

Frida Lydersen

Ledelse av bærekraft i organisasjoner

En kvalitativ studie av hvordan ledere jobber med å sikre bærekraft i organisasjoner og utfordringer de møter i dette arbeidet

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi

Veileder: Fay Giæver

Mai 2022

Frida Lydersen

Ledelse av bærekraft i organisasjoner

En kvalitativ studie av hvordan ledere jobber med å sikre bærekraft i organisasjoner og utfordringer de møter i dette arbeidet

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Fay Giæver
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for psykologi



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Arbeidet med masteroppgaven har vært utrolig lærerikt. Det har gitt meg både hodepine og stort engasjement, om hverandre. Det er med noe vemod jeg nå skriver mine siste ord som student, ettersom studenttiden min ved NTNU har vært helt fantastisk. I den anledning vil jeg benytte muligheten til å takke alle som har støttet meg den siste tiden.

Først og fremst vil jeg takke informantene i som har deltatt i denne studien. Tusen takk for at dere tok dere tid og delte innsikt om deres arbeidshverdag med åpenhet og engasjement. Jeg vil også takke Miljøfyrtårn for godt samarbeid. En spesiell takk til kontaktperson Kari Sæther Nilsen for at du tok deg tid og delte din innsikt om bærekraft i organisasjoner. Det var svært nyttig. Videre vil jeg gi en stor takk til veilederen min Fay Giæver. Takk for at du alltid har vært tilgjengelig og stilt opp når jeg har trengt det. Du har gitt både konstruktive og fine tilbakemeldinger som har gitt meg mye utbytte i denne prosessen. Videre vil jeg også takke faglærerne på instituttet som har vært tilgjengelige for råd og innspill. Det har jeg satt pris på. Videre vil jeg gi en stor takk til familien min som har heiet på sidelinjen. Og hjertelig takk til samboeren min som har holdt motet mitt oppe hele veien.

Sist men ikke minst, vil jeg si tusen takk til mine gode medstudenter. Med et fantastisk klassemiljø har masterhverdagen bestått av mer enn bare alvor. Tusen takk for alle pausene med gode samtaler og høye latter. Dere har lært meg mye, og jeg har satt veldig pris på all støtte i skriveprosessen. Samlet sett har dere har gjort den siste tiden min på NTNU til et nydelig kapittel. Det kommer jeg til å ta med meg videre.

Med det setter jeg strek på min tid som student. God lesing!

Frida Lydersen

Trondheim, mai 2022

Sammendrag

Alvoret rundt de globale klimautfordringene medfører stadig strengere krav fra både myndigheter og kunder. Dette skaper press på organisasjoners evne til å håndtere raske endringer. Ledere spiller en nøkkelrolle i denne grønne omstilling. Samtidig er det et faktum at bærekraft mangler definitive løsninger, hvilket gjør lederes arbeid utfordrende. For å lykkes med grønn omstilling er det viktig å forske på organisasjoner i denne sammenhengen med en organisasjonspsykologisk tilnærming. Det er imidlertid lite kunnskap om bærekraftslederes arbeidsform. For å adressere dette hullet i litteraturen har denne studien undersøkt problemstillingen: «*Hvordan jobber ledere med å sikre bærekraft i organisasjoner, og hvilke utfordringer står de overfor i dette arbeidet?*». Ledere som jobber aktivt med implementering av bærekraft i ulike organisasjoner ble intervjuet om sine tanker og erfaringer rundt tematikken. Intervjuene ble analysert gjennom en refleksiv tematisk analyse med en induktiv tilnærming. Analysen resulterte i to overordnede tema som svarer på den todelte problemstillingen. Funnene i studien viste lederne hadde noe ulik oppfatning av begrepet bærekraft, hvilket hadde påvirkning på deres praksis. Lederne jobbet med en involverende tilnærming. Dette innebar hovedsakelig informasjonsformidling, kompetansebygging og medvirkning. Analysen indikerte at lederne kan ha påvirkningseffekt på organisasjonskulturen på sikt gjennom endring i observerte strukturer og prosesser, samt i HRM-praksiser som opplæring. Imidlertid fremkom det utfordringer knyttet til manglende forankring i toppledelsen samt underliggende endringsmotstand i organisasjonen. For å sikre reell fremdrift i bedrifters grønne omstilling argumenterte studien for at mellomledere med bærekraftsansvar bør involveres i strategiformulering så vel som strategiimplementering.

Abstract

The urgency of coping with climate change leads to increasingly stricter requirements in terms of sustainability. This puts pressure on organizations' ability to manage rapid change. Leaders will play a key role in this green transition. At the same time, sustainability lacks definitive solutions, which makes leaders' tasks challenging. In order to succeed with green transformation, it is important to explore organizations in the light of organizational psychology. However, there is little knowledge about the way-of-work in sustainable leadership. To address this gap in the literature, this study has examined: *“How does managers work to ensure sustainability in organizations, and what challenges do they meet in this work?”*. Leaders who work actively with implementation of sustainability have been interviewed about their thoughts and experiences regarding the topic. The interviews were examined through a reflective thematic analysis with an inductive approach. The analysis resulted in two main themes. The findings of this study showed that the leaders had an involving approach to ensure sustainability across organizations. This mainly included sharing information, competence building and participation from employees. The analysis indicated that managers can have an impact on the organizational culture through change in observed structures and processes, and in HRM practices, such as training. However, there were challenges associated with lack of support from the top management, as well as underlying resistance to change. To ensure progress in companies' green transformation, the study argues that middle managers with responsibility for sustainability should be involved in strategy formulation, as well as strategy implementation.

Innholdsfortegnelse

Ledelse av bærekraft i organisasjoner	1
Problemstilling	3
Oppgavens struktur	3
Implikasjoner for begrepsbruk om 'bærekraft' og 'grønn'	4
Teori og empiri	5
Ledelse	5
Bærekraftsledelse	6
<i>Støttende bærekraftsledelse</i>	6
<i>Miljøspesifikk transformasjonsledelse</i>	8
Toppledere og mellomledere i endringsprosesser	9
Endring i organisasjoner	10
<i>Grønne endringsprosesser</i>	11
Endringsmotstand	11
Involvering i endringsprosesser	12
<i>Informasjonsformidling</i>	13
<i>Medvirkning</i>	14
Endring av oraganisasjonskultur	14
Oppsummering	16
Metode	18
Bakgrunn for valg av tematikk og problemstilling	18
Samarbeid med Miljøfyrtårn	19
Vitenskapelig ståsted	20
Kvalitative metoder	21
<i>Induktiv tilnærming</i>	22
<i>Kvalitative forskningsintervju</i>	22
Datainnsamling	23
<i>Rekruttering av informanter</i>	23
<i>Beskrivelse av informantene</i>	24
<i>Utforming av intervjuguide</i>	25
<i>Testing og revidering</i>	26
<i>Gjennomføring av intervjuene</i>	26
<i>Transkribering av intervjuene</i>	28
Dataanalyse	29
<i>Refleksiv tematisk analyse</i>	29
<i>Analyseprosessen</i>	30
Etiske betraktninger	33
<i>Godkjennelse fra NSD</i>	33
<i>Informert samtykke</i>	33
<i>Konfidensialitet og anonymitet</i>	34
Resultater	35
Informantenes forståelse av bærekraft	35

Oversikt over tema	36
«Alle skal med»	37
<i>Jobber med kompetansebygging</i>	37
<i>Jobber med tilrettelegging for medvirkning</i>	39
<i>Jobber med miljøfyrtårnsertifisering</i>	41
Kjente utfordringer i «ny» sammenheng	43
<i>Avhengig av toppledelsen</i>	43
<i>Opplever spor av motstand</i>	44
Oppsummering av funn	47
Diskusjon	48
Kapittelets disposisjon	48
Bærekraft i praksis	49
Involverende tilnærming	50
<i>Informasjonsformidling</i>	50
<i>Medvirkning</i>	51
Ledernes effekt på organisasjonskulturen	52
Mellomledere i et spenningsforhold	53
Underliggende endringsmotstand	55
Funnene sett i sammenheng	56
Praktiske implikasjoner	57
Implikasjoner for videre forskning	58
Metodiske betraktninger	60
<i>Pålitelighet</i>	60
<i>Gyldighet</i>	61
<i>Generaliserbarhet</i>	61
<i>Transparens</i>	62
Konklusjon	63
Referanseliste	64
Vedlegg	75
Vedlegg 1: Intervjuguide	76
Vedlegg 2: Informasjonsskriv til forskningsprosjekt	78
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring	80

Ledelse av bærekraft i organisasjoner

Klimakrisen kan hevdes å være menneskehetens største utfordring i vår tid. Samtidig melder FNs klimapanel at det er mulig å unngå de mest katastrofale konsekvensene av klimakrisen dersom menneskeheten handler *nå* (IPCC, 2022). Organisasjoner sies ofte å være blant de største bidragsyterne til klimaendringer (Wright & Nyberg, 2017). Hvis man aksepterer dette premisset, kan også organisasjoner bli en del av løsningen (Dunphy & Benveniste, 2000). Organisasjoners funksjon i en løsning på klimakrisen er essensiell. De spiller en sentral rolle i økonomisk utvikling, har finansielle ressurser, kunnskap om teknologi, samt den institusjonelle kapasiteten til å implementere bærekraftige løsninger (Quinn & Dalton, 2009). Bedrifters bærekraftighet blir gjerne vurdert utfra *den tredelte bunnlinjen* som består av de økonomiske, miljømessige og sosiale aspektene ved organisasjonen (Elkington, 1998). FNs klimarapport fra 28. februar 2022 legger stort press og ansvar på dagens ledere. FNs generalsekretær Antonio Guterres sa: «*Dagens IPCC-rapport er et atlas av menneskelig lidelse, en fordømmelse av mislykket lederskap i klimasaken*» (Knežević et al., 2022). Slik generalsekretæren fremhever, har ledere generelt et sentralt ansvar i det grønne skiftet. I organisasjoner spiller ledere en nøkkelrolle i grønne endringsprosesser, ettersom de ofte er de viktigste pådriverne til grønne organisasjonsinitiativer (Ramus, 2002; Robertson & Barling, 2013). Imidlertid er klimakrisen kompleks og mangler definitive løsninger (Incropera, 2015), hvilket gjør lederes oppgave utfordrende (Whiteman & Cooper, 2011). Behovet for å få en bedre forståelse av hvordan ulike ledere jobber med bærekraft er derfor kritisk (Quinn & Dalton, 2009; Boiral et al., 2014).

Grønn omstilling av *norsk* næringsliv er nødvendig for å nå målene i Parisavtalen og unngå ekstreme klimaendringer. Klimaendringer ligger nest øverst på bekymringslisten til norske toppledere (PwC, 2021a). Det finnes ikke ett stort selskap uten bærekraft på agendaen, og det vil fremover ikke være mulig å drive en stor virksomhet uten å gjøre rede for organisasjonens rolle i klimaendringer (Winston, 2014). I tråd med dette viste en undersøkelse av Rambøll at 7 av 10 norske private virksomheter har integrert bærekraft i sin forretningsstrategi. Samtidig rapporterte 3 av 10 at mangel på kapasitet og rett kompetanse, samt svak organisasjonskultur hindrer gjennomføring av bærekraftsinnsatsen (Rambøll, 2022). I praksis kan dette gå utover gjennomføringsevnen til organisasjoner. PwCs klimaindeks for 2021 viste at bare fem av Norges hundre største selskaper kutter utslipp i tråd med målene i Parisavtalen (PwC, 2021b). Videre gjorde også selskapet EY en undersøkelse,

på oppdrag fra Klima- og miljødepartementet, for å kartlegge statusen for grønn omstilling i norsk næringsliv. Undersøkelsen tok utgangspunkt i elleve bransjer. Disse står for til sammen 58 prosent av totale norske direkte utslipp og utgjør de viktigste direkte og indirekte utslippskildene fra næringslivet. Samlet sett viser undersøkelsen at tempoet *ikke* er høyt nok for å implementere planlagte tiltak og nå målet om grønn omstilling i tide (EY, 2019). For noen kan det være overraskende at tempoet på den grønne omstillingen i Norge er så lavt. Stadig vekk hører man om 'det grønne skifte' og 'bærekraft' på de aller fleste arenaer. Imidlertid er organisasjoner preget av "inertia"; det vil si at de stort sett endrer seg langsommere enn omgivelsene krever (Hennestad & Revang, 2017).

Til tross for at tempoet av den grønne omstilling er lav, skjer det likevel mye innenfor feltet i norsk næringsliv. Bærekraft vil bli delvis lovregulert i 2022 gjennom åpenhetsloven og EUs taksonomi. Videre er det flere bedrifter som velger å miljøsertifisere seg. Miljøsertifiseringer kan både være lovpålagte miljømerker og frivillige ordninger for å dytte organisasjoner i en mer grønn retning. Incentiv for miljøsertifisering utover å bli mer bærekraftig kan være merkevarebygging (Rusten, 2016). Mens ISO 14001 er en internasjonal miljøsertifisering, er Miljøfyrtårn en ordning orientert mot det norske markedet. Slike ordninger bidrar til å sette grønne tema på bedriftens agenda, pålegge press på leverandørene, samt kommunisere slik praksis overfor kunder (Haarstad & Rusten, 2018).

Omstilling av bedrifter til et mer bærekraftig virke kan være svært utfordrende. For å erkjenne dette, må man først forstå hva bærekraft er. Mange har en diffus oppfattelse av hva bærekraft egentlig er. Begrepet ble først kjent gjennom Brundtlandkommissjonen i 1987 og ble definert som «*En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*» (WCED, 1987; FN, 2021). For å vurdere om et selskap er bærekraftig ser man på både selskaps produkter og tjenester, og om sosiale og miljømessige hensyn er integrert i selskapets beslutningsprosesser (Elkington, 1998). Ettersom bærekraft er omfattende og sammensatt, kan det skape utfordringer i omstillingsprosesser ettersom de ulike hensynene kan oppfattes som motsetninger (Hahn et al., 2015). Eksempelvis må strategier for klimaendringer ta hensyn til regulatorisk press og sosiale forventninger. Videre må implementering av nye utslippsreducerende teknologier ta hensyn til økonomiske konsekvenser (Boiral et al., 2014). Imidlertid hevder Hahn med kollegaer (2015) at bedrifter må akseptere spenninger i bedriftens bærekraft og fokusere på ulike bærekraftaspekter samtidig, selv om de ser ut til å motsi hverandre. Derfor kan man betrakte bærekraft som en prosess, heller enn et stort mål som må nås.

For å løse bedrifter gjennom omstillingsprosesser har ledere et sentralt ansvar. Godt lederskap anses å være et av de viktigste kriteriene for en vellykket grønn omstilling av organisasjoner (Robertson & Barling, 2015; Millar et al., 2012). Ledelse spiller en avgjørende rolle i å støtte opp om endringsinitiativer gjennom dannelsen av en felles forståelse og visjon (Young et al., 2015, Davis & Coan, 2015). Å vise at sentrale ledere støtter grønne endringer kan derfor være essensielt for å få med andre på en effektiv måte. Samtidig krever grønn omstilling en strategisk endring (Quinn & Dalton, 2009). Imidlertid foreligger det variasjon i hvordan organisasjoner plasserer ansvaret for bærekraft. Mens noen forankrer det i toppledelsen, delegerer andre ansvaret til mellomledernivå. Samlet sett må man se til dagens ledere for å kunne få et velfungerende grønt skifte av arbeidslivet.

Problemstilling

Denne kvalitative studien har som formål å undersøke lederne som aktivt jobber med implementering av bærekraft, hvor det da fokuseres på lederatferd. Behovet for å utforske hvordan organisasjoner prioriterer og strukturerer arbeidet sitt for å bli bærekraftig, er kritisk (Renwick et al., 2013; Zibarras; 2015). I den sammenheng er lederspesspektivet spesielt nyttig ettersom studier viser at ledere har en særskilt rolle under grønne endringsprosesser (Robertson & Barling, 2013; 2015). Imidlertid er det mangel på forskning med fokus på bærekraftslederes praksis. Samtidig er det et faktum at bærekraftarbeid er komplekst (Whiteman & Cooper, 2011; Hahn et al., 2015). Av den grunn er denne studien også interessert i å undersøke hvilke utfordringer bærekraftsledere møter i deres arbeid. Med dette som bakteppe ble følgende problemstilling førende for analysen av datamaterialet;

Hvordan jobber ledere med å sikre bærekraft i organisasjoner, og hvilke utfordringer står de overfor i dette arbeidet?

Oppgavens struktur

Problemstillingen vil undersøkes gjennom fem kapitler: teori og empiri, metode, resultater, diskusjon og konklusjon. Første kapittel skal presentere aktuell teori og empiri bestående av ledelse, endringer i organisasjoner og organisasjonskultur, for å besvare problemstillingen. I metodekapittelet vil det fremkomme en beskrivelse og begrunnelse av de metodiske valgene som er tatt gjennom arbeidet med masteroppgaven. Kapittelet omfatter bakgrunnen for studien, forskningstilnærming, metodevalg, datainnsamling og analyse av datamaterialet. Det tredje kapittelet består av resultatene som fremkom under analyseprosessen. Disse vil bli presentert gjennom to hovedtema med

tilhørende undertema, som vil beskrives og illustreres med sitater fra informantene i studien. Deretter vil det fjerde kapitlet ta for seg diskusjon av funnene i lys av resultater og teori. Kapitlet avsluttes med oppgavens praktiske implikasjoner og implikasjoner for videre forskning og metodiske betraktninger. Siste kapittel inneholder en konklusjon.

Implikasjoner for begrepsbruk om 'bærekraft' og 'grønn'

Studiens problemstilling etterspør hvordan ledere jobber med å sikre *bærekraft* i organisasjoner. Slik oppgaven har poengtert omfatter bærekraft tre dimensjoner; sosiale, økonomiske og miljømessige hensyn (Elkington, 1998; FN, 2021). Oppgaven anerkjenner samtlige dimensjoner i arbeidet med bærekraft i organisasjoner. Likevel vil studien i hovedsak fokusere på den miljømessige dimensjonen. Dette er begrunnet med at flertallet av studiens informanter vektla denne dimensjonen i intervjuene. Forskningslitteratur om bærekraft som vil ble presentert i påfølgende teorikapittel, vil derfor hovedsakelig innebære den miljømessige dimensjonen.

Oppgaven vil inntil flere ganger anvende ordet *grønn*. I denne sammenheng referer 'grønn' til en bærekraftig praksis som strekker seg mot FNs bærekraftsmål (FN, 2021). Som tidligere nevnt vil miljømessige forhold likevel vektlegges mest. Eksempler på sammenhenger oppgaven vil anvende 'grønn', er grønn ledelse, grønn endring/omstilling og grønn organisasjonskultur. Dette vil blir mer utdypet i påfølgende teorikapittel.

Teori og empiri

I denne delen av oppgaven vil det teoretiske og empiriske grunnlaget for studien bli presentert. For å kunne si noe om hvordan ledere jobber med å sikre bærekraft i organisasjoner, er det behov for et begrepsapparat knyttet til ledelse og endring. Derfor vil studien i hovedsak vektlegge disse to overordnede faktorene. Først vil jeg ta for meg hva ledelse er, og deretter knytte ledelse opp mot bærekraft og endring med ulike teorier og empiri. Dette inkluderer støttende bærekraftsledelse, miljøspesifikk transformasjonsledelse og mellomledere og topplederes rolle i endringsprosesser. Deretter vil jeg gå mer i dybden av hva organisatoriske endringsprosesser er, og knytte planlagte og fremvoksende endringer opp mot grønne endringer. Videre vil jeg utdype endringsmotstand, involvering i endringsprosesser, og deretter avslutte med grønn endring av organisasjonskultur.

Ledelse

Begrepet ledelse eller lederskap har gjennom årenes løp hatt en rekke ulike tilnærminger. Disse definisjonene varierer ut i fra hvilket utgangspunkt som legges til grunn, som lederatferd, personlige trekk, relasjoner, ferdigheter og sosiale relasjoner (Nyberg et al., 2005; Yukl, 2010). I dette mangfoldet av definisjoner kan det være vanskelig å få en entydig konseptuell forståelse av hva ledelse innebærer. Riktignok reflekterer de fleste definisjonene gjerne fire elementer: at ledelse er en *prosess*, som består av å *påvirke andre*, finner sted i en *gruppekontekst* og innebærer *måloppnåelse* (Stogdill, 1950; Yukl, 2010; Northouse, 2021).

Imidlertid mener mange at *all* form for ledelse i dag er endringsledelse (Klev & Levin, 2009; Burnes et al, 2016). Denne begrunnelsen har bakgrunn i at samfunn og omgivelser er stadig i endring; teknologi, marked, lovverk, verdier og tankesett. Samtidig er organisasjonens medlemmer dynamiske aktører som reagerer på endringer på bakgrunn av innsikt og ressurser (Klev & Levin, 2009). Likevel kan man skille mellom «ledelse *i* endring» og «ledelse *av* endring». Når virksomheter har behov for større og mer grunnleggende organisasjonsendringer, er det behov for ledelse *av* endring. Endringslitteraturen foreslår ulike måter ledere burde håndtere endring (Sirkin et al. 2005). Dette kan reflektere det faktum at endringene krever kontekstforståelse. Erichsen med kollegaer (2018) fremhever viktigheten av å tilpasse lederatferden til den endringen man står overfor. Flere er kritiske til endringsledelse ettersom det har blitt et «sekkebegrep» for å kunne diskutere ledelse av nærmest alle mulige endringsprosesser (Klev & Levin, 2009). Ettersom studien har bærekraft som kontekst av endringsprosesser, vil oppgaven gi mer kontekstnærhet og fokusere på bærekraftsledelse heller enn endringsledelse. Bærekraftsledelse er et fenomen som er mer spisset til å omfatte ledelse av omstilling til en mer bærekraftig virksomhet.

