepherd, 1992).

Sosiale normer klassifiseres som en form for subjektive normer, hvor sosiale normer refererer til et sett med regler for akseptabel oppførsel som individer følger for å bli akseptert av en gruppe (Deutsch & Gerhard, 1955). I arbeidslivet vil de viktigste sosiale normene være organisasjonsnormer, som er en organisasjons uskrevne regler og er en del av organisasjonskulturen (Bang, 2020). Organisasjonskultur defineres som «et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben» (Bang, 2020, s. 23). I enhver bedrift vil det foreligge forventninger om hva som regnes som akseptabel og forventet oppførsel fra de ansatte. Normene vil være med å danne atferden til medarbeiderne, og er direkte koblet til kjerneverdiene. De skal fungere som en ledesnor for hvordan man skal handle for å sikre etterlevelse av kjerneverdiene (Hatch, 2018). Organisasjonsnormer vokser frem gjennom

kontinuerlig aktivitet på arbeidsplassen, og blir til slutt regler for atferd. Ved å følge organisasjonsnormene vil den ansatte føle på en form for anerkjennelse, mens enhver fratredelse av normene kan resultere i sanksjoner fra fellesskapet (Smolicz, 1981). Blok, Wesselink, Studynka og Kemp (2015) konkluderte i sin studie med at sosiale normer, herunder organisasjonsnormer, var en sterk prediktor for bærekraftig atferd på arbeidsplassen.

2.6.3 *Moralske normer*

Det eksisterer en rekke studier som kritiserer teorien om planlagt atferd for å undergrave moralens betydning (Arvola, Vassallo, Dean, Lampila, Saba, Lätheenmäki & Shepherd, 2008; Jackson, Smith & Conner, 2011). Parker, Manstead og Stradling (1995) argumenterer for at dersom moralske normer inkluderes i teorien om planlagt atferd vil det kunne styrke forutsigelsen av om den planlagte atferden blir gjennomført. Det tyder på at moralske normer er en viktig determinant for å forme handlingsintensjon, og videre gjennomføre en handling. På bakgrunn av dette har vi valgt å inkludere moralske normer i vår forskningsmodell.

I kontrast til subjektive normer som omhandler oppfattet sosialt press, referer moralske normer til en personlig og individuell vurdering av hva som er riktig og galt å gjøre. Moralske normer betegnes som individuelle, uskrevne regler som referer til hva individer oppfatter som moralsk riktig eller galt (Fredwall, 2018). Slike normer skal fremme og beskytte de personlige verdiene vi tror på. Når en person velger å handle i tråd med sine moralske normer, er det fordi de ønsker å etterleve en personlig forpliktelse, og ikke fordi de frykter eventuelle sanksjoner ved å ikke følge dem, som en ofte gjør ved sosiale normer (Falkenberg, 2008). Klöckner (2013) påpeker at selv om teorien om planlagt atferd ofte får sterk empirisk støtte, har den blitt kritisert for å underrepresentere moralens innvirkning på bærekraftig atferd. Ifølge Jakovevic og Steg (2013) påvirkes bærekraftig atferd i stor grad av moralske normer. Flere studier viser til en direkte kobling mellom moralske normer og handlingsintensjon. Eksempelvis konkluderte Dowd og Burke (2013) med at moralske normer var den sterkeste prediktoren for bærekraftig matintensjon. Studien til Ru, Wang og Yan (2018) konkluderer også med at moralsk norm har positiv innvirkning på intensjonen om å redusere energibruk.

2.6.4 Opplevd atferdskontroll

Holdning til handling og subjektive normer vil ofte kunne forklare handlingsintensjon og atferd, men man kommer ikke foruten det faktum at eksterne faktorer kan påvirke individer. Som tidligere nevnt inkluderte Ajzen (1985) en tredje variabel i sin utvidede modell – opplevd atferdskontroll. Variabelen refererer til et individs oppfatning av egen evne til å utføre en bestemt type atferd, som i de fleste tilfeller avhenger av situasjon. Ansattes kunnskap knyttet til organisasjonens kjerneverdier vil være relevant for vår oppgave.

Samtidig som Ajzen (1985) utvidet sin modellen, ble det inkludert en hovedkomponent til opplevd atferdskontroll: *self-efficacy*, også kjent som mestringstro. Ifølge Bagozzi og Warshaw (1990) fokuserer komponenten på i hvor stor grad et menneske har tro på seg selv til å utføre en atferd, på en gitt måte og for å oppnå et bestemt resultat. Begrepet knyttes til sosial kognitiv teori og omhandler individets tro på egen evne til å lykkes i ulike situasjoner (Bandura, 1977). Forventninger om motivasjon, ytelse og følelse av frustrasjon kan påvirke reaksjoner til individet. Mestringstro kan dermed spille en sentral rolle i hvordan man tilnærmer seg utfordringer, oppgaver og mål (Bagozzi, 1992; Bandura, 1977). Mestringstro kan gjennom intensjon påvirke atferden indirekte og dermed skape implikasjoner knyttet til motivasjon. Eksempelvis kan to ansatte ha like sterke intensjoner om å etterleve organisasjonens kjerneverdier. Begge forsøker å etterleve, men den personen som har mest tro på seg selv til å faktisk gjennomføre, samt har tro på selve aktiviteten, er mer sannsynlig å lykkes. Dette tyder på at atferd i stor grad blir påvirket av mestringstro. Bagozzi (1992) konkluderer med at dersom man selv har tro på at man kan lykkes med å utføre atferden, samtidig som man ikke ser betydelige hindringer, øker sannsynligheten for å lykkes.

Det finnes flere tidligere studier som har brukt begrepene opplevd atferdskontroll og mestringstro om hverandre (Bui, Droms, Craciun, 2014). Selv påpeker Ajzen (2002) at begrepet opplevd atferdskontroll kan være misvisende, og bør tolkes som i hvilken grad utførelsen av atferden er opp til individet selv. Opplevd atferdskontroll omhandler individets oppfatning av dets evne til å utføre en spesifikk handling. På den andre siden fanger mestringstro opp hvor lett eller vanskelig det er for individet å utføre handlingen. Med bakgrunn i dette eksisterer det to elementer i konstruksjonen om opplevd atferdskontroll. Begrepene opplevd atferdskontroll

og mestringstro kan begge gjenspeile både interne og eksterne faktorer, og i hvilken grad de gjenspeiler det ene eller det andre er et empirisk spørsmål (Parkinson, Rundle-Thiele & David, 2017). I vår studie vil begrepet mestringstro først og fremst gjenspeile interne faktorer, og begrepet konseptualiseres som hvor lett eller vanskelig det er for et individ å utføre atferden. På den andre siden vil begrepet opplevd atferdskontroll inkludere både interne og eksterne faktorer, og konseptualiseres som i hvilken grad utførelsen av atferden er opp til individet eller ikke. Dette innebærer at opplevd atferdskontroll og mestringstro er to ulike begreper som måler det samme overordnede fenomenet.

Tidligere forskning om bærekraftig atferd har identifisert en sterk sammenheng mellom opplevd atferdskontroll, mestringstro og handlingsintensjon, hvor en høyere grad av opplevd atferdskontroll og mestringstro har en direkte positiv effekt på handlingsintensjonen (Notani, 1998). Forskning viser til signifikante funn mellom opplevd atferdskontroll og intensjon knyttet til redusering av avfall (Taylor & Todd, 1995) og bærekraftig produksjonsteknologi (Corral, 2003). Videre undersøkte Cop et al. (2020) hvordan organisasjoner kan forbedre sitt fokus på bærekraft gjennom implementering av klimatiltak og nye miljøvennlige metoder. De undersøkte effekten av opplevd atferdskontroll på bærekraftige tiltak i hotellnæringen. Studien konkluderte med at opplevd atferdskontroll var en viktig faktor for bærekraftig atferd i næringen, hvor å sørge for å informere, engasjere og lære opp de ansatte var spesielt viktig. Dette støttes opp av Leung og Rosenthal (2019) som også undersøkte bakenforliggende faktorer for bærekraftig atferd. Deres studie konkluderte med at opplevd atferdskontroll var blant de sterkeste prediktorene for bærekraftig atferd på arbeidsplassen.

I en studie gjennomført av Saba, Vassallo og Turrini (2000) ble det vist at tidligere atferd ofte gir en god prediksjon på fremtidig atferd. Forfatterne forklarer funnet ut fra at tidligere atferd baserer seg på troen om at atferden var en begrunnet handling. Det sterke forholdet mellom tidligere og fremtidig atferd baserer seg på overveide handlinger, og kan dermed påstås å være stabil over tid. Vaner og tidligere erfaringer anses å være faktorer som kan bidra til å forklare og forutsi fremtidig atferd (Saba et al., 2000). Tidligere handlinger kan imidlertid ikke antas å være et gyldig mål for alle handlinger. Dersom det skal være et gyldig mål må vaner være definert uavhengig av tidligere handlinger, og kan deretter legges til som en forklarende variabel til teorien om planlagt atferd. Ifølge Bagozzi (1992) har TPB noen begrensninger,

ettersom modellen i stor grad baserer seg på kognitive komponenter, og tar mindre hensyn til variabler som frykt, følelser og humør.

2.6.5 Rollemodellatferd

Det er rikelig med litteratur som argumenterer for viktigheten av rollemodellatferd på arbeidsplassen, hvor ledere blir rollemodeller for sine underordnede (Weiss, 1977). Oh, Cho og Lim (2018) har funnet en direkte kobling mellom autentisk lederskap og etterlevelse av kjerneverdier. Gjennom autentisk lederskap vil lederen fremstå som ekte, åpen, troverdig og bevisst på sine verdier (Yukl, 2019). En autentisk leder opptrer som en rollemodell for sine ansatte, og dersom lederen selv etterlever kjerneverdiene i bedriften øker sannsynligheten for at de ansatte gjør tilsvarende (Ferguson & Milliman, 2008).

Thorbjørnsen og Supphellen (2011) konkluderte med at rollemodellatferd er en viktig determinant for etterlevelse av kjerneverdier. Dette støttes også av Lampton (2020) som argumenterer for viktigheten av ledere når det kommer til etterlevelsen av kjerneverdier. Ledere har ansvaret for organisasjonskulturen, og det blir deres oppgave å sørge for at kjerneverdier etterleveres. Darnton, Verplanken, White og Whitmarsh (2011) argumenterer for at innflytelsen fra ledelsen spiller en avgjørende rolle i implementeringen av bærekraftig atferd på arbeidsplassen. Videre tok studien til Blok, Ringersma og Wesselink (2017) utgangspunkt i TPB samtidig som de inkluderte variabelen lederatferd i deres modell. De konkluderte med at opplevd organisatorisk støtte fra ledelsen påvirker graden av bærekraftig atferd på arbeidsplassen.

2.6.6 Intensjoner

Et viktig element i teorien om planlagt atferd er individets intensjon til å utføre en bestemt type atferd. Intensjonen er bakgrunnen for at selve handlingen finner sted og baserer seg på holdning til handling, subjektive normer og opplevd atferdskontroll. Alle nevnte faktorer er vektet ut fra viktighet i tilknytning til den gitte atferden. Dette medfører at handlingsintensjonen er sammensatt av i hvor stor grad et individ har en fordelaktig holdning til en bestemt atferd, hvor stort sosialt press personen blir utsatt for, samt hvor mye kontroll han eller hun har over egen

atferd. Forholdet og styrken mellom variablene vil variere. I noen tilfeller avhenger handlingsintensjonene av alle tre faktorene, mens i andre tilfeller kan den avhenge av kun en eller to (Ajzen, 1991).

Intensjoner antas å kartlegge motiverende faktorer som har innvirkning på atferden (Ajzen, 1985). Det kan ses på som indikasjoner på hvor villig et menneske er til å gi det et forsøk og hvor stor innsats et individ legger ned for å utføre atferden. På generell basis kan en si at jo sterkere intensjonen er til å engasjere seg, desto høyere sannsynlighet for at handlingen faktisk skjer. Det finnes flere ulike indikatorer som kan brukes til å vurdere intensjonen til å utføre en gitt handling. Estimering av sannsynligheten for å utøve en bestemt atferd er den grunnleggende dimensjonen som beskriver individets intensjoner (Fishbein & Ajzen, 2010). Det er derfor naturlig å beskrive intensjoner som den mest nærliggende prediktoren for selve handlingen.

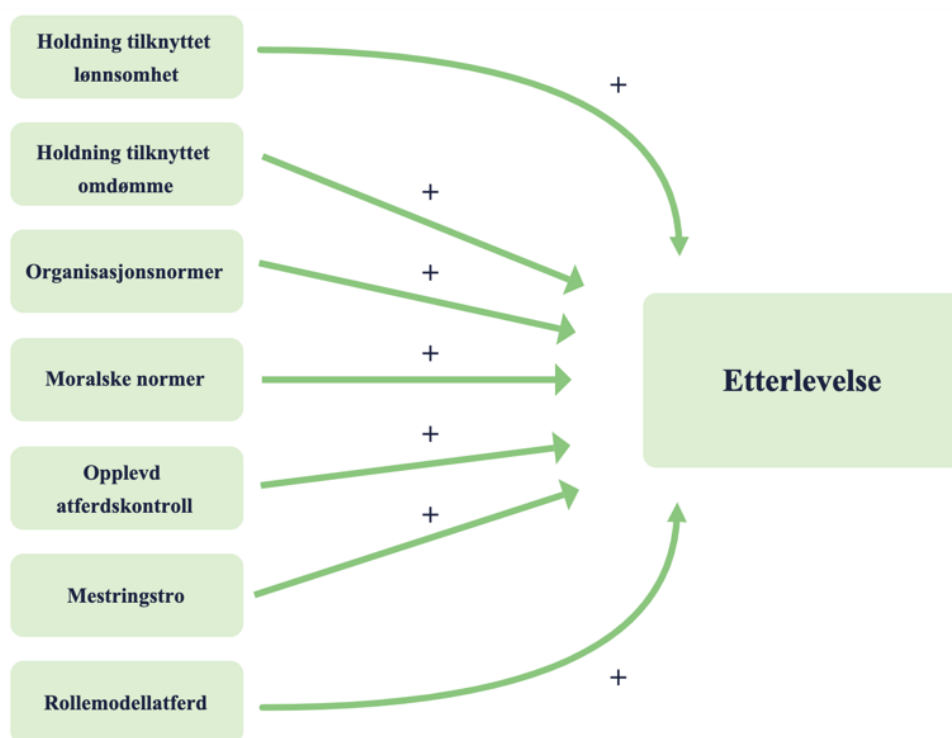
2.6.7 Atferd

Atferden er en konkret handling som er mulig å observere, i motsetning til intensjoner og holdninger. Fenomenet som skal observeres finner sted i en bestemt kontekst, på et gitt tidspunkt og avhenger av hvilket mål som er satt for handlingen. Fishbein og Ajzen (1975) poengterer at deres teoretiske rammeverk kan gi svar på hvorfor en handling finner sted eller ikke. Frekvenser innenfor en gitt tidsramme er ofte mål på å forsøke å predikere noe om atferden til individene. Atferdsbegrepet består av fire deler: konteksten hvor handlingen utføres, selve handlingen, tidspunktet handlingen skjer på og målet som handlingen er ment for (Fishbein & Ajzen, 2010). Det vil derfor til en viss grad være tilfeldig hvordan en forsker analyser atferd i kontekst, handling, tidsramme og mål, da det er opp til forskeren å definere gjeldende atferdskriterier. Dette kan ha en innvirkning på forskningsprosjektet, ettersom forskere ønsker det som passer best til studien. Det er derfor viktig å være klar over at en endring i ett av elementene vil utgjøre en endring i atferden som studeres.

2.7 Forskningsmodell med hypoteser

Det er rikelig med forskning innen felt som psykologi, geografi og samfunnsvitenskap som har undersøkt forskjellene mellom hva personer oppgir at de skal gjøre (intensjoner) og hva som

faktisk blir gjort (atferd). Studier har eksempelvis undersøkt treningsatferd (Rhodes, Blancard, Matheson & Coble, 2006), kjøpsatferd (Cook, Kerr & Moore, 2002) og arbeidsmiljøatferd (Sheeran & Silverman, 2003). Basert på denne forskningen har intensjoner vist seg å være en sterk prediktor for atferd, hvor blant annet studien til Sheeran (2002) oppnådde en korrelasjon på 0,53 mellom intensjon og atferd. Englund (1998) viser også til høy korrelasjon mellom intensjon og faktisk handling. Alle disse studiene er basert på teorien om overveid handling (Fishbein & Ajzen, 1975), og den påfølgende teorien om planlagt atferd (Ajzen, 1985, 1991). I vår studie ønsker vi å undersøke faktisk atferd ved å se på om de ansatte etterlever selskapets kjerneverdier knyttet til bærekraft. På bakgrunn av betydelig forskning som viser til en sterk korrelasjon mellom intensjon og atferd i teorien om planlagt atferd, ønsker vi å teste våre hypoteser direkte opp mot graden av etterlevelse. Nedenfor presenteres vår forskningsmodell med tilhørende hypoteser.



Figur 3: Forskningsmodell med hypoteser

2.7.1 Betydningen av holdning til etterlevelse

Menneskers holdninger opparbeides ved at atferden blir knyttet til et bestemt resultat, og påvirkes i stor grad av om holdningen til resultatet har negativ eller positiv verdi (Ajzen, 1991). Individet danner også umiddelbart en holdning til atferden som allerede har en positiv eller negativ verdi. Dette betyr at ansatte som har erfart negative hendelser knyttet til endring av organisasjonens kjerneverdier, sannsynligvis vil danne en negativ holdning til kjerneverdier i fremtiden. Dette vil igjen føre til en svak handlingsintensjon når det kommer til etterlevelse av kjerneverdier. Vår studie ønsker å undersøke bakenforliggende faktorer til holdningen, og tar spesifikt for seg lønnsomhet og omdømme. Det kan tenkes at de fleste har en oppfatning om at kjerneverdiene knyttet til ferdigheter er de viktigste å etterleve med tanke på å sikre økt lønnsomhet. Imidlertid viser studien til McKinsey (2017) at dersom bærekraft blir implementert i selskapets verdigrunnlag vil det resultere i økt lønnsomhet på sikt. Bedret lønnsomhet kan dermed fungere som et incentiv til å etterleve kjerneverdiene knyttet til bærekraft. Ifølge Saeidi et al. (2015) vil også implementeringen av tiltak relatert til bærekraft føre til bedret omdømme, noe som også bør være et incentiv til å stimulere etterlevelse. På bakgrunn av dette fremstiller vi følgende hypoteser:

H1: Positiv holdning om at etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft fører til økt lønnsomhet har en positiv effekt på graden av etterlevelse.

H2: Positiv holdning om at etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft fører til bedre omdømme har en positiv effekt på graden av etterlevelse.

H3: Effekt på lønnsomhet har større betydning for etterlevelsen av kjerneverdier knyttet til ferdigheter enn kjerneverdier knyttet til bærekraft.

2.7.2 Betydningen av organisasjonsnormer på etterlevelse

Ifølge Ajzen og Fishbein (1980) vil subjektive normer ha direkte innvirkning på handlingsintensjonen. Videre eksisterer det en direkte kobling mellom organisasjonsnormer og etterlevelse av kjerneverdier (Hatch, 2018). Organisasjonsnormene styrer atferden til organisasjonsmedlemmene og vil følgelig ha en positiv innvirkning på holdningen om å etterleve kjerneverdiene knyttet til bærekraft. Studien til Blok et al. (2015) konkluderte med at sosiale normer var en sterk prediktor for bærekraftig atferd på arbeidsplassen. Basert på teorien ovenfor er vår hypotese som følger:

H4: Organisasjonsnormer har en positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft.

2.7.3 Betydningen av moralske normer på etterlevelse

Basert på tidligere forskning vil Ajzen (1991) sitt teoretiske rammeverk styrkes dersom moralske normer inkluderes i modellen (Parker et al., 1995). Det eksisterer flere studier som argumenterer for at moralske normer er en viktig determinant for å predikere atferd (Arvola et al., 2008; Jackson et al., 2011). En rekke studier argumenterer for viktigheten av moralske normer når det kommer til bærekraftig atferd (Jakovcevic & Steg, 2013). Dowd og Burke (2013) konkluderer blant annet med at moralske normer var den sterkeste prediktoren for bærekraftig matintensjon. På bakgrunn av at tidligere forskning viser til en sterk positiv sammenheng mellom moralske normer og bærekraftig atferd er det grunn til å tro at de moralske normene vil ha større betydning for etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft, enn kjerneverdiene knyttet til ferdigheter. Basert på teorien ovenfor presenterer vi følgende hypoteser:

H5: Moralske normer har en positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft.

H6: Moralske normer har større betydning på graden av etterlevelse av kjerneverdier. knyttet til bærekraft enn kjerneverdier knyttet til ferdigheter.

2.7.4 Betydningen av opplevd atferdskontroll og mestringstro på etterlevelse

Opplevd atferdskontroll avhenger i stor grad av individets oppfatning av kontroll, i kombinasjon med den erfarte evnen til selv å styre alle faktorene som inngår i atferden (Bagozzi & Warshaw, 1990). Dette gjelder spesielt den erfarte styringen en person har over forhold som enten fremmer eller hemmer atferden. Tidligere forskning viser at opplevd atferdskontroll er en sterk determinant for bærekraftig atferd (Leung & Rosenthal, 2019). I vårt tilfelle vil en faktor som påvirker atferdskontrollen være i hvor stor grad de ansatte selv føler deres etterlevelse har reell betydning for bedriften. I tillegg vil vi se på om ansattes mestringstro kan føre til at flere ønsker å etterleve kjerneverdiene. Basert på dette er våre hypoteser som følger:

H7: Ansattes tro på at egen etterlevelse av kjerneverdier har reell betydning for selskapet har en positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft.

H8: Mestringstro har positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft.

2.7.5 Betydningen av rollemodellatferd på etterlevelse

Basert på tidligere forskning er rollemodellatferd en viktig determinant for etterlevelse av kjerneverdier (Oh et al., 2018). Videre poengterer Darnton et al. (2011) at innflytelse fra eksterne faktorer, som ledelsen, er svært viktig for å få de ansatte til å implementere bærekraftig atferd på arbeidsplassen. Blok et al. (2015) sin studie argumenterer for at støtte fra ledelsen var blant de sterkeste prediktorene for bærekraftig atferd på arbeidsplassen. Det er i all hovedsak lederen som har ansvaret for organisasjonskulturen og det blir dermed deres oppgave å sørge for at kjerneverdiene etterleves av de ansatte (Lampton, 2020). På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende hypotese:

H9: Rollemodellatferd har en positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft.