Videre foreligger det forvirring i ledelseslitteraturen om *hvem* som utøver ledelse. I nyere ledelsesforskning ser man gjerne på ledelse som et sosialt fenomen, heller enn noe som kun er avhengig av formelle lederstillinger (Schein, 2010; Yukl, 2010; Ladkin; 2010). Denne tilnærmingen står i kontrast til entitetsforståelsen av ledelse, der ledelse anses som enten noe man har eller ikke har (House et al., 2004). Schein (2010) hevder at hvem som helst som fasiliterer fremgang mot et ønsket mål, utøver ledelse. I den forbindelse har flere forskere argumentert for at hvem som helst i en organisasjon kan utøve bærekraftsledelse ved å ta ansvar, forstå og handle ut fra bærekraftsutfordringer (Ferdig, 2007; Post & Altman, 1994). Bærekraftsledere fokuserer gjerne på å lede sammen *med* heller enn *over* andre (Ferdig, 2007). Dette indikerer at ledelse er noe man oppnår i interaksjon med andre. Spurkeland (2017) argumenterer for at en leder er avhengig av et gjensidig samspill med medarbeiderne sine for å kunne utøve ledelse. Dette oppnås gjennom tillit og gjensidig respekt.

I denne oppgaven vektlegges den formelle posisjonen ledere har, som gir dem et større handlingsrom til å utøve ledelse. Samtidig er jeg opptatt av at ledelse er en prosess der man påvirker gjennom mellommenneskelig interaksjon for å oppnå grønn endring, både på individ- og organisasjonsnivå. Til mitt formål forstår jeg derfor ledelse som en utøvende aktivitet, fra formelle lederposisjoner, som påvirker mennesker i organisasjonen gjennom et gjensidig samspill for å oppnå grønn endring. I dette samspillet kan ledelse endre atferd og tanker.

Bærekraftsledelse

Gjennom tidene har det vært noe variasjon i hva teoretikere legger i begrepet bærekraftsledelse. Egiri og Herman (2000) definerte bærekraftsledelse som «evnen til å påvirke individer og mobilisere organisasjoner til å realisere en visjon om langsiktig bærekraftig utvikling» (egen oversettelse, s. 2). Denne definisjonen dominerte frem til Gallagher (2012) inkluderte et hastende behov for å konfrontere miljøspørsmål. Hun definerte bærekraftsledelse som en prosess der man bruker mellommenneskelig innflytelse, og engasjerer seg i kollektiv handling for å verne om naturressurser og mennesker. Begge definisjonene viser til viktigheten av leders innflytelse på mikronivå (eks., individuell- og interpersonlig innflytelse) og på makronivå (eks., organisasjon og kollektiv handling) for å oppnå positiv bærekraftig endring (Egiri & Herman, 2000; Gallagher, 2012).

Støttende bærekraftsledelse

Støttende ledelsesatferd anses som en spesielt viktig komponent i bærekraftsledelse for å få til grønn omstilling (Robertson & Barling, 2015). Lederstøtte i enhver omstillingsprosess innebærer å overbevise de ansatte om at endringen vil gagne dem, gi tilstrekkelig

informasjon, motivere og opptre tillitsfull til endringen. Dette kommer også tydelig frem i Arbeidsmiljøloven (2005, §4-2) som understreker at arbeidsgiver skal sørge for tilstrekkelig informasjon og inkludering under omstillingsprosesser. Slike fokusområder kan gi ansatte en opplevelse av trygghet og kontroll, som i sin tur kan ha betydning for om man aksepterer endringen eller ikke (Saksvik et al., 2007). Ramus (2001, 2002; Ramus & Steger, 2000) har demonstrert i flere empiriske studier at støttende lederatferd har betydning for ansattes positive miljøvennlig atferd. Ettersom studien har bærekraft som kontekst, vil jeg gå videre med teori om lederstøtte knyttet opp mot bærekraftsledelse.

Hvilke typer lederatferd eksisterer i bedrifter som er gode på å støtte bærekraftsinitiativer? Dette spørsmålet stilte Ramus (2002) seg og la dermed grunnlaget for videre forskning. For å finne disse lederatferdene ble femti ansatte intervjuet i fem ulike selskap. De respektive selskapene ble valgt på bakgrunn av å ha antatt god lederstøtte for bærekraftsinitiativer. Under intervjuene ble de spurt om hvilken atferd hos lederne deres som enten støttet eller ikke støttet deres bærekraftsinitiativer. Studien identifiserte seks forskjellige typer støttende lederatferder (Ramus, 2002). Imidlertid skal oppgaven trekke frem de lederatferdene som er relevante for studiens resultater.

Kompetansebygging. Kompetansebygging omfattet de lederne som støttet opplæring til å stimulere til innovasjon. De sørget for at ansatte fikk opplæring i nye ferdigheter, samt la til rette for å kunne utforske nye teknikker for å gjøre jobben sin. I tråd med dette brukte de gjerne læringsarenaer som kurs og workshops. I tillegg tok de seg tid sammen med ansatte på kompetanseutvikling. Dette signaliserte at de som organisasjon var opptatt av å gi ansatte nødvendig kunnskap og kompetanse til å engasjere seg i bærekraftsproblemstillinger (Ramus, 2002). I tråd med dette fant Ahmed med kollegaer (2020) at kunnskap om bærekraft kan fremme grønn atferd.

Kommunikasjon. Denne lederatferden siktet til ledere som oppfordret ansatte til å formidle deres forslag, tanker og kritikk. Dette fordret en åpenhetskultur. Ledere som viste denne atferden var ikke opptatt av hierarkisk struktur preget av “oss” vs. “dem”. Videre brukte lederne direkte kommunikasjonsmidler og optrådte som gode lyttere. De svarte ærlig på spørsmål, selv om det var et svar ansatte kanskje ikke ønsket å høre. Åpen kommunikasjon viste seg å vinne ansattes tillit, som igjen skapte et arbeidsmiljø der ansatte bidro med kreative bærekraftige løsninger (Ramus, 2002).

Informasjon. Denne lederatferden omfattet ledere som skapte informasjonsflyt for problemløsning av bærekraft, og gjorde det med en klar og tydelig formidling. Samtidig gjorde lederne informasjon lett tilgjengelig både for et internt og eksternt publikum (eks:

bærekraftsrapporter og bærekraftsmål). De varslet ansatte om store endringer, og informerte om hva de måtte kjenne til, og hvor de kunne finne nødvendig informasjon (Ramus, 2002). Betydningen av informasjon i endringsprosesser er helt sentral (Irgens, 2011).

Styring av mål og ansvar. Ledere brukte målsetting og delt ansvar for å motivere ansatte til å engasjere seg i bærekraftarbeid. De delegerte sjeldent oppgaver, men så heller etter måter å dele eierskap for overordnede mål. Dette ble gjort gjennom regelmessige evalueringsmøter med ansatte for å vurdere fremgang mot mål og tilby hjelp. Studien viste at dette skapte eierskap.

Ramus og Steger (2000) fant først i sin studie at ansatte som opplevde generell og miljøspesifikk støtte fra sine ledere, var mer sannsynlig å fremme bærekraftsinitiativer. Senere fant Ramus (2002) i sin forskning, som oppgaven nettopp beskrev, at generell støttende atferd fra leder ikke var like effektiv for å fremme bærekraftsinitiativer som miljøspesifikk støttende atferd. I lys av dette bør bærekraftsledere iverksette støttende atferd rettet mot ansattes miljøaktiviteter. Likevel har ikke alle forskningsfunn vist samme positive effekter. Paille, Boiral og Chen (2013) fant at opplevd lederstøtte var negativt relatert til ansattes miljøvennlige atferd. Funnet indikerer at støttende ledelse kan ha en avskrekkende effekt på bærekraftsinitiativer. Selv om dette funnet er uventet, forslår Paille et al. (2013) at en mulig årsak kan være at bærekraftslederne selv må oppleve sosial støtte fra de ansatte for å være effektiv. Når lederne ikke får sosial støtte, kan det være de ikke gjengjelder støtte av bærekraftsinitiativer. Dette har likheter med forskning som har sett at leders egen atferd er påvirket av hvordan de selv blir behandlet på jobb (eks: Mawritz et al., 2012; Tepper et al., 2017).

De fleste forskningsfunn på området indikerer at støttende lederatferd generelt, og spesielt miljøspesifikk lederstøtte, virker fremmende av miljøvennlig atferd hos ansatte (Ramus, 2001, 2002; Ramus & Steger, 2000). I tråd med dette har forskning også vist at leders negative atferd mot bærekraftsinitiativer, og da ikke-støttende atferd, kan hemme ansattes innsats (Harris & Crane, 2002). Slike funn viser betydningen av lederens atferd i grønn omstilling.

Miljøspesifikk transformasjonsledelse

En form for bærekraftsledelse er miljøspesifikk transformasjonsledelse. Teorien har utgangspunkt i transformasjonsledelse som kan anses å være den ledertilnærmingen som anbefales for ledelse av endringsprosesser (Jacobsen, 2018). Transformasjonsledelse innebærer en lederatferd der hensikten er å få ansatte med på endring ved å gi dem høyere motivasjon og tilknytning til arbeidet (Bass, 1985). Den vektlegger idealisert innflytelse,

inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn. Dette står gjerne i kontrast med transaksjonsledelse, som er bygget på et bytteforhold mellom leder og medarbeider. I dette forholdet bruker leder positive og negative forsterkninger for å få medarbeidere til å utføre arbeidet på riktig måte. Transaksjonsbasert ledelse går under svært oppgaveorientert lederatferd (Bass et al., 2003).

Forskere ble interessert i å studere effekten av transformasjonsledelse i sammenheng med grønne endringsprosesser. Robertson og Barling (2013) undersøkte derfor effekten av *miljøspesifikk transformasjonsledelse* på ansattes bærekraftige aktivitet. Samlet sett kan miljøspesifikk transformasjonsledelse betraktes som en type transformasjonsledelse som fokuserer på å påvirke bedriftens bærekraftsansvar (Robertson & Carleton, 2018). Funnene i studien viste at leder hadde positiv påvirkning på de ansattes miljøvennlige atferd når de; delte verdier (idealisert innflytelse), overbeviste ansatte om at de kunne prestere på nivåer de ikke trodde de klarte (inspirerende motivasjon), hjalp ansatte til å tenke på miljømessige problemer på en ny og innovativ måte (intellektuell stimulering) og etablerte en god relasjon med de ansatte (individuelle hensyn). Når dette var til stede kunne leder påvirke ansattes miljøvennlige atferd (Robertson & Barling, 2013). Ansattes grønne atferd kan defineres som atferd som vil være gunstig for miljøet (Unsworth et al., 2013), eks ta aktivt initiativ gjennom lobbyvirksomhet eller skape bærekraftige produkter (Davis & Coan, 2015). Studier viser også at ansattes grønne atferd har positiv effekt både på individnivå (eks. jobbtilfredshet) og på organisasjonsnivå (eks. finansielle resultater) (Norton et al., 2015).

Toppledere og mellomledere i endringsprosesser

Sentrale endringsagenter i organisasjoner er ofte personer fra toppledelsen og mellomledelsen. Forankring i toppledelsen har lenge vært ansett som en nøkkelfaktor for organisasjonssuksess (Young & Poon, 2013; Young & Jordan, 2008). Dersom endringen er svakt forankret i toppledelsen, vil en sjelden kunne oppnå ønskede resultater. Toppledere har gjerne ansvar for å formidle tydelig retning og mål i endringsprosesser. Videre må de ha ansvar for å avklare og definere roller i endringsprosessen, samt sette overordnede retningslinjer for prosessen (Stensaker & Haueng, 2016). I bærekraftssammenheng, har forskning vist at vellykket implementering av miljøpraksis forutsetter et aktivt engasjement fra toppledere (Kearins & Collins, 2012; Boiral et al., 2014). Eksempler på miljøpraksis kan være implementering av forurensningsforebyggende tiltak, fremming av industriell økologi, opplæringsprogrammer osv. Med andre ord er engasjement på toppnivå avgjørende for å skape engasjement på lavere nivåer i organisasjonen. Hvis medarbeidere ser at bedriftens

toppleddelse ikke støtter et endringsprosjekt, vil de ha vanskeligere for å endre seg (Sirkin et al. 2005).

I tidligere forskning ble mellomledelsen ofte ansett som en av de viktigste grunnene til at endringer ikke ble gjennomført etter intensjonen. Imidlertid har forskning de siste femti årene vist at mellomledere ofte spiller en viktig rolle i endringsprosesser (Stensaker & Haueng, 2016). I dag anses gjerne mellomlederens bidrag og innsats som avgjørende for gjennomføring av generelle endringer (Erichsen et al., 2018). Mellomledelsens rolle under endringsprosesser er flersidig. Først og fremst har de et ansvar for å konkretisere det overordnede strategiske målet til en gitt avdeling. Videre må mellomledere sikre en god balanse mellom endring og daglig drift, hvilket kan være en utfordrende balanse. I tillegg er det gjerne mellomlederne som mottar og håndterer eventuell endringsmotstand, samt fyller en støttende funksjon for medarbeiderne (Stensaker & Haueng, 2016). I tråd med dette sammenlignet en studie toppledere og mellomledere i endringsprosesser. Funnene viste at endringer initiert av toppleder hadde under gjennomsnittet av medarbeiderstøtte. Endringer initiert av mellomleder fikk derimot medarbeiderstøtte *over* gjennomsnittet, og enda mer hvis toppleder håndterer endringsgjennomføringen (Heyden et al., 2016). Mellomledelsen har gjerne bedre kjennskap og kontakt med medarbeidere, sammenlignet med toppleddelsen. Dette skyldes at mellomledere ofte må ivareta den praktiske iverksettelsen og oppfølgingen, hvilket også gir praktisknær kunnskap. Mellomledelsens posisjon gjør dem til et bindeledd mellom toppleddelsen og de som jobber på lavere nivå i bedriften (Erichsen et al., 2018).

Endring i organisasjoner

Endringslitteraturen bruker flere samlebegreper for å omtale *endring* i organisasjoner. Eksempler kan være organisasjonsendring, omstilling og endringsprosesser. Disse vil adresseres fra et metaperspektiv. *Organisasjonsendring* kan anses som et synlig sluttprodukt, som et nytt produkt, ny organisasjonsstruktur eller ny prosess (Munkejord, 2004). For å oppnå organisatoriske endringer må organisasjonen altså igjennom en *endringsprosess* der dagens situasjon blir endret til en fremtidig ønsket situasjon (By, 2005). På samme måte innebærer også *omstilling* en prosess der det foregår endring i organisasjonen. Omstilling berører både enkelthendelser som omorganisering, samt kontinuerlig forbedringsarbeid (Stensaker & Haueng, 2016). Ettersom endringsprosesser og omstilling har store likhetstrekk, vil oppgaven behandle dem som sammenfallende begreper.

Litteraturen skiller gjerne mellom ulike «rammeverk» på endringsprosesser i organisasjoner; planlagt endring og fremvoksende endring (Davis & Coan, 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2019). *Planlagt endring* er intensjonelle målsettinger om å innføre noe nytt, kutte ut

noe gammelt eller justere noe som allerede eksisterer. Dette er tidsavgrensede endringer. Vurderingen om en endring skal gjøres, ses opp mot organisasjonen behov for å forsterke sin strategiske posisjon i form av teknologi, kompetanse og struktur (Erichsen et al., 2018). *Fremvoksende endring* står i kontrast til tilnærmingen om planlagt endring. I denne tilnærmingen snakker man heller om utvikling fremfor endring (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Endringen anses ikke som en engangshendelse, men som en kontinuerlig og interaktiv prosess (Burnes, 2004).

Grønne endringsprosesser

I sammenheng med grønn omstilling vil noen hevde at valg av «rammeverk» avhenger av hva slags underdimensjon av grønn endring organisasjonen ønsker å gjennomføre. Eksempelvis kan planlagt endring vil være gunstig i de tilfellene der organisasjoner skal respondere på en spesifikk bærekraftutfordring, hvor målene er tydelige for ledelsen og de involverte (Davis & Coan, 2015). Mens fremvoksende endring kan være en passende tilnærming ved endring av organisasjonskulturen i en mer bærekraftig retning. Renwick med kollegaer (2015) hevder det er mest effektivt å jobbe med flere grønne endringsprosesser samtidig for å få mest effekt. I tillegg kan det være vanskelig å isolere endringsprosesser fra hverandre. Endringer som skjer strukturelt, vil også kunne påvirke organisasjonskulturen, eller motsatt (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Etter overstående gjennomgang velger oppgaven å ikke ta for seg en spesiell underdimensjon av grønn endring. Formålet med studien å undersøke ledelse i seg selv i en bærekraftssammenheng. Derfor vil oppgaven forholde seg til et metaperspektiv på grønne endringsprosesser.

Endringsmotstand

Under endringsprosesser vil det forekomme reaksjoner på endringen fra organisasjonsmedlemmene. Det kan både være motsettende og støttende reaksjoner (Lewin, 1951; Armenakis et al., 1997; Herscovitch & Meyer, 2002; Burnes, 2004; Jacobsen, 2018). Motstand mot endring er ofte utfordrende for ledere å håndtere. Fra et psykologisk perspektiv kan en reise spørsmål om hva utgangspunktet for endringsmotstand er. Forskerne Argyris og Schön (1997) argumenterer for at mennesker innehar psykologiske forsvarsmekanismer som aktiveres når noen forsøker å endre dem. Videre hevder de at man har en tendens til å se alt i lys av at noen vil vinne og noen vil tape på en endring. Dette kan forklare hvorfor endring oppfattes som en trussel, ettersom det er fare for å tape noe. Jacobsen (1998) derimot, mener det blir for snevert å betrakte motstand kun som en irrasjonell reaksjon. Han argumenterer

heller for det er en relativ rasjonell reaksjon fordi mennesker ofte har klare motiver og interesser knyttet til motstanden (Busch et al., 2010).

Jacobsen (1998) trekker frem ti årsaker til at motstand mot endring oppstår. Her forklares kun to av disse årsakene ettersom de er relevante for informantene i henhold til problemstillingen. *Frykt for det ukjente* er en av de viktigste kildene til motstand mot forandring. Når ansatte står overfor en endringsprosess, og de ikke kan besvare spørsmålet om hva som kommer til å skje med dem selv, vil de oppleve stress og engstelighet (Jacobsen, 1998). Det foreligger derfor en mangel på informasjon om hva endringen medfører, både for den enkelte og organisasjonen som helhet (Ekman, 2004). En annen sentral kilde til motstand mot endring er *tap av identitet*. Dette er belagt gjennom studier av organisasjonskulturer som sosiale arenaer med egen historie, egne normer, verdier og verdensoppfatninger (Schein, 2010). Selv om en sterk kultur kan gi følelse av trygghet, viser empiriske studier at det også har sine svake sider. Sterke kulturer pekes ut som et hinder for endring, fordi det betyr å forlate noe man har bygd opp over lang tid (Jacobsen, 1998).

Det er ulike måter å håndtere motstand på, og det vil avhenge av konteksten. Likevel kan en trekke frem noen overordnede måter å håndtere endringsmotstand. Eksempelvis kan det være gunstig for endringsprosessen å overtale ansatte om at endringen vil tjene dem (Saksvik & Christensen, 2015). Videre argumenterer Jacobsen (1998) for at motstand kan indikere at menneskene i organisasjonen føler en sterk tilhørighet og identifiserer seg med organisasjonen. Om man utnytter engasjementet som ligger i motstanden, kan man skape en interaktiv endringsprosess. Det handler om hvilket perspektiv man har på endringsprosessen. Det samme perspektivet trekkes frem av Hennestad og Revang (2017). De mener motstand er energi, og energi er det som driver organisasjonen. Da blir endringsoppgaven å omforme negativ energi til positiv energi.

Mange grønne endringsprosesser er toppstyrte og mangler forankring blant de ansatte (DuBois et al., 2013). Pålagte endringer av toppledelsen uten tilstrekkelig konsultasjon eller involvering av medarbeidere, er særlig utsatt for å få motstand (Conway & Monks, 2011).

Involvering i endringsprosesser

Involvering fremmes gjerne som et sentralt element for å få med ansatte på en endringsprosess (eks: Lewin, 1951; Herscovitch & Meyer, 2002). Det foreligger imidlertid ingen entydig definisjon av begrepet i litteratur av arbeidslivforskning. Likevel har oppgaven valgt å anvende det ettersom det var sentralt begrep for informantene. Denne studien har valgt å ta utgangspunkt i involvering som et overordnet begrep som innebærer praksiser som informasjonsformidling og medvirkning, for å inkludere medarbeidere i endringsprosesser.

Det er flere positive følger med involvering i endringsprosesser. Blant annet kan det bidra med å forebygge eller overkomme motstand mot endring, og heller skape endringsvillighet (Armenakis et al., 1997; Herscovitch & Meyer, 2002). Endringsvillighet innebærer troen på at endring er nødvendig, at organisasjonen kan gjennomføre en endring og at en selv kan bidra til endringen. Samlet sett kan endringsvillighet føre til at den ansatte gjør de tingene som er nødvendig for at endringen skal lykkes (Rafferty et al., 2013). Videre har også forskning vist at involvering har positive følger i grønne endringsprosesser (Ramus, 2002; Young et al., 2015). Bærekraftsinitiativer som implementeres med involvering av ansatte, har større sannsynlighet for å lykkes, sammenlignet med manglende involvering (Zibarras, & Coan, 2015). I tillegg viser flere studier at involvering av ansatte har sammenheng med forbedret miljøprestasjon (Hanna et al., 2000; Brio et al., 2007; Zibarras, & Coan, 2015). I tråd med studiens analyse, vil oppgaven videre presentere to tilnæringer av involvering; informasjonsformidling og medvirkning.

Informasjonsformidling

Informasjonsformidling er et viktig virkemiddel under endringsprosesser for å få ansatte til å anse endringene som nødvendige (Armenakis et al., 1997; Vestergaard, 2019). Man kan argumentere for at informasjonsformidling er en «ovenfra og ned» tilnærming på involvering ettersom det blir gitt informasjon til medarbeiderne, uten å aktivisere dem. Dette innebærer at leder må skape et rasjonale; formidle tanker om helheten, intensjonen og nødvendigheten av endringen. Medarbeideres innsikt i organisasjonens fremtidsplaner er essensielt for å skape engasjement og tillit rundt endringen (Ekman, 2004; Vestergaard, 2019). I forbindelse med ansattes innsikt i endringen, undersøkte en studie hvordan ansatte responderte på klimaproblematikk over en tiårs periode (2005-2015). For å gjøre den grønne endringen håndterlig for de ansatte, la lederen frem bærekraftsutfordringene på en familiær og mindre truende måte. Dette gjorde at lederne underkommuniserte hvor mye det hastet for organisasjonen å respondere på klimaproblematikken. Studien viste at bedriftene vendte gradvis tilbake til “business as usual” (Wright & Nyberg, 2017). For å fremme engasjement for en endringsprosess er det viktig å skape en forestilling om at det haster å gjennomføre endringene (Yukl, 2010). Informasjonsformidling er ikke bare viktig i starten av en endringsprosess. Yukl (2010) understreker betydningen av å holde folk oppdatert underveis i omstillingsprosessen om ny informasjon og framskritt i prosessen.

Medvirkning

I arbeidslivforskningen blir medvirkning brukt og definert på ulike måter, og blir gjerne brukt synonymt med ord som medbestemmelse og innflytelse (NOU, 2010). I sin grunnleggende form refererer det til en aktivitet, der en medarbeider er har innflytelse på en arbeidsrelatert prosess (NOU, 2010; Nielsen, 2012). I en viss forstand kan man anse medvirkning som en «nedenfra og opp» tilnærming på involvering. Initiativet kommer fra ansatte på underordnet nivå, heller enn fra ledelsen. Involvering av ansatte på et tidlig stadium, kan muliggjøre meningsfull deltakelse i beslutningstaking og støtte en mer «nedenfra og opp» form for endring (Davis & Coan, 2015). Medvirkning på endringsprosessen kan medføre at endringene i større grad møter ansattes behov og gir en eierskapsfølelse (Hennestad & Revang, 2017). På den måten vil menneskets generelle behov for kontroll bli møtt (eks., Bandura, 1997), hvilket kan styrke interessen og støtten for endringen. Eksempelvis viste en McKinsey undersøkelse (2010) at når medarbeidere er involvert i å drive endringen, og har eierskap til formålet med den, stiger suksessraten fra 30 prosent til hele 79 prosent. Videre kan medvirkning av medarbeidere være verdifullt for endringsprosessen ettersom ansatte ofte har taus kunnskap om hvordan organisasjoner fungerer og hvordan endringer i praksis best kan implementeres (Bansal, 2003).

Til tross for at medvirkning i endringsprosesser har klare fordeler, følger det også med utfordringer. Eksempelvis kan det være svært tidkrevende for ledere å involvere gjennom medvirkning ettersom det er mange hensyn å ta, og flere som må følges opp (Kujala, 2003). I forbindelse med dette fremhever Davis og Coan (2015) at grønne endringsprosesser krever at ansatte har nødvendige ferdigheter og kunnskap for å møte de komplekse bærekraftsutfordringene bedriften kan stå overfor.

Endring av organisasjonskultur

Kort forklart omhandler *organisasjonskultur* «hvordan vi gjør det hos oss» (Deal & Kennedy, 1982). For å lykkes med en endringsprosess må den også ha forankring i bedriftens kultur (Bolman & Deal, 2018; Erichsen et al., 2018), hvilket også gjelder for grønne endringsprosesser (Harris & Crane, 2002). I dette avsnittet vil både teori og empiri fra generell endringslitteratur og litteratur om grønn endring redegjøres for.

Litteraturen hevder det er forskjell på hvor tilbøyelige organisasjonskulturer er for endring. Man skiller gjerne mellom sterke og svake organisasjonskulturer. En organisasjonskultur kan anses som sterk når mange organisasjonsmedlemmer deler de samme verdiene og normene, og at disse betyr mye for den enkelte arbeidstaker (Saksvik-Lehouillier & Vaag, 2020). En sterk organisasjonskultur fungerer bra når den ivaretar organisasjonens

funksjoner. Imidlertid kan en sterk organisasjonskultur legitimere uønsket atferd, og utvikle konformitet. På den måten kan en sterk og konform organisasjonskultur være til hinder for ønsket utvikling og endring (Busch et al., 2010). Til sammenligning er en svak organisasjonskultur preget av lavere oppslutning rundt felles verdier og normer, hvilket kan gjøre kulturen mer påvirkelig. Samlet sett kan det være mer utfordrende å endre en sterk organisasjonskultur enn en svak.

I følge Schein kan ledelsen påvirke og endre en organisasjonskultur ved å være bevisst på hvilke kulturelle endringer som er ønskelige (Busch et al., 2010). Dette gjøres ved at lederen fokuserer på å kommunisere verdiene som er ønskelige. Dette må gjøres over lang tid inntil det skjer endringer. Videre har lederens egen atferd påvirkning på organisasjonskulturen. Ledere er viktige rollemodeller og signaliserer gjennom egen atferd hvilke verdier og normer som er ønsket. Derfor er viktig at lederen ikke bare forfekter normer og verdier, men etterlever dem. Eksempelvis er det et dårlig signal om lederen er den som flyr mest, mens de andre medarbeiderne får beskjed om å begrense antall flyreiser i forbindelse med jobb. Lederens kommunikasjon og atferd bør gå i "samme retning", hvis ikke kan lederen fremstå tvetydig og diffus (Busch et al., 2010). Når det er sagt kan ikke leder alene endre en organisasjonskultur. Slik Schein (2010) indikerer, omhandler kultur en felles tankegang og handlingsmønster. Likevel, som leder er man heller ikke et «offer» for en ikke-fungerende kultur. Ledere kan påvirke organisasjonskulturen ved å forstå at man er en del av den kulturen som har oppstått. I tillegg bør lederen støtte en kultur for å være åpen, å eksperimentere, og å lære av feil. Dette åpner for at ansatte kan gå i en ny retning og sette spørsmål ved eksisterende organisasjonsverdier (Saksvik & Christensen, 2015).

Videre kan man reise spørsmål om man kan endre organisasjonskulturer til å bli mer bærekraftig. Forskning på dette har blitt kritisert for å gi lite praktiske forslag om hvordan oppnå en slik endring (eks., Harris & Crane, 2002). Likevel er det noen unntak. Linnenluecke og Griffiths (2010) undersøkte om organisasjoner kunne bli mer bærekraftig gjennom endring av organisasjonskulturen. De fant at det var flere barrierer og begrensninger knyttet til dette, eksempelvis rigiditet i organisasjonen og subkulturer. De fant også at endringer i observerte strukturer og prosesser i organisasjonen kan skape endringer i ansattes verdier, eller til og med i kjerneantakelser. Kjerneantakelser innebærer ubevisste oppfatninger som legger føringer for tankeprosesser og atferd blant ansatte (Schein, 2010). Eksempler på endringer i observerte strukturer og prosesser var publisering av bedriftens bærekraftsrapporter, integrering av bærekraftsmål i ansattes ytelseevaluering, eller opplæring av ansatte. I tråd med dette, viser litteratur til en sammenkobling mellom kulturbygging og HRM-praksiser

som rekruttering, opplæring og belønning for å skape en grønn organisasjonskultur (Fernández et al., 2003; DuBois et al., 2013; Singh et al., 2020). Ved for eksempel å integrere den grønne satsingen i rekrutteringsprosesser, vil organisasjonen tiltrekke seg personer som har verdier i tråd med organisasjonens grønne strategi (Willness & Jones, 2013).

Oppsummering

For å belyse hvordan ledere jobber med å sikre bærekraft i organisasjoner, samt hvilke utfordringer de møter ved dette arbeidet, har dette kapittelet presentert teori og empiri innenfor ledelse og endring. Valg av teori og empiri ble gjort med en induktiv tilnærming. Det ble gjennomgått både generell ledelse- og endringslitteratur, i tillegg til spesifikk teori og empiri knyttet til bærekraft i organisasjoner.

Etter teoretisk gjennomgang forstod oppgaven ledelse som en utøvende aktivitet, fra formelle lederposisjoner, som påvirker mennesker i organisasjonen gjennom et gjensidig samspill for å oppnå grønn endring. Gitt konteksten av bærekraft, ble bærekraftsledelse presentert, som vektlegger leders innflytelse både på mikro- og makronivå i organisasjonen for å oppnå positiv bærekraftig endring (Egiri & Herman, 2000; Gallagher, 2012). Her ble støttende lederatferd spesielt trukket frem (Ramus, 2002). Videre ble også toppledelsen og mellomledelsen sin rolle under endringsprosesser utdypet, der begge ledernivå innehar viktige funksjoner under endringsprosesser.

Dette kapittelet har også tatt for seg endring i organisasjoner. Her ble det avklart av omstilling og endringsprosesser vil anvendes som sammenfallende begreper. Til tross for at det foreligger flere underdimensjoner av endringsprosesser, valgte oppgaven å ta et metaperspektiv på endringsprosesser. Dette ble begrunnet med at studien ønsker å undersøke ledelse i seg selv, og vektlegger derfor ikke en spesifikk grønn underdimensjon. Videre gjennomgikk kapittelet skillet mellom tilnærmingene planlagte og fremvoksende endringer (Davis & Coan, 2015). Her ble det fremhevet en 'gyllen middelvei' som det mest hensiktsmessige (By, 2005).

I tråd med endring i organisasjoner, tok også kapittelet for seg motstand mot endring. Basert på Jacobsen (1998), ble det trukket frem to mulige årsaker til endringsmotstand; frykt for det ukjente og tap av identitet. Samtidig ble det foreslått mulige tilnærminger til å håndtere endringsmotstand, blant annet ved å utnytte engasjementet som ligger i motstanden. Deretter ble involvering i endringsprosesser gjennomgått. Involvering ble betraktet som et overordnet begrep som innebærer praksiser som informasjonsformidling og medvirkning, for å inkludere medarbeidere i endringsprosesser. Teori viser at slike fokusområder kan fremme aksept for

endring blant medarbeidere (Armenakis et al., 1997; Herscovitch & Meyer, 2002), samt være gunstig i grønne endringsprosesser (eks: Ramus, 2002; Zibarras, & Coan, 2015).

Til slutt tok også kapitlet for seg endring av organisasjonskultur. På tross av lite forskningslitteratur, viste kapitlet til empiri som indikerer en sammenheng mellom bærekraft og organisasjonskultur (Linnenluecke & Griffiths, 2010; Fernández et al., 2003; DuBois et al., 2013; Singh et al., 2020).

Med bakgrunn i denne teoretiske gjennomgangen vil jeg rette analytisk oppmerksomhet mot mine metodiske valg og vurderinger for denne studien.

Metode

I dette kapittelet vil det redegjøres for fremgangsmåten som ble brukt for å belyse hvordan ledere jobber med å sikre bærekraft i organisasjoner, og hvilke utfordringer de står overfor i dette arbeidet. Først og fremst vil det gjøre redegjørelse for bakgrunn for valg av tema og problemstilling, samarbeid med Miljøfyrtårn, samt vitenskapelig ståsted og metodevalg. Kapittelet inkluderer også en beskrivelse av datainnsamlingsprosessen. Herunder vil det gis en beskrivelse av utvalgsmetode, informantene og intervjuguide. Avslutningsvis vil kapittelet gi en beskrivelse av dataanalysen i studien etterfulgt av etiske betraktninger.

Bakgrunn for valg av tematikk og problemstilling

Noe av det jeg opplever som mest spennende med arbeids- og organisasjonspsykologifaget er hvordan det kan bidra til å løse ulike samfunnsutfordringer. Dermed var det også nærliggende for meg å innta et makroperspektiv i prosessen med å velge tema for masteroppgaven. Høsten 2020 hadde vi et fag ved dette masterprogrammet, PSY3131 - Det gode arbeidsmiljø, der vi skrev en semesteroppgave om et valgfritt tema. På dette tidspunktet hadde jeg lite kunnskap om krysningspunktet mellom bærekraft og organisasjonspsykologi, men jeg hadde et stort ønske om å lære mer. Derfor grep jeg muligheten og skrev om dette. Skriveprosessen engasjerte meg og ga mersmak. Jeg forstod tidlig at det er mye som skjer på dette fagfeltet, og det trigget meg å bli med på denne utviklingen. I tillegg anser jeg tematikken som uvurderlig i tiden som møter oss.

For å finne en aktuell problemstilling knyttet til skjæringspunktet mellom bærekraft og organisasjon, kontaktet jeg stiftelsen Miljøfyrtårn. Dette er en organisasjon med atten års erfaring med å hjelpe bedrifter til å omstille seg til å bli mer bærekraftig for å skape et mer bærekraftig samfunn. Innsikten og kunnskapen de besitter anså jeg som svært verdifull. Gjennom mailutveksling og digitale møter gjennom våren 2021, fikk jeg mer innsikt i aktuelle utfordringer bedrifter står overfor i dag. Basert på deres innsikt og erfaring trengs det mer kunnskap om implementeringsfasen, altså hvordan bedrifter jobber med bærekraft etter de integrert bærekraftige tiltak i organisasjonen. Dette anses som en utfordrende fase, der det kreves ekstra vilje fra leder og organisasjonen som helhet for at den grønne omstillingen skal lykkes. I den forbindelse ønsket jeg å ta et ledelsesperspektiv. Ledelse spiller en avgjørende rolle hva gjelder støtte opp om endringsinitiativer gjennom dannelsen av en felles forståelse og visjon (Young et al., 2015, Davis & Coan, 2015). For å kunne få et velfungerende grønt skifte av arbeidslivet er det derfor viktig å se til lederne. I min oppgave ønsket jeg å få en bedre forståelse av hvordan ledere jobber med implementering av bærekraft, om det foreligger likheter i fremgangsmåtene, samt utfordringer som møter dem i dette arbeidet.

Samarbeid med Miljøfyrtårn

Som tidligere nevnt har stiftelsen Miljøfyrtårn bistått meg i dette masterprosjektet. De har delt innsikt om hvor det er behov for mer kunnskap, hjulpet meg med å finne informanter og vært en sparringspartner under denne prosessen. En av kriteriene mine for valg av informanter var at de tilhørte en organisasjon som er miljøfyrtårnsertifisert. Derfor vil jeg introdusere Miljøfyrtårn i korte trekk, samt berette hva sertifiseringen innebærer.

Miljøfyrtårn startet som et prosjekt kalt Bærekraftig lokalsamfunn i Kristiansand Kommune i 1996. Prosjektet gikk inn for nasjonal satsning og høstet fort anerkjennelse. Fra nyåret i 2003 var ikke Miljøfyrtårn lenger et prosjekt, men en nasjonal miljøsertifiseringsordning driftet av Stiftelsen Miljøfyrtårn. I dag er miljøfyrtårnsertifisering det mest brukte sertifikatet for organisasjoner som vil dokumentere sin miljøinnsats i Norge. Til sammen er over 7500 virksomheter miljøfyrtårnsertifisert (Miljøfyrtårn, u.å).

Miljøfyrtårn er et digitalt verktøy for sertifisering og miljøledelse, som er ment for å hjelpe virksomheter med å redusere sin miljøbelastning og øke konkurransekraften. Bedrifter kan eksempelvis oppnå økt konkurransekraft ved å stille sterkere i anbudskonkurranser fordi de har et fremtidsrettet miljøfokus i sin strategi. Sertifiseringsordningen gir bedrifter konkrete verktøy for å jobbe målrettet med sine miljøprestasjoner innen områdene arbeidsmiljø, energibruk, avfall og ombruk, transport og innkjøp. Området arbeidsmiljø har kanskje færrest assosiasjoner til klima og miljø sammenlignet med det andre hovedområdene. Miljøfyrtårns miljøledelsessystem er forankret i Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (internkontrollforskriften). Miljøfyrtårn forstår begrepet miljø som både det ytre miljøet (naturmiljøet) og det indre miljøet (arbeidsmiljøet, det vil si sikkerheten og helsen til de som jobber i eller for virksomheten, inkludert det psykososiale miljøet). Bakgrunnen for å ta hensyn til det indre miljøet i tillegg til det ytre miljøet er for at virksomheter bør jobbe helhetlig rundt miljøarbeid.

Sertifiseringen består av felleskriterier og tilpassede kriterier innenfor hovedområdene for over 80 ulike bransjer per april 2022. Det er gjort en vesentlighetsanalyse i hver bransje for å finne de riktige rammebetingelsene å evaluere ut fra, derfor vil kravene variere i innhold. Likevel skal oppgaven trekke frem et typisk eksempel fra hvert område for å konkretisere det mer, uavhengig av bransje (se Tabell 1.). Hva gjelder felleskriteriene består de kriterier fra flere av de nevnte hovedområdene som er relevant på tvers av bransjer.

Tabell 1.*Eksempler på kriterier tilknyttet Miljøfyrtårns hovedområder*

<i>Kategori</i>	<i>Utdrag av kriterier fra sertifiseringsordningen</i>
Arbeidsmiljø	”Virksomheten skal ha rutiner for regelmessig vedlikehold av løfte- og sikkerhetsutstyr.”
Energi	”Virksomheten skal gjenvinne varme fra egne kjøle- og fryseinstallasjoner.”
Avfall og ombruk	”Alle brukere av organisasjonens lokaler skal være informert om, og følge opp, kildesorteringsordningene.”
Transport	”Ved transport av mindre forsendelser skal virksomheten tilby transport med sykkel og/eller el-bil i byer og tettsteder.”
Innkjøp	”Virksomheten skal stimulere til klima- og miljøsmart adferd.”

Notat. Hentet fra oversikt på deres nettsider, samt tilsendt dokument fra kontaktperson i Miljøfyrtårn.

Etter en bedrift har fått godkjent sin miljøfyrtårnsertifisering, skal de fortsette å jobbe med bærekraft. Dette gjøres gjennom et miljøledelsessystem som både Miljøfyrtårn og en gitt bedrift har tilgang på. Bedriften skal levere en årlig klimarapport der det rapporteres om arbeid gjort i forbindelse med hovedområdene. Et digitale styringsverktøy beregner bedriftens klimaavtrykk baser på rapporten. Dette er en del av Miljøfyrtårns miljøledelsessystem, der de altså tilbyr et måleverktøy som gjør det lettere å kartlegge, holde kontroll på egen virksomhet og mulighet for å se hvor man kan forbedre. Miljøfyrtårn bidrar til å dytte bedriftene i riktig retning, men jobben for å nå målene ligger hos bedriftene selv. På den måten bidrar Miljøfyrtårn til utvikling og grønn omstilling av bedrifter.

Vitenskapelig ståsted

For å oppnå tilstrekkelig transparens og dermed kvalitet i oppgaven, er det essensielt å konstatere studiens vitenskapelige ståsted. Det vitenskapelige ståstedet omfatter hvordan en forstår virkeligheten (ontologi), og hvordan det er mulig å tilegne seg kunnskap om ulike fenomener som eksisterer i denne virkeligheten (epistemologi) (Kvale & Brinkmann, 2017). I denne studien har jeg latt meg inspirere av sosialkonstruksjonisme som vitenskapelig ståsted. Ontologisk står dette perspektivet i motsetning til positivistisk tradisjon som legger objektiv kunnskap til grunn. Sosialkonstruksjonisme derimot tar utgangspunkt i at virkeligheten er sosialt konstruert på den måte at vi forstår den på bakgrunn av ulike sosiale, historiske og kulturelle forhold. Individens ulike perspektiver er dermed konstruert gjennom sosiale prosesser i den konteksten de lever i (Gergen, 2015). Imidlertid skiller Hellesnes (2001)

mellom en sterk og en svak versjon av sosialkonstruksjonisme. Den sterke versjonen er nokså ekstrem i denne oppfatningen og hevder at virkeligheten bare eksisterer i våre fantasier. Den svake versjonen, er noe mer ydmyk i sin tilnærming og mener at selv om virkeligheten ikke kan anses som objektiv, er den heller ikke tilfeldig. Virkeligheten er ikke så subjektiv og relativ at det ikke finnes klare holdepunkter man kan bli enige om. Disse faste holdepunktene oppdages gjennom praktisk omgang med natur og mennesker, og slik lærer man om hvordan verden henger sammen (Busch et al., 2010). Denne studien tar utgangspunkt i den svake versjonen av sosialkonstruksjonisme.

Innenfor et sosialkonstruktivistisk rammeverk vil det ikke være mulig å tenke på seg selv som en utenforstående som ”ser inn” på fenomenet det forskes på. Forskeren vil derimot være en del av forskningen. Dette kan best håndteres ved å være klar over det, samt gjennom anerkjennelse (Tjora, 2021). Denne tilnærmingen samsvarer med Braun og Clarke (2022) sitt syn på hvordan kunnskap genereres i et forskningsintervju; kunnskap er ikke noe som innhentes direkte fra informanten, kunnskap blir derimot konstruert i interaksjonen mellom intervjuer og informant. I den forbindelse er det viktig å undersøke sin egen rolle som forsker, ettersom man påvirker forskningens utforming i høyeste grad. Det innebærer å tenke over tilstedeværelse under intervjuene, samt refleksjon om egne antagelser og verdier.

Videre konseptualiserer sosialkonstruksjonisme organisasjoner som dynamiske, sosialt konstruerte virkeligheter, som ikke eksisterer et fysisk sted, men konstitueres gjennom menneskelig interaksjon (Karp, 2014). I tråd med dette er prosessperspektivet sentralt for denne studien. Prosessperspektivet argumenter at man ha en kontekstnærhet og gjensidighet mellom årsak og virkning for å forstå et fenomen (Busch et al., 2010). Med andre ord skal man ikke ta utgangspunkt i kausalitet for å finne svar. Dette perspektivet har påvirket hvordan jeg forstår min studie. Selv om problemstillingen min er avgrenset til å ta et ledelsesperspektiv, anerkjenner jeg at lederne sitt perspektiv må forstås i lys av deres kontekst. Dvs. påvirkning av faktorer som medarbeidere, ytre forventninger, organisasjonskultur og verdier på arbeidsplassen. Dette var noe jeg var bevisst på under datainnsamlingsprosessen og spesielt under analysen. Datamaterialet er kun informantens perspektiver og ikke en objektiv sannhet.