2.7.6 Oppsummering av hypoteser

Tabell 1: Oppsummering av hypoteser

Oppsummering av hypoteser		
<i>H1: Positiv holdning om at etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft fører til økt lønnsomhet har en positiv effekt på graden av etterlevelse.</i>	→ +	Grad av etterlevelse
<i>H2: Positiv holdning om at etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft fører til bedre omdømme har en positiv effekt på graden av etterlevelse.</i>	→ +	Grad av etterlevelse
<i>H3: Effekt på lønnsomhet har større betydning for etterlevelsen av kjerneverdier knyttet til ferdigheter (F) enn kjerneverdier knyttet til bærekraft (B).</i>	F > B	Betydning for etterlevelse
<i>H5: Moralske normer har en positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft.</i>	→ +	Grad av etterlevelse
<i>H6: Moralske normer har større betydning på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft (B) enn kjerneverdier knyttet til ferdigheter (F).</i>	B > F	Betydning for etterlevelse
<i>H7: Ansattes tro på at egen etterlevelse av kjerneverdier har reell betydning for selskapet har en positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft.</i>	→ +	Grad av etterlevelse
<i>H8: Mestringstro har positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft.</i>	→ +	Grad av etterlevelse
<i>H9: Rollemodellatferd har en positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft.</i>	→ +	Grad av etterlevelse

3 Metode

I det følgende kapitlet vil vi redegjøre for de metodiske valgene som er foretatt i vår studie. Innledningsvis vil det redegjøres for valg av metode. Videre presenteres undersøkelsesdesignet som studien baserer seg på, samt en beskrivelse av konteksten rundt forskningen. Deretter tar vi for oss datainnsamlingen, operasjonalisering av begreper og hvordan spørreundersøkelsen ble utformet. Avslutningsvis vil det reflekteres over kvaliteten av metodiske valg, som innebærer en gjennomgang av forskningens reliabilitet, validitet og etiske utfordringer.

3.1 Valg av metode

Vi ønsker i denne avhandlingen å utforske forholdet mellom ulike variabler som kan måles numerisk. Det benyttes derfor en kvantitativ tilnærming, ettersom det er anvendt numerisk data for å kunne forklare kausale sammenhenger mellom variabler (Sanders, Lewis & Thornhill, 2016). Vår avhandling ønsker å undersøke i hvilken grad kjerneverdier knyttet til bærekraft etterlevs av aktører i oppdrettsnæringen. Samtidig ønsker vi å avdekke hvilke faktorer som fremmer og hemmer graden av etterlevelse. Studiens empiri er innhentet gjennom et spørreskjema, med forhåndsdefinerte spørsmål og lukkede svaralternativ. På denne måten er det mulig å samle inn store mengder data, som kan analyseres i statistikkprogrammet SPSS (Jacobsen, 2015).

3.2 Undersøkelsesdesign

Etter konkretisering og avgrensning av problemstillingen er neste steg å bestemme fremgangsmåten som skal anvendes for å besvare forskningsspørsmålene best mulig. Valg av fremgangsmåte er svært viktig, ettersom det vil ha stor påvirkning på undersøkelsens validitet og reliabilitet (Jacobsen, 2015). Undersøkelsesdesignet beskriver fremgangsmåten som benyttes, og analyseprosessen som anvendes for å besvare forskningsspørsmålene. Designet skal legge til rette for testing av hypoteser og besvarelse av problemstillingen (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016).

Avhandlingen er basert på en deduktiv strategi, og går fra teori til empiri. Vår forskningsmodell er utformet på bakgrunn av teorier og tidligere forskning. Videre er det utarbeidet et sett av hypoteser om ulike sammenhenger knyttet til etterlevelse av kjerneverdier. Deretter fulgte innsamling av empiri, som legger grunnlaget for om nullhypotesene kan forkastes. Det er viktig å reflektere kritisk over resultatene, og ikke la seg påvirke av før-dommer. Ved en slik gjennomføring kan man som forsker gjøre en objektiv vurdering av hypotesene (Jacobsen, 2015). Vår studie går i bredden hvor vi undersøker mange enheter, noe som medfører økt hyppighet og en større utstrekning av fenomener, på tvers av kontekster. Studien baseres på tverrsnittsdata og tar dermed utgangspunkt i en bestemt tidsperiode (Saunders et al., 2016). Vi er opptatt av statistisk generalisering og ønsker at funn skal kunne generaliseres til en definert populasjon. Våre forskningsspørsmål bygger på eksisterende teori og har en kausal struktur. Dette betegnes som et kausalt, ekstensivt undersøkelsesdesign (Jacobsen, 2015). Datainnsamlingen er hentet fra et stort antall respondenter ved hjelp av få, forutbestemte variabler. Avhandlingen har ikke som mål å avdekke alle potensielle årsaker, men benytte et design som forsøker å eliminere andre mulige forklaringsmetoder.

3.3 Datainnsamlingsstrategi og utvalg

Datagrunnlaget for avhandlingen er primærdata hentet inn av forfatterne. Innhentet primærdata kategoriseres som kvantitativ datamateriell, som vil si numeriske variabler som må bearbeides for å gi meningsinnhold (Saunders et al., 2016). Videre vil det benyttes figurer og tabeller for å fremstille data på en hensiktsmessig måte.

3.3.1 Innsamlingsmetode

Vår innsamlingsstrategi gikk ut på å sende digitale spørreskjema til en rekke aktører i oppdrettsnæringen i Norge. I første omgang kontaktet vi arbeidsgiverforeningen Sjømat Norge, som ga oss kontaktopplysninger til flere potensielle deltakere. Aktuelle aktører ble kontaktet noen uker i forkant og informert om forskningsprosjektet, hvor de fleste ønsket å delta i undersøkelsen. Ansatte, mellomledere og ledere ble stilt til disposisjon. Spørreskjemaet ble godkjent av vår veileder før det ble sendt ut til respondentene. Undersøkelsen ble sendt ut 2. mars og en uke senere ble det sendt ut påminnelse til respondentene som ikke hadde besvart

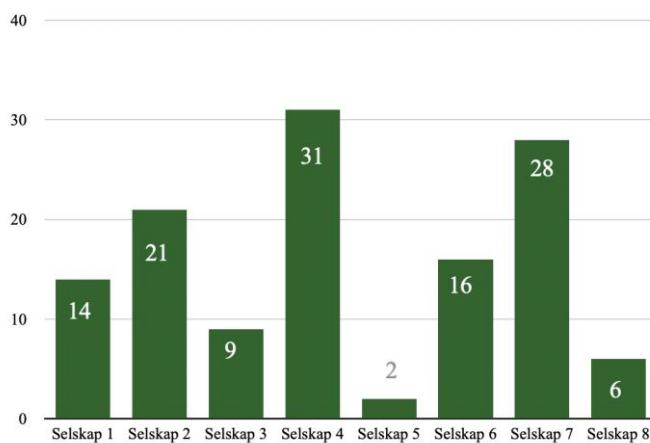
undersøkelsen, noe som førte til økt antall besvarelser. I utgangspunktet skulle undersøkelsen være åpen for deltakelse til og med 16. mars. Like før utsendelse av spørreskjema meldte flere aktører forfall, samtidig som enkelte ikke stilte like mange ansatte til disposisjon, som først avtalt. Vi kontaktet derfor nye, potensielle aktører og utsatte fristen for deltakelse til 6. april. I denne avhandlingen har vi benyttet et strukturert spørreskjema. Alle respondentene har besvart identiske påstander og det har derfor ikke vært mulig å stille tilleggsspørsmål. På denne måten minimeres sannsynligheten for forskjellige tolkninger, som videre styrker avhandlingens interne validitet (Saunders et al., 2016). Ved å sende ut et slikt spørreskjema er vi avhengige av å standardisere og kategorisere hva som ønskes undersøkt. På denne måten kan innhentet informasjon omkodes og benyttes i form av tall i SPSS. Ved en slik gjennomføring innhentes standardiserbar informasjon, som deretter gjør det mulig å analysere og tolke alle enhetene samtidig (Jacobsen, 2015).

Det kan oppstå flere utfordringer knyttet til bruken av spørreskjema som innsamlingsmetode, eksempelvis kan målefeil forekomme (Cohen, Morrison & Manion, 2018). Respondentene kan for eksempel besvare påstandene uten å virkelig forstå hva som menes, samtidig som sinnstilstand kan ha innvirkning på avgitt svar. I tillegg kan respondentene bli avbrutt, miste interessen for undersøkelsen underveis og andre ukontrollerbare aspekter kan påvirke besvarelsen. Avhandlingen forsøker så langt det lar seg gjøre å ivareta nevnte utfordringer. Spørreskjemaet var tilpasset hvert enkelt selskap, med den hensikt om å gjøre påstandene forståelige for respondentene. Alle undersøkelsene inneholdt identiske påstander, men svaralternativene var knyttet til det aktuelle selskapets kjerneverdier. I etterkant ble alternativene kategorisert i verdier knyttet til ferdigheter, bærekraft og andre verdier (vedlegg 1). I denne studien ønsker vi i hovedsak å undersøke etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft. For å ha et sammenligningsgrunnlag valgte vi også å undersøke kjerneverdier knyttet til ferdigheter. Selskapenes resterende verdier ble plassert i kategorien «andre verdier». Denne kategorien ble benyttet som kamuflasje og er ikke inkludert i analysene. Hensikten med dette var at respondentene ikke skulle få en mistanke om at vi kun ønsket å undersøke bærekraftsaspektet, og følgelig overrapporterte etterlevelsen av kjerneverdier knyttet til bærekraft.

3.3.2 Utvalg

Gjennom forskningsspørsmålene uttrykker vanligvis forskeren hvem som skal undersøkes, og disse betegnes videre som enhetene i forskningsprosjektet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020). I denne avhandlingen er enhetene aktører i norsk oppdrettsnæring, da vår studie er rettet mot hele næringen. Norsk oppdrettsnæring utgjør dermed undersøkelsens populasjon, og utvalget er hentet fra denne populasjonen. Oppdrettsnæringen i Norge står for over åtte tusen norske arbeidsplasser (Njåstad, 2020). Ifølge Fiskeridirektoratet (2019) var det 142 oppdrettsselskap i Norge i 2018, hvor de ti største selskapene utgjør omtrent to tredjedeler av produksjonen. Vårt utvalg består av åtte selskaper i norsk oppdrettsnæring, hvor fire av selskapene som har deltatt er blant de 20 største oppdrettsselskapene i verden.

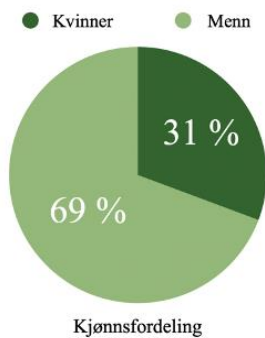
Totalt var det 127 respondenter i undersøkelsen. Det ble registrert frafall på et enkeltspørsmål hos en respondent. Undersøkelsen ble sendt ut til 302 respondenter, som gir en samlet svarprosent på 42 prosent. Figur 4 viser fordelingen av antall selskap som deltok i undersøkelsen. Fordelingen gjenspeiler et virkelighetsbilde av næringen, da de selskapene med flest respondenter også er de største selskapene med flest ansatte.



Figur 4: Fordeling av selskap

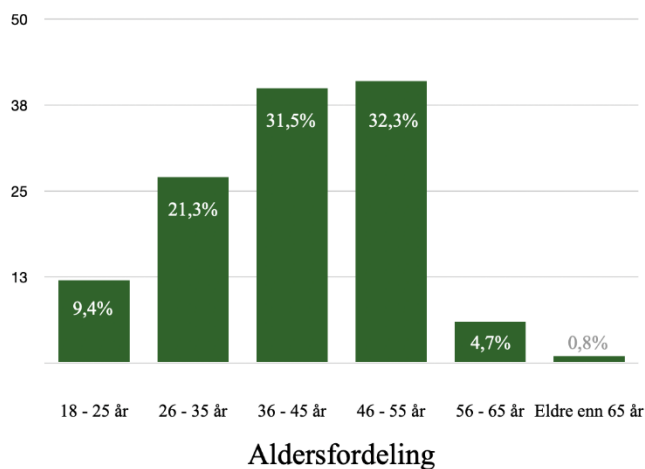
Figur 5 viser den prosentvise fordelingen av kjønn. Av utvalgets 127 respondenter var det 88 menn og 39 kvinner som deltok i undersøkelsen. Det er altså en skjev kjønnsfordeling, hvor menn dominerer undersøkelsen. Fiskeridirektoratet rapporterte i 2019 at kvinner representerer

18 prosent av sysselsatte i næringen (Njåstad, 2020). Vårt utvalg representerer også i dette tilfellet et virkelighetsbilde av næringen som viser til en skjevfordeling.



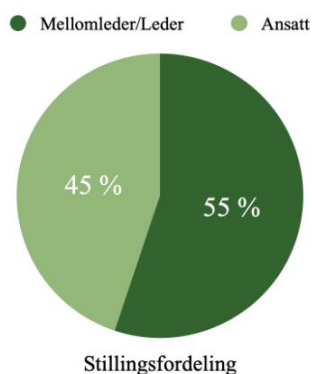
Figur 5: Prosentvis kjønnsfordeling

I figur 6 illustreres en oversikt over aldersgruppen til respondentene. Figuren viser at de fleste respondentene befinner seg i aldersgruppene 36-45 og 46-55 år, og representerer henholdsvis 31,5 og 32,3 prosent. Et fåtall av respondentene er under 25 og over 56 år.



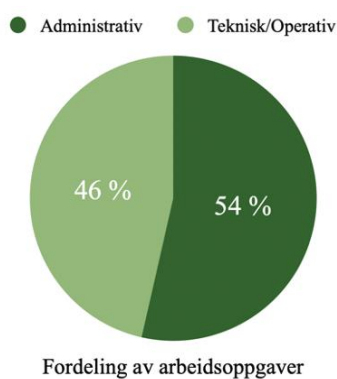
Figur 6: Prosentvis aldersfordeling

I spørreskjemaet skulle respondentene oppgi deres stillingstittel. Leder, mellomleder og ansatt ble presentert som svaralternativer. I etterkant av undersøkelsen valgte vi å slå sammen alternativene leder og mellomleder, da vi i hovedsak ønsket å undersøke forskjeller mellom ansatte og de med lederansvar. Den prosentvise fordelingen av respondentene vises i figur 7, hvor vi kan se at det er en relativt jevn fordeling mellom våre respondenter.



Figur 7: Prosentvis stillingsfordeling

Videre ønsket vi å undersøke om det var forskjeller mellom ansatte med administrative arbeidsoppgaver og de med mer operative og tekniske arbeidsoppgaver. I et oppdrettsselskap vil personer med administrative arbeidsoppgaver eksempelvis jobbe tett opp mot kunder og andre interessenter. Det kan derfor tenkes at de med administrative oppgaver vil ha et annet forhold til kjerneverdiene sammenlignet med ansatte som har tekniske og operative oppgaver, som for eksempel jobber ute på merdene, pakker laks og har lite kontakt med kunder. Figur 8 viser fordelingen av arbeidsoppgaver og vi kan se at fordelingen er relativt jevn, hvor 54 prosent av våre respondenter har administrative arbeidsoppgaver, mens 46 prosent har operative og tekniske.



Figur 8: Prosentvis fordeling av arbeidsoppgaver

3.3.3 Kontrollvariabel

For å kunne kontrollere for flere variabler har vi benyttet multivariate analyser. Flere uavhengige variabler har blitt inkludert, da vi ønsket å få et mer representativt bilde av årsaksvariablene, i tillegg til å kontrollere for kontekstuelle eller utenforliggende variabler som kan ha effekt på resultatene i studien. Gjennom kontrollvariablene sikrer vi troverdighet og robusthet av resultatene, samt reduserer sannsynligheten for spuriøse sammenhenger (Jacobsen, 2015). Vi har valgt å benytte kjønn som en av våre kontrollvariabler da tidligere forskning på teorien om planlagt atferd har identifisert kjønnsvariabelen som en forklarende variabel for handlingsintensjon og atferd (Oztekin, Teksöz, Pamuk, Sahin & Kilic, 2017). I tillegg inkluderes også alder, stilling og arbeidsoppgave som kontrollvariabler i vår modell.

3.3.4 Prestudie

Spørreskjemaet må testes før det sendes ut til respondentene. Hensikten med å utføre en prestudie er å kartlegge om skjemaet fungerer på best mulig måte. I hovedsak handler det om å gjøre rede for uklarheter og feil (Jacobsen, 2015). I forkant av selve undersøkelsen gjennomførte vi en pretest på familie, venner og bekjente. Det var til sammen elleve personer som ga tilbakemeldinger på spørreskjemaet. Deltakerne som deltok i testen representerte begge kjønn, hadde et bredt aldersspenn og ulikt utdanningsnivå. Tanken bak var at dersom deltakerne ved pretesten forsto spørreskjemaets påstander, ville også de faktiske respondentene gjøre det.

Etter gjennomført pretest satt vi igjen med konstruktive og nyttige tilbakemeldinger. Flere av respondentene påpekte at noen av spørsmålene var krevende å forstå. Enkelte spørsmål ble omformulert for å sikre at det ikke skulle oppstå feiltolkninger. I tillegg mottok vi praktiske tilbakemeldinger om spørreskjemaets utforming, som blant annet førte til endring av spørreskjemaets forside. Hensikten med endringen var å tydeliggjøre viktig informasjon om undersøkelsen og respondentenes deltakelse. Prestudien gjorde at vi fikk korrigert og ferdigstilt vårt endelige spørreskjema.

3.4 Operasjonalisering og spørsmålsutforming

Vår undersøkelse besto av et elektronisk spørreskjema som ble sendt ut via systemet Nettskjema. Spørreskjemaet var bygd opp av spørsmål hentet fra tidligere forskning på området. Dette ble gjort for å sikre reliabilitet og validitet, samtidig som vi ønsket etterstrebe idealet om kumulativ forskning. Spørsmålene er basert på Greaves, Zibarras og Stride (2013) sin studie som anvendte TPB for å undersøke miljøvennlig handlingsintensjon på arbeidsplassen, Parkinson et al. (2017) som undersøkte fysisk aktivitet og sunt kosthold i tråd med TPB, i tillegg til Ajzen (2006) sin artikkel om hvordan utarbeide spørsmål til studier som tar for seg TPB. Thorbjørnsen og Supphellen (2011) sin studie om etterlevelse av kjerneverdier i banksektoren ble brukt for å utarbeide spørsmål relatert til rollemodellatferd. Videre tok vi utgangspunkt i Dowd og Burke (2013) sin studie som omhandlet sammenhengen mellom teorien om planlagt atferd og bærekraftig matintensjon når vi utarbeidet spørsmålene knyttet til moralsk norm.

Spørreskjemaet inneholdt målinger av holdninger knyttet til lønnsomhet og omdømme, organisasjonsnormer, moralske normer, opplevd atferdskontroll, rollemodellatferd, samt graden av etterlevelse av bedriftens kjerneverdier. Det er ikke mulig å måle slike begreper direkte, og det er dermed nødvendig med operasjonalisering (Johannessen et al., 2020). Operasjonaliseringen av begrepene er forankret i tidligere forskning på området og er basert på akademisk aksepterte og anerkjente kilder. I vårt spørreskjema utformet vi de fleste spørsmålene på et rangordnet målenivå. Det vil si at de fleste spørsmålene ble utformet som påstander og stilt opp ved bruk av en Likert-skala fra 1 til 5. Dette ga respondentene mulighet til å uttrykke hvor enig eller uenig de var i de ulike påstandene. For å sikre at respondentene ikke kom inn i en rytme og krysset av på samme plass for hvert spørsmål valgte vi å veksle mellom både positivt og negativt ladede spørsmål (Jacobsen, 2015).

Vårt spørreskjema innledes med fem introduksjonsspørsmål hvor respondentene måtte oppgi kjønn, alder, hvilket selskap de jobber for, stillingsnivå og om de har administrative eller operative arbeidsoppgaver. Videre består spørreskjemaet av 26 påstander, hvor det ble utformet minst tre påstander til alle dimensjonene innenfor de ulike begrepene. Dette ble gjort for å sikre at vi dekket begrepene godt nok. Som nevnt tidligere, delte vi bedriftenes kjerneverdier inn i

tre kategorier, og for hver påstand i vårt spørreskjema måtte respondentene rangere svar for hver enkelt kategori.

3.4.1 Holdninger knyttet til lønnsomhet og omdømme

Påstandene knyttet til holdning til lønnsomhet og omdømme er basert på studien til Greaves et al. (2013). Studien viser til en alfaverdi på 0,88, som ligger godt over minimumskravet på 0,7 (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2010). Påstandene deles inn i to ulike undergrupper, hvor vi har tre påstander tilknyttet lønnsomhet og tre påstander tilknyttet omdømme. Respondentene måtte avgi et svar fra svært uenig til svært enig. Påstandene om holdninger knyttet til lønnsomhet og omdømme er presentert nedenfor:

«Etterlevelse av disse verdiene vil føre til økt lønnsomhet for selskapet»

«Disse verdiene har ingenting med selskapets lønnsomhet å gjøre» (motsatt skala)

«De økonomiske resultatene vil bedre seg hvis vi styrker etterlevelsen av disse verdiene»

«Etterlevelsen av disse verdiene vil styrke omdømmet til selskapets»

«Disse verdiene har ingenting med selskapets omdømme å gjøre» (motsatt skala)

«Omdømmet til selskapet vil bedre seg hvis vi styrker etterlevelsen av disse verdiene»

3.4.2 Organisasjonsnormer

Spørsmålene relatert til organisasjonsnormer er basert på spørsmålene i studien til Greaves et al. (2013). Studien viser til en alfaverdi på 0,76, noe som tilfredsstillende minimumskravet på 0,7. Spørsmålene tilknyttet organisasjonsnormer er som følger:

«Mine kolleger forventer at jeg skal etterleve disse verdiene»

«Mine kolleger ønsker at jeg skal etterleve disse verdiene»

«Mine kolleger oppmuntrer meg til å etterleve disse verdiene»

3.4.3 *Moralske normer*

Spørsmålene knyttet til moralske normer baseres på studien til Dowd og Burke (2013) som brukte TPB-rammeverket samt inkluderte variabelen moralske normer for å undersøke bærekraftig matintensjon. De konkluderte med at moralske normer var den sterkeste prediktoren i deres studie og viser til alfaverdier som ligger mellom 0,91 og 0,94 for begrepene tilknyttet moralske normer. Dette er høyt over minimumskravet på 0,7. Følgende spørsmål ble utformet:

«Å etterleve disse verdiene er viktig for meg»

«Disse verdiene samsvarer med mine personlige verdier»

«Jeg er stolt over disse verdiene»

3.4.4 *Opplevd atferdskontroll og mestringstro*

Faktorer som påvirker atferdskontrollen er i hvor stor grad de ansatte selv føler deres etterlevelse har reell betydning for bedriften, samt de ansattes mestringstro på egen etterlevelse. For å måle disse faktorene har vi utformet syv påstander hentet fra Greaves et al. (2013) og Parkinson et al. (2017). Studiene presenterer alfaverdier på henholdsvis 0,81 og 0,90, noe som er godt over minimumskravet. Følgende påstander ble benyttet for å måle moralske normer:

«Min etterlevelse av disse verdiene har reell betydning»

«Det utgjør liten forskjell om jeg etterlever disse verdiene» (motsatt skala)

«Min etterlevelse av disse verdiene har konkrete konsekvenser for selskapet»

«Jeg vet hvilken atferd som samsvarer med disse verdiene»

«Jeg har det som trengs for å kunne etterleve disse verdiene»

«I hvor stor grad føler du at du har nok kunnskap om hva som legges i disse verdiene»

«Hvor lett eller vanskelig for deg er det å etterleve disse verdiene»

3.4.5 Rollemodellatferd

Da vi også ønsker å måle om rollemodellatferd har en effekt på graden av etterlevelse, ble det utformet fire påstander tilknyttet begrepet. Påstandene er hentet fra studien til Thorbjørnsen og Supphellen (2011) som viser til alfaverdier på over 0,6. Selv om dette ikke tilfredsstiller minimumskravet på 0,7 blir de likevel betraktet som pålitelige (Hair et al., 2010). Følgende spørsmål ble benyttet for å måle begrepet rollemodellatferd:

«Min nærmeste overordnede etterlever disse verdiene i stor grad»

«Jeg oppfatter topplederen som er godt forbilde for å etterleve disse verdiene»

«Jeg får ros og anerkjennelse hvis jeg etterlever disse verdiene»

«Etterlevelse av disse verdiene har betydning ved forfremmelser»

3.4.6 Etterlevelse

Spørsmålene om selve atferden er også hentet fra studien til Thorbjørnsen og Supphellen (2011) som viser til alfaverdier over 0,6. For å måle graden av etterlevelse av kjerneverdiene tok vi utgangspunkt i å undersøke respondentenes atferd den siste måneden. De tre spørsmålene tilknyttet atferd er som følger:

«I hvilken grad har du de siste månedene vært opptatt av å etterleve disse verdiene i ditt arbeid»

«I hvilken grad har du de siste månedene løst dine arbeidsoppgaver i tråd med disse verdiene»

«I hvilken grad har du de siste månedene funnet nye måter å løse arbeidsoppgavene på som stemmer bedre med disse verdiene»

3.5 Test for intern konsistens i målene

Etter datainnsamling er det nødvendig å kontrollere intern gyldighet og reliabilitet. Hensikten er å teste konvergerende og diskriminerende validitet for indikatorene. For å teste validiteten ble det gjennomført Chronbach's alpha-analyser og korrelasjonsanalyser. På denne måten får vi forståelse for om enkelte indikatorer må ekskluderes i videre analyser.