Kvalitative metoder

I denne studien har jeg brukt en kvalitativ metodisk innfallsvinkel for å belyse min problemstilling. Kvalitative metoder ble benyttet fordi de er spesielt godt egnet ønsker forståelse av et fenomen, gjennom å være tett på de individene man forsker på og deres virkelighet (Tjora, 2021). Ved bruk av kvalitative metoder kan man få rikholdige, unike og

detaljerte beskrivelser av individers opplevelser og forståelse av fenomener (Ormston et al., 2014). I min problemstilling ønsket jeg å tilegne innsikt og belyse hvordan lederne jobber for å sikre bærekraft i organisasjoner. Altså hvordan de ut fra egne erfaringer gjør dette, og hva som kan være utfordrende ut fra deres perspektiv. Formålet med studien var altså å forstå fenomenet i lys av informantenes opplevelser, noe som gjorde at kvalitativ metode egnet seg godt.

I tillegg til dette er kvalitativ metode godt egnet i tilfeller der man i utgangspunktet ikke har mye kunnskap om et fenomen, noe som også var tilfelle i denne studien (Braun & Clarke, 2022). Det er ikke gjort særlig mye forskning på hvordan bærekraftsledere jobber helt konkret. Tidligere studier har heller sett på hvilke lederstiler og lederatferder som er best egnet for å lede grønn endring. Derfor håper jeg at en eksplorativ studie med sosialkonstruksjonistisk forankring kan gi mulighet for å få frem unike perspektiver i denne konteksten.

Induktiv tilnærming

Kvalitativ forskning inneholder ofte elementer fra både en deduktiv og induktiv tilnærming, hvilket også gjelder for denne studien (Tjora, 2021). Likevel heller studien hovedsakelig mot en induktiv tilnærming. Ved en induktiv tilnærming tar man utgangspunkt i empirien, og bruker enkeltstående tilfeller til å kunne si noe allment om tema (Thagaard, 2018). Problemstillingen bygger på et empiridrevet aspekt, noe som gjør at studien kan beskrives som induktiv drevet. I tillegg kommer det induktive paradigme frem i intervjuguiden, da denne er utformet med en induktiv forståelse. Valg av teori ble i stor grad gjort under og etter analysen. Tjora (2021) hevder at det analytiske blikket vil til en viss grad styres av den underliggende teoretiske forståelsen av fenomenet, noe som også er tilfellet i denne studien. Derfor er det klart at studien også deduktive elementer ved seg. Det var heller ikke et ideal om å gjennomføre en ren induktiv eller deduktiv analyse, og det kan diskuteres om dette i det hele tatt er mulig innenfor kvalitativ forskning.

Kvalitative forskningsintervju

I denne studien ble det benyttet kvalitative forskningsintervju som datainnsamlingsmetode. Dette valget ble tatt på bakgrunn av intervju egner seg spesielt godt i situasjoner der man ønsker å utforske informantenes meninger, holdninger og erfaringer innenfor et gitt tema (Tjora, 2021). Målet med kvalitativt forskningsintervju er ikke kvantifisering, men heller å innhente informasjon om spesifikk kunnskap uttrykt gjennom informantenes egne ord (Kvale & Brinkmann, 2017; Leseth & Tellmann, 2014). Dermed får man innblikk i hvordan verden og fenomenet ser ut fra informantens ståsted. I denne studien

var jeg ute etter nettopp dette; erfaringer og perspektiver fra leders ståsted om arbeid med å sikre bærekraft i organisasjoner. Derfor ble intervjuform vurdert som passende.

Intervjuene hadde en semistrukturert form. Semistrukturerte intervjuer er gjerne løst strukturert med noen forhåndsbestemte spørsmål og tema, samtidig som det er tilrettelagt for fleksibilitet underveis. På den måten blir man ikke for låst til intervjuguiden (Tjora, 2021). Denne strukturen er derfor godt egnet for å generere spontane og rike beskrivelser om et tema slik det oppleves av informantene (Kvale & Brinkmann, 2017), som var passende for studiens formål.

Datainnsamling

I denne delen av oppgaven skal jeg redegjøre for hvordan datamaterialet ble samlet inn. Her vil oppgaven gå inn på hvordan informantene i studien ble rekruttert, hvem utvalget består av, hvordan intervjuguiden ble utformet, testet og revidert, samt hvordan intervjuene ble gjennomført og transkribert.

Rekruttering av informanter

I kvalitativ forskning foretar en gjerne et strategisk utvalg for å finne informanter. Dette innebærer at en systematisk velger personer som har kvalifikasjoner eller egenskaper som er hensiktsmessig for problemstillingen (Thagaard, 2018). Dette vil kunne gi rike beskrivelser om fenomenet (Tjora, 2021). Hensikten med denne studien er å belyse hvordan ledere jobber med å sikre bærekraft i organisasjoner, samt undersøke utfordringer ved dette. Det var derfor nødvendig med et utvalg bestående av (1) *ledere* som (2) *jobber aktivt med implementering av bærekraft i sin organisasjon*. Det første kriteriet ble satt for å sikre at jeg fikk et lederspesspektiv på tematikken i tråd med studiens formål. Det andre kriteriet ble satt for å sikre at refleksjonene rundt tematikken var grunnet i faktisk erfaring.

For å finne informanter som oppfylte nevnte kriterier, bistod Miljøfyrtårn meg i denne prosessen med forslag til informanter gjennom deres nettverk. Bakgrunnen for dette samarbeidet var at Miljøfyrtårn gjennom sin brede erfaring hadde god innsikt i miljøledelse av grønn omstilling i en rekke bedrifter. Siden jeg samarbeidet med Miljøfyrtårn ble det naturlig å rekruttere informanter fra organisasjoner som var miljøfyrtårnsertifisert. På den måten forsikret jeg meg om å intervjuere ledere som jobber i en organisasjon der bærekraft er på agendaen. Imidlertid er det stor variasjon i hvordan organisasjoner delegerer bærekraftsansvaret. Dette ble jeg gjort oppmerksom på i forkant av rekrutteringen og fikk bekreftet da jeg skulle finne informanter. Enkelte bedrifter har bærekraftsansvarlige som kun jobber med bærekraft, noen slår sammen bærekraftsansvaret med f.eks. med en markedssjefstilling, mens i andre bedrifter så velger topplederen å ta bærekraftsansvaret selv.

Variasjonen i hvordan selskaper delegerer bærekraftsansvaret er interessant, og jeg hadde lyst til å høre ulike perspektiver i mine intervjuer.

Videre opplevde jeg det svært gunstig å bli bistått av en bedrift som Miljøfyrtårn i rekrutteringsprosessen, ettersom jeg fort fant relevante informanter samt at de var positive til å delta. Imidlertid sendte jeg forespørsel om deltakelse selv per mail. På denne måten fikk jeg forsikret meg om frivillig deltakelse, i tillegg til at jeg fikk informert informantene om forskningsprosjektet, samt avtalt tid og sted for intervju.

Beskrivelse av informantene

Kvalitativ forskning baserer seg på datainnsamling fra et relativt lite antall individer (Langdrigde, 2006). Utvalget består av fem bærekraftledere, der samtlige tilhører forskjellige virksomheter. Størrelsen på disse virksomhetene er mellomstore til store bedrifter. Bedriftene tilhører fire bransjer i det private næringslivet, herunder varehandel-, bygg-, transport- og bankbransjen. Disse bransjene preges av å være svært kundefokusert. Det var et bevisst valg i rekrutteringen av informanter å få frem en bredde i utvalget, for å belyse forskjellige perspektiver på samme tematikk. Dette kan tilføre analysen en ekstra dimensjon. Ettersom oppgaven fokuserer på ledelse fra et organisasjonsp psykologisk ståsted, anså ikke oppgaven det som avgjørende å se ut én bransje. Med andre ord ligger fokuset mer på *hvordan* ledere jobber med å sikre bærekraft i organisasjonen, ikke nødvendigvis *hva* de jobber med. Se tabell 2. for oppsummerende relevant informasjon om informantene.

Ettersom det ble foretatt et strategisk utvalg gjennom Miljøfyrtårn, var ikke kjønn en variabel som ble tatt hensyn til som sådan. Utvalget består av flest kvinner, hvilket kan tenkelig skyldes at kvinner ofte besitter jobbstillinger om bærekraft. Forskning viser at kvinner tenderer å være grønnere enn menn, hvilket referer til “The eco gender gap” (Brough et al., 2016; Kawgan-Kagan, 2020). For å sikre anonymitet i oppgaven, men samtidig beholde nærhet til informantene vil oppgaven bruke fiktive navn.

Tabell 2.

Oppsummerende informasjon om informantene

	<i>Erling</i>	<i>Emilie</i>	<i>Nora</i>	<i>Hanne</i>	<i>Ragne</i>
<i>Stilling</i>	Adm. dir.	Bærekraftsjef	Markedssjef	Bærekraftsjef	Kommunikasjonsdirektør
<i>Kjønn</i>	Mann	Kvinne	Kvinne	Kvinne	Kvinne
<i>Alder</i>	50-60	30-40	40-50	50-60	40-50
<i>Ansiennitet i bedrift</i>	4 år	2 år	4 år	4 år	4 år

Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden ble utformet med en semistrukturert form, som oppgaven tidligere har forklart. Det er ingen garanti for detaljerte, rikholdige og komplekse beskrivelser i intervjusituasjon. For å få mest mulig innsikt i fenomenet man utforsker, kreves det derfor nøye planlegging (Clarke et al., 2015). Under planleggingsprosessen for intervjuguiden ble jeg bistått av veileder og kontaktperson i Miljøfyrtårn. Innen møtene hadde jeg utarbeidet et forslag. Veileder bistod med erfaringsbaserte tips hva gjaldt oppbyggingen av intervjuguiden. Miljøfyrtårn, som kjenner til mye av praksisen om bærekraft og ledelse i bedrifter, ga innspill på intervjuguiden og eventuelle spørsmål som kunne tilføyes. Eksempelvis hadde jeg et spørsmål som gikk ut fra at organisasjonen hadde klart å implementere bærekraft i organisasjonen. Basert på deres erfaring fikk jeg innspill om at jeg heller burde spørre om *i hvilken grad* de tenkte bærekraft er integrert i arbeidet deres. De endelige spørsmålene og temaene i intervjuguiden ble dermed valgt på bakgrunn innsikten jeg fikk av fagfolk, men også basert på egen kunnskap. Ettersom studien har en hovedsakelig induktiv tilnærming, ønsket jeg å legge til rette for bred innsikt omkring tema. Intervjuguiden ble anvendt på alle informantene (se vedlegg 1).

Første del av intervjuguiden består av en introduksjon av studien, informantens rettigheter, samt en gjennomgang av informasjonsskrivet. Videre innebærer intervjuguiden innledende oppvarmingsspørsmål. Hensikten er å skape en myk start på intervjuet for å ufarliggjøre intervjuet, samt tilrettelegge for at informantene følte seg trygge til å fortelle åpent om sine tanker og erfaringer. I tillegg kan bakgrunnsinformasjon skape enda større forståelse for senere refleksjoner. I oppvarmingsspørsmålene etterspørres ansettelsesforhold, hvor lenge de hadde arbeidet i organisasjonen, deres arbeidsoppgaver, samt tidligere ledererfaring. Dette er konkrete spørsmål som ifølge Tjora (2021) skal være med på å kartlegge informanten, og skape tillit mellom intervjuer og informant.

For å lage en viss struktur, delte jeg opp intervjuguiden i mer overordnede tema; *refleksjon over egen rolle og organisasjonen som helhet*. Til mitt formål var det interessant å få inntrykk av ledertype og forståelse av bærekraft som fenomen. Eksempelvis stilte jeg spørsmål som: «Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?» og «Hva er bærekraft for deg?» (se vedlegg 1). På denne måten forsøkte jeg å skape en relativt fleksibel samtale der informantenes egne erfaringer og refleksjoner rundt tematikken kunne være i sentrum for samtalen, samtidig som intervjuguiden sørget for visse rammer for intervjuet. Dette tilrettelegger for rike beskrivelser om tema, samt som det knyttes opp til det relevante temaet (Kvale & Brinkmann, 2017). Deretter gikk spørsmålene mer over til en refleksjon av

organisasjonen som helhet for å få innblikk i deres prosesser og hvordan de jobber med bærekraft, med fokus på involvering av de ansatte. Ettersom problemstillingen også etterspør utfordringer i forankring av bærekraftarbeid ble dette også inkludert. Til slutt ble informantene spurt om de vil legge til noe eller om de ønsker å understreke noe spesielt.

Spørsmålene hadde en åpen formulering. På den måten unngår man spørsmål som kan besvares med ja og nei, og får heller fyldige beskrivelser (Leseth & Tellmann, 2014). I den forbindelse brukte jeg mye ordet *hvordan* i spørsmålene. Eksempelvis: «Hvordan jobber dere med bærekraft i organisasjonen?» eller «Kan du utdype hvordan dere involverer deres ansatte i bærekraftarbeid?» (vedlegg 1). Videre unngikk jeg fagterminologi, samt prøvde jeg å holde spørsmålene kortfattet for å minimere misforståelser (Leseth & Tellmann, 2014). I tillegg til de planlagte spørsmålene i intervjuguiden ble det stilt oppfølgingsspørsmål som ikke var forberedt på forhånd. Disse oppfølgingsspørsmålene skapte mer flyt og gjorde at informantene ga mer utdypende beskrivelser som ikke nødvendigvis kom frem i hovedspørsmålet.

Testing og revidering

I utvikling av intervjuguiden så jeg til Yeo og kolleger (2014) sin guide for dybdeintervju. De tar blant annet for seg hvordan spørsmålene burde formuleres for å oppnå dybde og bredde, praktiske betraktninger og begrensninger. Dette var nyttig i forberedelsesprosessen, både for å forstå rollen som intervjuer bedre, men også for å bli mer kjent med intervju som datainnsamlingsmetode. I tillegg til at veileder og Miljøfyrtårn så over intervjuguiden, fikk jeg også en utenforstående person med lite kunnskap om tematikken til å lese over. Dette var for å sikre at spørsmålene var forståelige. Første utkast ble utarbeidet i mai 2021 og revidert frem til september 2021 frem til intervjuene fant sted.

Gjennomføring av intervjuene

Til sammen ble det gjennomført fem intervjuer på egenhånd, hvor hvert intervju varte mellom 45-60 min. Varigheten muliggjorde det å komme i dybden, samtidig som det ikke varte for lenge slik at informantene mistet konsentrasjonen (Yeo et al., 2014). Første intervju ble gjennomført september 2021, og siste intervju ble fullført oktober 2021.

Innledningsvis fortalte jeg kort om meg selv og min studiebakgrunn, samt som jeg ga rom for litt småprat. Selv om de hadde fått tilsendt informasjonsskriv på forhånd, ga jeg en beskrivelse av problemstillingen min til masterprosjektet på nytt, og gikk kort igjennom informasjonsskrivet og deres personvern. Informantene fikk beskjed om at de kan trekke seg fra studien når som helst uten begrunnelse, og at lydopptak da vil slettes. Jacobsen (2015) understreker nødvendigheten av å etablere en tillitsrelasjon mellom informant og intervjuer

for å oppnå en åpen informasjonsutveksling. Dette gjøres både gjennom informasjon om oss som forskere og om hva forskningen skal brukes til. Videre kan det å gi rom for småprat bidra til å etablere en avslappet stemning for informantene (Tjora, 2021).

Videre påpeker Tjora (2021) at det ofte kan oppstå en form for *asymmetrisk formalisme* i intervjusituasjon, der informanten forventer en mer klassisk spørsmål-svar-dynamikk i intervjuet, mens intervjueren ønsker en friere samtale. Imidlertid opplevde jeg at intervjuene fikk en fin flyt med en relativt fri samtale. Dette skyldtes antakelig at jeg brukte intervjuguiden mer som en støtte enn en oppskrift. Dette medførte naturlig nok at intervjuene tok noe forskjellig form ettersom jeg tilpasset spørsmål og oppfølgingsspørsmål etter informantens respons.

Jeg var opptatt av at informantenes budskap og historier skulle komme frem i intervjuet. Slik som Kvale og Brinkmann (2017) også understreker, er det vel så viktig å være en aktiv lytter som å stille gode spørsmål. Jeg anså det derfor som hensiktsmessig å vise interesse for informantenes digresjoner, gjennom å lytte nøye til det de sa, og stille passende oppfølgingsspørsmål. Gjennom å gjøre dette opplevde jeg at jeg bedre innblikk i hva som engasjerte dem ekstra. Videre opplevde ofte jeg at informantene snakket relativt generelt om tematikken, uten å snakke om konkrete opplevelser og erfaringer. Tjora (2021) påpeker at informanter ofte vil unngå å gå i detalj på slike erfaringer, ikke fordi de vil holde dem for seg selv, men fordi de ikke tror det er av interesse for intervjueren. Siden forskningsspørsmålet mitt etterspør hvordan lederne jobber, passet jeg på å stille oppfølgingsspørsmål slik at de knyttet generelle betraktninger til konkrete situasjoner.

Ettersom viruset covid-19 har skapt mye usikkerhet rundt fysiske møter, anså jeg det som mest gunstig å avholde digitale videointervjuer. På den måten ble det mer forutsigbar gjennomføring, samt som det tilrettela for å intervju informanter uavhengig av geografisk tilhørighet. Tjora (2021) argumenter man får gjerne de beste resultatene når informanten er så komfortabel som mulig i intervjusettingen. Det å gjennomføre intervjuet i informantens normale omgivelser ble gjort for å skape en intervjusetting som informantene kunne oppleve som trygg og komfortabel (Jacobsen, 2015). For at informantene mine skulle oppleve situasjonen mest behagelig, innrettet jeg meg etter deres ønske hva gjaldt kommunikasjonsplattform. Både Microsoft Teams og Zoom ble benyttet. Gitt konsekvensene av covid-19 som hjemmekontor, virket informantene godt vandt med digitale videomøter. Videre fikk jeg inntrykk av at de var komfortable med denne settingen under hele intervjuet. Samtlige informanter hadde på kamera uoppfordret gjennom hele intervjuet. Det at vi fikk muligheten til å se hverandre ga ytterligere informasjon gjennom kroppsspråk, mimikk og

annen non-verbal informasjon. Dette er elementer som forsterker samtaleaspektet, som et godt intervju er avhengig av (Tjora, 2021). Imidlertid er det en risiko for dårlig forbindelse som kan skape “hakking” i samtalen ved digitale videointervjuer. Dette skjedde kun et par ganger i det ene intervjuet, hvilket kan ha forstyrret flyten i noen av refleksjonene til informantene. Likevel opplevde jeg at vi klarte fint å fortsette der vi slapp da forbindelsen kom tilbake. Utover dette var ikke tekniske utfordringer under intervjuene.

Interaksjon med informantene. Det er viktig å huske at et intervju er en interaksjon mellom to mennesker. Selve interaksjonen kan påvirke både hva informantene velger å fortelle, og hvordan det velger å fortelle det. Derfor er det viktig å etablere en tillit og relasjon til informantene ved hjelp av litt småprat (Tjora, 2021). Utrente forskere kan fremstå nervøse i intervjusetting, hvilket også kan påvirke informanten. Imidlertid opplevde jeg ikke dette som en utfordring selv. Videre er intervjusituasjon gjerne preget av en implisitt kontrakt mellom intervjuer og informant. Det innebærer at informantene ønsker å tilfredsstille intervjuerens krav, og hvilke forventninger informantene antar intervjuer har til dem (Kvale & Brinkmann, 2017). Forventningene jeg tok med meg inn i intervjusituasjonen kan ha påvirket hvordan informantene svarte. For å forebygge denne effekten prøvde jeg å fremstå nysgjerrig og ’uviten’, for at de ikke skulle kjenne på at de måtte imøtekomme noen krav eller lignende.

Bruk av lydopptak. Det ble benyttet en diktafon under alle intervjuene på utlån fra Psykologisk Institutt NTNU. Dette gjorde det lettere å fokusere på hva informanten sa, og dermed skapte god flyt i samtalen. Opptak kan også styrke påliteligheten til et intervju, ettersom forskeren har mulighet til å lytte på intervjuet flere ganger. Videre kan lydopptak muliggjøre bruk av direkte sitater, hvilket øker transparensen i datamaterialet. I tillegg til at informantene ble informert i informasjonsskrivet om bruk av lydopptak under intervju (se vedlegg 2), ble dette også minnet om innledningsvis i intervjusetting.

Transkribering av intervjuene

Lydopptakene ble transkribert relativt detaljert. Mer detaljerte transkripsjoner reduserer risikoen for å miste verdifull meningsbærende informasjon i transkripsjonsprosessen. Det anbefales ofte å velge det detaljnivået som vurderes mest hensiktsmessig for analysen (Kvale & Brinkmann, 2017). Imidlertid kan dette være vanskelig å vite så tidlig i prosessen, derfor bør man transkribere mer detaljert enn man tror er nødvendig (Tjora, 2021). I følge Braun og Clarke (2022) krever ikke refleksiv TA svært detaljrike transkriberinger, men transkriberingene bør derimot gjengi alle verbale ytringer slik at intervjuets skriftlige form korrekt gjenspeiler dens muntlige form. Derfor valgte jeg å

transkribere ordrett. Dette inkluderte påbegynte setninger, gjentakelser, latter og nøling. Pauser på mer enn et par sekunder ble markert med «...», og lengre nøling med «eh».

Dialekter ble normalisert til bokmål i transkripsjonene. Tjora (2021) anbefaler å normalisere dialekter dersom det ikke er særlig grunn til noe annet. Samtidig bør man være oppmerksom på at dialektord kan ha en spesiell betydning. Til tross for at jeg var oppmerksom på dette, opplevde jeg ikke at normalisering til bokmål medførte tap av meningsinnhold. Normalisering av dialekter er også fordelaktig med tanke på anonymisering av informantene.

Alle intervjuer ble transkribert selvstendig, hvilket gjorde meg mer kjent med rådataene. Samtidig ga det mulighet for å tenke igjennom de sosiale og emosjonelle aspektene ved intervjusituasjonen. Transkriberingen ble gjort relativt kort tid etter intervjuene. Dette gjorde at jeg husket mye av samtalen fra før og kunne forstå bedre de non-verbale settingene som stemning rundt samtaletema. Plasseringen av komma og punktum i transkripsjonene er basert på en fortolkende prosess, og ved å ha vært tilstede selv under intervjuet, så hadde vi bedre grunnlag for å gjøre en slik fortolkning. Et annet tap i transkriberingsprosessen er visuell informasjon i intervjuet (Tjora, 2021), som kroppsspråk. Eksempelvis viste en av informantene en slags skala med hendene for å vise hvor lite engasjert noen av medarbeiderne hennes var, uten at dette kom frem i den muntlige talen. Ved å ha vært til stede i intervjuet selv, hadde jeg mulighet til å markere slike hendelser i transkripsjonen, og dermed bevare mer av meningsinnholdet.

Dataanalyse

Videre i dette kapittelet vil jeg redegjøre for prosessen med å analysere dataene. Først vil jeg beskrive den overordnede analysetilnærmingen jeg har benyttet meg av, og deretter vil jeg redegjøre for selve analyseprosessen slik jeg har gjennomført den.

Refleksiv tematisk analyse

I denne undersøkelsen har jeg benyttet meg av refleksiv tematisk analyse (refleksiv TA) som analysetilnærming, som er beskrevet av Braun og Clarke (2022). Etter dels forvirring rundt den første tilnærmingen av TA (Braun & Clarke, 2006), utviklet forfatterne en oppdatert variant kun egnet for kvalitativ forskning. Refleksiv TA innebærer vektlegging av forskerens refleksivitet, hvilket anerkjenner vekselvirkningen mellom forsker og forskningsarbeidet. Forskerens subjektivitet påvirker hvordan analysen utføres og tolkes. Dermed blir forsker anerkjent som en aktiv meningskaper i forskningsprosessen (Braun & Clarke, 2022), hvilket jeg selv også anerkjenner. Det er flere årsaker til at jeg valgte å benytte refleksiv TA i min studie. Først og fremst sammenfaller denne versjonen av TA svært godt

med oppgavens vitenskapelige ståsted, sosialkonstruksjonisme, som også anerkjenner den subjektive betydningen på meningsskapning. Videre er det en fleksibel analysetilnærming som gir forskeren god anledning til å tilpasse metoden etter det individuelle formålet til studien.

Analysen min er primært empiridrevet. I min studie ønsket jeg å se på ledelse i et eksplorativt forskningsdesign, der jeg ville undersøke *hvordan* ledere jobbet med å sikre bærekraft i organisasjoner, og eventuelle utfordringer de møter i dette arbeidet. Ettersom det er få studier som har sett på dette tidligere, ønsket jeg å holde meg tettest mulig opp mot dataene. Refleksiv TA er en metode som kan identifisere, organisere og gi ulike meningsmønstre (temaer) på tvers av datasett. På den måten gjør metoden det mulig for forskeren å utforske og gi mening om delte opplevelser og forskjeller mellom informantene (Braun & Clarke, 2022).

Analyseprosessen

I analysen av datamaterialet har jeg valgt å ta utgangspunkt i Braun og Clarke (2022) veiledende faser for gjennomføring av refleksiv TA. Guiden består av seks faser som innebærer (1) *å bli kjent med datamaterialet*, (2) *kode*, (3) *generere temaer*, (4) *vurdere temaer*, (5) *definere og navngi tema* og (6) *rapportskrivning*. Dette er retningslinjer for hvordan refleksiv TA skal gjennomføres. Braun og Clarke (2022) understreker at prosessen ikke er metoden. Prosessen *brukes* heller metoden for å jobbe med og gi mening til dataene. Til tross for at fasene presenteres i rekkefølge, er gjerne analyseprosessen dynamisk ved at man beveger seg frem og tilbake mellom fasene underveis. Braun og Clarke (2022) fremmer viktigheten ved at analyseprosessen skal tilpasses forskningsspørsmålet og datamaterialet, derfor fungerer ikke retningslinjene som en oppskrift. På den måten vil fasene i analyseprosessen overlapper hverandre, og at det derfor kan være vanskelig å skille mellom dem. Eksempelvis starter skrivningen allerede i første fase, ved å notere ideer og potensielle koder og tema, slik fortsetter det gjennom hele analyseprosessen. I følgende avsnitt blir de seks fasene kort presentert, sammen med en beskrivelse av den praktiske gjennomføringen.

Fase 1: Bli kjent med datamaterialet. Det første steget av analyseprosessen inntrer allerede under selve datainnsamlingen og den påfølgende transkriberingen av datamaterialet. Ved å gjennomføre alle intervjuene og transkripsjonene selvstendig, oppnådde jeg en umiddelbar nærhet til dataene. Denne fasen innebærer å lese transkripsjonene flere ganger og gjøre notater (Braun & Clarke, 2022). Gjennomlesningen bør gjøres med en nysgjerrig, spørrende og kritisk tilnærming til datamaterialet. Etter hvert intervju skrev jeg ned umiddelbare tanker, altså opplysninger som skilte seg ut, samt helhetlig inntrykk av informanten. Dette hjalp meg å huske intervjusituasjonen senere. Ved å sette av noen dager

mellom hvert intervju fikk jeg tid til å la inntrykkene synke inn. Gjennom å transkribere intervjuene og lese gjennom transkripsjonene gjentatte ganger oppnådde jeg en inngående kjennskap til datamaterialet. Jeg leste først igjennom transkripsjonene i sin helhet uten å gjøre notater. Dette gjorde jeg med ønske om å ikke la første gjennomlesning legge for mye føringer for analysen, men heller bare bli mer kjent med datamaterialet. Ved andre gjennomlesning lagde jeg tankekart med bemerkelser og ideer jeg fikk underveis. Jeg noterte også hvilke psykologiske teorier som kunne være relevant til de forskjellige ytringene.

Fase 2: Koding. Etter familiariseringsprosessen startet en mer systematisk kodingsprosess for å danne et solid grunnlag for temautvikling. Her identifiseres segmenter av dataene som er interessante, relevante og meningsfulle for forskningsspørsmålet (Braun & Clarke, 2022). I refleksiv TA er koding en prosess. Kodingen foregikk vekselvis på to nivåer: semantisk og latent. Semantiske koder fanger hovedsakelig eksplisitt meningsinnhold, og holder seg derfor på overflaten. Latente koder i sin tur går mer i dybden og beskriver et mer konseptuelt, implisitt og abstrakt meningsinnhold. Som Braun et al. (2019) påpeker er ikke dette to tydelig adskilte kodekategorier, men bør heller forstås som motpoler langs et kontinuum. På bakgrunn av personlig preferanse skrev jeg ut intervjuene og kodet for hånd på papir. Dette innebar linje-for-linje koding med markeringstusj og skrev små notater ved siden av latente koder. Hvert intervju ble gjennomgått i sin helhet der jeg forsøkte å segmentere utsagn og kode de empirinært. I andre omgang kodet jeg ved å bruke dataprogrammet NVivo, som er spesielt egnet til koding og systematisering av kvalitative data. Til fordel for videre analyse ønsket jeg å ta i bruk NVivo for å få mer oversikt og kontroll på den store datamengden. NVivo er et dataprogram spesielt egnet til koding og systematisering av kvalitative data. Jeg markerte det jeg hadde kodet for hånd inn i NVivo, slik at jeg kunne håndtere neste analysefase på en mer oversiktlig måte. Med bakgrunn i min induktive tilnærming holdt jeg meg tett opptil deltakernes eget språk og flere av kodene var direkte sitater fra informantene. Til sammen ble det generert 446 koder. På tross av at kodene i denne fasen har som formål å representere dataene, vil mitt vitenskapelige ståsted anerkjenne at min teoretiske kunnskap og interaksjon med respondentene i noen grad har påvirket hvordan jeg har fokusert kodingen.

Fase 3: Generere innledende temaer. I denne fasen beveger analysen seg opp et abstraksjonsnivå. Her skal man undersøke delte meninger og ideer, på tvers av ulike kontekster. I refleksiv TA *leter* man ikke etter tema, ettersom det kan implisere at mening ligger i dataene og venter på å bli oppdaget. Generering av temaer er heller en aktiv prosess der temaene blir konstruert gjennom forskerens kunnskap og innsikt (Braun & Clarke, 2022).

I denne fasen brukte jeg NVivo. Dette steget var en dynamisk prosess og krevde at jeg beveget meg frem og tilbake mellom de ulike kodene for å sikre at de var kategorisert under det temaet som best gjenspeilet meningsinnholdet i de innledende kodene. For å generere innledende tema, sorterte jeg først nærliggende koder på tvers av datasett sammen til mer overordnede koder. Eksempler på overordnede koder er ”bærekraft”, ”kulturbygging”, ”digital kommunikasjon”, ”toppleidelsen”, ”utfordringer”, ”miljøledelse”. Sammenlagt genererte jeg først 22 overordnede koder. Dette opplevdes som en gunstig strategi for å finne innledende temaer. Det skapte en bedre oversikt over alle kodene, og hjalp meg å finne de sterkeste mønstrene i datasettene. For å generere innledende temaer så jeg etter eventuelle likheter mellom de overordnede kodene for å prøve å spisse de enda mer. I tillegg anvendte jeg notater fra tidligere tidspunkt i analyseprosessen.

Fase 4: Utvikling og vurdering av temaer. Denne fasen innebærer å se om temaene gir mening ut ifra kodene samt hele datasettet. Hvert tema skal ha en overbevisende fortelling om et viktig mønster på tvers av datasettene med utgangspunkt i forskningsspørsmålet (Braun & Clarke, 2022). Med andre ord skal hvert tema ha en delt essens og mening. Gode temaer er verken svært spisset eller har manglende klart fokus – men heller en balanse (Clarke et al., 2015). I denne fasen er det viktig å ikke knytte seg for mye til tidlige utviklede tema, ettersom analysen kan ta uventede vendinger. Slik som Braun og Clarke (2022) oppfordrer, tegnet jeg tematiske kart for hånd for å se en visuell representasjon av temaene med eventuelle undertema. Det var nyttig å se på analysen i en mer figurativ form, da det ble lettere for meg å se sammenhenger. Parallelt med dette gikk jeg også stadig tilbake til hele datasettet for å utforske om jeg hadde utviklet et nytt syn på informantenes refleksjoner.

I denne fasen reviderte jeg problemstillingen min til å inkludere hvilke *utfordringer* ledere møter på i arbeidet med å sikre bærekraft i organisasjoner. Dette valget ble gjort på bakgrunn av foregående analyse der jeg oppfattet at enkelte utfordringer var sentrale påvirkningsforhold på hvordan informantene jobbet. Ettersom problemstillingen ble todelt, ble det mest naturlig for min analyse å ha to overordnede tema. Etter min mening holdt det med to hovedtemaer ettersom temaene lå tett på problemstillingen. Begge temaene innebar nyanser jeg gjorde om til undertemaer. Jeg merket fort at temaene med undertema reiste mange diskusjonspoenng, samtidig som at masterprosjektet har en begrenset størrelse. Samlet sett anså jeg det som nok med de to temaene jeg kom frem til.

Fase 5: Definere og navngi temaer. Denne fasen innebærer revidering, ved å forsikre seg om at hvert tema er tydelig forklart og avgrenset. I tillegg skal man navngi temaene med informative og konsise navn (Braun & Clarke, 2022). For meg innebar denne fasen å begynne

på resultatdelen, ettersom en del av denne fasen er å redegjøre for innholdet i temaene. Dette opplevdes hjelpsomt ettersom det systematiserte og tydeliggjorde temaene for meg selv. Jeg begynte også å finne sentrale sitater som fanget essensen i hvert tema. Navnene på temaene ble utviklet for å svare på problemstillingen etter beste evne. I denne fasen sparret jeg også med veileder, for å forsikre meg om at det jeg hadde utviklet var også forståelig for andre.

Fase 6: Rapportskrivning. I den sjette og siste fasen produseres en skriftlig rapport, som i denne oppgaven er presentert i kapittelet ”Resultater”. Som nevnt påbegynte jeg denne fasen i foregående fase. Braun og Clarke (2022) poengterer analysen er fleksibel og dynamisk, dermed er det naturlig at fasene flyter noe inn i hverandre. I kapittelet presenteres de valgte temaene med tilhørende undertema. Disse er underbygget med sitater som illustrerer den analytiske narrativen jeg hadde produsert. For å vise at temaene er gjennomgående på tvers av informantene, inneholder samtlige tema sitater fra flere informanter.

Etiske betraktninger

Psykologisk forskning må samsvare med etiske retningslinjer. Dette innebærer godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). De forskningsetiske prinsippene om informert samtykke og konfidensialitet er spesielt viktige i kvalitativ forskning (Tjora, 2021), og disse prinsippene ble derfor lagt til grunn for flere av de etiske valgene jeg gjorde. Jeg vil nå beskrive hvordan disse etiske prinsippene har blitt ivaretatt gjennom arbeidet med masteroppgaven.

Godkjenning fra NSD

Alle forsknings- og studentprosjekter som gjennomføres ved universiteter, høyskoler og andre forskningsinstitusjoner skal meldes til NSD. Forskeren søker om godkjenning om prosjektet til NSD, som vil vurdere prosjektet i henhold til gjeldende forskningsetiske regler (Thagaard, 2018). Søknaden til NSD ble sendt ut 25. mai 2021. Etter tilbakemelding fra NSD, ble det til slutt godkjent 30. august 2021.

Informert samtykke

I ethvert forskningsprosjekt må forskeren ha deltakernes informerte samtykke (Thagaard, 2018). Et informert samtykke innebærer at man informerer om frivillig deltakelse, samt at de vet om deres rett til å trekke seg fra forskningsprosjektet når som helst (Kvale & Brinkmann, 2017). Informantene ble tilsendt informasjonsskriv og samtykkeerklæring på mail før intervjuene. I informasjonsskrivet oppgis det relevant informasjon om hensikten med prosjektet samt hva deltakelse vil innebære for informantene. Det ble også informert om personvern og informantenes rettigheter. På denne måten fikk deltakerne mulighet til å lese

gjennom informasjonen, samt stille spørsmål. Informasjonsskrivet var inspirert av NSD sin mal. Samtlige informanter skrev under på samtykkeerklæringen innen intervjuet fant sted.

Konfidensialitet og anonymitet

Et grunnprinsipp for etisk forsvarlig forskningspraksis er kravet om konfidensialitet. Informasjon fra forskningsprosjektet skal behandles på en slik måte at informantens identitet forblir anonym. Samt er det viktig at identifiserbare opplysninger lagres på en forsvarlig måte (Thagaard, 2018). Lydfilene ble transkribert kort tid etter intervjuene ble gjennomført, på den måten ble risikoen for at lydfilene skulle komme på avveie redusert. Deretter ble de slettet.

Transkripsjonene ble anonymisert. Dette ble gjort ved at all informasjon som kan identifisere vedkommende ble fjernet, altså informasjon som navn på informant og bedrift, samt eksterne samarbeidspartnere som informantene snakket om. Det er viktig at det tas etiske hensyn når det gjelder anonymitet, men på en slik måte at forskningsresultatene lar seg formidle (Tjora, 2021). Derfor fylte jeg ut en generell beskrivelse i parentes da jeg fjernet eksempelvis navn på organisasjonen, slik at det ikke var “hull” i transkripsjonen. Videre brukte jeg fiktive navn på informantene. Dette hjalp meg å huske hver og en av informantene og på den måten få en bedre forståelse av helheten i analyseprosessen.

Resultater

Dette kapittelet er todelt. Som første ledd i analysen vil jeg trekke frem informantenes beskrivelser av begrepet bærekraft. Ettersom oppgaven etterspør hvordan ledere jobber med å sikre bærekraft i organisasjoner, er derfor bærekraft et sentralt konsept i oppgaven. Av den grunn vil jeg først undersøke informantens oppfatning av bærekraft som konsept. Dette vil bidra til en bedre kontekstforståelse av informantene og danne grunnlag for videre analyse. I andre del av kapittelet vil jeg presentere temaene som ble generert i analysen, for å belyse hvordan ledere jobber med å sikre bærekraft i organisasjoner, og hvilke utfordringer de står overfor i dette arbeidet.

Informantenes forståelse av bærekraft

En av forutsetningene for å inkluderes som informant i studien var å jobbe aktivt med *bærekraft* i sin organisasjon. Begrepet bærekraft innebærer tre dimensjoner om sosiale, økonomiske og miljømessige hensyn (Elkington, 1998; FN, 2021). Tidlig i analyseprosessen oppfattet jeg at lederne i denne studien konseptualiserte bærekraft på noe ulik måte. Ettersom bærekraft er et omfattende begrep, kan det skape uklarhet om ordets betydning. Eksempelvis ytret en av informantene: «Det er ikke et ord (les bærekraft) jeg liker veldig godt, fordi det er så immari abstrakt».

I sine beskrivelser holdt samtlige informanter seg innenfor dimensjonene om sosiale, økonomiske og miljømessige hensyn da de beskrev bærekraft. Imidlertid ble dimensjonene vektlagt noe ulikt. Under intervjuene ble informantene spurt «Hva er bærekraft for deg?». Kun en av informantene ytret eksplisitt at hun var svært opptatt av helheten i begrepet. Hun fortalte om dette med stort engasjement, og sa at en av hennes «store kjepphester» var hvordan folk ofte brukte bærekraft og miljø som synonymmer. En annen derimot var mest opptatt av den sosiale dimensjonen, ettersom menneskene i organisasjonen er det som kan best sikre kontinuitet i arbeidet. Likevel virket det som majoriteten mest opptatt av den miljømessige dimensjonen av bærekraft. Forskjellene fremkom da de bles spurt hva bærekraft er, samt gjennom eksplisitte ytringer underveis i intervjuene. Det må likevel bemerkes at jeg heller ikke fikk inntrykk av at informantene neglisjerte noen dimensjoner, men at de vektet dem forskjellig.

Basert på analyseprosessen virket det som informantenes oppfattelse av bærekraft var i stor grad påvirket av utdanning, personlig miljøengasjement, moral og ansvarsfølelse for å bidra til å utgjøre en forskjell. De ulike vektingene til bærekraft kan implisere forskjellige måter å drive bærekraftsledelse i praksis. For eksempel hadde en av informantene en oppfatning om at de sosiale og økonomiske hensynene i stor grad var i ivaretatt av

organisasjonen. Derfor ville hun heller fokusere på det miljømessige aspektet i organisasjonens arbeid, ettersom hun mente at det gjensvarte det en stor jobb å gjøre her. I løpet av intervjuet kom det også tydelig fram at hun hadde et ekstra personlig miljøengasjement, samt en fagbakgrunn som trolig har påvirket hennes vekting av den miljømessige dimensjonen. Derimot var en annen informant spesielt opptatt av det sosiale aspektet av bærekraft. I sin begrunnelse trakk hun blant annet frem verdien av et godt psykososialt arbeidsmiljø for at folk skal trives og forbli i jobben. Videre fremstod hun svært opptatt av menneskene i organisasjonen og omtalte dem som «en stor familie». Hun var opptatt av å være tilstede for medarbeiderne sine ved å stille spørsmål om hvordan de hadde det, samt at hun var opptatt av samarbeid for å nå mål. Dette var en viktig del av jobben hennes som bærekraftsansvarlig, fordi det bidro til et bærekraftig arbeidsmiljø der folk ønsket å bli i jobben. Til opplysning var det ingen spesiell grunn knyttet til bransjen hun jobbet i som skulle tilsi at den sosiale dimensjonen var mest i fokus. I et forsøk på å samle informantenes oppfattelse av bærekraft, både deskriptiv og latent, omhandlet det *langsiktig verdiskapning*

Samlet sett fremhever denne analysedelen at bærekraftslederne hadde forskjellige oppfatninger om hva bærekraft innebar. Dette kan være nyttig å ha i bakhodet for videre lesing av neste analysedel.

Oversikt over tema

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere resultatene fra den refleksive tematiske analysen av datamaterialet. Forskningsspørsmålet som guidet analysen min var todelt. For det første ønsket jeg å undersøke hvordan informantene jobber med å sikre bærekraft i sin organisasjon. Altså hvordan de utøver ledelse i denne sammenheng. For det andre ville jeg utforske hva de anser som utfordringer i dette arbeidet. I den ferdigstilte analysen ble temaene derfor nært relatert til problemstillingens fokus; henholdsvis «*Alle skal med*» og *Kjente utfordringer i «ny» sammenheng*. Hvert av hovedtemaene har tre og to undertema for å belyse nyansene innenfor de respektive temaene. Se tabell 3. for oversikt over studiens hovedtema og undertema.

Tabell 3.

Oversikt over studiens hovedtema og undertema

Hovedtema	Undertema
«Alle skal med»	Jobber med kompetansebygging Jobber med tilrettelegging for medvirkning Jobber med miljøfyrtårnsertifisering
Kjente utfordringer i «ny» sammenheng	Avhengig av toppledelsen Opplever spor av motstand

«Alle skal med»

Det første overordnede temaet som kom fram i analysen handler om hvordan lederne konkret jobbet med å sikre bærekraft i organisasjoner. På tvers av datamaterialet gikk det igjen et mønster om en involverende tilnærming fra lederne om hvordan de jobbet med å sikre bærekraft. Tittelen på dette hovedtema er inspirert av hva en av lederne sa da hun fortalte om hva som var spesielt viktig for grønn omstilling i organisasjonen. Hun reflekterte: «Jeg mener at vi trenger å snu vår virksomhets tenkemåte. For å gjøre det må man få med alle ansatte. Alle ansatte er kanskje ikke like engasjert alle sammen. Men at alle ansatte kommer opp på et visst minimumsnivå.». Etter analyseprosessen ble det tydelig at samtlige informanter delte dette synet, til en viss grad. Dette hovedtemaet impliserer en prosess, der heller ingen prosess er like. Lederne fortalte om ulike fokusområder for å få med seg medarbeidere på bærekraftsinitiativer. Selv om fokusområdene henger sammen, vil jeg presentere undertemaer for å få frem nyansene i dette hovedtema. Det vil fokuseres på tre undertemaer som da var fremtredende i ledernes beskrivelser: *Jobber med kompetanseutvikling*, *Jobber med tilrettelegging for medvirkning* og *Jobber med miljøfyrtårnsertifisering*. Disse arbeidsområdene består også av utfordringer, likevel har jeg valgt å gjøre et analytisk skille der jeg tar for meg de mest fremtredende utfordringene under et eget tema.