3.5.1 Reliabilitetstest

For å teste reliabiliteten til modellens abstrakte begreper: lønnsomhet, omdømme, organisasjonsnormer, moralske normer, opplevd atferdskontroll, mestringstro, rollemodellatferd og etterlevelse, har vi benyttet Chronbach's alpha-analyser. Cronbach's alpha er det mest velkjente målet på reliabilitet, og vi benytter denne analysen for å sikre intern reliabilitet best mulig (Hair et al., 2010). Alfaverdien har den hensikt å måle intern konsistens i undersøkelsen, og forklarer i hvor stor grad de inkluderte variablene i undersøkelsen måler det samme fenomenet (Tavakol & Dennick, 2011). Alfaverdien ligger alltid mellom 0 og 1, og jo nærmere 1, desto høyere intern reliabilitet. Verdien bør være over 0,7, da en høy alfaverdi bidrar til å sikre undersøkelsens validitet (Hair et al., 2010). Gitt at verdiene innfrir kravet på 0,7, har ikke målene bidratt til å svekke reliabiliteten. En utfordring ved Cronbach's alpha-analyser er

at alfaverdien ofte blir høyere når det inkluderes flere spørsmål. Dette innebærer at en høy Cronbach's alpha ikke helt sikkert indikerer høy reliabilitet (Pallant, 2020). Ifølge Taber (2018) har slike analyser en tendens til å undervurdere intern konsistens av skalaer bestående av færre enn ti elementer. Ettersom alle våre skalaer inneholder fem elementer, må dette tas hensyn til i videre analyser.

Tabell 2: Reliabilitetstest Ferdigheter, før og etter korrigering

Begrep	Før korrigering		Etter korrigering	
	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha
Etterlevelse Ferdigheter	3	0,808	3	0,808
Lønnsomhet Ferdigheter	3	0,601	2	0,671
Omdømme Ferdigheter	3	0,659	2	0,735
Organisasjonsnorm Ferdigheter	3	0,849	3	0,849
Moralsk Norm Ferdigheter	3	0,846	3	0,846
Opplevd Atferdskontroll Ferdigheter	3	0,574	2	0,696
Mestringstro Ferdigheter	4	0,806	4	0,806
Rollemodellatferd Ferdigheter	4	0,722	4	0,722

Tabell 3: Reliabilitetstest Bærekraft, før og etter korrigering

Begrep	Før korrigering		Etter korrigering	
	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha
Etterlevelse Bærekraft	3	0,684	2	0,856
Lønnsomhet Bærekraft	3	0,513	2	0,690
Omdømme Bærekraft	3	0,600	2	0,776
Organisasjonsnorm Bærekraft	3	0,849	3	0,849
Moralsk Norm Bærekraft	3	0,842	3	0,842
Opplevd Atferdskontroll Bærekraft	3	0,733	2	0,849
Mestringstro Bærekraft	4	0,834	4	0,834
Rollemodellatferd Bærekraft	4	0,821	4	0,821

Begrepet Etterlevelse Ferdigheter inneholder totalt tre ulike påstander som var ment for å måle respondentenes etterlevelse av kjerneverdier knyttet til ferdigheter. Av tabell 2 ser vi at alfaverdien for begrepet er 0,808. Denne verdien sikrer høy intern reliabilitet, og vi kan dermed anta at påstandene i vår undersøkelse for begrepet Etterlevelse Ferdigheter måler det samme. Begrepet Etterlevelse Bærekraft var ment for å måle respondentenes etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft. Dette begrepet inneholder også tre ulike påstander, og av tabell 3 kan vi lese av en alfaverdi på 0,684. Denne verdien tilfredsstiller ikke minimumsgrensen på 0,7, og tabell 3 viser at alfaverdien til begrepet øker til 0,856 dersom man fjerner påstanden «*I hvilken grad har du de siste månedene funnet nye måter å løse arbeidsoppgavene på som stemmer bedre med disse verdiene?*». For å styrke vår interne reliabilitet for begrepet Etterlevelse Bærekraft valgte vi å ekskludere denne påstanden. I ettertid ser vi at påstanden i større grad måler innovasjon og nytenking. Vi vurderer derfor denne påstanden som irrelevant for kjerneverdier knyttet til bærekraft. På den andre siden vurderes påstanden fremdeles relevant for kjerneverdier knyttet til ferdigheter.

For å analysere holdning til handling valgte vi å studere begrepet langs dimensjonene lønnsomhet og omdømme. Begrepene Lønnsomhet og Omdømme skulle måle respondentenes tro på om etterlevelse av kjerneverdier har innvirkning på selskapets lønnsomhet og omdømme. Begge begrepene inneholder tre påstander som omhandler hvorvidt respondentene tror at etterlevelse av kjerneverdier bidrar til bedre lønnsomhet og styrket omdømme. Tabell 2 viser at begrepene Lønnsomhet Ferdigheter og Omdømme Ferdigheter har alfaverdier på 0,601 og 0,659. Dette er verdier som ikke tilfredsstiller minimumskravet. Videre ser man av tabell 2 at alfaverdiene øker til henholdsvis 0,671 og 0,735 dersom man fjerner en påstand. Tabell 3 viser alfaverdiene 0,513 og 0,600 for begrepene Lønnsomhet Bærekraft og Omdømme Bærekraft. Disse verdien ligger også under minimumskravet på 0,7, og tabell 3 viser også at verdiene øker til 0,690 og 0,776 dersom en påstand fjernes. Påstandene som bør fjernes for å sikre høyere intern reliabilitet er «*Disse verdiene har ingen ting med selskapets lønnsomhet å gjøre*» og «*Disse verdiene har ingen ting med selskapets omdømme å gjøre*». Dette er påstander hvor vi har benyttet oss av motsatt skala, og det kan tenkes at enkelte respondenter ikke har fått med seg dette når de besvarte undersøkelsen. På bakgrunn av dette valgte vi å fjerne disse påstandene for å ytterligere styrke intern reliabilitet for begrepene Lønnsomhet Ferdigheter, Lønnsomhet Bærekraft, Omdømme Ferdigheter og Omdømme Bærekraft.

Begrepet Organisasjonsnorm inneholder tre ulike påstander som skal måle organisasjonsnormenes betydning på etterlevelse av kjerneverdiene knyttet til både ferdigheter og bærekraft. Av tabell 2 og 3 kan vi se at begrepene Organisasjonsnorm Ferdigheter og Organisasjonsnorm Bærekraft oppnådde alfaverdier på 0,849, noe som sikrer høy intern reliabilitet. Videre ønsker vi også å undersøke betydningen av moralske normer på etterlevelse. Moralske normer omhandler betydningen av respondentens moralske forpliktelser på etterlevelse av kjerneverdier knyttet til ferdigheter og bærekraft. Begrepet Moralsk Norm består av tre påstander totalt. Tabell 2 viser en alfaverdi på 0,846 for Moralsk Norm Ferdigheter og av tabell 3 kan vi lese av en alfaverdi på 0,842 for Moralsk Norm Bærekraft. Dette er høye verdier og vi kan dermed være nokså sikre på at påstandene begrepet består av, måler det samme.

For å analysere begrepet Opplevd Atferdskontroll utformet vi totalt tre påstander som omhandlet i hvor stor grad respondentene føler deres etterlevelse har reell betydning for bedriften. Tabell 2 viser en lav alfaverdi på 0,574 for begrepet Opplevd Atferdskontroll Ferdigheter. Videre kan vi se at alfaverdien øker til 0,696 dersom påstanden «*Det utgjør liten forskjell om jeg etterlever disse verdiene*» fjernes. Tabell 3 viser en alfaverdi på 0,733 for begrepet Opplevd Atferdskontroll Bærekraft, men også denne verdien økes til 0,849 dersom samme påstand fjernes. I likhet med begrepene Lønnsomhet og Omdømme, er det igjen snakk om en påstand hvor vi har benyttet motsatt skala. Dette styrker vår mistanke om at enkelte respondenter har gjennomført undersøkelsen litt for raskt, og ikke fått med seg at enkelte påstander er snudd om. På bakgrunn av at vi ønsker høyest mulig intern reliabilitet har vi fjernet påstanden for både Opplevd Atferdskontroll Ferdigheter og Opplevd Atferdskontroll Bærekraft. I tilknytning til begrepet Opplevd Atferdskontroll valgte vi også å inkludere begrepet Mestringstro. Begrepet skal måle respondentenes mestringstro på egen etterlevelse og består av totalt fire påstander. Tabell 2 viser en alfaverdi på 0,806 for begrepet Mestringstro Ferdigheter og av tabell 3 ser vi en alfaverdi på 0,834 for begrepet Mestringstro Bærekraft. Dette er høye verdier som sikrer en høy intern reliabilitet.

Begrepet Rollemodellatferd inneholder totalt fire påstander som omhandler hvor stor betydning lederen har på sine underordnede når det kommer til etterlevelse av kjerneverdier knyttet til både ferdigheter og bærekraft. Tabell 2 viser en alfaverdi på 0,722 for begrepet Rollemodellatferd Ferdigheter. Begrepet Rollemodellatferd Ferdigheter oppnår en alfaverdi

over minimumsgrensen på 0,7, og har derfor tilstrekkelig intern reliabilitet. Tabell 3 viser en alfaverdi på 0,821 for begrepet Rollemodellatferd Bærekraft, noe som tilsvarer høy intern reliabilitet.

3.5.2 Korrelasjon

For å undersøke om det eksisterer samvariasjon mellom begrepene ble det gjennomført flere korrelasjonsanalyser på begrepsnivå. Ved gjennomføringen av en slik analyse økes forståelsen av sammenhengen mellom begrepene, før regresjonsanalysene utføres. Det ideelle er å vise til en sterk korrelasjon mellom avhengig og uavhengige variabler. På den andre siden er det ønskelig at de uavhengige variablene i liten grad korrelerer med hverandre (Johannessen et al., 2020). Dersom det er høy korrelasjon mellom flere av modellens uavhengige variabler kan det oppstå et multikollinearitetsproblem, som videre kan gjøre regresjonsanalysene utfordrende (Jacobsen, 2015).

I tabell 4 og 5 fremstilles en korrelasjonsanalyse på begrepsnivå for henholdsvis ferdigheter og bærekraft. Av tabell 4 ser vi at Lønnsomhet Ferdigheter, Omdømme Ferdigheter, Organisasjonsnorm Ferdigheter, Moralsk Norm Ferdigheter, Opplevd Atferdskontroll Ferdigheter, Mestringstro Ferdigheter, Rollemodell Ferdigheter og Arbeidsoppgave korrelerer med den avhengige variabelen Etterlevelse Ferdigheter. Samvariasjonen har følgende Pearsons korrelasjonsverdier: 0,418, 0,347, 0,356, 0,459, 0,431, 0,446, 0,405 og -0,241. Det indikerer at nevnte faktorer påvirker etterlevelse av kjerneverdier i større grad enn variablene Kjønn, Alder og Stilling, som viser til en korrelasjon på 0,138, 0,059 og -0,006. Tabell 5 viser at Lønnsomhet Bærekraft, Omdømme Bærekraft, Organisasjonsnorm Bærekraft, Moralsk Norm Bærekraft, Opplevd Atferdskontroll Bærekraft, Mestringstro Bærekraft og Rollemodell Bærekraft korrelerer med Etterlevelse Bærekraft, med følgende korrelasjonsverdier: 0,245, 0,416, 0,519, 0,639, 0,655, 0,668 og 0,462. Kjønn, Alder og Stilling korrelerer også i dette tilfellet i mindre grad enn de resterende variablene, og det vises til korrelasjonsverdiene: 0,110, 0,072 og 0,113. Til forskjell fra korrelasjonsanalysen knyttet til ferdigheter har også Arbeidsoppgave mindre påvirkning, med en korrelasjonsverdi på -0,145.

Tabell 4: Korrelasjonsmatrise Ferdigheter, begrepsnivå

		Etterlevelse Ferdigheter	Lønnsomhet Ferdigheter	Omdømme Ferdigheter	Organisasjonsnorm Ferdigheter	Moralsk Norm Ferdigheter	Opplevd Atferdskontroll Ferdigheter	Mestringstro Ferdigheter	Rollemodellatferd Ferdigheter
Etterlevelse Ferdigheter	Pearson Correlation	1							
Lønnsomhet Ferdigheter	Person Correlation	0,418**	1						
Omdømme Ferdigheter	Person Correlation	0,347**	0,570**	1					
Organisasjonsnorm Ferdigheter	Person Correlation	0,356**	0,352**	0,420**	1				
Moralsk Norm Ferdigheter	Person Correlation	0,459**	0,589**	0,700**	0,508**	1			
Opplevd Atferdskontroll Ferdigheter	Person Correlation	0,431**	0,531**	0,509**	0,380**	0,685**	1		
Mestringstro Ferdigheter	Person Correlation	0,446*	0,421**	0,364**	0,530**	0,542**	0,459**	1	
Rollemodellatferd Ferdigheter	Person Correlation	0,405**	0,315**	0,370**	0,648**	0,471**	0,505**	0,423**	1

** Korrelasjonen er signifikant på 0,01-nivå, to-halet

* Korrelasjonen er signifikant på 0,05-nivå, to-halet

Tabell 5: Korrelasjonsmatrise Bærekraft, begrepsnivå

		Etterlevelse Bærekraft	Lønnsomhet Bærekraft	Omdømme Bærekraft	Organisasjonsnorm Bærekraft	Moralsk Norm Bærekraft	Opplevd Atferdskontroll Bærekraft	Mestringstro Bærekraft	Rollemodell atferd Bærekraft
Etterlevelse Bærekraft	Pearson Correlation	1							
Lønnsomhet Bærekraft	Person Correlation	0,245**	1						
Omdømme Bærekraft	Person Correlation	0,416**	0,542**	1					
Organisasjonsnorm Bærekraft	Person Correlation	0,519**	0,411**	0,352**	1				
Moralsk Norm Bærekraft	Person Correlation	0,639**	0,363**	0,521**	0,551**	1			
Opplevd Atferdskontroll Bærekraft	Person Correlation	0,655**	0,242**	0,232**	0,528**	0,742**	1		
Mestringstro Bærekraft	Person Correlation	0,668*	0,375**	0,314**	0,581**	0,537**	0,589**	1	
Rollemodell atferd Bærekraft	Person Correlation	0,462**	0,288**	0,284**	0,701**	0,518**	0,564**	0,535**	1

** Korrelasjonen er signifikant på 0,01-nivå, to-halet

* Korrelasjonen er signifikant på 0,05-nivå, to-halet

3.6 Ethiske utfordringer

Ved gjennomføring av et forskningsprosjekt tilhører det et stort ansvar som forsker. Ansvaret det henvises til omhandler konsekvensene som kan følge av undersøkelsen, både for samfunnet og for deltakerne som blir undersøkt. Det eksisterer derfor strenge retningslinjer og lover som forskere må følge, uavhengig av undersøkelsens viktighet og omfang. I forskningsetikken foreligger det tre grunnleggende krav som må hensyntas i forholdet mellom forsker og forskningsobjektet: krav på privatliv, informert samtykke og krav på korrekt gjengivelse (Jacobsen, 2015).

Krav på privatliv baserer seg på at respondentene har rett til en frisone, som ikke nødvendigvis må undersøkes (Jacobsen, 2015). Hvor privat og følsom informasjonen er avgjørende i en forskningskontekst. Et annet viktig element i krav til privatliv, er hvor stor muligheten er for å kunne identifisere enkeltmennesker som har deltatt i undersøkelsen. I studien vår har vi ikke vært i personlig kontakt med respondentene, da vi kontaktet ledere i de ulike selskapene, som videre distribuerte spørreundersøkelsen til sine ansatte. Undersøkelsen var fullstendig anonym, og den personlige informasjonen var ikke spesifikk nok til å kunne spores tilbake til respondentene. Spørreskjemaet som ble benyttet i avhandlingen inneholdt ingen personopplysninger som gjorde oss meldepliktig til personvernombud for forskning.

Informert samtykke handler om at respondentene som deltar i undersøkelsen, gjør det av fri vilje. Frivillig deltakelse skal basere seg på tilstrekkelig informasjon om forskningsprosjektet (Jacobsen, 2015). I tillegg skal forskerne informere om gevinster og ulemper som kan oppstå ved en eventuell deltakelse. For å sikre at vi oppfyller kravet om informert samtykke utformet vi en informativ forside til undersøkelsen (vedlegg 1). På denne måten ble respondentene informert om all nødvendig informasjon.

Krav på korrekt gjengivelse av data omhandler at resultatene skal gjengis på en fullstendig måte, og i korrekt kontekst. Ettersom vi ikke har hatt et direkte samarbeid med en bedrift, har vi gjennom hele avhandlingen stått fritt til hva som har blitt skrevet i avhandlingen. På denne måten har vi sikret at resultatene ikke er blitt manipulert i en bestemt retning av eventuelle samarbeidsbedrifter. For å oppfylle kravet bør informasjon om resultatene og undersøkelsen

tilgjengeliggjøres for andre. Dersom man gjør informasjon tilgjengelig gis andre forskere muligheten til å trekke samme konklusjon (Jacobsen, 2015).

4 Analyse

I dette kapitlet presenteres og analyseres resultatene fra undersøkelsen. Vi vil i det følgende gå gjennom deskriptiv statistikk på indikatornivå for å kartlegge i hvor stor grad respondentene rapporterte at de etterlever kjerneverdiene. Deretter presenteres deskriptiv statistikk på begrepsnivå. I tillegg vil deskriptiv statistikk for kontrollvariablene legges frem. Videre vil hypotesene testes gjennom variansanalyser og multivariate regresjonsanalyser. Avslutningsvis vil funnene bli oppsummert. Alle analyser er utført i statistikkprogrammet SPSS.

4.1 Deskriptiv analyse

4.1.1 Deskriptiv statistikk etterlevelse

I det følgende vil deskriptiv statistikk fra vårt datamateriale presenteres. Datamaterialet består av totalt 127 respondenter fordelt på åtte selskaper i norsk oppdrettsnæring. I tabell 6 presenteres deskriptiv statistikk på indikatornivå for begrepene Etterlevelse Ferdigheter og Etterlevelse Bærekraft.

Tabell 6: Deskriptiv analyse Etterlevelse, indikatornivå

	Ferdigheter					Bærekraft				
	N	Gjennom snitt	Standard avvik	Skjevhet	Kurtose	N	Gjennom snitt	Standard avvik	Skjevhet	Kurtose
I hvilken grad har du de siste månedene vært opptatt av å etterleve disse verdiene i ditt arbeid	127	4,13	0,905	-0,995	0,924	127	4,35	0,869	-1,498	2,454
I hvilken grad har du de siste månedene løst dine arbeidsoppgaver i tråd med disse verdiene	127	4,09	0,871	-0,931	1,059	127	4,25	0,863	-1,040	0,782
I hvilken grad har du de siste månedene funnet nye måter å løse arbeidsoppgavene på som stemmer bedre med disse verdiene	127	3,50	1,042	-0,492	-0,157					
Valid	127					127				

Variablene blir vurdert på en skala fra 1 til 5, hvor verdien 1 indikerer «i svært liten grad», og verdien 5 indikerer «i svært stor grad». Som det fremgår av tabellen, ligger gjennomsnittet for de to første påstandene knyttet til begrepet Etterlevelse på om lag 4 for verdiene knyttet til både ferdigheter og bærekraft. Dette indikerer at respondentene i stor grad er opptatt av å etterleve bedriftens kjerneverdier samt løse arbeidsoppgaver i tråd med verdiene. Videre viser standardavviket at det er en moderat spredning av verdiene. Som absoluttverdier har vi tatt utgangspunkt i +/- 1 for skjevhet og +/- 2 for kurtose (George & Mallery, 2019). Slik det fremgår av tabellen ser vi at verdiene for skjevhet og kurtose er godkjent for de to første påstandene tilknyttet begrepet Etterlevelse Ferdigheter, med unntak av kurtoseverdien 1,059 for andre påstand. Denne verdien tilsvarer en marginal overskridelse og på bakgrunn av dette velger vi å inkludere påstanden i videre analyser.

Videre ser vi at påstanden «*I hvilken grad har du de siste månedene funnet nye måter å løse arbeidsoppgavene på som stemmer bedre med disse verdiene*» også har godkjente verdier for skjevhet og kurtose, men påstanden har et lavere gjennomsnitt (3,50) og et litt høyere standardavvik (1,402), sammenlignet med de to foregående påstandene. Etter avsluttet datainnsamling synes det at denne påstanden i større grad måler innovasjon og nytenking enn den gjør etterlevelse av kjerneverdier, og at dette kan være årsaken til lavere verdier. For de to påstandene tilknyttet begrepet Etterlevelse Bærekraft finner vi også enkelte verdier som overskrider absoluttverdiene for skjevhet og kurtose. Vi velger likevel å inkludere begge påstandene i videre analyser da det er marginale overskridelser.