Jobber med kompetansebygging

I lederens arbeid med å sikre bærekraft, brukte de mye tid på å forklare medarbeiderne om behovet for grønn endring. Her fremkom det at de formidlet behovet og kunnskapen til medarbeiderne selv, samt tilrettela for kompetansebygging gjennom fagdager, kurs og under onboardingprosessen.

Flere av informantene reflekterte rundt verdien av å bruke tid på å forklare de andre organisasjonsmedlemmene om *hvorfor* bærekraft i organisasjonen er viktig:

Erling: «Ofte er man flink til å snakke om hva man skal og hvordan man skal gjøre det, også stopper det der. Men det som trigger action er jo at man forstår hvorfor gjør vi dette og i hvilken sammenheng. Hva skal vi oppnå? Det er et viktig element. (...) Gjennom å inspirere så handler det om å forstå hva slags behov vi har som mennesker, og derfor er det nettopp dette med hvorfor, og ikke bare snakke om hele tiden hva vi skal og hvordan vi skal gjøre, men hvorfor gjør vi dette.»

Hanne: «Eh, noe av det 'oldest trick in the book' er jo å fortelle gode historier. Og samtidig så må man av og til tegne et bilde av.. Det hender jo at du snakker om FN og togradersmålet og sånn, men ja. Men det er til ansatte, kollegaer, medarbeidere, så er det mer på å fortelle de gode historiene, gi folk følelsen av at det skjer ting hos oss, bygge stolthet.»

Slik det fremkommer i Erling sitt sitat har mennesker gjerne et behov for å forstå hvorfor man gjør som man gjør. Det er det som trigger handling, sier han. Hanne trekker frem verdien av å fortelle gode historier for å gi medarbeiderne en følelse at det skjer fremgang, samt bygge stolthet. Som de neste informantene problematiserer, er det mange som ikke har mye kunnskap om bærekraft. Derfor er det viktig at de som leder har det:

Emilie: «Det som mange sliter med er at de ikke har så mye kunnskap, men kjenner seg usikker i å prate om bærekraft og miljø generelt sett. (...) Jeg merker at de jeg har hatt en tett dialog med, sittet og forklart ting, helt from basic, de blir mye mer engasjert og har lettere for å ta kontakt og prate.»

Hanne: «Hvis du ikke kan så mye om det, og ikke er så interessert i det, så selvfølgelig oppleves det som komplekst. Så jeg tror absolutt at i den type rolle jeg har så er det viktig å være en person som man opplever som en støttefunksjon. Jeg tror altså min styrke er evne til engasjement, kombinert med at jeg er faglig dyktig (...) Det handler om å være på tilbudssiden, være både litt ydmyk og ha respekt for at vi har forskjellig utgangspunkt.»

Som Emilie og Hanne poengterer kan bærekraft oppleves som et komplekst tema. For å håndtere dette viser de støttende lederatferd. De forteller om viktigheten av å være tilgjengelig

og kan bistå medarbeiderne sine om kunnskap, samt forklare om bærekraft i deres organisasjonskontekst. En slik tilnærming kan skape engasjement, sier Emilie. Som det fremkommer i Hanne sitt sitat, er det også viktig å vise forståelse for andres perspektiv.

Videre fortalte informantene om en annen viktig del av kompetanseutvikling i organisasjonen. Medarbeidere ble aktivisert og tilegnet seg kompetanse gjennom fagdager og kurs. Samtlige informanter fortalte at de tilrettela for slike tilbud for sine medarbeidere:

Ragne: *«Det jeg gjør som vi har gjort siste tiden er fagdager innenfor bærekraft, hvor ansatte kan melde seg på og få både faglig inspirasjon, faglig påfyll fra professorer fra BI til interne krefter som forteller hva vi gjør. Det er sånne webinarer.»*

Hanne: *«Vi har et kurs som er litt avansert da, som er beregnet for de proffselgerne som faktisk har kunder som spør etter disse tingene. Også har vi et annet kurs som er litt mer lettbeint som er beregnet for alle ansatte, som handler om hvilke miljøsertifiseringer vi har og hva de betyr.»*

Nora: *«Vi skal i gang med noe som heter *Selskap*-akademiet nå, og da vil en egen bolk i det være miljø og bærekraft. Og det er kurs alle de ansatte må ta, og hver leder må følge opp om man har tatt det kurset. Det blir et fantastisk verktøy å få på plass. (...) Så det er en fin kanal man kan på en måte indoktrinere holdninger på.»*

Emilie: *«Vi har nyansatt-dag, de som er blitt ansatt det siste året, de har en gjennomgang, da er alltid bærekraft en del av det de går igjennom.»*

Ragne trekker frem både fagdager for faglig inspirasjon og påfyll der fagkyndige holder foredrag. Hanne forteller at de har forskjellig type kurstilbud, avhengig av hvor mye man jobber med bærekraft i arbeidshverdagen. Nora forteller om at de holder på å utvikle et opplæringsprogram for alle ansatte, både for de som har jobbet der i flere år og for nyansatte. Mens Emilie forteller at de har kompetansebygging om bærekraft som en del av onboardingen for nyansatte.

Jobber med tilrettelegging for medvirkning

I tillegg til å formidle og tilrettelegge for kompetanseutvikling, snakket flere informanter om involvering gjennom tilrettelegging for medvirkning. Dette innebar tillitsbasert ledelse som å delegere ansvar til medarbeidere for å finne nye bærekraftige løsninger. Hensikten var å øke kapasiteten for å håndtere bærekraftsproblemstillingene i organisasjonen, samt holde seg oppdatert på markedet. I tillegg til å skape eierskap og engasjement.

Flere av lederne var svært bevisste på å gi medarbeidere ansvar for gjennomføring og oppfølging av bærekraftsinitiativer. Det bygget på antagelsen om at løsningene på mange av bærekraftsutfordringene ofte ikke ligger hos ledelsen, men heller ute i organisasjonen:

Emilie: *«En del av det var å lage denne bærekraftsgruppen, som ikke bare skal involvere ledere men også andre folk i virksomheten direkte, og at de kan spre ordet videre der de sitter. (...) At ikke bare alt skjer på toppen, men at det også pågår ulike småprosjekter på tvers av våre virksomheter. (...) Vi har en rekke intern miljøprosjekter som pågår, som ikke nødvendigvis jeg driver, men som jeg er litt engasjert i på siden. Og det synes jeg egentlig er ganske bra, når andre driver på med spørsmål om bærekraft eller miljø, og uten at jeg er med alltid. Og det ser jeg mer og mer nå, det er bra.»*

Ragne: *«Så eierskapet til det vi skal gjøre innenfor bærekraft, ligger hos de der forskjellen skal skapes. (...) Så har vi på konsernnivå sagt at vi skal redusere så og så mye. Målet gis ut til organisasjonen, og så er det de som iverksetter tiltak og ser på; ja okei, hva er det vi må gjøre for å få dette til? Og det tror jeg er helt essensielt for å få en effekt, det er at du er tydelig på målene. Men hvordan vi skal komme dit, det ligger ute i de enkelte fagmiljøene.»*

Erling: *«Det handler hele tiden om å forstå at de medarbeiderne som er i butikkene er nærmest kunden, og det er der kasseapparatet er. (...) Denne fikk jeg på Messenger. Så sier han: "Hei, hadde en miljøbevisst kunde innom som spurte etter Guppyfriend. Det er et nett som du legger klær i når du vasker som skal forhindre mikroplast-forsøpling. Kanskje noe for oss. Beste hilsener *navn på medarbeider*.»*

I sitatene fremkommer poenget om bærekraftsledere ikke nødvendigvis burde ha alt ansvar om bærekraft i organisasjonen alene, men ha tillit og gi rom for at andre også kan ta det ansvaret. Gjennom analyseprosessen fikk jeg inntrykk av at mange av løsningene og innsikten i hvordan organisasjonen kan bli bedre på bærekraft, ligger ofte hos dem som jobber på det laveste nivået i organisasjonen. Det kan være de som er tett på kunder med salg, eller medarbeidere som har andre praktiske oppgaver knyttet til drift.

Samtidig uttrykker en av informantene også at det kan bli uoversiktlig og kaotisk om man involverer *for* mange:

Nora: «(...) jeg prøver å involvere så mange som mulig når vi skal samarbeide om ting. Samtidig må man passe på at man ikke involverer for mange og, det blir jo et sirkus.»

Imidlertid kan det tenkes at hvorvidt det blir kaotisk når man involverer mange, kan avhenge av hvordan man tilrettelegger for det. I sitatene under fremkommer det to eksempler på hvordan lederne tilrettela for medvirkning blant medarbeiderne:

Ragne: «Ja være tydelig på hva er målene, og legge til rette for, og så må man diskutere det jevnlig. (...) Og så tar vi det opp hvert kvartal, så ser vi; Hvordan går dette her? Fungerer det? Fungerer det ikke? Skal vi gjøre noe annet? Det er kjempeviktig. Min rolle er jo egentlig bare å legge til rette, ikke komme med løsningene, for da tror jeg det blir veldig kjedelig. (...) Å få innflytelse. Det er det som skaper størst engasjement.»

Erling: «Vi lager undersøkelser, vi tester ut ting, vi involverer, vi har supplementsråd og inviterer noen fra ulike butikker til å være med på å bestemme. (...) Så det handler generelt å ha en åpenhetskultur og en kultur for at du blir tatt på alvor hvis du foreslår noe. Det må ligge i bunn.»

Ragne beskriver hvordan hun jobber strukturert og strategisk mot å nå mål. Det er tydelig at hun som leder tar på seg rolle som fasilitator og gir medarbeiderne sine rom for å løse problemstillinger selv. Erling forteller om hvordan de jobber for å involvere medarbeidere gjennom medbestemmelse og deltakelse i utviklingen. Som informanten presiserer er det viktig å være åpen for forslag samt ta forslagene på alvor for at medarbeidere skal føle seg involvert.

Jobber med miljøfyrtårnsertifisering

En måte lederne jobbet med å sikre bærekraft i organisasjonen var å aktivt bruke miljøfyrtårnsertifiseringen. Ordningen stiller krav til hvordan organisasjoner jobber med bærekraft, og dermed setter bærekraft på agendaen. På den måten jobbet flere av informantene mer systematisk med å integrere bærekraft i flere deler av virksomheten og bygge opp kultur for bærekraft i organisasjonen.

Hanne forteller om at miljøfyrtårnsertifiseringen har gitt henne et viktig spillerom for å jobbe med bærekraft i organisasjonen. Ettersom hun ikke sitter i ledergruppen, har ordningen gitt henne en slags myndighet til å sette i gang medarbeidere til å jobbe med bærekraft. Videre

forteller hun at det var bidratt til å bygge en bærekraftskultur ettersom det bygger kunnskap og stolthet:

Hanne: *«Det har vært helt essensielt for at det er mulig å komme å si "Husk på at dere skal miljøfyrtårnsertifiseres" fordi folk har alltid ikke tid, for "å ja nei nå er det midt i sesong" eller nå er det budsjett" eller "nå er det noe annet". Men det har vært veldig riktig å gjøre det på den måten. Og det mener jeg er, for min del så er Miljøfyrtårn en sånn måte å bygge en bærekraftskultur på. Som er... Det er litt seig jobbing, men man må jo tro på at det gir effekt, og at det bygger stolthet, kunnskap og en plattform å utvikle seg videre. For skal du få med en organisasjon så må du på ett eller annet vis engasjere alle.»*

I likhet bruker også Emilie miljøfyrtårnsertifiseringen til å integrere bærekraft i hele virksomheten, samt bygge bærekraftskultur. Eksempelvis forteller hun at hun forbereder en feiring når de har sertifisert seg. Likevel er hun tydelig på at det er etter sertifiseringen det virkelig arbeidet begynner:

Emilie: *«Og jeg har vært ganske tydelig på at når vi blir sertifisert skulle vi ha en sånn feiring. Og da fikk blant annet alle ansatte en sånn stålflaske, med et sånn merke "sammen for en grønn fremtid". Sånne visuelle små ting, men som betyr ganske mye for de ansatte i sin hverdag. Det å bli Miljøfyrtårn for eksempel det er jo å få en opp på et nivå. Men det er ikke der vårt arbeid slutter, det er bare begynnelsen. Nå tar vi det store arbeidet og får det integrert i hele virksomheten, og der ligger utfordringen og jobben.»*

Erling er også tydelig på at miljøfyrtårnsertifiseringen er et viktig virkemiddel i arbeidet om å sikre bærekraft i organisasjonen. Ettersom Erling sin organisasjon er veldig investert i grønn omstilling, virker det som Miljøfyrtårn er en del av kulissene, heller enn i hovedfokus:

Erling: *«Miljøfyrtårn var ikke noe mål i seg selv, det har aldri vært et mål å bli Miljøfyrtårnsertifisert, men det er et virkemiddel i å på en måte ha et miljøstyringssystem som gjør at det er lettere å kartlegge og å holde kontroll på vår egen virksomhet. Miljøfyrtårn er jo det beste sertifiseringsprogrammet i forhold til scope 1, altså bedriftens direkte utslipp.»*

Det er tydelig at ordninger som Miljøfyrtårn er et verktøy for bærekraftsledere i deres arbeid med å skape fremgang i organisasjonens grønne omstilling. Spesielt i de bedriftene der toppledelsen ikke har bærekraft som høy prioritering, kan miljøfyrtårnsertifiseringen bidra til å sette bærekraft på agendaen.

Kjente utfordringer i «ny» sammenheng

Det andre overordnede temaet i analysen omhandler de utfordringene som lederne opplevde i forbindelse med hvordan de jobbet med å sikre bærekraft i sin organisasjon. Det var noen gjennomgående tendenser i datamaterialet som skisserte ulike påvirkningsforhold som opplevdes spesielt utfordrende. Tittelen på dette hovedtema forteller at lederne opplever utfordringer som er allerede godt kjent i endringslitteraturen, som ledelsesforankring og endringsmotstand (Jacobsen, 1998). Likevel foregår det i en «ny» sammenheng, som referer til konteksten av grønn omstilling. Det var spesielt to utfordringer som fremkom under analyseprosessen. Disse ble kategorisert i følgende undertema; *Avhengig av toppledelsen* og *Opplever spor av motstand*.

Avhengig av toppledelsen

Flere av lederne i studien fortalte om et avhengighetsforhold til toppledelsen for å kunne jobbe med å sikre bærekraft. Dette impliserer en mulig utfordring for bærekraftsledere som ikke er en del av toppledelsen. Flere av informantene forteller nemlig at støtte fra toppledelsen på bærekraftsinitiativer er avgjørende for å skape betydelige grønne endringer i organisasjonen og sikre forankring. Imidlertid varierer det blant informantene om de har støtte fra toppledelsen eller ikke. Likevel deler de oppfatningen om at det må være tilstrekkelig forankring i toppledelsen for at deres rolle som bærekraftansvarlig skal være effektiv.

Enkelte informanter opplever at de mangler gjennomslagskraft i organisasjonen, og blir begrenset for hva de kan utgjøre når det kommer til bærekraft. Eksempelvis har Hanne alene hovedansvaret om bærekraft i sin organisasjon. Imidlertid sitter hun verken i ledergruppen eller har særlig gehør hos toppledelsen.

Hanne: *«Jeg tror det er mange som står i den situasjonen jeg er i. Kan masse, vet masse, har god forståelse for hva man kunne gjort, men så lenge ikke du får tilstrekkelig forankring hos, ikke bare administrerende direktør men hele toppledelsen, så er det vanskelig å få fart på ting. (...) Jeg tror det må være greit å si det og, altså utfordringen er graden av personlig engasjement hos ledelsen.»*

Ragne og Emilie jobber tett mot toppledelsen, og har tilsynelatende godt gehør. I tillegg beskriver de toppledelsen sin som engasjert i organisasjonens bærekraftige utvikling. Likevel anerkjenner Emilie at det hadde vært utfordrende om situasjonen var annerledes:

Emilie: *«Det som jeg også vil si som er viktig, når jeg prater med andre selskap, det er jo det her med ledelsesforankring. Altså at vår administrerende direktør er veldig engasjert. Om han ikke skulle vært det, hadde det vært veldig vanskelig. Og det tror jeg gjelder for de fleste organisasjonene. At de ikke har en leder eller et styre som er på ballen som tenker at det her med bærekraft er noe vi integrere. Hvis man ikke har det, blir det vanskelig.»*

Erling går kanskje lengst og sier at bærekraftsansvaret *må* være topplederen sitt ansvar, hvis ikke får det ikke noe effekt og blir heller type grønnvasking. Oppgaven minner om at Erling er selv toppleder i sin organisasjon.

Erling: *«I starten ble jeg spurt om vi hadde en bærekraftsansvarlig i *selskapet* fordi miljøledelse er viktig. Nei det har vi ikke sa jeg, det er det jeg som er. Fordi det var utrolig viktig for meg å omstille *selskapet* og få det på sporet. Og da er det sterkeste signalet det er at topplederen driver bærekraftsledelse. Og her kommer poenget mitt; det må være topplederansvar. Hvis ikke får det aldri noe effekt. Da blir det ikke reelle klimatiltak eller reelle forbedringer som bidrar til å redusere klimagassutslippene, da blir det type grønnvasking. Jeg hører mange ledere sier "vi gjør noe for klima vi". Poenget er at nå handler det ikke om å gjøre noe, men å gjøre nok tidsnok. Og da er det bare en som kan ha det hovedansvaret, og det er topplederen.»*

Samlet sett virker det som det er svært viktig for dem å jobbe med toppledelsen, ettersom det gir føring på hvordan de jobber med å sikre bærekraft i sin organisasjon. Har de ikke støtte fra øverste hold, blir det utfordrende å jobbe effektivt og forankre bærekraft i bedriften.

Opplever spor av motstand

Flere av informantene forteller om at de kan møtt form for motstand i forbindelse med grønn omstilling av organisasjonen, blant både ledelsen og medarbeidere. Det må presiseres at ingen av informantene rapporterte om stor endringsmotstand, men likevel fremkom det antydninger. Derfor kalles dette undertema 'opplever spor av motstand'. Dette er en

utfordring ettersom det påvirker hvordan de jobber med å sikre bærekraft i sin organisasjon. Flere av informantene reflekterte over at eventuell motstand kom av endring generelt, og ikke nødvendigvis fordi det omhandlet bærekraft.

Emilie forteller at det kan være spesielt utfordrende å engasjere medarbeidere som har liten grad av engasjement for bærekraft:

Emilie: *«En utfordring er at ikke alle synes det er den riktige strategien eller veien å gå. Og det vil det kanskje alltid være noen som er til en viss grad. Men når man hører litt i praten på matrommet, så hører jeg at det er en del som er litt "her borte". Vi har jo alle slags typer, sånn som ellers i samfunnet, og der kan jeg kjenne i blant at jeg sliter litt... Kanskje ikke med de som er med i denne bærekraftsgruppen, men litt sånn generelt så finnes det noen individer som er... Hvis man er superengasjert, så er de i andre enden av spekteret.»*

Emilie beskriver at hun synes det kan være vanskelig å forholde seg til bredden av holdninger og meninger om bærekraft på jobb. Hun forteller blant annet at hun har overhørt prat i lunsjpausene der motsettende holdninger om bærekraft fremkom. Samtaletema utenom det formelle arbeidet kan vise hvilke elementer som påvirker organisasjonskulturen. I likhet forteller også Hanne om at lavt personlig bærekraftsengasjement påvirker forankringen. Hun opplever derimot dette som en større utfordring hos ledelsen enn blant medarbeidere:

Hanne: *«Altså utfordringen er graden av personlig engasjement hos ledelsen. Eh, også er det noe rundt dette her som jeg lurer på om jeg klarer å sette ord på. Men eh, man har jo en slags konservativ forankring. Noen bedrifter er skrudd sammen på en annen måte og er mye mer nysgjerrig på det her med endring. Så jeg tror endring er et stikkord her. En sånn tilstedeværelse av endringsnysgjerrighet og villighet.»*

I tillegg til lavt personlig engasjement hos ledelsen, forteller Hanne også om en slags konservativ forankring i organisasjonen. Hun sier: «Noen bedrifter er skrudd sammen på en annen måte.» Dette kan reflektere noe om hvordan organisasjonskulturen er, ettersom hun omtaler bedriften som en helhet, og ikke bare toppledelsen. I påfølgende resonnement forteller hun at bærekraft har vært en del av organisasjonen lenge. Så fortsetter hun: «Men det jeg sliter litt med er å få de til å forstå at det har skjedd mye mer på bærekraft og klima og

miljø, og behovet har endret seg radikalt siste årene». Videre fremkommer det også at Nora opplever spor av motstand i sin organisasjon:

Nora: «Så jeg merker jo på enkelte avdelinger, fordi det er jo en svakhet i *selakapet* at det sitter en del avdelingsledere som har alltid vært her, på godt og vondt. Og da er holdningene at sånn har vi alltid gjort det, så da skal vi alltid gjøre det sånn. Så de er ikke så veldig åpen for nye ting og at det må gjøres noen sånne grep på det da. Så jeg ser at vi har noen utfordringer, spesielt blant de som har vært lenge i systemet.»

I sitatet kommer det frem at flere av avdelingslederne i selskapet, som har jobbet der en god stund, ikke er særlig åpen for de endringene hun ønsker å implementere. Ettersom ledere kan ha stor innflytelse på organisasjonskulturen, kan dette implisere om en kultur i bedriften bærer preg av ”sånn har vi alltid gjort det, og det skal vi fortsette med”.

I forbindelse med eventuell motstand mot implementering bærekraft, spurte jeg informantene om de opplevde mer motstand for grønn endring enn annen endring i bedriften? Svaret jeg fikk var ganske enstemmig; det handler ikke nødvendigvis om grønn endring, men endring generelt.

Erling: «Jeg opplever det som likestilt, altså endring er endring. Mennesker som skal gjøre noe nytt, og hvis du ikke vet hvorfor du gjør det og hvilke muligheter som ligger i det, da blir det motstand mot endring.»

Hanne: «Jeg tror mer at det er endring generelt.»

Emilie: «Nei det tror jeg egentlig ikke, jeg tror det er endring generelt (ler). Vi vil jo ikke endre oss generelt sett som mennesker.»

Nora: «Nei det syns jeg ikke. Det har bare noe med at det er en endring.»

Som Emilie presiserer: «Vi vil jo ikke endre oss generelt sett som mennesker». Med andre ord kan motstand mot endring anses som en naturlig del av endringsprosesser. Utfordringen er hvordan lederne håndterer endringen. En av informantene hadde et interessant perspektiv på hvordan håndtere innvendinger:

Erling: «Hvis ikke det er diskusjoner, hvis ikke det er innvendinger i en organisasjon så er det ikke noe engasjement heller. Det er jo i friksjon det er energi. Og det må vi som ledere tåle å stå i. Du må ikke tenke jeg blir så sliten av den motstanden, eller jeg blir så sliten av de innvendingene. Nei, det er energi det.»

Erling forteller at han opplever innvendinger fra medarbeidere som et tegn på engasjement i organisasjonen. Videre forteller han at ledere burde ikke anse det som motstand, men heller en form for energi man som leder må tåle å stå i.

Oppsummering av funn

Gjennom analysen ble først informantens forståelse av bærekraft presentert for å skape bedre kontekstforståelse av påfølgende analyse. Deretter identifiserte jeg gjennom den reflekterende tematiske analysen to hovedtema. Med bakgrunn i problemstillingen «*Hvordan jobber ledere med å sikre bærekraft i organisasjoner, og hvilke utfordringer står de overfor i dette arbeidet?*» ble følgende tema identifisert (1) «*Alle skal med*» og (2) «*Kjente utfordringer i «ny» sammenheng*». I påfølgende del vil det gis en oppsummering av analysen.

Først og fremst fremkom det en variasjon blant informantene om hvordan de oppfattet konseptet bærekraft. De fleste vektla den miljømessige dimensjonen, mens én var spesielt opptatt av den sosiale dimensjonen. Ut fra informantenes forklaringer, virket det som deres forståelse av konseptet bærekraft var påvirket av utdanning, personlig miljøengasjement og grad av ansvarsfølelse. Som konsekvens kan de ulike vektingene av bærekraft påvirke bærekraftsledelse i praksis.

Videre viser analysen at måten informantene jobber med å sikre bærekraft i organisasjon er preget av en involverende tilnærming. Ledere fokuserer på kompetansebygging ved å forklare årsaksbehovet for grønn endring, samt tilrettelegge for opplæring, kurs og fagdager. Videre viser analysen at lederne i stor grad er opptatt av ansvarliggjøring av medarbeiderne, med sikte på å øke kapasiteten, samt skape eierskap og engasjement. Deretter viser analysen at lederne bruker miljøfyrtårnsertifiseringen som et virkemiddel til å engasjere flere organisasjonsmedlemmer i bærekraftarbeidet. Samlet sett viser resultatene at lederne har et stort fokus på å få alle med når de jobber med bærekraft.

Analysen avdekker også ulike påvirkningsforhold enkelte opplever utfordrende. Det fremkommer at informantene deler samme oppfatning om at bærekraft må være tilstrekkelig forankret i toppledelsen for at deres rolle som bærekraftsansvarlig skal være effektiv. Dette impliserer en mulig begrensning for deres utøvde rolle som bærekraftsledere, som enkelte informanter opplevde i praksis. Videre viser analysen at informantene kunne oppleve endringsmotstand, både fra ledelsen og medarbeidere. Samlet sett var ikke endringsmotstanden stor. I tillegg reflekterte informantene om at den eventuelle endringsmotstanden ikke omhandlet bærekraft, men heller endring i seg selv.

Diskusjon

Det er sårt behov for grønn omstilling av arbeidslivet for å dempe eller unngå ekstreme klimaendringer. FNs nyeste klimarapport varsler at tiden er i ferd med å renne ut (Knežević, 2022). Det skjer mye innenfor det norske næringslivet knyttet til bærekraft, likevel er tempoet av den grønne omstillingen for lav i forhold til den gjenværende tiden Norge har for å nå målene i Parisavtalen (EY, 2019). Foreløpig er det aller fleste bedrifter i norsk næringsliv kun i startfasen av den grønne omstillingen, og mange ledere opplever bærekraft som et ukjent terreng. Forskningslitteraturen viser at ledere spiller en viktig rolle i å fremme grønne endringsprosesser i organisasjoner (Robertson & Barling, 2013; 2015). Imidlertid er det lite forskningslitteratur som viser *hvordan* ledere jobber i organisasjoner for å oppnå bærekraft. Behovet for å utforske hvordan ledere prioriterer og strukturerer arbeidet sitt for å bli bærekraftig, er derfor kritisk (Renwick et al., 2013; Zibarras; 2015). Formålet med denne utforskende studien er derfor å undersøke hvordan ledere jobber med å sikre bærekraft i sin organisasjon, fra et organisasjonspsykologisk perspektiv. Dette kan bidra til å generere innsikt om hva som kjennetegner bærekraftsledere måte å jobbe på, samt avdekke mulige utfordringer.

Kapittelets disposisjon

Dette kapittelet vil diskutere resultatene opp mot studiens teoretiske rammeverk med utgangspunkt i problemstillingen: «*Hvordan jobber ledere med å sikre bærekraft i organisasjoner, og hvilke utfordringer står de overfor i dette arbeidet?*». Generelt sett bidrar mine funn til organisasjonspsykologisk forskning ved å fylle kunnskapshull om bærekraftslederes praksis. Dette gjøres ved å først problematisere lederens forståelse av bærekraft og betydningen det har på ledernes praksis. Videre går diskusjonen mer i dybden på analysens funn om hvordan lederne bruker en involverende tilnærming i sitt arbeid med å sikre bærekraft. Her vil det fokuseres spesielt på praksisområdene informasjonsformidling og involvering. Deretter vil ledernes effekt på organisasjonskulturen diskuteres. Ettersom problemstillingen i tillegg inkluderer utfordringer, vil diskusjonen undersøke et mulig spenningsforhold mellomledere med bærekraftsansvar kan befinne seg i. Videre vil det også den underliggende endringsmotstanden diskuteres opp mot organisasjonskultur, etterfulgt av et kritisk blikk på oppfatningen om endringsmotstand som noe som må overkommes. For å samle trådene vil oppgaven se funnene i sammenheng, der analysen anser et godt samarbeid mellom toppledelsen og mellomledelsen for å best få til grønne endringsprosesser. I lys av studien vil det gis praktiske implikasjoner på utfordringene analysen avdekket, samt anbefalinger for videre forskning. Kapittelet avsluttes med metodiske betraktninger. I

motsetning til resultatdelen, vil ikke diskusjonsdelen være todelt slik problemstillingen er formulert. Dette kapittelet vil heller søke å se alt i sammenheng.

Bærekraft i praksis

Problemstillingen etterspør hvordan ledere jobber med å sikre *bærekraft* i organisasjoner. Imidlertid viser analysen at lederne har noe ulik oppfatning av begrepet. Analysen indikerer at dette kan påvirke måten lederne jobber med bærekraft i organisasjonen. Dermed problematiserer denne studien praktikernes forståelse av bærekraft, ettersom det kan ha betydning for deres arbeid med bærekraft i organisasjoner.

Opgaven har tatt utgangspunkt i bærekraft som: «*En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*» (WCED, 1987; FN, 2021). Dette inkluderer dimensjonene om sosiale, økonomiske og miljømessige hensyn, der en balanse mellom disse utgjør bærekraft (Elkington, 1998; FN, 2021). Bærekraft et hyppig brukt begrep ettersom det ”trender” i arbeidslivet. Slik overeksponering av et konsept kan medføre at betydningen blir mer diffus. I tillegg er det en utbredt misoppfatning om at bærekraft og miljø er synonyme begreper. Ingen av informantene hadde denne misoppfatningen. Likevel vektla de fleste informantene miljømessige forhold mest blant dimensjonene.

Informantenes ulike oppfatninger om bærekraft kan indikere at det kreves en kontekstforståelse. En av informantene forteller at den økonomiske og sosiale dimensjonen er godt ivaretatt i organisasjonen. Derimot gjenstår det mye arbeid for å ivareta den miljømessige dimensjonen. Denne forståelsen av organisasjonens situasjon gjør at hun som bærekraftsleder prioriterer miljømessige hensyn mest i sitt arbeid. En annen informant derimot, var svært opptatt av å bevare helheten i begrepet. I tillegg forteller hun at bærekraft er i stor grad integrert i hele organisasjonen. Det kan tenkes at dette gir informanten et slags ”overskudd” til å vektlegge alle hensynene, ettersom de allerede er i stor grad ivaretatt. Utgangspunktet for bærekraftsledere bør være å vekte de ulike hensynene i like stor grad. Slik analysen viser, må en likevel vurdere hva man kan forbedre for å oppnå balansen mellom dimensjonene, i lys av bedriftens kontekst.

Forskningslitteraturen viser at tydelig kommunikasjon og klarhet rundt behovet for endring er sentralt for å lykkes med endringsprosesser (Armenakis et al., 1997; Ekman, 2004). I tråd med dette har bærekraftsledere en viktig rolle om å være klar og tydelig på hva bærekraft innebærer. Dette blir viktig i kommunikasjonsutvekslingen med medarbeiderne, samt målstyring for bedriftens grønne omstilling.

Involverende tilnærming

Analysen viser at informantene jobber med en involverende tilnærming i organisasjonens grønne omstilling. Dette fremkommer særlig i hovedtema «Alle skal med» som viser at lederne jobber med informasjonsformidling og tilrettelegging for medvirkning i deres arbeid med bærekraft. Disse fokusområdene kan ses opp mot litteratur om støttende ledelsesatferd (Saksvik et al., 2007). Dette anses for å være en spesielt viktig komponent i bærekraftsledelse for å få til grønn omstilling (Ramus, 2002; Robertson & Barling, 2015). Videre fremmer litteratur betydningen av involvering av medarbeidere under grønne endringsprosesser (Zibarras, & Coan, 2015). Imidlertid er det lite forskning som beskriver hvordan ledere gjør dette i bærekraftssammenheng. Derfor bidrar denne studien til innsikt i hvordan bærekraftsledere jobber med en involverende tilnærming.

Informasjonsformidling

I undertemaet *Jobber med kompetanseutvikling* fremkommer det at flere av informantene jobber mye med informasjonsformidling for å sikre bærekraft i organisasjonen. Slik som en av informantene sier: «Det som trigger action er jo at man forstår *hvorfor* gjør vi dette og i hvilken sammenheng». Dette støttes opp av flere informanter. Generell endringsteori understreker betydningen av at ansatte anser endringene som nødvendige (Armenakis et al., 1997). Dette innebærer at leder skaper et rasjonale; formidle tanker om helheten, intensjonen og nødvendigheten av endringen. Medarbeideres innsikt i organisasjonens fremtidsplaner er essensielt for å skape oppslutning rundt endringen (Ekman, 2004). Slik en av informantene forteller: «Jeg merker at de jeg har hatt en tett dialog med, sittet og forklart ting, helt 'from basic', de blir mye mer engasjert og har lettere for å ta kontakt og prate». Informasjonsformidling kan gi grobunn for engasjement omkring endringen. I tillegg kan det ha positiv betydning for ansattes miljøvennlige atferd (Ramus, 2002; Ahmed et al., 2020). Studiens analyse bekrefter dermed teori og empiri som viser at informasjonsformidling er viktig under grønne endringsprosesser for å skape engasjement og villighet for endring.

Til tross for at samtlige informanter praktiserte informasjonsformidling, viser analysen et tilsynelatende paradoks. Gjennom refleksjoner virker det som medarbeiderne skjønner behovet for å prioritere bærekraft i organisasjonen. På samme tid fremkommer det også at det er utfordrende å få med seg medarbeidere på grønn omstilling. Årsakene til dette kan være flere. En mulig forklaring kan være at enkelte ledere overvurderer medarbeideres forståelse om behovet for grønn endring. Bærekraftsledere innehar ofte høy kunnskap om temaet, og kan kanskje ha lett for å projisere sin egen forståelse over på andre medarbeidere. I Wright og

Nyberg (2017) sin studie viste det seg at når lederne underkommuniserte hvor mye det hastet for organisasjonen å respondere på klimaproblematikken, vendte bedriftene gradvis tilbake til “business as usual”. Det viktig å skape en forestilling om at det haster å gjennomføre endringene for å fremme engasjement for endringsprosessen (Yukl, 2010). En annen mulig årsak kan være mangel på tilstrekkelig innsikt om hvilke konsekvenser den grønne endringen har på medarbeiderne. De forstår endringsbehovet fra et samfunnsperspektiv, men opplever kanskje usikkerhet for hva endringen medfører for dem selv. Når ansatte står overfor en endringsprosess, og de ikke kan besvare spørsmålet om hva som kommer til å skje med dem selv, vil de oppleve stress og engstelighet (Jacobsen, 1998). For å motvirke dette kan det være til hjelp å forberede svar om konsekvenser av endringen for enkeltindivider, samt overbevise om at endringen vil tjene dem (Saksvik & Christensen, 2015).

Medvirkning

Undertema *Jobber med tilrettelegging for medvirkning* viser at medvirkning også er et fokusområde i bærekraftledernes arbeid. Her fremkommer det flere eksempler på hvordan informantene involverer ved å legge til rette for medvirkning på bærekraftsarbeid. Eksempelvis opprettet en av informantene en bærekraftgruppe som består av et mangfold av representanter, både ledere og andre medarbeidere fra hele organisasjonen. Dette skaper en felles arena for å løse aktuelle problemstillinger. Ansatte sitter ofte på taus kunnskap om hvordan organisasjoner fungerer i praksis og dermed hvordan endringer best kan implementeres (Bansal, 2003). Flere av informantens refleksjoner tar utgangspunkt i at løsninger på bedriftens bærekraftsutfordringer ofte ikke ligger hos ledelsen, men heller ute i organisasjonen. Det kan være de som er tett på kunder med salg, eller medarbeidere som har andre praktiske oppgaver knyttet til drift. Med bakgrunn i dette viser analysen at flere av mellomlederne jobber med å fasilitere og følge opp medarbeiderne, heller enn å styre dem. Dette kan ses opp mot bærekraftsledere fokuserer gjerne på å lede sammen *med* heller enn *over* andre (Ferdig, 2007).

Informantenes praksis om å tilrettelegge for medvirkning kan bidra til å fremme opplevelse av eierskap blant medarbeiderne. Litteratur viser nemlig at medvirkning på endringsprosessen kan bidra til at endringene i større grad møter ansattes behov og gir en eierskapsfølelse (Hennestad & Revang, 2017). I tråd med dette ytret en av informantene: «Eierskapet til det vi skal gjøre innenfor bærekraft, ligger hos de der forskjellen skal skapes». Enkelte ledere forteller om at de mottar positive tilbakemeldinger fra involverte medarbeidere, der de uttrykker engasjement og stolthet rundt bedriftens grønne omstilling. På sikt kan eierskapsfølelse medføre opprettholdt interesse og støtte for endringen (McKinsey,

2010). Imidlertid avdekker analysen kun at lederne jobber med *tilrettelegging* for medvirkning. Med andre ord er det uklart om tilretteleggingen medfører reell medvirkning fra medarbeiderne.

Likevel kommer ikke involvering uten utfordringer. Slik en av informantene poengterte kan det bli et «sirkus» om det involveres for mange. Generelt sett kan det være tidkrevende å involvere mange ettersom det blir flere hensyn å ta, og flere som må følges opp (Kujala, 2003). Ved bærekraftsarbeid kan involvering være krevende ettersom ulike hensyn innenfor bærekraft kan oppfattes som motsetninger (Hahn et al., 2015). Med hensyn menes det i denne sammenheng den tredelte bunnlinjen, som inkluderer miljømessige, sosiale og økonomiske forhold (Elkington, 1998). Hahn med kollegaer (2015) hevder bedrifter må akseptere spenninger i bedriftens bærekraft og fokusere på ulike bærekraftspekter samtidig, selv om de ser ut til å motsi hverandre. Slik flere informanter forteller, kan en aldri bli helt ferdig med å jobbe med bærekraft i organisasjonen. Det kommer stadig ny vitenskap, teknologi og krav som utfordrer dagens praksis og skaper konstante endringer. Samarbeid trekkes frem som den fremste løsningen for å nå bærekraftsmålene (IPCC, 2022). For å svare på disse konstante endringene kan det derfor være nyttig å involvere mange medarbeidere på bærekraftsarbeid for å sikre god nok kapasitet til å håndtere endringene.

Ledernes effekt på organisasjonskulturen

Analysen indikerer at måten lederne jobber med bærekraft kan ha en grønn endringseffekt på bedriftens kultur. Vellykkede endringsprosesser innebærer kulturendring (Erichsen et al., 2018; Harris & Crane, 2002). For å endre organisasjonskulturer spiller ledere en sentral rolle (Busch et al., 2010). Det er lite forskning som viser til sammenhengen mellom organisasjonskultur og bærekraft (Young et al., 2015). Sett opp mot eksisterende teori, kan det likevel virke som lederne kan påvirke organisasjonskulturen til å bli mer bærekraftig på sikt.

Med bakgrunn i undertemaet *Jobber med miljøfyrtårnsertifisering* kan det virke som arbeidet med sertifiseringen kan bidra til endring av organisasjonskulturen. Denne antagelsen gjøres basert på Linnenluecke og Griffiths (2010) sin studie som viser at organisasjoner kan bli mer bærekraftig gjennom endringer i observerte strukturer og prosesser i organisasjonen. Dette kan skape endring i ansattes verdier og kjerneantakelser. Miljøfyrtårnsertifiseringen er et eksempel på en endring i observerte strukturer og prosesser. Sertifiseringsordningen innebærer implementering av målrettede prosesser og strukturer for å forbedre bedriftens miljøprestasjoner innen områdene arbeidsmiljø, energibruk, avfall og ombruk, transport og innkjøp (Miljøfyrtårn, u.å). I tillegg må sertifiserte bedrifter levere en årlig klimarapport der det rapporteres om arbeid gjort i forbindelse med de nevnte hovedområdene. Basert på

Linnenluecke og Griffiths (2010) sin studie kan strukturene og prosessene som følger av en miljøfyrtårnsertifisering, påvirke organisasjonens kjerneantakelser. Dette innebærer ubevisste oppfatninger som legger føringer for tankeprosesser og atferd blant ansatte (Schein, 2010). I overført betydning kan Miljøfyrtårn bidra til å bygge bærekraftskultur i organisasjonen gjennom en underbevisst innflytelse. På sikt kan dette resultere i grønnere holdninger og atferd blant ansatte. Forskning viser at ansattes grønne atferd kan ha positiv effekt utover miljømessige forhold, som jobbtilfredshet og finansielle resultater (Norton et al., 2015).

I undertemaet *Jobber med kompetansebygging* kommer det frem at informantene jobber med kunnskapsdeling og opplæring i bærekraft. Dette gjøres gjennom fagdager og seminarer, men også som en integrert del av onboardingprosessen. Forskningslitteraturen indikerer at HRM-praksiser som opplæring kan endre og bygge grønn organisasjonskultur (Fernández et al., 2003; Singh et al., 2020). Selv om opplæring er en del av organisasjonens praksis, etterlyser flere av informantene rikere kunnskap om bærekraft i bedriften. En rapport gjort av Rambøll (2022) aktualiserer dette. Den viser at 3 av 10 har mangel på kapasitet og rett kompetanse, samt en svak organisasjonskultur som hindrer gjennomføringen bærekraftsinnsatsen (Rambøll, 2022). Basert på presentert teori vil HRM-praksiser som opplæring bidra til å styrke bedriftens bærekraftskultur på sikt (DuBois et al., 2013).

Likevel, ut fra egen antagelse basert på analysen, er ikke alle lederne bevisste på den effekten de har på kulturen. Dette kan ha bakgrunn i at organisasjonskultur er abstrakt, hvilket kan gjøre det vanskelig å merke egen påvirkningseffekt. Forskningslitteratur viser at ledere har mulighet til å påvirke og endre organisasjonskulturen ved å være *bevisst* på hvilke kulturelle endringer som er ønskelige (Busch et al., 2010). Dette gjøres hovedsaklig gjennom egen atferd og kommunikasjon. Det handler om å forstå at man er en del av den kulturen som har oppstått. Utover endringer i observerte strukturer og prosesser, samt HRM-praksiser som opplæring, kan det virke som lederne har potensialet til å få enda mer innflytelse ved å være mer bevisst på den påvirkningskraft de har som leder.

Mellomledere i et spenningsforhold

Analysen indikerer at enkelte ledere befinne seg i et spenningsforhold i arbeidet med å sikre bærekraft i organisasjonen. Ledelse forstås i denne sammenheng som en utøvende aktivitet, fra formelle lederposisjoner. I resultatene fremkommer det potensielle utfordringer knyttet til ledelse og posisjon, hvilket medfølger visse barrierer for utøvelse av ledelse. De fleste av informantene i denne studien er mellomledere med ansvar for bærekraft i sine respektive organisasjoner. Mellomledere befinner seg et sted mellom toppleder og medarbeidere på lavere nivå (Erichsen et al., 2018). Analysen viser at mellomlederne med

bærekraftsansvar er ikke bare avhengig av å få med seg medarbeiderne sine på endringen, men også støtte fra toppledelsen. Det er imidlertid lite forskning på mellomledere i kontekst av *grønn* omstilling. Derfor kan denne studien bidra til forskning ved å undersøke et spenningsforhold bærekraftsledere i mellomledelsen kan befinne seg i under grønne endringer.