Tabell 7: Deskriptiv statistikk, begrepsnivå

	Ferdigheter					Bærekraft				
	N	Gjennom snitt	Standard avvik	Skjevhet	Kurtose	N	Gjennom snitt	Standard avvik	Skjevhet	Kurtose
Etterlevelse	127	3,91	0,801	-1,018	1,829	127	4,30	0,810	-1,368	2,026
Lønnsomhet	127	4,50	0,640	-1,095	0,278	127	4,44	0,696	-1,411	2,012
Omdømme	126	4,39	0,687	-0,883	-0,245	127	4,66	0,559	-1,725	2,599
Organisasjonsnorm	127	3,95	0,833	-0,436	-0,662	127	4,08	0,786	-0,422	-0,830
Moralske normer	127	4,46	0,647	-1,201	0,558	127	4,64	0,553	-1,542	1,618
Opplevd Atferdskontroll	127	4,22	0,693	-0,792	0,357	127	4,28	0,847	-1,348	1,579
Mestringstro	127	4,10	0,647	-0,370	-0,929	127	4,18	0,691	-0,594	-0,403
Rollemodellatferd	127	3,73	0,814	-0,353	-0,549	127	3,72	0,876	-0,386	-0,693
Valid	126					127				

Av tabell 7 ser vi at gjennomsnittet for alle begrep tilhørende både ferdigheter og bærekraft ligger mellom 3,72 og 4,66. Rollemodellatferd er begrepet med lavest gjennomsnittsverdi med en verdi på 3,73 for verdier tilknyttet ferdigheter og 3,72 for verdier tilknyttet bærekraft. Dette indikerer at rollemodellatferd er variabelen med lavest påvirkning på graden av etterlevelse. Dette er et interessant resultat, da vi i utgangspunktet hadde trodd at denne variabelen skulle være av større betydning sammenlignet med flere av de andre variablene. Det er likevel verdt å poengtere at verdiene 3,72 og 3,73 isolert sett er relativt høye verdier. Videre ser vi at moralske normer for både verdier knyttet til ferdigheter og bærekraft har et gjennomsnitt på 4,46, som er svært høyt. Det er overraskende at begrepet Moralsk Norm Ferdigheter har et så høyt gjennomsnitt, da vi i utgangspunktet trodde det moralske aspektet var mer relevant for kjerneverdier tilknyttet bærekraft.

Standardavviket for begrepene ligger mellom 0,553 og 0,876, noe som innebærer en moderat spredning av verdiene. Videre ser vi at skjevheten er negativ for alle begrepene, noe som indikerer at de fleste svarene befinner seg i øvre del av skalaen. Skjevheten er mellom -1,725 og -0,370, og vi ser at noen verdier overstiger absoluttverdien på +/- 1. Vi velger likevel å inkludere alle begreper i videre analyser da det er minimale overskridelser. Det samme gjelder verdiene for kurtosen, hvor alle verdiene er i intervallet -0,245 og 2,599.

4.1.2 Deskriptiv statistikk kontrollvariabler

I det følgende delkapitlet presenteres deskriptiv statistikk for kontrollvariabelen kjønn. I tabell 8 vises gjennomsnittsverdiene for både etterlevelse av kjerneverdier knyttet til ferdigheter og bærekraft. Av tabellen fremgår det at kvinner oppnår en høyere gjennomsnittsverdi enn menn for både Etterlevelse Ferdigheter og Etterlevelse Bærekraft. For Etterlevelse Ferdigheter har menn et gjennomsnitt på 3,83, mens kvinner har 4,07. Etterlevelse Bærekraft oppnår en gjennomsnittsverdi på 4,24 for menn og 4,44 for kvinner. Analysen viser at både menn og kvinner rapporterer høy grad av etterlevelse, men at kvinner etterlever i større grad enn menn. Dette er interessante funn og stemmer overens med tidligere forskning som indikerer at kvinner er mer opptatt av bærekraft og miljø enn menn (Djoudi, Locatelli, Vaast, Asher, Brockhaus & Sjiptati, 2016). Standardavviket for begrepene ligger mellom 0,652 og 0,852, noe som innebærer en moderat spredning av verdiene. Videre ser vi at skjevheten er negativ for begge begrepene, både hos menn og kvinner. Skjevheten har verdier mellom -1,419 og -0,482 og kurtosen befinner seg mellom intervallet -0,208 og 2,180. Noen av verdiene overskrider absoluttverdien, men blir likevel inkludert i videre analyser.

Tabell 8: Deskriptiv analyse kjønn

	Menn					Kvinner				
	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skjevness	Kurtose	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skjevness	Kurtose
Etterlevelse Ferdigheter	88	3,83	0,852	-1,033	1,685	39	4,07	0,652	-0,482	0,155
Etterlevelse Bærekraft	88	4,24	0,851	-1,419	2,180	39	4,44	0,699	-0,976	-0,208
Valid	88					39				

For å undersøke om det er signifikante forskjeller mellom kvinner og menn gjennomførte vi en enveis variansanalyse (vedlegg 2). Analysen viser imidlertid ingen signifikante funn og vi har dermed ikke grunnlag til å påstå at det er forskjeller mellom menn og kvinner i vår studie. Det

ble også gjennomført deskriptiv analyse for kontrollvariablene stilling og arbeidsoppgave (vedlegg 2). Ledere oppnår en gjennomsnittsverdi for Etterlevelse Ferdigheter og Etterlevelse Bærekraft på henholdsvis 3,90 og 4,39, mens ansatte oppnår verdier på henholdsvis 3,91 og 4,20. Det fremgår av variansanalysen at det ikke eksisterer en statistisk signifikant forskjell mellom gruppene. Respondentene som har administrative arbeidsoppgaver oppnår en gjennomsnittsverdi på 4,09 for Etterlevelse Ferdigheter og 4,41 for Etterlevelse Bærekraft. Ansatte med tekniske/operative arbeidsoppgaver viser til et gjennomsnitt på 3,70 og 4,18. Variansanalysen avslører signifikante forskjeller mellom gruppene for Etterlevelse Ferdigheter.

4.2 Test av hypoteser

I denne delen av avhandlingen testes hypotesene presentert i kapittel 2. Dette ble gjort ved å utføre variansanalyser og multivariate regresjonsanalyser. I tillegg ble det gjennomført tester for å kontrollere for OLS-forutsetningene. På denne måten kan vi avgjøre om hypotesene har, eller ikke har oppnådd støtte.

4.2.1 ANOVA: *enveis variansanalyse*

For å undersøke om en numerisk variabel som er inndelt i flere distinkte grupper er forskjellig ved bruk av deskriptiv verdi, har vi utført en enveis variansanalyse. I vårt tilfelle vil de ulike gruppene bestå av de åtte selskapene som deltok i undersøkelsen. Hensikten med variansanalysene er å kartlegge innsamlet data for å se om det foreligger signifikante forskjeller for begrepene Etterlevelse Ferdigheter og Etterlevelse Bærekraft. Ved å sammenligne gjennomsnittsverdiene analyserer ANOVA variansen i gruppene. På denne måten kan man undersøke spredningen av data, både i og mellom gruppene. Ulikhetene representeres av F-statistikk og er statistisk signifikant hvis p-verdien er lavere enn 0,05 (Saunders et al., 2016).

Dersom det skal være aktuelt å gjennomføre enveis variansanalyser må enkelte kriterier være oppfylt. Det første kriteriet er at avvikene fra gruppegjennomsnittene skal være normalfordelte. Kriterium nummer to er at den avhengige variabelens varians skal være homogen. Det siste kriteriet er at dataene må være uavhengige av hverandre (Ringdal, 2018). Det ble gjennomført en rekke ulike tester for å undersøke om våre data oppfyller kriteriene for variansanalysen.

For å teste om verdiene i datasettet er normalfordelte er det gjennomført en Shapiro-Wilk normalitetstest. Ifølge Razali og Wah (2011) indikerer en lav Shapiro-Wilk testverdi at dataene ikke oppfyller kravet for normalitet. Nullhypotesen om at dataene er normalfordelte forkastes hvis p-verdien er lavere enn 0,05. I vedlegg 3 er testverdi for Etterlevelse Ferdigheter og Etterlevelse Bærekraft lik 0,000, altså lavere enn 0,05. På bakgrunn av normalitetstesten forkastes nullhypotesene om at dataene er normalfordelte. Fordelingen illustreres gjennom histogram og QQ-plott i vedlegg 4, som viser den samlede fordelingen. I tillegg har vi inkludert et gjennomsnittsplott som fremstiller gjennomsnittsverdiene for hver enkelt bedrift.

Videre er Levene's test gjennomført for å undersøke om distribusjonen av dataene er like i gruppene (Oppen, Mørk & Haus, 2020). Tabell 9 viser statistisk signifikante data, med en p-verdi lik 0,034 for Etterlevelse Ferdigheter og 0,001 for Etterlevelse Bærekraft. Det betyr at nullhypotesen om lik varians i gruppene forkastes. Dette innebærer at forutsetningen om lik varians i gruppene er brutt (Studenmund, 2017).

Tabell 9: Test for homogenitet, Levene's test

		Levene Statistic	df1	df2	P-verdi
Etterlevelse Ferdigheter	Basert på gj.snitt	2,262	7	119	0,034
Etterlevelse Bærekraft	Basert på gj.snitt	3,860	7	119	0,001

Etttersom vi har ulik utvalgsstørrelse og brudd på forutsetningene om normalitet og lik varians, er vi skeptiske til nøyaktigheten i ANOVA-analysen. Ringdal (2018) argumenterer for at selv om det er brudd på forutsetningene, er F-testen såpass robust at det ikke er et direkte problem. Av vedlegg 5 ser vi at de største variansene finnes i to av selskapene, både for Etterlevelse Ferdigheter og Etterlevelse Bærekraft. For Etterlevelse Ferdigheter gjelder dette for selskap 2, som 21 av respondentene tilhører og selskap 8 som representeres av seks respondenter. For

Etterlevelse Bærekraft er det selskap 3 og selskap 7 med henholdsvis ni og 28 respondenter. Disse selskapene representerer både en liten og en stor utvalgsstørrelse. En rimelig konklusjon er at F-testen er robust i vårt tilfelle (Ringdal, 2018).

Selv om forutsetningene for variansanalysen er brutt, gjennomfører vi en enveis variansanalyse. I tabell 10 presenteres variansanalysen. Av ANOVA-tabellen ser vi at p-verdien er lik 0,142 for Etterlevelse Ferdigheter og 0,001 for Etterlevelse Bærekraft. Verdien til ferdighetsvariabelen er høyere enn 0,05 og dermed ikke statistisk signifikant. På den andre siden er bærekraftsvariabelen statistisk signifikant. Variansanalysen indikerer at det er stor sannsynlighet for forskjeller i gruppene når det gjelder Etterlevelse Bærekraft (Ringdal, 2018). Videre har vi gjennomført en Welch-test for Etterlevelse Bærekraft, som egner seg for ulike utvalgsstørrelser og heteroskedastisitet (Jan & Shieh, 2013). Welch-testen er statistisk signifikant med en p-verdi lik 0,001 (vedlegg 6). Dette innebærer at også denne testen indikerer at det er forskjeller i gruppene. ANOVA-analysen og Welch-testen forteller imidlertid ingenting om hvor de aktuelle forskjellene befinner seg. Vi gjennomførte videre en post hoc-test for å undersøke hvor forskjellene er. For Etterlevelse Ferdigheter er det ingen statistisk signifikant forskjell mellom gruppegjennomsnittene, og det er derfor ikke hensiktsmessig å gjennomføre en post hoc-test for denne variabelen (Jan & Shieh, 2013).

Tabell 10: Enveis variansanalyse, ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F-verdi	P-verdi
Etterlevelse Ferdigheter	Mellom grupper	6,959	7	0,994	1,601	0,142
	Innen grupper	73,911	119	0,621		
	Total	80,870	126			
Etterlevelse Bærekraft	Mellom grupper	15,494	7	2,213	3,926	0,001
	Innen grupper	67,085	119	0,564		
	Total	82,579	126			

Ettersom datasettet har ulik utvalgsstørrelse og det er brudd på forutsetningen om lik varians, egner Games-Howell-metoden seg som post hoc-test. Denne metoden benytter en strategi for å kontrollere for type I-feil, og er anerkjent for å opprettholde signifikansnivået selv når utvalgsstørrelsene er forskjellige (Lee & Lee, 2018). Ved å gjennomføre post hoc-testen undersøker vi hvor forskjellige i gruppene befinner seg. Av vedlegg 7 ser vi at det er statistisk signifikant forskjell i gjennomsnittene mellom flere av selskapene. Selskap 1 er forskjellig fra selskap 6 og 7, selskap 4 forskjellig fra 6 og 8, selskap 6 forskjellig fra 1, 4 og 8, selskap 7 forskjellig fra 1 og 8, mens selskap 8 er forskjellig fra selskap 4, 6 og 7. Resultatene tyder dermed på at det er forskjell i etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft i de ovennevnte selskapene.

Vi har også gjennomført en ikke-parametrisk variansanalyse, Kruskal-Wallis test, for å undersøke om vi kan avdekke signifikante ulikheter mellom forskjellige grupper. Testen egner seg for avhandlingens datamateriale, da Kruskal-Wallis ikke tillater normalitet i datasettet og våre data ikke er normalfordelte (Ostertagova, Ostertag & Kováč, 2014). Resultatet av testen er presentert i vedlegg 8 og fremviser en p-verdi større enn 0,05 for Etterlevelse Ferdigheter (0,136), men lavere for Etterlevelse Bærekraft (0,001). Dette samsvarer med resultatene fra ANOVA-analysen, som indikerer forskjeller mellom selskapene for Etterlevelse Bærekraft.

4.2.2 *Multivariat regresjonsanalyse*

For å teste studiens hypoteser har vi gjennomført regresjonsanalyser. Ved bruk av slike analyser får man informasjon om hvordan den avhengige variabelen varierer som en funksjon av forklaringsvariablene (Johannessen et al., 2020). Vår analyse inneholder flere uavhengige variabler og vi har derfor benyttet oss av multivariate regresjonsanalyser (Jacobsen, 2015). I analysen undersøkes det om det foreligger sammenhenger mellom variablene som har blitt inkludert i analysen. Vi vil i det følgende fokusere på justert R^2 som mål på modellens forklaringskraft, de ustandardiserte koeffisientene (betaverdiene) som viser effekten av hver uavhengige variabel og signifikansnivået.

Tabell 11: Regresjonsanalyse

	Ferdigheter				Bærekraft			
	B	Std. Error	t	VIF	B	Std. Error	t	VIF
(Konstsant)	0,725	0,735	0,986		-0,447	0,578	-0,773	
Lønnsomhet	0,181	0,130	1,389	1,873	-0,184	0,084	-2,174**	1,622
Omdømme	0,007	0,132	0,054	2,224	0,322	0,116	2,786***	1,962
Organisasjonsnorm	-0,043	0,107	-0,398	2,138	0,115	0,092	1,243	2,476
Moralsk Norm	0,130	0,170	0,766	3,261	0,184	0,151	1,223	3,263
Opplevd Atferdskontroll	0,070	0,132	0,534	2,233	0,319	0,097	3,305***	3,137
Mestringstro	0,277	0,128	2,155**	1,846	0,429	0,095	4,505***	2,031
Rollemodellatferd	0,208	0,107	1,951*	2,041	-0,068	0,080	-0,850	2,289
Kjønn	-0,050	0,165	-0,301	1,568	0,097	0,121	0,801	1,462
Alder	0,059	0,061	0,972	1,172	-0,052	0,045	-1,138	1,143
Stilling	-0,081	0,142	-0,574	1,345	-0,031	0,111	-0,279	1,445
Arbeidsoppgave	-0,187	0,142	-1,315	1,357	-0,059	0,106	-0,560	1,324
Modell:								
R ²	0,335 (33,5%)				0,626 (62,6%)			
Justert R ²	0,271 (27,1%)				0,590 (59%)			
Respondenter (N)	127				127			

*** Signifikant på 0,01 nivå

** Signifikant på 0,5 nivå

* Signifikant på 0,1 nivå

I regresjonsanalysen studerer vi holdning knyttet til omdømme og lønnsomhet, organisasjonsnormer, moralske normer, opplevd atferdskontroll, mestringstro, rollemodellatferd og deres påvirkning på vår avhengige variabel, etterlevelse. Regresjonsanalysen viser at når lønnsomhet øker med én enhet, vil den positive effekten på Etterlevelse Ferdigheter føre til en økning på 0,181 skalapoeng. Lønnsomhet Ferdigheter er ikke signifikant på et akseptabelt signifikansnivå. På den andre siden ser vi at når Lønnsomhet

Bærekraft øker med én enhet, så vil den negative effekten på Etterlevelse Bærekraft føre til en reduksjon på -0,184 skalapoeng, hvor den er statistisk signifikant på et 5%-nivå. Det at variablene oppnår ulikt fortegn er et interessant funn. Dette indikerer at respondentene mener etterlevelsen av kjerneverdier knyttet til ferdigheter vil ha positiv effekt for bedriftens lønnsomhet. På den andre siden mener respondentene at etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft vil medføre en negativ effekt på lønnsomheten. På bakgrunn av den negative effekten for begrepet Lønnsomhet Bærekraft kan vi ikke påstå at *positiv holdning om at etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft fører til økt lønnsomhet har en positiv effekt på graden av etterlevelse* (H1).

Videre kan vi heller ikke påstå at *effekt på lønnsomhet har større betydning for etterlevelsen av kjerneverdier knyttet til ferdigheter enn kjerneverdier knyttet til bærekraft* (H3), ettersom Lønnsomhet Ferdigheter ikke er signifikant. Regresjonsanalysen viser videre at når omdømme øker med én enhet, så vil den positive effekten på Etterlevelse føre til en økning på henholdsvis 0,007 skalapoeng for ferdigheter og 0,322 skalapoeng for bærekraft. Omdømme Ferdigheter har en særdeles lav effekt og er ikke statistisk signifikant på et 10%-nivå, mens Omdømme Bærekraft er statistisk signifikant på et 1%-nivå. På bakgrunn av dette oppnår vi støtte for hypotesen om *positiv holdning om at etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft fører til bedre omdømme har en positiv effekt på graden av etterlevelse* (H2).

Regresjonsanalysen viser at når variabelen Organisasjonsnorm øker med én enhet, vil det resultere i en effekt på -0,043 skalapoeng for Etterlevelse Ferdigheter og en positiv effekt på 0,115 for Etterlevelse Bærekraft. Ingen av begrepene er statistisk signifikant på et 10%-nivå, og ettersom Organisasjonsnorm Bærekraft ikke er statistisk signifikant kan vi ikke påstå at *organisasjonsnormer har en positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft* (H4). Videre viser vår analyse at når Moralsk Norm øker med én enhet, så vil den positive effekten på atferd føre til en økning på 0,130 for ferdigheter og 0,184 for bærekraft. Ingen av begrepene er statistisk signifikant på et 10%-nivå og vi kan dermed ikke påstå at *moralske normer har en positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft* (H5).

Da begrepet Moralsk Norm ikke er statistisk signifikant for kjerneverdier knyttet til hverken ferdigheter eller bærekraft kan vi heller ikke påstå at *moralske normer har større betydning på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft enn kjerneverdier knyttet til ferdigheter* (H6). Det kan likevel være interessant å belyse funnene. Av tabell 11 ser vi at Moralsk Norm Bærekraft har en potensiell effekt på Etterlevelse Bærekraft (0,184) og at Moralsk Norm Ferdigheter har en potensiell effekt på Etterlevelse Ferdigheter (0,130). Dette indikerer at våre antagelser ikke stemmer. I vår analyse har moralske normer relativt lik effekt på både verdier knyttet til ferdigheter og bærekraft.

Begrepet Opplevd Atferdskontroll Ferdigheter har en lav betaverdi på 0,070 og begrepet er heller ikke statistisk signifikant på et 10%-nivå. På den andre siden viser analysen en høyere betaverdi på 0,319 for begrepet Opplevd Atferdskontroll Bærekraft, hvor begrepet er statistisk signifikant på et 1%-nivå. Med bakgrunn i dette kan vi påstå at *ansattes tro på at egen etterlevelse av kjerneverdier har reell betydning for selskapet har en positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft* (H7). I tilknytning til opplevd atferdskontroll analyserte vi også begrepet mestringstro. Analysen viser at dersom variabelen Mestringstro øker med én enhet vil den positive effekten på etterlevelsen føre til en økning på 0,277 for Etterlevelse Ferdigheter og 0,429 for Etterlevelse Bærekraft. Begrepet Mestringstro Bærekraft er signifikant på et 1%-nivå og vi kan dermed påstå at *mestringstro har en positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft* (H8).

Gjennom forskningsmodellen ønsket vi også å undersøke hvilken betydning rollemodellatferd har på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft. Av tabell 11 kan vi se at dersom Rollemodellatferd øker med én enhet vil den positive effekten på etterlevelsen medføre en økning på 0,208 skalapoeng for ferdigheter. Denne variabelen er statistisk signifikant på et 10%-nivå. På den andre siden ser vi en lav, negativ betaverdi på -0,068 for Rollemodellatferd Bærekraft. Variabelen er ikke statistisk signifikant på et 10%-nivå. På bakgrunn av dette oppnår vi ikke støtte for vår hypotese om at *rollemodellatferd har en positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft* (H9).

Vi valgte også å inkludere kontrollvariablene kjønn, alder, stilling og arbeidsoppgave i regresjonsanalysen. Av tabell 11 ser vi at ingen av kontrollvariablene er statistisk signifikante på et akseptabelt signifikansnivå, og vi kan dermed ikke påstå at det er forskjeller i graden av etterlevelse mellom de ulike gruppene.

Modellen viser en justert R^2 på 27,1 prosent for Etterlevelse Ferdigheter og 59 prosent for Etterlevelse Bærekraft. Ferdigheter har en moderat forklaringsgrad, mens bærekraft oppnår høy forklaringsgrad (Jacobsen, 2015). R^2 er et mål på forklaringsgraden til modellen, og verdien indikerer at 27,1 og 59 prosent av variasjonen i den avhengige variabelen, Etterlevelse forklares gjennom modellens inkluderte uavhengige variabler. Dette er tilfredsstillende verdier som bekrefter våre signifikante funn. I tillegg er det ingen stor differanse mellom R^2 og justert R^2 , som indikerer at modellen er god (Jacobsen, 2015).

For å undersøke om det eksisterer multikollinearitet har vi gjennomført en Variance Inflation Factor-analyse (VIF-analyse). Problemer med multikollinearitet oppstår i situasjoner hvor det er høy korrelasjon mellom to eller flere forklaringsvariabler (Oppen et al., 2020). Som absoluttregel har vi tatt utgangspunkt at $VIF < 5$ indikerer at det ikke foreligger utfordringer med multikollinearitet (Oppen et al., 2020). Tabell 11 viser at ingen VIF-verdier overstiger 5. Dette indikerer at ingen uavhengige variabler korrelerer signifikant med hverandre. Vi har dermed ingen problemer knyttet til multikollinearitet. I utgangspunktet ønsket vi også å undersøke om det eksisterte interaksjonseffekter mellom et utvalg av kontrollvariablene og mestringstro samt moralske normer. Interaksjonsleddene viste imidlertid svært høye VIF-verdier (51,191, 54,825, 80,935 og 87,646), og ble ikke inkludert i videre analyser (vedlegg 9).

4.3 Oppsummering av funn

Tabell 12: Oppsummering av funn: Støtte eller ikke støtte

Oppsummering av funn			
<i>H1: Positiv holdning om at etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft fører til økt lønnsomhet har en positiv effekt på graden av etterlevelse.</i>	→ +	Grad av etterlevelse	Ikke støtte
<i>H2: Positiv holdning om at etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft fører til bedre omdømme har en positiv effekt på graden av etterlevelse.</i>	→ +	Grad av etterlevelse	Støtte
<i>H3: Effekt på lønnsomhet har større betydning for etterlevelsen av kjerneverdier knyttet til ferdigheter (F) enn kjerneverdier knyttet til bærekraft (B).</i>	F > B	Betydning for etterlevelse	Ikke støtte
<i>H5: Moralske normer har en positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft.</i>	→ +	Grad av etterlevelse	Ikke støtte
<i>H6: Moralske normer har større betydning på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft (B) enn kjerneverdier knyttet til ferdigheter (F).</i>	B > F	Betydning for etterlevelse	Ikke støtte
<i>H7: Ansattes tro på at egen etterlevelse av kjerneverdier har reell betydning for selskapet har en positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft.</i>	→ +	Grad av etterlevelse	Støtte
<i>H8: Mestringstro har positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft.</i>	→ +	Grad av etterlevelse	Støtte
<i>H9: Rollemodellatferd har en positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft.</i>	→ +	Grad av etterlevelse	Ikke støtte

5 Diskusjon

I dette kapitlet diskuteres de teoretiske implikasjonene av resultatene fra analysen. Deretter presenteres avhandlingens praktiske implikasjoner. Avslutningsvis gjennomgås begrensninger ved undersøkelsen, kritikk til valgt metode, samt presenteres forslag til videre forskning på fagfeltet.

5.1 Teoretisk implikasjoner

Resultatene av vår empiri støtter ikke fullt og helt tidligere forskning på lignende fenomener. Teorien om planlagt atferd er et godt etablert og anerkjent teoretisk rammeverk, hvor de fleste av studiene vi har sett på støtter Ajzens (1991) teori med signifikante funn. I denne avhandlingen oppnår vi støtte for tre av våre ni hypoteser. Positive holdninger om at etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft fører til bedre omdømme har positiv effekt på graden av etterlevelse. Videre indikerer analysene at når de ansatte har tro på at etterlevelsen har reell betydning for selskapet vil det stimulere til etterlevelse. I tillegg har mestringstro positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft.

5.1.1 Etterlevelse

Atferd betegnes som en konkrete handlinger som kan observeres, i motsetning til intensjoner og holdninger. Det er kartlagt at 43 av de 50 største selskapene i Norge har definert et sett av kjerneverdier (Falkenberg, 2008). For at en organisasjon skal oppnå en kultur av etterlevelse er det nødvendig å etablere et tydelig sett med organisatoriske kjerneverdier (Rowe & Cadzow, 2014). I denne avhandlingen har vi undersøkt selvrapportert etterlevelse av kjerneverdier i et utvalg av aktører i oppdrettsnæringen. Fra vår deskriptive analyse ser vi at respondentene rapporterer høy grad av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft. Atferd oppnår en gjennomsnittsverdi på 4,3 på begrepsnivå, som forteller oss at våre respondenter mener de i stor grad etterlever organisasjonens kjerneverdier. Dette samsvarer med Thorbjørnsen og Supphellen (2011) sin representative undersøkelse vedrørende etterlevelse av kjerneverdier i banksektoren.

Vi har samlet inn data på selvrapportert etterlevelse av kjerneverdier. Faktisk etterlevelse er med andre ord ikke observert i denne studien. Det er risiko for overrapportering, ettersom de fleste ansatte vil være klar over at etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft er ønskelig. Dette gjelder spesielt dersom standard selvrapporteringstiltak benyttes i undersøkelsen (Thorbjørnsen & Supphellen, 2011). Vi har benyttet en fempunktets Likert-skala for å undersøke selvrapportert etterlevelse, noe vi må ta i betraktning når vi beskriver våre funn.

5.1.2 Holdning knyttet til lønnsomhet og omdømme

Vi har i denne studien undersøkt betydningen av holdning til handling på atferd. Dette har blitt gjort ved å undersøke om holdninger knyttet til lønnsomhet og omdømme har en effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft. Hypotese 1 påstår at *positiv holdning om at etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft fører til økt lønnsomhet har en positiv effekt på graden av etterlevelse*. Til vår store overraskelse viste regresjonsanalysen at den uavhengige variabelen knyttet til lønnsomhet hadde en negativ effekt på atferd. Variabelen Lønnsomhet Bærekraft var også statistisk signifikant på et 5%-nivå, noe som indikerer at positiv holdning om at etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft fører til økt lønnsomhet har en negativ effekt på graden av etterlevelse. I tilknytning til lønnsomhet tar hypotese 3 for seg at *effekt på lønnsomhet har større betydning for etterlevelsen av kjerneverdier knyttet til ferdigheter enn kjerneverdier knyttet til bærekraft*. Vi oppnår imidlertid ikke støtte for hypotesen.

Forskning har funnet varierende og usystematiske resultater rundt sammenhengen mellom lønnsomhet og bærekraft (Anstine, 2000). Likevel legger Hart og Ahuja (1996) vekt på at forskning som har undersøkt denne sammenhengen i hovedsak presenterer funn med positiv sammenheng. Det er mye litteratur som viser at selskaper som har valgt å integrere bærekraft i sin forretningsmodell kan forvente økt lønnsomhet (Eccles et al., 2014; Kiron et al., 2013; Rao & Holt, 2005). Dette støttes også opp av en undersøkelse McKinsey (2017) gjennomførte. De viser at dersom bærekraft implementeres i kjernestrategien til selskaper vil det på lang sikt generere økonomisk gevinst.

Våre funn tilknyttet den uavhengige variabelen Lønnsomhet Bærekraft er svært interessante, da det bryter med tidligere forskning på området. I henhold til våre funn vil individer som har tro på at bærekrafts-initiativene er lønnsomme etterleve kjerneverdiene i mindre grad. En potensiell årsak til dette kan være at selskapene utfører såkalt grønnvasking. Grønnvasking refererer til kunsten å fremstille noe som klima- og miljøvennlig, når det er alt annet enn det (Delmas & Burbano, 2011). Dersom vi ser på sammenhengen mellom variablene Moralsk Norm Bærekraft og Lønnsomhet Bærekraft i tabell 7, vises en positiv korrelasjon (0,363) som er statistisk signifikant på 1%-nivå. Dette er interessant og indikerer at det eksisterer en signifikant korrelasjon mellom de to begrepene. Regresjonsanalysen for begrepet Lønnsomhet Bærekraft viser effekten av variabelen, gitt at alle andre variabler holdes konstant. Det vil si at det moralske aspektet ved Lønnsomhet Bærekraft blir fjernet i denne analysen. Begrepet Lønnsomhet Bærekraft kan dermed ha et betydelig innslag av grønnvasking.

På bakgrunn av det ovennevnte kan det være nærliggende å tro at det potensielt eksisterer en mellomliggende variabel mellom Etterlevelse Bærekraft og Lønnsomhet Bærekraft. Denne variabelen kan være oppfattet grønnvasking. Hvis dette er tilfellet vil Lønnsomhet Bærekraft påvirke variabelen oppfattet grønnvasking, som videre virker negativt inn på graden av etterlevelse. Det vil følgelig innebære at aktørene i vår studie har tro på at grønnvaskingen de bedriver blir oppfattet positivt ved at det har en positiv effekt på lønnsomheten. Problemet er at aktørene ikke opplever at initiativene knyttet til bærekraft har en positiv betydning for klimaet og miljøet. Basert på dette kan det være rimelig å anta at fristelsen til grønnvasking øker dersom aktørene tror etterlevelsen av kjerneverdier knyttet til bærekraft medfører økt lønnsomhet.

Ifølge Tahir, Athar og Afzal (2020) vil grønnvasking ha en negativ effekt på ansattes bærekraftige atferd på arbeidsplassen. I tillegg kan grønnvaskingen ofte stå i konflikt med de ansattes verdier. Pontefract (2016) påpeker også at grønnvasking vil gå på bekostning av organisasjonsmedlemmers engasjement, da den kan svekke tilliten blant de ansatte. På bakgrunn av dette vil grønnvaskingen trolig hemme graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft. Aktørene i vår undersøkelse bør dermed jobbe med implementeringen av en grønn organisasjonskultur. Dette vil føre til høyt organisatorisk engasjement og sikre at de ansatte har tro på at tiltakene de iverksetter er positive for både klima og miljøer (Mokhtar, Musa & Hussin, 2016).

Videre ønsket vi også å undersøke om aktører i oppdrettsnæringen har tro på at etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft vil medføre et bedre omdømme. Hypotese 2 påstår dermed at *positiv holdning om at etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft fører til bedre omdømme har en positiv effekt på graden av etterlevelse*. Analysen avslørte en statistisk signifikant sammenheng mellom holdninger knyttet til omdømme og etterlevelse. På bakgrunn av dette oppnådde vi støtte til hypotese 2.

Litteraturen presentert i kapittel 2 finner omdømme som en moderator i forholdet mellom holdning til handling og handlingsintensjon (Bang et al., 2014). Økt fokus på bærekraft har også medført et styrket omdømme for flere bedrifter, og som et resultat av dette ført til økt lønnsomhet (Kiron et al., 2013; Saeidi et al., 2015). Funnene i studien samsvarer således med litteraturen. Det kan argumenteres for at omdømmet er den mest verdsatte organisatoriske eiendelen (Gibson et al., 2006). Dette støttes av Bang et al. (2014) som understreker viktigheten av et godt omdømme.

I 2010 gjennomgikk oppdrettsnæringen en omdømmekrise som resulterte i stempler som «laksebaroner» og «cowboyindustry» (Norges Sjømatråd, 2018). Selv om tiltroen til næringen i dag er stigende, har de fremdeles en vei å gå. Folk flest har klare holdninger til at laksen de kjøper skal være produsert bærekraftig og med respekt for både dyrevelferd og miljø (Norges Sjømatråd, 2018). I en undersøkelse gjennomført av Norges Sjømatråd (2018) ble det avdekket at konsumentene av laks ikke hadde noen kunnskap om hvilke tiltak oppdrettsnæringen tok med hensyn til miljø, dyrevelferd og rømminger. Dette har ført til at næringens omdømme fremdeles er veldig sårbart for skeptikernes negative medieomtaler (Wahl, 2020). Det er derfor nærliggende å tro at arbeidet med omdømmeforbedring har stått høyt på prioriteringslisten av arbeidsoppgaver hos aktører i oppdrettsnæringen. Det er derfor ingen overraskelse at vi fant støtte for vår andre hypotese. Dette indikerer at næringen har forstått at etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft er viktig med tanke på opparbeidelsen av et bedre omdømme.

5.1.3 Organisasjonsnormer

I vår studie har vi vært interessert i å kartlegge betydningen av subjektive normer på etterlevelsen av kjerneverdier knyttet til bærekraft, og vi har følgelig tatt for oss betydningen av organisasjonsnormer. Hypotese 4 påstår at *organisasjonsnormer har en positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft*. Det ble ikke funnet støtte for denne hypotesen. Ettersom funnene ikke er signifikante, har vi ikke grunnlag til å påstå at det er en statistisk signifikant sammenheng mellom organisasjonsnormer og etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft.

Forskning har funnet statistisk signifikant sammenheng mellom organisasjonsnormer og bærekraftig atferd på arbeidsplassen (Blok et al., 2015). Normene på en arbeidsplass skal fungere som en ledesnor for hvordan ansatte oppføre seg og de vil på sikt bli regler for atferd (Hatch, 2018; Smolicz, 1981). På bakgrunn av dette forventet vi en statistisk signifikant sammenheng mellom Organisasjonsnorm Bærekraft og Etterlevelse Bærekraft. Våre funn er ikke konsistent med tidligere forskning, noe som er interessant. En potensiell forklaring på hvorfor begrepet Organisasjonsnorm Bærekraft ikke ble signifikant kan være at det eksisterer et gap mellom ord og handling. Bærekraft er et etablert begrep hos alle aktørene i vår studie, men det eksisterer fremdeles et behov for å bevege seg fra store ord til konkrete handlinger. Epstein og Roy (2011) påpeker at de fleste ledere i dag ser betydningen av å utforme en strategi for bærekraft, men finner det utfordrende å omforme strategi til handling. Alle aktørene i vår studie har oppgitt på sine nettsider at implementering av bærekraft og samfunnsansvar er noe som står høyt på deres agenda, men basert på våre funn kan det tenkes at det eksisterer et betydelig gap mellom overordnede intensjoner og atferd.

Bertels et al. (2010) påpeker at dersom kjerneverdiene knyttet til bærekraft blir innarbeidet i organisasjonskulturen, vil organisasjonsmedlemmene etterleve kjerneverdiene. Det kan tenkes at aktørene som deltok i vår studie ikke har arbeidet godt nok med implementeringen av kjerneverdiene i organisasjonskulturen. Kjerneverdier betraktes som et grunnleggende element ved organisasjonskulturen, hvor de har til hensikt å beskrive hva organisasjonen står for (Rowe & Cadzow, 2014). Med dette tatt i betraktning er det en mulighet for at ledelsen ikke har lagt ned den nødvendige innsatsen for å innarbeide kjerneverdier som et grunnleggende element i

kulturen. Våre funn indikerer at det ikke eksisterer sterke normer for å etterleve kjerneverdier knyttet til bærekraft. Dette innebærer at næringen har et stort potensial til å fremme etterlevelse av kjerneverdier.

5.1.4 *Moralske normer*

Videre ønsker vi også å undersøke betydningen av moralske normer på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft. Hypotese 5 påstår at *moralske normer har en positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft*. Regresjonsanalysen viser moderate betaverdier for moralske normer. Variabelen er imidlertid ikke statistisk signifikant på et akseptabelt signifikansnivå, og vi kan dermed ikke påstå vår hypotese. Hypotese 6 omhandler at *moralske normer har større betydning på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft enn kjerneverdier knyttet til ferdigheter*. Heller ikke denne hypotesen oppnår støtte, ettersom begrepet moralske normer hverken er signifikant for bærekraft eller ferdigheter.

Moralske normer betraktes som uskrevne regler og henviser til hva mennesker oppfatter som moralsk riktig eller galt (Fredwall, 2018). Slike normer skal sikre at de personlige verdiene man står for blir ivaretatt, og ved å handle i tråd med sine moralske normer etterlever man sine personlige forpliktelser (Falkenberg, 2008). Moralske normer spiller en sentral rolle i sammenheng med bærekraftig atferd (Jakovevic & Steg, 2013). Det er flere studier som viser til en direkte kobling mellom moralske normer og handlingsintensjon (Dowd & Burke, 2013; Ru et al., 2018). Vi finner det derfor overraskende at moralske normer ikke har en effekt på etterlevelse av kjerneverdiene.

En undersøkelse gjennomført av Norstat viser at nordmenn har blitt mer bevisst på klima- og miljøtiltak, og ønsker å bidra til engasjement rundt bærekraft (Norad, 2018). Med dette tatt i betraktning forventet vi at respondentene hadde klare moralske normer om å etterleve kjerneverdiene knyttet til bærekraft. En potensiell forklaring på hvorfor hypotese 5 ikke oppnår støtte kan være at respondentenes moralske normer kommer i konflikt med andre normer som eksisterer i organisasjonen. Oppdrettsnæringen er en milliardindustri hvor fokus på lønnsomhet står høyt. Det kan være nærliggende å tro at respondentenes moralske normer har måtte vike

for å sikre ønsket lønnsomhet. Dette kan ses i sammenhengen med diskusjonen i delkapittel 5.1.2, hvor våre funn indikerer at respondentene ikke har tro på at etterlevelsen av kjerneverdier knyttet til bærekraft vil føre til økt lønnsomhet.

Andreassen og Lervik-Olsen (2021) påpeker at en bærekraftig livsstil har blitt en trend i dagens samfunn. En slik livsstil innebærer et økt fokus på gjenbruk og resirkulering samt et ønske om å redusere konsum og CO2-utslipp. Med bakgrunn i dette hadde vi tro på at begrepet Moralsk Norm ville ha større effekt på kjerneverdiene knyttet til bærekraft sammenlignet med kjerneverdiene knyttet til ferdigheter. Mer spesifikt forventet vi at våre respondenter hadde moralske normer som var i samsvar med selskapets kjerneverdier knyttet til bærekraft, og at dette igjen ville styrke etterlevelsen av kjerneverdier. En potensiell forklaring på at denne sammenhengen ikke eksisterer i vår studie kan være at de moralske normene ikke er sterke nok, og at er andre faktorer som er av større betydning.

5.1.5 *Opplevd atferdskontroll og mestringstro*

Vi har i denne studien ønsket å undersøke betydningen av opplevd atferdskontroll på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft. Hypotese 7 tar for seg *ansattes tro på at egen etterlevelse har reell betydning for selskapet har en positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft*. I analysen ble det funnet støtte for denne hypotesen, og vi kan dermed påstå statistisk signifikant sammenheng mellom opplevd atferdskontroll og graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft. For å få dypere innsikt i betydningen av opplevd atferdskontroll valgte vi i tillegg å inkludere variabelen mestringstro i analysene. Hypotese 8 påstår at *mestringstro har positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft*. Analysen finner også statistisk signifikant sammenheng mellom mestringstro og etterlevelse, og vi har dermed støtte for hypotese 8.

At det eksisterer en positiv sammenheng mellom opplevd atferdskontroll og etterlevelse samsvarer med tidligere presentert litteratur (Cop et al., 2020). Ifølge litteraturen er individers oppfatning av egen evne til å utføre en bestemt type atferd avgjørende for om atferden faktisk blir gjennomført (Ajzen, 1985). Under opplevd atferdskontroll finner vi også begrepet mestringstro, som også har vist seg å spille en sentral rolle i hvordan man tilnærmer seg

utfordringer, oppgaver og mål (Bagozzi, 1992; Bandura, 1977). Ifølge Notani (1998) vil høyere grad av opplevd atferdskontroll ha direkte positiv effekt på handlingsintensjoner, og videre på atferden.

Mestringstro er den uavhengige variabelen som har størst effekt på Etterlevelse (0,429) i vår regresjonsanalyse. Dette indikerer at dersom de ansatte har nok kunnskap om hva som legges i bedriftens kjerneverdier knyttet til bærekraft, vet hvilken atferd som samsvarer med kjerneverdiene og føler at de kan få til etterlevelse i praksis, vil det føre til høyere grad av etterlevelse. Dette kan betraktes som et logisk funn, da det er rimelig å anta at det ville vært vanskelig å etterleve kjerneverdier man ikke har kunnskap om, eller troen på. Våre funn tyder på at de ansatte på eget initiativ har funnet ut hvordan de skal etterleve kjerneverdier knyttet til bærekraft, og selv utviklet en strategi som skaper mestringstro og dermed sikrer etterlevelse. Dette begrunnes med at vi ikke finner noen effekt av organisasjonsnormer, som tyder på at ledelsen i liten grad har lyktes med å bygge en kultur som fokuserer på bærekraft. Resultatene indikerer at etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft påvirkes av individuelle variabler. Det som driver etterlevelsen er forankret i det enkelte individ. Dette innebærer at det eksisterer et uforløst potensial hos ledelsen i bedriftene. Ledelsen bør i større grad informere, engasjere og lære de ansatte hvordan man sikrer etterlevelse. Dette er i samsvar med Cop et al. (2020) som argumenterer for viktigheten av god opplæring og engasjement for å sikre bærekraftig atferd på arbeidsplassen.

Videre er opplevd atferdskontroll den uavhengige variabelen som har nest størst effekt på Etterlevelse (0,319). Dette antyder at dersom de ansatte føler deres etterlevelse er av betydning vil det øke sannsynligheten for høyere grad av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft. Funnet er i samsvar med Leung og Rosenthal (2019) som konkluderte med at opplevd atferdskontroll var en sterk prediktor for bærekraftig atferd. Det er nærliggende å tro at graden av etterlevelse styrkes i det de ansatte føler at deres etterlevelse har konkrete konsekvenser for selskapet. En slik oppfattelse vil kunne styrke motivasjonen til de ansatte og er således i tråd med tidligere presentert litteratur (Taylor & Todd, 1995).

5.1.6 Rollemodellatferd

Hypotese 9 tar for seg om *rollemodellatferd har en positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft*. I regresjonsanalysen ble det ikke funnet støtte for at rollemodell har en statistisk signifikant effekt på etterlevelse, og vi kan dermed ikke påstå at rollemodellatferd har positiv effekt på graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft.

Blok et al. (2017) hevder at rollemodellatferd er en viktig determinant for bærekraftig atferd på arbeidsplassen. Dersom man ønsker å implementere bærekraftig atferd på arbeidsplassen er innflytelsen fra ledelsen helt avgjørende, da opplevd organisatorisk støtte vil påvirke graden av bærekraftig atferd på arbeidsplassen (Blok et al., 2017; Darnton et al., 2011). Ledelsen må gå frem som gode eksempler for sine underordnede, og i det ledelsen etterlever bedriftens kjerneverdier vil det øke sannsynligheten for at de ansatte også gjør det (Ferguson & Milliman, 2008). Basert på tidligere litteratur forventet vi altså å finne resultater som viste en positiv sammenheng mellom rollemodellatferd og graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft. En potensiell forklaring på at denne sammenhengen ikke eksisterer i vår studie kan være at de ansatte ikke opplever den organisatoriske støtten som kreves for å sikre en høyere grad av etterlevelse. Det kan tenkes at ledelsen ikke er gode nok på å signalisere viktigheten av å etterleve kjerneverdiene relatert til bærekraft.

Andersson et al. (2005) påpeker at arbeidet med implementering av kjerneverdier knyttet til bærekraft begynner øverst i organisasjonen. Det medfører at ledelsen må anerkjenne verdiene samt etterleve dem i deres hverdagslige samspill med underordnede for å sikre en kultur av etterlevelse. Basert på våre funn kan det tenkes at ledelsen ikke er gode nok på å etterleve kjerneverdiene knyttet til bærekraft i deres interaksjon med de ansatte. Det er tydelig at ledelsen har et forbedringspotensial når det kommer til å være gode rollemodeller for sine underordnede. Dette fremgår av den deskriptive statistikken presentert i kapittel 4, hvor rollemodellatferd er den variabelen med lavest gjennomsnittsverdi (3,72). Variabelen har imidlertid ikke en lav gjennomsnittsverdi, men det er fremdeles den variabelen med størst forbedringspotensial.

5.2 Ledelsesmessige implikasjoner

Vår studie har forsøkt å undersøke i hvilken grad kjerneverdier knyttet til bærekraft etterleves av de ansatte i oppdrettsnæringen, samt hvilke faktorer som fremmer og hemmer etterlevelsen av kjerneverdiene. Studiens populasjon er norsk oppdrettsnæring, og utvalget består av åtte selskaper i næringen. Til tross for at funnene i avhandlingen ikke gjelder alle aktører i oppdrettsnæringen i Norge, kan det tenkes at andre aktører utover vårt utvalg kan dra nytte av funnene.

På bakgrunn av vår analyse knyttet til begrepet Lønnsomhet Bærekraft fremgår det at selskapene potensielt driver med grønnvasking. Resultatene viser at holdninger tilknyttet lønnsomhet har en negativ effekt på graden av etterlevelse. Dette vil dermed være en faktor som hemmer graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft hos de aktuelle selskapene. Med bakgrunn i våre funn ønsker vi å poengtere hvor skadelig grønnvasking potensielt kan være for et selskap. Kunder har i dag klare holdninger om at laksen de kjøper skal være produsert med respekt for både dyrevelferd og miljø (Norges Sjømatråd, 2018). Videre er det nettopp kundene selskapene lever av, og dersom de får rede på den potensielle grønnvasking kan selskapene stå i fare for å miste kunder. Ledelsen bør derfor jobbe mot å stanse all potensiell grønnvasking da det kan medføre fatale konsekvenser for selskapet. Forskning viser også at dersom tiltak relatert til bærekraft blir implementert på riktig vis kan det resultere i økt lønnsomhet (Mokhtar et al., 2016). Ledelsen bør dermed fokusere på å implementere reelle bærekraftstiltak som har en positiv effekt for både miljø og klima, da dette kan resultere i økt lønnsomhet på sikt. Fremover blir det viktig at ledelsen formidler den reelle effekten slike tiltak kan medføre til sine underordnede for å sikre at alle i selskapet ønsker å etterleve kjerneverdiene knyttet til bærekraft.

Vår hypotese tilknyttet organisasjonsnormer oppnådde ikke støtte, og på bakgrunn av dette mener vi det er rimelig å foreslå at ledelsen i de aktuelle selskapene må arbeide med organisasjonskulturen. Innsamlet data indikerer at kjerneverdiene knyttet til bærekraft ikke har blitt innarbeidet godt nok i organisasjonskulturen. Ledelsen bør dermed erkjenne at det potensielt eksisterer et gap mellom ord og handling. Vi foreslår at ledelsen ikke bare utformer en tydelig strategi for bærekraft, men også tenker over hvordan denne strategien skal omformes

til handling. Ledelsen har et behov for å tydeliggjøre hvordan strategien skal implementeres i kulturen, i enda større grad enn det blir gjort i dag. Dersom selskapene tar denne jobben på alvor, og faktisk implementerer etterlevelse av kjerneverdier som en del av organisasjonskulturen vil det trolig føre til økt grad av etterlevelse.

Videre er det verdt å poengtere at det i dag er et økt antall mennesker som etterstreber en bærekraftig livsstil (Andreassen & Lervik-Olsen, 2021). Det er derfor rimelig å anta at flere av de ansatte har moralske normer som er i samsvar med selskapenes kjerneverdier knyttet til bærekraft. Det blir dermed viktig at ledelsen sørger for at organisasjonsnormene ikke kommer i konflikt med de ansattes etablerte moralske normer. Dersom ledelsen har utarbeidet organisasjonsnormer som overlapper med de ansattes moralske normer vil det kunne føre til ytterligere styrket etterlevelse.

Opplevd atferdskontroll er den variabelen som har størst innvirkning på atferden. Variabelen viser seg å være en sterk prediktor for bærekraftig atferd. For ledelsen er det viktig å fortsette og motivere sine ansatte til å etterleve selskapets kjerneverdier knyttet til bærekraft, samt sørge for at alle ansatte vet hvordan de ulike verdiene skal etterleves i praksis. På denne måten kan man styrke deres tro på at etterlevelse har faktiske konsekvenser for selskapet. Det vil være viktig for ledelsen å kontinuerlig finne nye måter å involvere ansatte for å forhindre at de blir passive og skeptiske til tiltak for etterlevelse av kjerneverdier.

Hypotesen om rollemodellatferd oppnår heller ikke støtte i vår studie. Arbeidet med å forbedre etterlevelsen av kjerneverdier knyttet til bærekraft bør begynne med toppledelsens involvering. For å øke graden av etterlevelse på arbeidsplassen er det nødvendig at ledelsen står frem som gode eksempler. Dersom ledere i stor grad etterlever kjerneverdiene, øker sannsynligheten for at deres underordnede også gjøre det. Som et ledd i forbedringen av etterlevelse av kjerneverdier foreslår vi at ledelsen danner en gruppe som skal fungere som ambassadører for etterlevelse. Denne gruppen skal fokusere på å signalisere viktigheten av å etterleve kjerneverdiene knyttet til bærekraft. I første omgang handler det om at gruppen selv må tilpasse sin atferd til selskapets kjerneverdier. På denne måten kan ledelsen fremstå som gode rollemodeller overfor sine ansatte.

5.3 Begrensninger og anbefaling til videre forskning

Læringskurven ved gjennomføringen av avhandlingen har vært bratt, men svært meningsfull. I etterkant har vi reflektert og konkludert med at mye av arbeidet kunne vært gjort annerledes. En av våre største utfordringer har vært avhandlingens omfang, sett opp mot tiden vi har hatt til rådighet.

Et forbedringspotensial i studien er antall respondenter som deltok i undersøkelsen. På forhånd hadde vi et ønske om at aktørene som hadde sagt seg villig til å delta i undersøkelsen, skulle bidra med et høyt antall respondenter. Vi fikk selv et inntrykk av at vi skulle få et relativt høyt antall respondenter, men det stemte imidlertid ikke. Flere av aktørene meldte forfall like før utsendelse av spørreskjema, samtidig som enkelte ikke sendte undersøkelsen til like mange ansatte som først avtalt. I etterpåkløkskap burde vi hatt en enda tydeligere dialog med aktørene, slik at vi kunne unngått denne situasjonen. Aktørene ble kontaktet i slutten av januar, mens undersøkelsen ble sendt i starten av mars. En mulig forklaring på frafallet kan være at vår undersøkelse etter hvert ble glemt og videre nedprioritert. Selv mener vi det var nødvendig å kontakte bedriftene på dette tidspunktet for å forsikre oss om at undersøkelsen kunne gjennomføres. Vi kunne imidlertid informert aktørene hvordan arbeidet med utformingen av undersøkelsen gikk, slik at de var oppdatert underveis. Fremtidig forskning på et større utvalg kan føre til tydeligere resultater, samt bidra til dypere forståelse av det interessante temaet.

Variablene er konstruert på bakgrunn av påstandene i spørreundersøkelsen som ble sendt ut til respondentene. Det er sentralt for studiens interne validitet at spørsmålene faktisk måler det de har til hensikt å måle. Med dette forstås at spørreundersøkelsen må være designet slik at påstandene dekker forskningsspørsmålene i tilstrekkelig grad, samt gjengir et realistisk bilde av det vi ønsker å måle. Spørreskjemaet er bygd opp av spørsmål hentet fra tidligere forskning på området. Hensikten med å benytte spørsmål fra tidligere forskning var å sikre reliabilitet og validitet, i tillegg til å etterstrebe idealet om kumulativ forskning. Valg og testing av analysemetoder har dermed vært viktig for å styrke studiens interne validitet. For å sikre validiteten ble det gjennomført Chronbach's alpha-analyser og korrelasjonsanalyser. På bakgrunn av dette vurderer vi avhandlingens interne validitet som god. Antall respondenter som til slutt deltok i undersøkelsen er i utgangspunktet ikke stort nok til å kunne generaliseres til

populasjonen. Et større antall deltakere kunne derimot bidratt til grundigere regresjonsanalyser, større spredning av resultater og en dypere forståelse av forholdene i innhentet data. Dette kunne styrket avhandlingens eksterne validitet. Med dette forstår vi at den eksterne validiteten ikke er tilstrekkelig og dermed har forbedringspotensial.

Påstandene i undersøkelsen er i hovedsak hentet fra godt etablerte, utenlandske studier som viser til gode empiriske funn. Til tross for grundig arbeid med oversettelse og begrepsavklaringer, viste det seg at enkelte av begrepene og påstandene ikke var like konkrete og målbare i en norsk kontekst. Vi tror det ville vært meget interessant å inkludere flere påstander knyttet til hvert begrep. Dersom spørreskjemaet hadde vært mer omfattende, er det sannsynlig at undersøkelsen hadde fått mer pålitelige resultater. På bakgrunn av oppgavens omfang ble det ikke inkludert flere indikatorer i undersøkelsen. For øvrig kunne enda flere indikatorer blitt for omfattende, og potensielt ført til et enda større frafall av respondenter.

Som en forlengelse av diskusjonen på den negative effekten på lønnsomhet, hadde det vært interessant å gjennomføre intervjuer med et utvalg av respondentene. Hensikten ville vært å undersøke deres tanker rundt lønnsomhet og grønnvasking. Gjennom intervjuer kunne vi kartlagt om respondentene tror det er lønnsomt å etterleve kjerneverdier relatert til bærekraft. Deretter ville det vært interessant å undersøke om respondentene har forventinger om at de som tror det er mer lønnsomt å etterleve kjerneverdier knyttet til bærekraft, også er fristet til å grønnvaske. På denne måten kunne vi fått støtte til diskusjonen om lønnsomhet og grønnvasking. På bakgrunn av avhandlingens tidsperspektiv ble det imidlertid ikke gjennomført intervjuer.

Teorien om planlagt atferd består av vide begrep, som har vært krevende å avdekke. I denne studien har vi valgt å se teorien opp mot etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft i norsk oppdrettsnæring. Beslutningen om å knytte teorien til det aktuelle tema baserer seg på interessen for næringen, samt at området har behov for stadig ny forskning. Underveis i studien ble det avdekket flere forhold som hadde vært interessant å undersøke nærmere, som for eksempel oppfattet grønnvasking. På grunn av avhandlingens tidsperspektiv ble imidlertid ikke disse forholdene prioritert.

For vår oppgave og videre forskning kunne det vært interessant å inkludere flere dimensjoner til forskningsmodellen, som går utover de tre hovedbegrepene i teorien om planlagt atferd. Selv har vi tilført rollemodellatferd i undersøkelsen, men også andre begreper kunne gitt spennende resultater. Eksempelvis *self-identity*, som er en kombinasjon av blant annet personlighetstrekk, evner og fysiske egenskaper. Tidligere forskning viser at *self-identity* kan være et nyttig tillegg til TPB (Conner & Armitage, 1998). Ved å inkludere andre dimensjoner i vår forskningsmodell og deretter testet ut flere variabler kunne nye, spennende funn blitt presentert.

I denne avhandlingen presenteres flere interessante funn som kan tilføre relevant informasjon til bransjen. Det er likevel viktig å stille seg kritisk til resultatene som er presentert. Ettersom utvalget vårt har ulik gruppestørrelse, samtidig som vi har brudd på forutsetningene om normalfordelte variabler og lik varians, er vi skeptiske til hvor nøyaktig ANOVA-analysen er. I tillegg tar undersøkelsen for seg selvrapportert etterlevelse av kjerneverdier, og vi har derfor ikke grunnlag til å fastslå at innhentet data er faktisk etterlevelse. For å unngå et potensielt problem med overrapportering av etterlevelse, kunne vi benyttet oss av en *key informant approach*, som er en metode for å øke reliabiliteten og validiteten av selvrapportering (Kumar, Stern & Anderson, 1993). På denne måten kunne vi redusert sannsynligheten for informasjonsskjevhet. Vi har ikke grunnlag til å uttale oss generelt om hele bransjen, men avhandlingen viser til spennende funn som tyder på at graden av etterlevelse handler om indre personlig drivkraft, i større grad enn kultur og rollemodellatferd.

6 Konklusjon

Det overordnede formålet med vår studie har vært å utvide forståelsen av forholdet mellom kjerneverdier knyttet til bærekraft og grad av etterlevelse. Vi har gjennom en kvantitativ studie undersøkt åtte selskaper i norsk oppdrettsnæring.

Vår studie er den første empiriske undersøkelsen, som vi vet, som tar for seg forholdet mellom kjerneverdier knyttet til bærekraft og grad av etterlevelse i oppdrettsnæringen i Norge. Studien belyser hvilke bakenforliggende faktorer som påvirker ansattes holdninger til selskapets kjerneverdier, samt hvilken betydning organisasjonsnormer, moralske normer og opplevd atferdskontroll har på graden av etterlevelse. Videre har vi også undersøkt om rollemodellatferd har betydning for graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft. Vårt første forskningsspørsmål var som følger:

1. I hvilken grad etterleves kjerneverdiene knyttet til bærekraft hos aktører i norsk oppdrettsnæring?

Det første forskningsspørsmålet tar for seg selve atferden, nemlig grad av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft. For å besvare forskningsspørsmålet ble det tatt utgangspunkt i respondentenes selvrapporterte etterlevelse. Vi kan av den grunn ikke fastslå om dette er faktisk etterlevelse, da det foreligger en risiko for overrapportering. Vi kan konkludere med at etterlevelsen av kjerneverdier knyttet til bærekraft hos aktører i norsk oppdrettsnæring er høy ettersom funnene indikerer at de fleste etterlever verdiene i stor grad. Da studiens utvalg består av åtte selskaper av en populasjon på 142 selskaper, har vi ikke et tilstrekkelig antall respondenter til å kunne generalisere våre funn til å gjelde hele oppdrettsnæringen i Norge. Videre ønsket vi å undersøke hvilke faktorer som hemmet og fremmet etterlevelsen av kjerneverdiene knyttet til bærekraft og vårt andre forskningsspørsmål var som følger:

2. Hvilke faktorer hemmer og fremmer etterlevelsen av kjerneverdier knyttet til bærekraft hos aktører i norsk oppdrettsnæring?

For å besvare vårt andre forskningsspørsmål ble det utformet ni hypoteser relatert til hvilke faktorer som potensielt kan forklare graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft. Det har blitt gjennomført analyser av vårt datamateriale for å teste studiens hypoteser. Våre resultater viser at tre av ni hypoteser fikk støtte. Forklaringsmodellen viser en høy forklaringsgrad noe som indikerer at vi har fanget opp en stor andel relevante forklaringsvariabler. Våre resultater viser at aspekter som er av størst betydning for graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft er holdning til handling og opplevd atferdskontroll. Holdninger om at etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft vil føre til bedret omdømme, samt en høy grad av opplevd atferdskontroll er begge faktorer som fremmer etterlevelse av de aktuelle verdiene. Videre viser våre resultater at holdninger om at etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft fører til bedre lønnsomhet har negativ effekt på etterlevelsen, og er således en faktor som hemmer graden av etterlevelse.

Det er liten tvil om at tematikken rundt kjerneverdier knyttet til bærekraft er, og kommer til å være sentral i årene fremover. Å forstå hvilke faktorer som vil påvirke graden av etterlevelse av kjerneverdier knyttet til bærekraft er av stor betydning for selskaper og samfunnet som helhet. Aktører i næringslivet opplever stadig strengere krav og økende forventninger knyttet til å sikre en bærekraftig utvikling hvor både miljø og klima bli ivaretatt. Våre funn leder oss til en anbefaling om at dersom selskapene utarbeider kjerneverdier knyttet til bærekraft bør de også utforme en klar strategi for hvordan de skal sikre at verdiene implementeres. På denne måten kan selskapene sikre etterlevelse av verdier fra alle ansatte på daglig basis.

Litteraturliste

- Adams, W. M. (2001). *Green development; Environment and sustainability in the Third World* (2 utg.). London: Routledge.
- Ajzen, I. (1985). *From intentions to action: A theory of planned behavior*. Berlin: SpringerVerlag. https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ajzen, I. (2002). Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665-683. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x>
- Ajzen, I. (2006). Constructing a Theory of Planned Behavior questionnaire: Conceptual and methodological consideration. Hentet fra <http://people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.measurement.pdf>
- Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4), 314-324. <https://doi.org/10.1002/hbe2.195>
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Andersson, L., Shivarajan, S. & Blau, G. (2005). Enacting ecological sustainability in the MNC: A test of an adapted value-belief-norm framework. *Journal of Business Ethics*, 59(3), 295-305. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3440-x>
- Andreassen, T. W. & Lervik-Olsen, L. (2021, 15. januar). Bærekraft tiltrekker seg flere kunder. *Dagens Perspektiv*. Hentet fra <https://www.dagensperspektiv.no/2021/baerekraft-tiltrekker-seg-flere-kunder>
- Anstine, J. (2000). Consumers willingness to pay for recycled content in plastic kitchen garbage bags: a hedonic price approach. *Applied Economics Letters*, 7(1), 35-39. <https://doi.org/10.1080/135048500352068>

- Arvola, A., Vassallo, M., Dean, M., Lampila, P., Saba, A., Lätheenmäki, L. & Shepherd, R. (2008). Predicting intentions to purchase organic food: The role of affective and moral attitudes in the Theory of Planned Behavior. *Appetite*, 50(2), 443-454.
<https://doi.org/10.1016/j.appet.2007.09.010>
- Bagozzi, R. P. (1992). The Self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behavior. *Social Psychology Quarterly*, 55(2), 178-204. <http://dx.doi.org/10.2307/2786945>
- Bagozzi, R. P. & Warshaw, P. R. (1990). Trying to Consume. *Journal of Consumer Research*, 17(2), 127-140. <https://doi.org/10.1086/208543>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H., Odio, M. A. & Reio, T. (2014). The moderating role of brand reputation and moral obligation: An application of the theory of planned behavior. *Journal of Management*, 33(4), 282-298. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2010-0102>
- Bertels, S., Papania, L. & Papania, D. (2010). Embedding sustainability in organizational culture: A Systematic Review of the Body of Knowledge. Network for Business Sustainability. Hentet fra <http://nbs.net/wp-content/uploads/Systematic-Review-Sustainability-and-Corporate-Culture.pdf>
- Blok, V., Wesselink, R., Studynka, O. & Kemp, R. (2015). Encouraging sustainability in workplace: a survey on the pro-environmental behaviour of university employees. *Journal of Cleaner Production*, 106(1), 55-67.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.063>
- Blok, V., Wesselink, R. & Ringersma, J. (2017). Pro-environmental behaviour in the workplace and the role of managers and organisation. *Journal of Cleaner Production*, 168(1), 1679-1887. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.214>
- Brønn, P. S. (2019). *Åpen eller innadventt: Omdømmebygging for organisasjoner* (2. utg.). Oslo: Gyldendal.

- Cohen, L., Morrison, K., & Manion, L. (2018). *Research methods in education* (8. utg.). London: Routledge.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(4), 65-77. Hentet fra <https://www.cin.ufpe.br/~if275/material/artigos/BuildingYourCompanysVision.pdf>
- Conner, M. & Armitage, C. J. (1998). Extending the Theory of Planned Behavior: A Review and Avenues for Further Research. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1429-1464. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01685.x>
- Cook, A. J., Kerr, G. N. & Moore, K. (2002). Attitudes and intentions towards purchasing GM food. *Journal of Economic Psychology*, 23(5), 557-572. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00117-4](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00117-4)
- Cop, S., Alola, U. V. & Alola, A. A. (2020). Perceived behavioral control as a mediator of hotels' green training, environmental commitment, and organizational citizenship behavior: A sustainable environmental practice. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3495-3508. <https://doi.org/10.1002/bse.2592>
- Corral, M. (2003). Sustainable production and consumption systems - Cooperation for change: Assessing and simulating the willingness of the firm to adopt/develop cleaner technologies. The case of the in-bond industry in northern Mexico. *Journal of Cleaner Production*, 11(14), 411-426. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(02\)00063-X](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(02)00063-X)
- Darnton, A., Verplanken, B., White, P. & Whitmarsh, L. (2011). Habits, Routines and Sustainable Lifestyles: A Summary Report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs. Hentet fra <http://sciencesearch.defra.gov.uk/Default.aspx?Menu=Menu&Module=More&Location=None&Completed=0&ProjectID=16189>
- Delmas, M. A. & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>

- Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 629-636. <https://doi.org/10.1037/h0046408>
- Djoudi, H., Locatelli, B., Vaast, C., Asher, K., Brockhaus, M. & Sjipati, B. B. (2016). Beyond dichotomies: Gender and intersecting inequalities in climate change studies. *Ambio*, 45, 248-262. <https://doi.org/10.1007/s13280-016-0825-2>
- Dowd, K. & Burke K. J. (2013). The influence of ethical values and food choice motivations on intentions to purchase sustainably sourced foods. *Appetite*, 69(1), 137-144. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2013.05.024>
- Bui, M., Droms, C. M. & Craciun, G. (2014). The impact of attitudinal ambivalence on weight loss decisions: Consequences and mitigating factors. *Journal of Consumer Behaviour*, 13(4), 303-315. <https://doi.org/10.1002/cb.1475>
- Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Englund, A. (1998). *Trafiksäkerhet: en kunskapsöversikt*. Lund: Studentlitteratur.
- Epstein, M. J. & Buhovac, A. R. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Sociale, Environmental, and Economic Impacts* (2. utg.). Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Epstein, M. J. og Roy, M.-J. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*. 34 (5), s. 585-604. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00084-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00084-X)
- Falkenberg, G. (2008). Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter. Viktige kulturbærere eller fordekt PR? Fafos Rådsprogram 2006–2008. Hentet fra <http://www.faf.no/pub/rapp/10028/10028.pdf>
- Ferguson, J. & Milliman, J. (2008). Creating Effective Core Organizational Values: A Spiritual Leadership Approach. *International Journal of Public Administration*, 31(4), 439-459. <https://doi.org/10.1080/01900690701590835>

- Finansdepartementet. (2021). *Perspektivmeldingen 2021* (Meld. St. 14 (2020-2021)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20202021/id2834218/?ch=1>
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press.
- Fiskeridirektoratet (2019, 29. mai). Hvor stor er oppdrettsnæringen i Norge? Hentet fra <https://www.fiskeridir.no/Akvakultur/Nyheter/2019/0519/Hvor-stor-er-oppdrettsnaeringen-i-Norge>
- Forskningsrådet. (2018). Årsrapport 2018. Hentet fra <https://www.forskningsradet.no/om-forskningsradet/publikasjoner/2019/arsrapport/>
- FN. (2019a, 15. januar). Bærekraftig utvikling. Hentet fra <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- FN. (2019b, 3. desember). Befolkning, migrasjon og urbanisering. Hentet fra <https://www.fn.no/tema/fattigdom/befolkning>
- Fredwall, T. E. (2018). Ansvar og ambivalens: Etikk og omsorg i allmenmoralen, folkeskikken og Løgstrups beskrivelse av den etiske fordring. *Tidsskrift for omsorgsforskning*, 4(3), 223-232. <http://dx.doi.org/10.18261/issn.2387-5984-2018-03-04>
- Fryxell, G. E. & Lo, C. W. H. (2003). The influence of environmental knowledge and values on managerial behaviours on behalf of the environment: An empirical examination of managers in China. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 45-69. <https://doi.org/10.1023/A:1024773012398>
- George, D. & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step. A Simple Guide and Reference* (16. utg.). New York: Routledge.

- Gibson, D., Gonzales, J. L. & Castanon, J. (2006). The Importance of Reputation and the Role of Public Relations. *Public Relations Quarterly*, 51(3), 15-18. Hentet fra <https://www.proquest.com/scholarly-journals/importance-reputation-role-public-relations/docview/222401548/se-2?accountid=12870>
- Goyal, P., Rahman, Z. & Kazmi, A. A. (2013). Corporate sustainability performance and firm performance research; Literature review and future research agenda. *Management Decision*, 51(2), 361-379. <https://doi.org/10.1108/00251741311301867>
- Greaves, M., Zibarras, L. & Stride, C. (2013). Using the theory of planned behavior to explore environmental behavior intentions in the workplace. *Journal of Environmental Psychology*, 34, 109-120. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.02.003>
- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W. & Smith, D. B. (2004). Leaders, values and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223-241. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1275-5>
- Hair, J. F, Black. W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7. utg.). New Jersey: Pearson Education.
- Hart, S. L. & Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 5(1), 30-37. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(199603\)5:1<30::AID-BSE38>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(199603)5:1<30::AID-BSE38>3.0.CO;2-Q)
- Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and postmodern perspectives* (4. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Havforskningsinstituttet. (2019, 30. august). Tema: Nye marine ressurser til mat og fôr. Hentet fra <https://www.hi.no/hi/temasider/hav-og-kyst/nye-marine-ressurser-til-mat-og-for>

- Håkonsen, H. O. & Nybrodahl, S.T. (1998). *Verdibasert lærende ledelse*. Hommelvik: Kunnskapskameratene.
- Jackson, C., Smith, A. & Conner, M. (2011). Applying an extended version of the theory of planned behavior to physical activity. *Journal of Sports Sciences*, 21(2), 119-133. <https://doi.org/10.1080/0264041031000070976>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jakovcevic, A. & Steg, L. (2013). Sustainable transportation in Argentina: Values, beliefs, norms and car use reduction. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 20(1), 70-79. <https://doi.org/10.1016/j.trf.2013.05.005>
- Jan, S. L. & Shieh, G. (2013). Sample size determinations for Welch's test in one-way heteroscedastic ANOVA. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67(1), 72-93. <https://doi.org/10.1111/bmsp.12006>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2020). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Jolink, A. & Niesten, E. (2013). Sustainable Development and Business Models for Entrepreneurs in the Organic Food Industry. *Business Strategy and the Environment*, 24(1), 386-401. <https://doi.org/10.1002/bse.1826>
- Jollands, S., Akroyd, C. & Sawabe, N. (2015). Core values as a management control in the construction of "sustainable development". *Qualitative Research in Accounting & Management*, 12(2), 127-152. <https://doi.org/10.1108/QRAM-04-2015-0040>
- King, A. A. & Lenox, M. J. (2001). Does it really pay to be green? An empirical study of firm environmental and financial performance. *Journal of Industrial Ecology*, 5(1), 105-116. <https://doi.org/10.1162/108819801753358526>
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M., & Goh, E. (2013). The Innovation Bottom Line. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 69-73. Hentet fra <https://www.proquest.com/docview/1323893504/fulltextPDF/A416E56E68E5482CPQ/1?accountid=12870>

- Klößner, C. A. (2013). A comprehensive model of the psychology of environmental behaviour - A meta-analysis. *Global Environmental Change*, 23(1), 1028-1038.
<https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2013.05.014>
- Kumar, N., Stern, L. W. & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633-1651.
<https://doi.org/10.5465/256824>
- Lampton, J. A. (2020, 1. oktober). Core Values are Organizational Pillars. *Strategic Finance*. Hentet fra <https://sfmagazine.com/post-entry/october-2020-core-values-are-organizational-pillars/>
- Lee, S. & Lee, D. K. (2018). What is the proper way to apply the multiple comparison test? *Korean Journal of Anesthesiology*, 71(5), 353-360. [doi:10.4097/kja.d.18.00242](https://doi.org/10.4097/kja.d.18.00242)
- Lekve, O. (2012, 3. mai). Norsk Oppdrettsnæring. Hentet fra <https://www.barentswatch.no/artikler/Norsk-oppdrettsnaring/>
- Lencioni, P. M. (2002). Make your values mean something. *Harvard business review*, 80(7), 113-117. Hentet fra <https://static1.squarespace.com/static/553fe02ae4b0bd34dd44ebb0/t/5630d2eae4b062afc5ef5188/1446040298898/Make+Your+Values+Mean+Something.PDF>
- Leung, Y. W. & Rosenthal, S. (2019). Explicating Perceived Sustainability-Related Climate: A Situational Motivator of Pro-Environmental Behavior. *Sustainability*, 11(1), 231.
<https://doi.org/10.3390/su11010231>
- Mokhtar, N. M., Musa, N. D. & Hussin, A. (2016). The Implementation of Organizational Green Culture in Higher Education Institution. *Regional Conference on Science, Technology and Social Sciences (RCSTSS 2014)*, 31, 321-330.
https://doi.org/10.1007/978-981-10-1458-1_31
- McKinsey. (2017, 11. desember). Sustainability's Deepening Imprint. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/sustainabilitys-deepening-imprint>

- Mæland, J. G. (2005). *Forebyggende helsearbeid: i teori og praksis* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Njåstad, M. (2020, 14. desember). Kvinneandelen i oppdrett har bare økt med kun to prosentpoeng på ti år: - Jeg oppfordrer flere jenter til å komme inn i næringen, Sier Lena Amundsen. Hentet fra <https://www.intrafish.no/nyheter/kvinneandelen-i-oppdrett-har-bare-okt-med-kun-to-prosentpoeng-pa-ti-ar-jeg-oppfordrer-flere-jenter-til-a-komme-inn-i-naringen-sier-lena-amundsen/2-1-921441>
- Norad. (2018, 26. oktober). 4 av 5 nordmenn vil endre hverdagsvaner for miljøet. Hentet fra <https://www.norad.no/aktuelt/nyheter/2018/4-av-5-nordmenn-vil-endre-hverdagsvaner-for-miljoet/>
- Norges Sjømatråd (2018, 2. november). Omdømmets betydning for sjømatkonsumet. Hentet fra <https://seafood.no/markedsinnsikt/fiskespiseren/omdommets-betydning-for-sjomatkonsumet/>
- Notani, A. S. (1998). Moderators of perceived behavioral control's predictiveness in the theory of planned behavior: A meta-analysis. *Journal of Consumer Psychology*, 7(3), 247–271. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0703_02
- Nystad, Ø., Jaminon, J. & Jakobsen, O. (2008). Er målsetningen om økonomisk vekst forenlig med kravet om bærekraftig utvikling? *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2008(4), 66-76. Hentet fra <https://www.magma.no/er-maalsetningen-om-oekonomisk-vekst-forenlig-med-kravet-om-baerekraftig-utvikling>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2019, 3. juni). Blå muligheter - Regjeringens oppdaterte havstrategi. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/oppdatert-havstrategi/id2653026/>
- Ocampo, L. A. & Clark, E. E. (2015). A sustainable manufacturing strategy framework: The convergence of two fields. *Asian Academy of Management Journal*, 20(2), 29-57. Hentet fra https://www.researchgate.net/profile/Lanndon-Ocampo/publication/286842750_A_sustainable_manufacturing_strategy_framework_The_convergence_of_two_fields/links/566f829908aecdc23562a54/A-sustainable-manufacturing-strategy-framework-The-convergence-of-two-fields.pdf

- Oh, J., Cho, D. & Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 276-290. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2016-0030>
- Oppen, M., Mørk, B. E. & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag: En introduksjon*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Ostertagova, E., Ostertag, O. & Kováč, J. (2014). Methodology and application of the Kruskal-Wallis test. *Applied Mechanics and Materials*, 611, 115-120. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.611.115>
- Oztekin, C., Teksöz, G., Pamuk, S., Sahin, E. & Kilic, D. S. (2017). Gender perspective on the factors predicting recycling behavior: Implications from the theory of planned behavior. *Wast Management*, 62(1), 290-302. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2016.12.036>
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7. utg.). London: Open University Press.
- Parker, D., Manstead, A. S. R. & Stadling, S. G. (1995). Extending the theory of planned behaviour: The role of personal norm. *British Journal of Social Psychology*, 34(2), 127-138. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1995.tb01053.x>
- Parkinson, J., David, P. & Rundle-Thiele, S. (2017). Self-efficacy or perceived behavioural control: Which influences consumers' physical activity and healthful eating behaviour maintenance? *Journal of Consumer Behaviour*, 16(5), 413-423. <https://doi.org/10.1002/cb.1641>
- Pontefract, D. (2016, 24. september). *Faking corporate social responsibility does not fool employees*. *Forbes*. Hentet fra <https://www.forbes.com/sites/danpontefract/2016/09/24/faking-corporate-social-responsibility-does-not-fool-employees/#59a7477a7994>
- Poortinga, W., Steg, L. & Vlek, C. (2004). Values, environmental concern, and environmental behavior: A study into household energy use. *Environment and Behavior*, 36(1), 70-93. <https://doi.org/10.1177/0013916503251466>

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantages and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E. & van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(1), 120-134.
- PwC. (2020). Bærekraft 100. Hentet fra <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/baerekraft-100.html>
- Rao, P. & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 898-916. <https://doi.org/10.1108/01443570510613956>
- Razali, N. M. & Wah, Y. B. (2011). Power comparisons of shapiro-wilk, kolmogorovsmirnov, lilliefors and anderson-darling tests. *Journal of statistical modeling and analytics*, 2(1), 21-33. Hentet fra https://www.researchgate.net/profile/Bee-Yap/publication/267205556_Power_Comparisons_of_Shapiro-Wilk_Kolmogorov-Smirnov_Lilliefors_and_Anderson-Darling_Tests/links/5477245b0cf29afed61446e1/Power-Comparisons-of-Shapiro-Wilk-Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors-and-Anderson-Darling-Tests.pdf
- Rekom, J. V., Van Riel, C. B. M. & Wierenga, B. (2006). A Methodology for Assessing Organizational Core Values. *Journal of Management Studies*, 43(2), 175-201. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00587.x>
- Reyes-Rodríguez, J. F., Ulhøi, J. P. & Madsen, H. (2016). Corporate Environmental Sustainability in Danish SMEs: A Longitudinal Study of Motivators, Initiatives, and Strategic Effects. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(4), 193-212. <https://doi.org/10.1002/csr.1359>
- Rhodes, R. E., Blanchard, C. M., Matheson, D. H. & Coble, J. (2006). Disentangling motivation, intention and planning in the physical activity domain. *Psychology of Sport and Exercise*, 7(1), 15-27. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2005.08.011>

- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rowe, J. & Cadzow, R. (2014). Core Values Are the Bedrock of a Culture of Compliance in Health Care Agencies. *Home Health Care Management & Practice*, 26(3), 163-166. <https://doi.org/10.1177/1084822313518557>
- Ru, W., Wang, S. & Yan, S. (2018). Exploring the effects of normative factors and perceived behavioral control on individual's energy-saving intention: An empirical study in eastern China. *Resources, Conservation and Recycling*, 134(1), 91-99. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.03.001>
- Saba, A., Vassallo, M., & Turrini, A. (2000). The role of attitudes, intentions and habit in predicting actual consumption of fat containing foods in Italy. *European Journal of Clinical Nutrition*, 54(1), 540–545. <https://doi.org/10.1038/sj.ejcn.1601051>
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P. & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.024>
- Salmon Group. (2018). Bærekraftig oppdrett av laks og ørret – hva er det? Forprosjektet 2018. Hentet fra https://salmongroup.no/wp-content/uploads/2018/11/Forprosjekt_SG_digital_NO.pdf
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7. utg.). Pearson Education: Harlow.
- Schrettle, S., Hinz, A., Scherrer-Rathje, M. & Friedli, T. (2014). Turning sustainability into action: Explaining firms sustainability efforts and their impact on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 147(1), 73-84. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.030>
- Sheeran, P. & Silverman, M. (2003). Evaluation of three interventions to promote workplace health and safety: evidence for the utility of implementation intentions. *Social Science & Medicine*, 56(10), 2153-2163. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(02\)00220-4](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(02)00220-4)

- Sheeran, P. (2002). Intentions – Behavior Relations: A conceptual and Empirical Review. *European Review of Social Psychology*, 12(1), 1-36.
<https://doi.org/10.1080/14792772143000003>
- Sjømat Norge. (2017). Sjømat 2030. Hentet fra https://sjomatnorge.no/wp-content/uploads/2017/08/Havbruk2030_lowres.pdf
- Skeie, K. (2020, 7. januar). Norge knuste sjømatrekord - eksporterte for 107 milliarder kroner. *NRK*. Hentet fra https://www.nrk.no/nordland/norge-eksporterte-laks_-annen-fisk-og-sjomat-for-107-milliarder-kroner-i-2019-1.14848782
- Smolicz, J. (1981). Core values and cultural identity. *Ethnic and Racial Studies*, 4(1), 75-90.
<https://doi.org/10.1080/01419870.1981.9993325>
- Sparks, P. & Shepherd, R. (1992). Self-identity and the Theory of Planned Behavior: Assessing the Role of Identification with “Green Consumerism”. *Social Psychology Quarterly*, 55 (4), 388-399. <https://doi.org/10.2307/2786955>
- SSB. (2021, 15. januar). Utenrikshandel med varer. Hentet fra <https://www.ssb.no/utenriksokonomi/statistikker/muh/aar>
- Studenmund, A. H. (2017). *A Practical guide to using econometrics* (7. utg.). Harlow, England: Pearson.
- Sustainability Hub. (2020). State of Sustainability Norway 2020. Hentet fra <https://www.sustainabilityhub.no/stateofsustainability2020.html>
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach’s Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(1), 1273-1296.
<https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Tahir, R., Athar, M.R. & Afzal, A. (2020). The impact of greenwashing practices on green employee behaviour: Mediating role of employee value orientation and green psychological climate. *Cogent Business & Management*, 7(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1781996>
- Tavakol, M. & Dennick, R. (2011). Making sens of Cronbach’s alpha. *International Journal of Medical Education*, 2(1), 53-55. [doi:10.5116/ijme.4dfb.8dfd](https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd)

- Taylor, S. & Todd, P. (1995). Understanding household garbage reduction behavior: A test of an integrated model. *Journal of Public Policy & Marketing*, 14(2), 192–204.
<https://doi.org/10.1177/074391569501400202>
- The Food and Land Use Coalition. (2019). Growing Better: Ten Critical Transitions to Transform Food and Land Use. Hentet fra
<https://www.foodandlandusecoalition.org/global-report/>
- Thorbjørnsen, H. & Supphellen, M. (2011). Determinants of core value behavior in service brands. *Journal of Services Marketing*, 25(1), 68-76.
<https://doi.org/10.1108/08876041111107078>
- Thøgersen, J. & Ölander, F (2002). Human values and the emergence of a sustainable consumption patterns: A panel study. *Journal of Economic Psychology*, 23(5), 605-630.
[https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00120-4](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00120-4)
- Ulleberg, P. & Rundmo, T. (2002). Risk-taking attitudes among young drivers: The psychometric qualities and dimensionality of an instrument to measure young drivers' risk taking attitudes. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43(3), 227-237.
<https://doi.org/10.1111/1467-9450.00291>
- Urde, M. (2009). Uncovering the corporate brand's core values. *Management Decision*, 47(4), 616-638. <https://doi.org/10.1108/00251740910959459>
- Wahl, A. (Programleder). (2020, 31. august.) Laks. [Episode i Folkeopplysningen]. Hersough, K (produsent), Folkeopplysningen. NRK. Hentet fra
<https://tv.nrk.no/serie/folkeopplysningen/2020/KMTE50003420/avspiller>
- WCED. (1987). *Vår felles framtid*. Oslo: Tiden norsk forlag.
- Weiss, H. M. (1977). Subordinate imitation of supervisor behavior: the role of modeling in organizational socialization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(1), 89-105. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90056-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90056-3)
- Wijethilake, C. & Lama, T. (2018). Sustainability core values and sustainability risk management: Moderating effects of top management commitment and stakeholder

pressure. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 143-154.

<https://doi.org/10.1002/bse.2245>

Zhu, Q., Sarkis, J., Cordeiro, J. & Lai, K. (2008). Firm-level correlates of emergent green supply chain management practices in the Chinese context. *Omega*, 36(4), 577-591.

<https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.11.009>

Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations* (9. utg.). London: Pearson Education Limited

Vedlegg

Vedlegg 1 – Spørreskjema

VIKTIG INFORMASJON: Noen spørsmål kan synes like, men vennligst svar på alle spørsmålene likevel.

Selskap X har følgende verdier: X, Y og Z.

Spørreundersøkelsen har som formål å undersøke etterlevelse av kjerneverdier i norsk oppdrettsnæring. De fleste spørsmålene er utformet som påstander, med fem svaralternativer. Velg det alternativet som gjenspeiler i hvilken grad du er enig eller uenig i påstanden, eller i hvilken grad påstanden er beskrivende for din situasjon.

Alle opplysninger som er gitt i spørreundersøkelsen blir behandlet anonymt, og det vil ikke være mulig å spore tilbake til hva den enkelte har svart.

 Sideskift

Side 2

Kjønn *

Mann

Kvinne

Annet

Alder *

Under 18 år

18 - 25 år

26 - 35 år

36 - 45 år

46 - 55 år

56 - 65 år

Eldre enn 65 år

Hvilket selskap jobber du for? *

Hva er din stilling? *

Ansatt

Mellomleder

Leder

Arbeidsoppgave *

Administrativ

Teknisk/Operativ

På en stigende skala fra 1 - 5, ranger følgende påstander:

I hvilken grad har du de siste månedene vært opptatt av å etterleve disse verdiene i ditt arbeid?

1 - I svært liten grad

5 - I svært stor grad

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad har du de siste månedene løst dine arbeidsoppgaver i tråd med disse verdiene?

1 - I svært liten grad

5 - I svært stor grad

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad har du de siste månedene funnet nye måter å løse arbeidsoppgavene som stemmer bedre med disse verdiene?

1 - I svært liten grad

5 - I svært stor grad

	1	2	3	4	5
Verdi X*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Etterlevelse av disse verdiene vil føre til økt lønnsomhet for selskapet

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Disse verdiene har ingenting med selskapets lønnsomhet å gjøre

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De økonomiske resultatene vil bedre seg hvis vi styrker etterlevelsen av disse verdiene

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Etterlevelse av disse verdiene vil styrke omdømmet til selskapet

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Disse verdiene har ingenting med selskapets omdømme å gjøre

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Omdømmet til selskapet vil bedre seg hvis vi styrker etterlevelsen av disse verdiene

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mine kolleger forventer at jeg skal etterleve disse verdiene

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mine kolleger ønsker at jeg skal etterleve disse verdiene

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mine kolleger oppmuntrer meg til å etterleve disse verdiene

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Å etterleve disse verdiene er viktig for meg

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Disse verdiene samsvarer med mine personlige verdier

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jeg er stolt over disse verdiene

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Min etterlevelse av disse verdiene har reell betydning

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Det utgjør liten forskjell om jeg etterlever disse verdiene

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Min etterlevelse av disse verdiene har konkrete konsekvenser for selskapet

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jeg vet hvilken atferd som samsvarer med disse verdiene

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jeg har det som trengs for å kunne etterleve disse verdiene

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvor stor grad føler du at du har nok kunnskap om hva som legges i disse verdiene

1 - I svært liten grad

5 - I svært stor grad

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvor lett eller vanskelig er det for deg å etterleve disse verdiene

1 - Svært vanskelig

5 - Svært lett

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Min nærmeste overordnede etterlever disse verdiene i stor grad

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jeg oppfatter topplederen som et godt forbilde for å etterleve disse verdiene

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jeg får ros og anerkjennelse hvis jeg etterlever disse verdiene

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Etterlevelse av disse verdiene har betydning ved forfremmelser

1 - Svært uenig

5 - Svært enig

	1	2	3	4	5
Verdi X *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Y *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi Z *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Takk for din deltakelse!

Vedlegg 2 – Deskriptiv statistikk og variansanalyser for kontrollvariabler

Variansanalyse kjønn

		Sum of Squares	df	Mean Square	F-verdi	P-verdi
Etterlevelse Ferdigheter	Mellom grupper	1,548	1	1,548	2,439	0,121
	Innen grupper	79,322	125	0,635		
	Total	80,870	126			
Etterlevelse Bærekraft	Mellom grupper	0,922	1	0,992	1,520	0,220
	Innen grupper	81,587	125	0,653		
	Total	82,579	126			

Deskriptiv analyse stilling

	Leder					Ansatt				
	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skewness	Kurtose	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skewness	Kurtose
Etterlevelse Ferdigheter	70	3,90	0,921	-1,213	1,643	57	3,91	0,631	-0,067	-0,201
Etterlevelse Bærekraft	70	4,39	0,757	-1,994	5,689	57	4,20	0,865	-0,828	-0,239
Valid	70					57				

Variansanalyse stilling

		Sum of Squares	df	Mean Square	F-verdi	P-verdi
Etterlevelse Ferdigheter	Mellom grupper	0,003	1	0,003	0,005	0,945
	Innen grupper	80,867	125	0,647		
	Total	80,870	126			
Etterlevelse Bærekraft	Mellom grupper	1,063	1	1,063	1,630	0,204
	Innen grupper	81,516	125	0,652		
	Total	82,579	126			

Deskriptiv analyse arbeidsoppgave

	Administrativ					Teknisk/Operativ				
	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skewness	Kurtose	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skewness	Kurtose
Etterlevelse Ferdigheter	68	4,09	0,627	-0,279	-0,732	59	3,70	0,927	-0,976	1,211
Etterlevelse Bærekraft	68	4,41	0,702	-1,280	1,491	59	4,18	0,909	-1,285	1,692
Valid	68					59				

Variansanalyse arbeidsoppgave

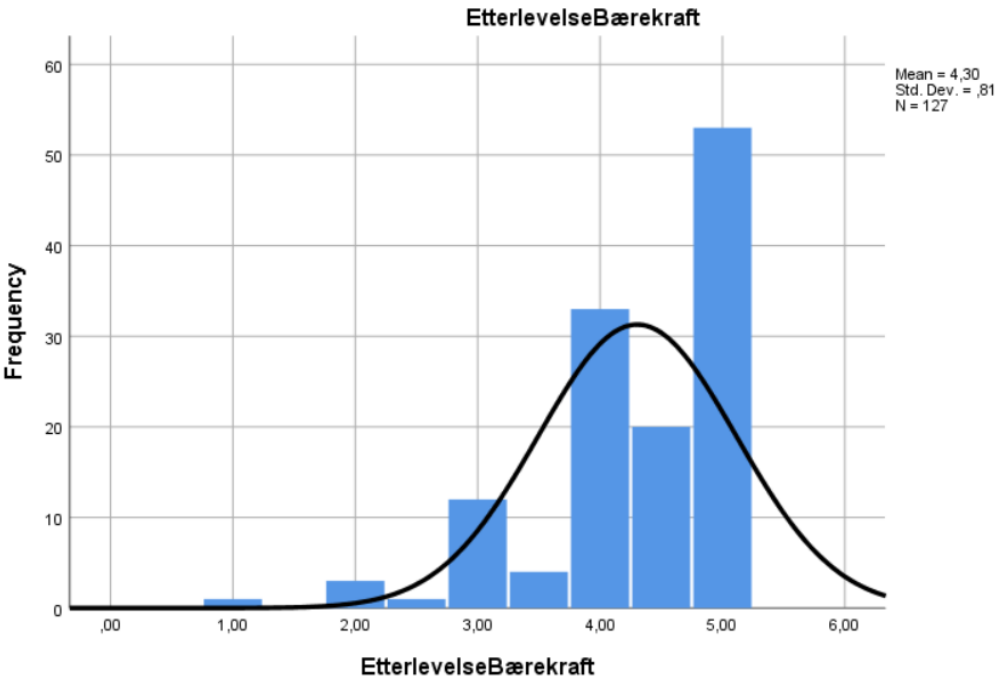
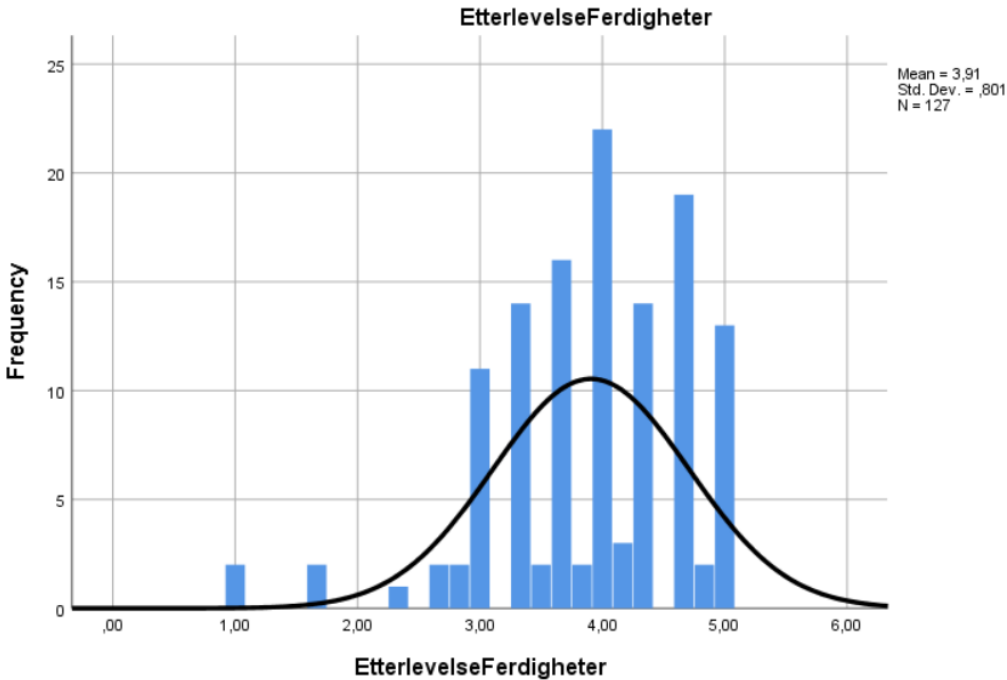
		Sum of Squares	df	Mean Square	F-verdi	P-verdi
Etterlevelse Ferdigheter	Mellom grupper	4,688	1	4,688	7,692	0,006
	Innen grupper	76,182	125	0,609		
	Total	80,870	126			
Etterlevelse Bærekraft	Mellom grupper	1,727	1	1,727	2,670	0,105
	Innen grupper	80,852	125	0,647		
	Total	82,579	126			

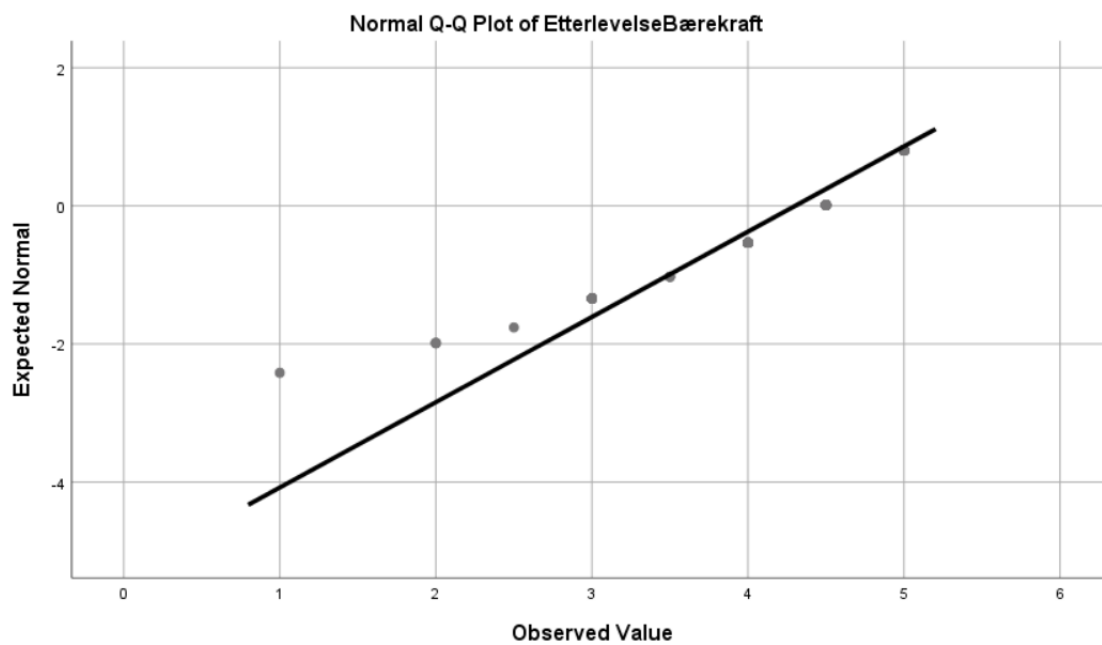
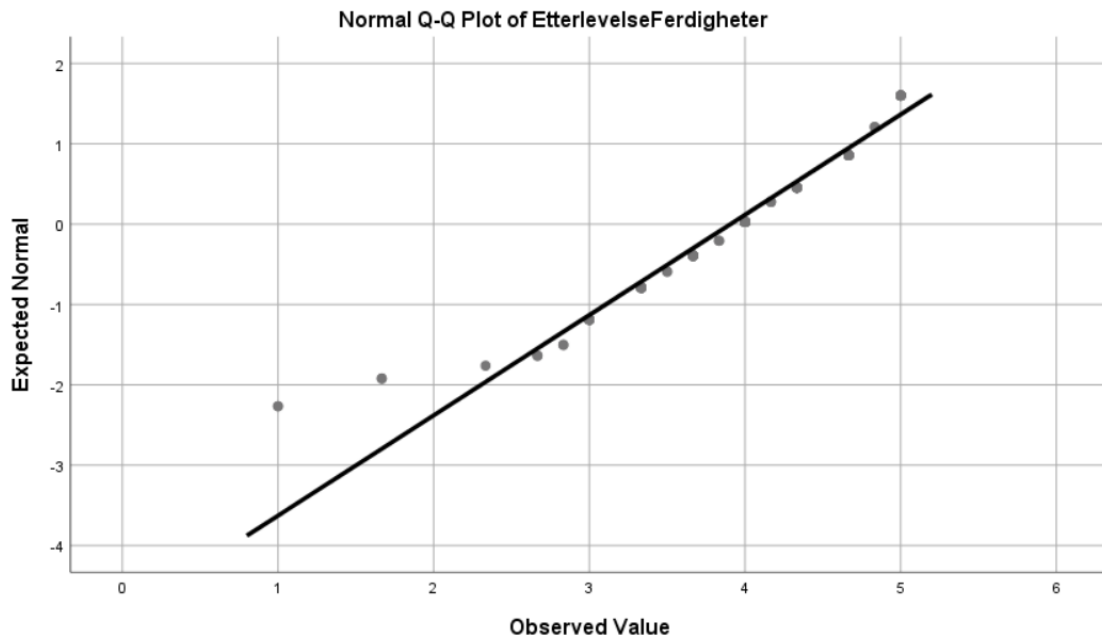
Vedlegg 3 – Test for normalitet, Shapiro-Wilk

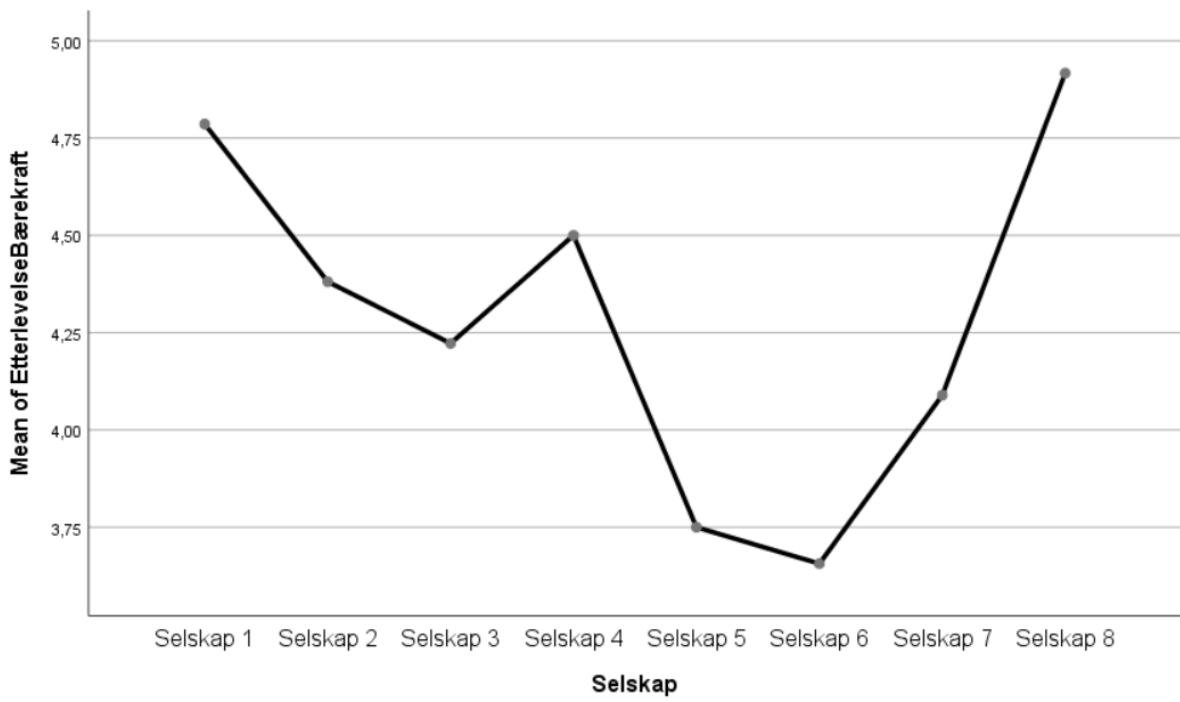
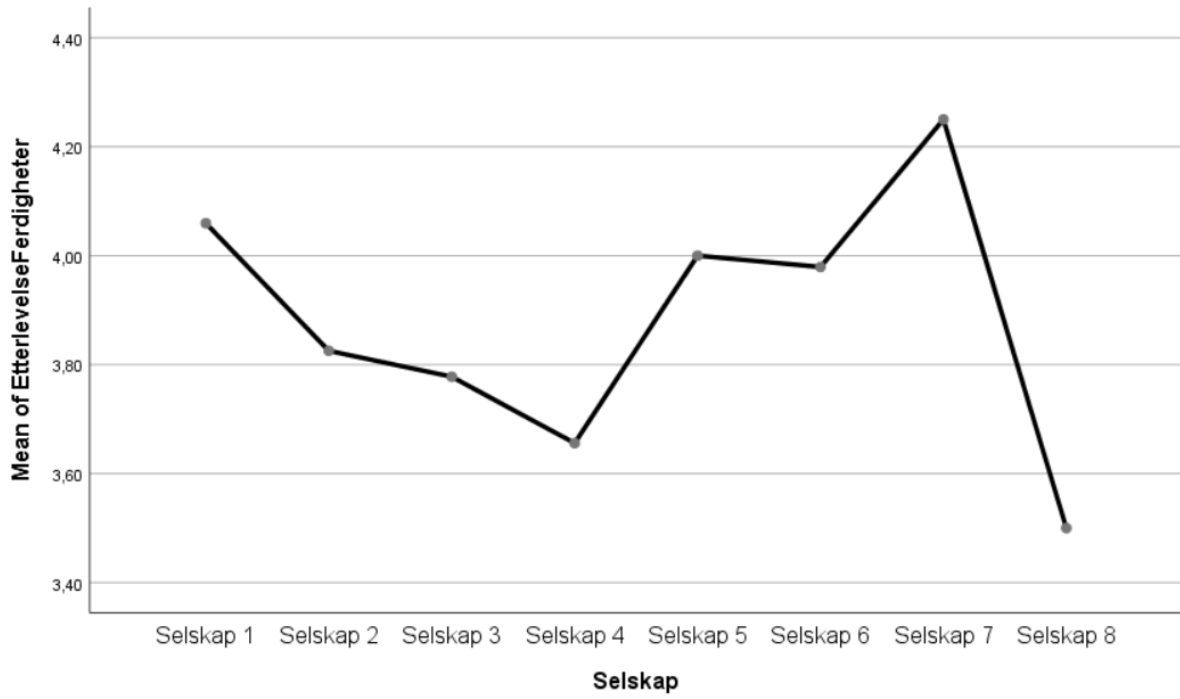
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	P-verdi	Statistic	df	P-verdi
Etterlevelse Ferdigheter	0,121	127	0,000	0,920	127	0,000
Etterlevelse Bærekraft	0,223	127	0,000	0,805	127	0,000

a. Lilliefors Significance Correction

Vedlegg 4 – Histogram, QQ-plot og gjennomsnittsplott







Vedlegg 5 – Deskriptiv statistikk for selskap

Etterlevelse Ferdigheter:

	N	Gj.snitt	Standardavvik	Standardfeil	Nedre grense	Øvre grense	Min.	Max.
Selskap 1	14	4,06	0,568	0,152	3,73	4,39	3,00	5,00
Selskap 2	21	3,82	1,05	0,230	3,34	4,31	1,00	5,00
Selskap 3	9	3,78	0,553	0,184	3,35	4,20	3,00	4,00
Selskap 4	31	3,66	0,707	0,127	3,39	3,92	2,00	5,00
Selskap 5	2	4,00	0,000	0,000	4,00	4,00	4,00	4,00
Selskap 6	16	3,98	0,661	0,165	3,63	4,33	3,00	5,00
Selskap 7	28	4,25	0,694	0,131	3,98	4,51	3,00	5,00
Selskap 8	6	3,50	0,588	0,588	1,99	5,01	1,00	5,00
Total	127	3,91	0,801	0,071	3,76	4,04	1,00	5,00

Etterlevelse Bærekraft:

	N	Gj.snitt	Standardavvik	Standardfeil	Nedre grense	Øvre grense	Min.	Max.
Selskap 1	14	4,79	0,323	0,086	4,60	4,97	4,00	5,00
Selskap 2	21	4,38	0,669	0,146	4,08	4,67	3,00	5,00
Selskap 3	9	4,22	1,06	0,355	3,40	5,04	2,00	5,00
Selskap 4	31	4,50	0,483	0,086	4,32	4,67	3,50	5,00
Selskap 5	2	3,75	0,353	0,250	,573	6,92	3,50	4,00
Selskap 6	16	3,65	0,870	0,217	3,19	4,12	2,00	5,00
Selskap 7	28	4,08	1,03	0,196	3,68	4,49	1,00	5,00
Selskap 8	6	4,92	,204	0,083	4,70	5,13	4,50	5,00
Total	127	4,30	0,809	0,072	4,16	4,44	1,00	5,00

Vedlegg 6 – Welch-test

	Statistic	df1	df2	P-verdi
Welch	6,908	7	15,377	0,001

a. Asymptotically F distributed

Vedlegg 7 – Post hoc-test, Games-Howell

(I) Selskap	(J) Selskap	Gjennomsnittlig differanse (I-J)	Standardfeil	P-verdi	Nedre grense	Øvre grense
Selskap 1	Selskap 2	0,40476	0,16962	0,283	-0,1463	0,9558
	Selskap 3	0,56349	0,36500	0,770	-0,8401	1,9670
	Selskap 4	0,28571	0,12241	0,304	-0,1076	0,6790
	Selskap 5	1,03571	0,26449	0,338	-4,0371	6,1085
	Selskap 6	1,12946*	0,23407	0,002	0,3384	1,9205
	Selskap 7	0,69643*	0,21413	0,046	0,0076	1,3853
	Selskap 8	-,13095	0,12001	0,949	-0,5505	0,2886
Selskap 2	Selskap 1	-0,40476	0,16962	0,283	-0,9558	0,1463
	Selskap 3	0,15873	0,38352	1,000	-1,2567	1,5741
	Selskap 4	-0,11905	0,16983	0,996	-0,6672	0,4291
	Selskap 5	0,63095	0,2851	0,566	-2,4415	3,7034
	Selskap 6	0,72470	0,26200	0,146	-0,1336	1,5830
	Selskap 7	0,29167	0,24436	0,930	-0,4839	1,0673
	Selskap 8	-0,5371	0,16811	0,064	-1,0911	0,0197
Selskap 3	Selskap 1	-0,56349	0,36500	0,770	-1,9670	0,8401
	Selskap 2	-0,15873	0,38352	1,000	-1,5741	1,2567
	Selskap 4	-0,27778	0,36510	0,991	-1,6809	1,1254
	Selskap 5	0,47222	0,43390	0,938	-1,4034	2,3478
	Selskap 6	0,56597	0,41606	0,860	-0,9007	2,0327

	Selskap 7	0,13294	0,40518	1,000	-1,3089	1,5748
	Selskap 8	-0,69444	0,36430	0,578	-2,0988	0,7099
Selskap 4	Selskap 1	-0,28571	0,12241	0,304	-0,6790	0,1076
	Selskap 2	0,11905	0,16983	0,996	-0,4291	0,6672
	Selskap 3	0,27778	0,36510	0,991	-1,1254	1,6809
	Selskap 5	0,75000	0,26463	0,474	-4,2987	5,7987
	Selskap 6	0,84375*	0,23422	0,031	0,0537	1,6338
	Selskap 7	0,41071	0,21429	0,549	-0,2769	1,0983
	Selskap 8	-0,41667	0,12030	0,045	-0,8266	-0,0067
Selskap 5	Selskap 1	-1,03571	0,26449	0,338	-6,1085	4,0371
	Selskap 2	-0,63095	0,28951	0,566	-3,7034	2,4415
	Selskap 3	-0,47222	0,43390	0,928	-2,3478	1,4034
	Selskap 4	-0,75000	0,26463	0,474	-5,7987	4,2987
	Selskap 6	0,09375	0,33141	1,000	-1,9943	2,1818
	Selskap 7	-0,33929	0,31764	0,926	-2,5974	1,9189
	Selskap 8	-1,16667	0,26352	0,299	-6,3889	4,0556
Selskap 6	Selskap 1	-1,12946*	0,23407	0,002	-1,9205	-0,3384
	Selskap 2	-0,72470	0,26200	0,146	-1,5830	0,1336
	Selskap 3	-0,56597	0,41606	0,860	-2,0327	0,9007
	Selskap 4	-0,84375*	0,23422	0,031	-1,6338	-0,0537
	Selskap 5	-0,09375	0,33141	1,000	-2,1818	1,9943
	Selskap 7	-0,43304	0,29279	0,813	-1,3744	0,5084

	Selskap 8	-1,26042*	0,23297	0,001	-2,0525	-0,468
Selskap 7	Selskap 1	-0,69643*	0,21413	0,046	-1,3853	-0,0076
	Selskap 2	-0,29167	0,24436	0,930	-1,0673	0,4839
	Selskap 3	-0,13294	0,40518	1,000	-1,5748	1,3089
	Selskap 4	-0,41071	0,21429	0,549	-1,0983	0,2769
	Selskap 5	0,33929	0,31764	0,926	-1,9189	2,5974
	Selskap 6	0,43304	0,29279	0,813	-0,5084	1,3744
	Selskap 8	-0,82738*	0,21293	0,010	-1,5171	-0,1376
Selskap 8	Selskap 1	0,13095	0,12001	0,949	-0,2886	0,5505
	Selskap 2	0,53571	0,16811	0,064	-0,197	1,0911
	Selskap 3	0,69444	0,36430	0,578	-0,7099	2,0988
	Selskap 4	0,41667*	0,12030	0,045	0,0067	0,8266
	Selskap 5	1,1667	0,26352	0,299	-4,0556	6,3889
	Selskap 6	1,26042*	0,23297	0,001	0,4684	2,0525
	Selskap 7	0,82738*	0,21293	0,010	0,1376	1,5171

* Signifikant på 0,5 nivå

Vedlegg 8 – Ikke-parametrisk variansanalyse, Kruskal-Wallis

	Ranks		
	Selskap	N	Gj.snitt Rank
Etterlevelse Ferdigheter	Selskap 1	14	69,43
	Selskap 2	21	65,05
	Selskap 3	9	54,72
	Selskap 4	31	50,13
	Selskap 5	2	65,50
	Selskap 6	16	65,00
	Selskap 7	28	79,96
	Selskap 8	6	55,58
	Total	127	
Etterlevelse Bærekraft	Selskap 1	14	86,07
	Selskap 2	21	65,38
	Selskap 3	9	65,06
	Selskap 4	31	68,95
	Selskap 5	2	28,75
	Selskap 6	16	36,53
	Selskap 7	28	57,70
	Selskap 8	6	94,92
	Total	127	

	Etterlevelse Ferdigheter	Etterlevelse Bærekraft
Kruskal-Wallis H	11,058	23,683
df	7	7
P-verdi	0,136	0,001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Selskap

Vedlegg 9 – Variance Inflation Factor-analyse, interaksjonsledd

Modell	Ustandardiserte koeffisienter		Standardiserte koeffisienter	t	P-verdi	Kollinearitetsstatistikk
	B	Std. Error	Beta			VIF
Interaksjon_Mestring BærekraftxArbOpp	0,409	0,294	0,584	1,390	0,167	54,825
Interaksjon_MorNorm BærekraftxArbOpp	0,601	0,360	0,885	1,672	0,097	87,646
Interaksjon_MorNorm BærekraftxKjønn	0,035	0,366	0,049	0,095	0,924	80,935
Interaksjon_Mestring BærekraftxKjønn	-0,508	0,284	-0,718	-1,786	0,077	51,191