I undertemaet *Avhengig av toppledelsen* forteller flere informanter om hvordan deres utøvende rolle som bærekraftsansvarlig avhenger av toppledelsen. Analysen viser at tilstrekkelig forankring i toppledelsen er essensielt for å utføre jobben som mellomleder med bærekraftsansvar på en effektiv måte. Dette kan ses i sammenheng med eksisterende forskning som sier det er helt nødvendig at endringen er godt forankret i toppledelsen (Stensaker & Haueng, 2016). Studier viser at vellykket implementering av miljøpraksis forutsetter et aktivt engasjement fra toppledere (Kearins & Collins, 2012; Boiral et al., 2014). I tråd med nødvendig ledelsesforankring av grønn endring, vil oppgaven trekke frem to perspektiver som fremkommer særlig i analysen. En av informantene opplever sin toppleder som svært dedikert i selskapets bærekraftsatsning. Videre poengterer hun at det hadde vært svært vanskelig uten toppleders støtte. Analysen viser altså betydningen av toppleders engasjement for bærekraft i organisasjonen for informanten sin rolle som bærekraftsansvarlig. Dette skaper et tydelig handlingsrom som fremkommer gjennom at informanten er deltakende på konsernledermøtene og gir mulighet for å påvirke organisasjonens strategi.

En annen informant opplever derimot lite støtte fra sin toppledelse. Også denne informanten er svært opptatt av betydningen av ledelsesforankring for hennes jobb som mellomleder med bærekraftsansvar. Til tross for at hun innehar både erfaringen og kunnskapen som trengs om bærekraft, får hun likevel ikke spillerom fra toppleder til å ta i bruk sitt potensiale. Dette impliserer en strukturell barriere knyttet til lederposisjon og grønn endring, hvilket begrenser tempoet på organisasjonens grønne fremgang. På den annen side forteller informanten om at miljøfyrtårnsertifiseringen kan bidra til en slags myndighet. Dette betyr at hun opplever det lettere å sette i gang medarbeidere til å jobbe med bærekraft, på tross av begrensningene hun ellers møter. Analysen indikerer derfor at miljøfyrtårnsertifiseringen kan være spesielt viktig for mellomledere med bærekraftsansvar, som ellers ikke får mye spillerom fra toppledelsen. En viss støtte har toppledelsen allerede gitt i og med at ordningen i utgangspunktet er vedtatt.

Mellomledelsen anses ofte som et bindeledd mellom toppledelsen og medarbeidere på lavere nivå i bedriften (Erichsen et al., 2018), hvilket også fremkommer i analysen. Analysen viser at informantene har tett kontakt med medarbeidere på lavere organisasjonsnivå, samt at

de forholder seg til toppledelsens spilleregler. I den sammenheng kan man tenke seg at mellomlederne i denne studien har en viktig rolle under grønne endringsprosesser. Mellomlederne har gjerne praktisknær kunnskap (Erichsen et al., 2018), ettersom de jobber tett på den operative kjernen. Dette kan tenkelig være svært nyttig for toppledelsen under den grønne endringsprosessen, da det tilfører unik innsikt. Videre viser Heyden et al. (2016) sin empiriske studie at mellomledere fikk mer medarbeiderstøtte under endringsprosesser, sammenlignet med hva topplederne fikk. Mellomledere har gjerne tett kontakt med medarbeiderne sine, hvilket også fremkommer i analysen. Det virker som mellomlederne har en støttefunksjon for medarbeiderne sine, som igjen kan bidra til å skape støtte for endringen (Stensaker & Haueng, 2016).

Samlet sett kan man argumentere for at mellomledere, så langt det lar seg gjøre, burde inviteres til å bistå i endringsprosesser med strategiformulering, og ikke kun strategiimplementering. I praksis betyr dette å involveres i organisasjonen ledergruppe der organisasjonens strategi utarbeides. På den måten kan endringskompetansen på mellomledernivå forsterkes. Og ettersom grønn omstilling ofte er en langsiktig endringsprosess som berører organisasjonen som helhet, kan det derfor være gunstig å øke endringskompetansen hos flere nøkkelpersoner i bedriften – og ikke kun hos toppledelsen.

Underliggende endringsmotstand

I tillegg til et mulig spenningsforhold, skinner det også igjennom tilfeller av endringsmotstand i analysen. I undertemaet *Opplever spor av motstand* fremkommer det at enkelte informanter opplever en kultur som er preget av ”sånn har vi alltid gjort det, og det skal vi fortsette med”. En av informantene forteller om en slags konservativ forankring i kulturen, som kan hindre organisasjonen i å tilpasse seg den store utviklingen som har skjedd innenfor bærekraftfeltet de siste årene. En annen informant forteller om enkelte nøkkelpersoner i bedriften som motarbeider selskapets grønne omstilling. Dette kan ses opp mot teori om endringsmotstand og organisasjonskultur.

Organisasjonskulturer har gjerne forskjellig utgangspunkt for hvor tilbøyelige de er for endring. Sterke organisasjonskulturer som har høy oppslutning rundt dens normer og verdier er gjerne mindre tilbøyelige for endring, sammenlignet med svake organisasjonskulturer (Busch et al., 2010). En fortolkning av analysen kan tilsi at informantene som opplever endringsmotstand, er en del av en forholdsvis sterk organisasjonskultur. Organisasjonen har eksistert en årrekke og har sannsynligvis bygget opp en relativt sterk kultur. Selv om en sterk kultur kan gi følelse av trygghet, viser empiriske studier at det også kan være et hinder for endring. Organisasjonskulturer er sosiale arenaer med egen historie, egne normer, verdier og

verdensoppfatninger hvilket påvirker ansattes identitet (Schein, 2010). Endring av organisasjonskulturer kan derfor oppleves som et tap av noe man har bygd opp over lang tid (Jacobsen, 1998). Sett ut i fra dette kan det tenkes at endringsmotstand i sammenheng med grønn kulturbygging ikke handler om bærekraft, men heller endringen i seg selv. Flere av informantene hevdet det samme. Endringsmotstand i forbindelse med grønn omstilling skyldes folks skepsis til endring, og ikke skepsis til bærekraft.

Videre vil oppgaven stille seg noe kritisk til det utbredte perspektivet om at endringsmotstand er noe man må overkomme. Det handler det om hvilket perspektiv en tar. Kritiske stemmer til endringsprosesser kan være nyttig. Det kan tilføye nye perspektiver som kanskje ikke er tatt hensyn til, og dermed mulig forbedre prosessen. Hennestad og Revang (2017) hevder at motstand energi, og energi er det som driver organisasjonen. Dette perspektivet fremkom også hos en av informantene som fortalte at kritiske stemmer og innvendinger på endringsprosesser bevitner engasjement i organisasjonen. Slik informanten sa: «Det er jo i friksjon det er energi». I kontekst av grønn omstilling kan det være nyttig for bærekraftsledere å ta med seg dette perspektivet inn i deres arbeid. Bærekraft er et omstridt tema. Til tross for at de fleste kjenner til nødvendigheten av drastiske nedkuttninger av klimautslipp, er det sterke krefter som senker tempoet av det grønne skiftet. Generelt er organisasjoner også preget av ”inertia” som viser til at organisasjoner endrer seg stort sett langsommere enn omgivelsene krever (Hennestad & Revang, 2017). Forskningen viser tydelig at det ikke er mer tid til forsinkelser (IPCC, 2022). Endringsagenter som bærekraftsledere står i bresjen for å skape grønn omstilling, og må ta stilling til dette mangfoldet av meninger og interesser for å kunne realisere utviklingen. Å inneha et perspektiv om at endringsmotstand viser at medarbeidere er dedikert til organisasjon, er kanskje et bedre utgangspunkt for endring enn likegyldige ansatte.

Funnene sett i sammenheng: Et lagspill mellom toppledelsen og mellomledere

Studiens utgangspunkt var å undersøke hvordan ledere jobber med å sikre bærekraft, samt hvilke utfordringer de møter i dette arbeidet. Fra et ledelsesperspektiv tyder overstående diskusjon på at grønn omstilling av organisasjoner krever et godt lagspill mellom toppledelsen og mellomlederne.

Gjennomgangen av studien viser at bærekraftsledere jobber med en involverende tilnærming for å sikre bærekraft i organisasjoner. Dette gjøres ved å fokusere på informasjonsformidling og medvirkning. Videre viser analysen at mellomlederne kan bidra til grønn endring av organisasjonskulturen ved å integrere bærekraft i bedriftens HRM-praksiser, samt arbeid med miljøfyrtårnsertifiseringen. Imidlertid viser funnene et mulig

spenningsforhold mellom toppledelsen og mellomlederne, som påvirker mellomledernes handlekraft i den grønne omstillingen. Mangel på støtte fra toppleder kan begrense handlingsrommet til bærerkaftsansvarlig, og det vil i sin tur fremme fremdriften i bedriftens grønne endringsprosess. Mellomlederne er på mange måter avhengige av støtte fra toppleder for å kunne utrette effektive tiltak. På den annen side viser også analysen at toppledelsen kan ha nytte av mellomlederens lokalkunnskap, fagkunnskap, deres praktiske rolle i endringsprosessen, samt den tette relasjonen de har til medarbeidere. Gitt deres unike perspektiv på endringsprosessen bør mellomledere med bærekraftsansvar være involvert i organisasjonens strategiutforming, og ikke kun strategiimplementering. Samlet sett kan det virke som at grønn omstilling krever en kombinert tilnærming av «ovenfra og ned» og «nedenfra og opp», der mellomledere kan fungere som en slags fasilitator for å skape balanse. For at mellomleder skal kunne utøve sin rolle som bærekraftsansvarlig på en effektiv måte, fordrer det et godt samarbeid mellom toppledelsen og mellomledere.

Praktiske implikasjoner

Denne studien identifiserer hva som preger bærekraftslederes arbeid på tvers av ulike organisasjoner, samt hvilke utfordringer lederne står overfor i dette arbeidet. Denne oppgaven kan dermed sees som et bidrag til et felt som har samfunnskritisk betydning i de kommende årene; kunnskap om lederes rolle i grønn omstilling av organisasjoner. Hovedmotivasjonen har vært å generere samfunnsnyttig forskning med et organisasjonspsykologisk perspektiv på bærekraftsledelse, ettersom behovet for grønn omstilling av arbeidslivet er kritisk. Forhåpentligvis vil denne eksplorative studien bidra til å utfylle visse kunnskapshull om hvordan bærekraftsledere jobber, samt lære av utfordringene de møter. Studien vil forhåpentligvis også være til praktisk nytte og inspirasjon for andre bærekraftsledere og bedrifter med bærekraftfokus. På bakgrunn av utfordringene studien har avdekket, vil det gis forslag til praktiske mulige løsninger.

Et av funnene pekte på at mellomledere med bærekraftsansvar er avhengig av støtte fra toppledelsen for å kunne utrette effektive tiltak. Samtidig indikerer analysen også at toppledelsen på mange måter er avhengig av mellomlederne. Mellomledere har en svært viktig rolle under grønn omstilling. De fungerer som et mellomledd mellom toppledelsen og medarbeidere, og har derfor et verdifullt perspektiv på endringsprosessen. Videre sitter de på såkalt lokal kunnskap om organisasjonen, hvilket kan være en gunstig innsikt å ha med i strategiutformingen. For å bedre fremgangen i endringsprosesser bør mellomledere derfor involveres i strategiformulering, og ikke bare strategiimplementering. I praksis innebærer

dette involvering av mellomleder i konsernledergruppe eller liknende. Dette vil bidra til en mer helhetlig, og muligens mer effektiv, grønn omstilling av organisasjoner.

Videre viser et av funnene at enkelte bærekraftsledere kan oppleve endringsmotstand. Her må det presiseres at det ikke fremkom stor endringsmotstand, men nok til at det kunne ha negativ effekt på den grønne endringsprosessen. Basert på analysen virker det som polariseringen ikke handler om man er for eller mot grønn omstilling av bedriften, men heller hvorvidt man tenker omstillingen haster. For å skape endringsvillighet foreslår oppgaven at lederne fortsetter med en involverende tilnærming på endringen. Først og fremst bruk god tid på å forklare behovet for organisasjonens grønne endring og hva det innebærer for både organisasjonen og arbeidstakere. Her kan det være viktig å ha en klar og tydelig i kommunikasjon, ettersom analysen også avdekker at individer har variert oppfatning om hva bærekraft innebærer. Videre er tilrettelegging for medvirkning også en viktig prioritering i for å skape endringsvillighet. Dette viser tillit til ansatte og troen på at man kan oppnå endring sammen. Medarbeidere på lavere nivåer i organisasjonen kan ha verdifull innsikt som kan bidra til å gjøre organisasjonen enda mer bærekraftig.

Endringsmotstand kan også ha rotfeste i kulturen, slik det fremkom i analysen. Vel og merke kan det virke som endringsmotstanden ikke er nødvendigvis rettet mot bærekraft, men heller endringen i seg selv. For å skape en grønn kultur er det viktig at bærekraftsledere går foran med et godt eksempel. Det betyr å etterleve de grønne verdiene og holdningene som er satt i organisasjonen. Videre kan arbeid med ordninger som miljøfyrtårnsertifiseringen bidra til å bygge en bærekraftskultur på sikt. Dette ble begrunnet i analysen med at endringer i observerte strukturer og prosesser kan påvirke underbevisste oppfatninger og tanker. Samtidig kan HRM-praksiser bidra til grønn kulturbygging. Dette kan skape endringsvillighet ved for eksempel å ansette kandidater med engasjement for bærekraft og fokusere på bærekraft under onboarding for å signalisere betydningen av det i bedriften. Ikke minst bør en tilrettelegge for opplæring som ruste ansatte med nødvendig kunnskap og ferdigheter, slik at de kan håndtere bærekraftsutfordringer i bedriften.

Når det er sagt, kan det være nyttig for bærekraftsledere ta med seg perspektivet om at endringsmotstand under grønn omstilling kan være tegn på engasjerte og dedikerte medarbeidere. Til tross for at dette er en krevende oppgave, kan det være mer fruktbart å endre negativ energi til positiv energi, framfor å engasjere likegyldige ansatte.

Implikasjoner for videre forskning

Det haster med grønn omstilling av arbeidslivet (IPCC, 2022). Forskning viser at ledere spiller en nøkkelrolle for å skape fremgang i den grønne omstillingen (Robertson &

Barling, 2015). Derfor er det nødvendig å forske videre på leders rolle i kontekst av grønn omstilling. Etter gjennomgang av dette forskningsprosjektet, vil studien understreke spesielt mellomledelsens rolle under grønne endringsprosesser som utgangspunkt for videre forskning. Dette vil bli begrunnet i påfølgende avsnitt.

Samlet sett fremkommer det både i overstående diskusjon og analyse at mellomlederne med et bærekraftsansvar befinner seg i en posisjon der de både må være relasjonsorientert og oppgaveorientert. Sett opp mot eksisterende ledelsesteori knyttet til bærekraft, foreslås miljøspesifikk transformasjonsledelse som en effektiv lederatferd for grønn omstilling (Robertson & Barling, 2013; 2015). Imidlertid fokuserer teorien om miljøspesifikk transformasjonsledelse i hovedsak på relasjonelle påvirkningsforhold. Med utgangspunkt i studiens analyse er ikke miljøspesifikk transformasjonsledelse like overførbar til mellomlederne, slik som den er for topplederen. Som nevnt er det variasjon om hvordan organisasjoner delegerer bærekraftsansvaret. Likevel er det vanlig praksis å tillegge bærekraftsansvaret mellomledernivået, som gjelder de fleste informantene i denne studien. Med bakgrunn i dette, samt basert på forskningsprosjektet som helhet, fremkommer det mangel i det eksisterende forskningsfeltet om bærekraftsledelse. Derfor foreslås videre forskning med mer fokus på den mellomledelsens betydning og påvirkning på grønn omstilling, som da inkluderer både relasjonsorienterte og oppgaveorienterte sider.

Denne studien har tatt et ledelsesperspektiv i problemstillingen om hvordan ledere jobber med å sikre bærekraft i organisasjoner, samt hvilke utfordringer de møter ved dette arbeidet. Grunnet studiens begrensede størrelse og rammer, ble ikke medarbeiderperspektivet inkludert som kildegrunnlag. Likevel har studien anerkjent at ledernes perspektiv må forstås ut i fra deres kontekst, dvs. påvirkning av faktorer som medarbeidere, ytre forventninger, organisasjonskultur og verdier på arbeidsplassen. Dette er gjort etter beste evne ut fra både implisitte og eksplisitte beskrivelser fra lederne. Selvrapportering av egen atferd har uansett sine åpenbare begrensninger. Derfor kan inkludering av et medarbeiderperspektiv bidra til en mer helhetlig forståelse. Denne studien har også undersøkt ledelse på tvers av bransjer. For videre forskning kan det være nyttig å studere bærekraftsledelse med en bransjespesifikk tilnærming. Dette kan gi enda større forståelse for kontekstuelle påvirkningsfaktorer ettersom fenomenet studeres innenfor et mer avgrenset område. Ytterligere er det nødvendig med mer forskning på dette feltet i kontekst av *norsk* næringsliv. Tempoet i den grønne omstillingen i Norge er lav i forhold til målsettingen i Parisavtalen. Med dette bakteppet foreslås det videre forskning på hvordan ledere jobber med bærekraft i organisasjoner i norsk næringsliv, som inkluderer både et ledelsesperspektiv og et medarbeiderperspektiv på prosessen. Videre

foreslås det også en bransjespesifikk tilnærming i denne sammenheng. Dette kan skape en enda rikere forståelse, og bidra i å tette kunnskapshullet denne studien har påbegynt.

Metodiske betraktninger

Til slutt vil dette kapittelet ta for seg de metodiske betraktningene med studien. Det finnes ulike sett med kriterier for å evaluere kvalitativ forskning (Meyrick, 2006). Her benyttes kvalitetsindikatorerne Tjora (2021) anbefaler for å vurdere kvaliteten. Disse er pålitelighet, gyldighet, generaliserbarhet og transparens.

Pålitelighet

Pålitelighet har mye til felles med reliabilitet, som sier noe om hvorvidt forskningsfunnene er troverdige og konsistente (Kvale & Brinkmann, 2017). Tjora (2021) vurderer pålitelighet basert på en intern logikk eller sammenheng i hele forskningsprosjektet. I ettertid av tolkning av data er det også viktig å reflektere over hvordan man som forsker har påvirket tolkningen av dataen. I denne studien har informantene beskrevet hvordan de jobber med bærekraft i sin organisasjon, mens jeg har tolket deres tolkninger gjennom en refleksiv tematisk analyse beskrevet av Braun og Clarke (2022). Dermed har jeg foretatt en refleksiv prosess, hvor jeg som forsker har hatt en innvirkning på hele forskningsprosjektet. Utgangspunktet mitt for å velge denne studien var drevet av et personlig miljøengasjement. Dette kan ha påvirket hele forskningsarbeidet. Imidlertid opplevde jeg mitt private engasjement for bærekraft som nyttig i forbindelse med å sette meg inn i og forstå informantene i studien. I tråd med dette har også samarbeidet mitt med Miljøfyrtårn påvirket utarbeidelsen av forskningsprosjektet. Etersom jeg har lite praktisk arbeidserfaring fra feltet, var dette samarbeidet svært hjelpelig. Imidlertid vekter Miljøfyrtårn den miljømessige dimensjonen mest i bærekraftbegrepet. Et av utgangspunktene mine for rekruttering av informantene var at de var miljøfyrtårnsertifisert. Dette kan ha hatt innvirkning på informantenes innstilling til intervjuet. Når det er sagt, oppfattet jeg likevel at informantene sine refleksjoner rundt bærekraft var personlig forankret. Dette fremkom gjennom deres noe forskjellige vektninger av bærekraftsdimensjonene. Samlet sett opplevde jeg samarbeidet med Miljøfyrtårn som gunstig for oppgavens kvalitet.

Samlet sett har jeg som forsker påvirket forskningens utforming i høyeste grad gjennom mine forutinntattheter, interesser og omgivelser. Dette har studien imidlertid vært tydelig om hele veien. I Braun og Clarke (2022) sin refleksive tematiske analyse er forskerens refleksivitet kjernepoenget i analyseprosessen. I tillegg har oppgaven sosialkonstruksjonisme som vitenskapelig ståsted, der subjektivitetens rolle anerkjennes (Gergen, 2015). Selv om

studien har utgangspunkt i en induktiv tilnærming, er også studien i noen grad drevet av min teoretiske forkunnskap som jeg har bakgrunn i som psykologistudent.

Gyldighet

Gyldighet, eller validitet, handler om man finner svar på det man i utgangspunktet ønsket å finne svar på (Tjora, 2021). Thagaard (2018) mener gyldighet innebærer om tolkningene som fremkommer i studien er gyldige i forhold til det virkelige fenomenet som er studert. Grunnet studiens empiridrevne tilnærming ble det teoretiske rammeverket bestemt i etterkant av datainnsamlingen og analysen. Dette kan ha økt gyldigheten ved at fokuset mitt var tett opp mot rådataene, og ikke preget av et forhåndsbestemt teoretisk rammeverk som hadde lagt føringer for hva jeg så etter under analysen. Imidlertid kan det være andre sider av forskningsintervju som kan påvirke studiens gyldighet, som forskerens innvirkning på hva informantene sier. Dette har jeg reflektert over i metodekapittelet i 'Interaksjon med informantene'. Til tross for slike ulemper med intervju, ville det ikke være like hensiktsmessig utforske dette fenomenet med en annen datainnsamlingsmetode, ettersom jeg var ute etter detaljerte beskrivelser. I tråd med dette har jeg gjentatte ganger gått tilbake til informantenes transkripsjoner i løpet av analyseprosessen med hensikt om å sørge for at informantenes stemmer fremkom riktig. Videre kan det tenkes at jeg som uerfaren forsker kan ha påvirket gjennomføringen av forskningsprosjektet. Likevel har jeg etter beste evne fulgt retningslinjer presentert i metodekapittelet, forhørt meg med veileder og andre fagpersoner på instituttet, lest litteratur og unngått snarveier.

Generaliserbarhet

Generaliserbarhet tar for seg om resultatene fra en studie er overførbare til andre situasjoner enn den konteksten studien er gjennomført (Kvale & Brinkmann, 2017). Generaliserbarhet handler også om resultatene kan være gyldig utover utvalget som har deltatt i studien. I kvalitativ forskning er ikke generaliserbarhet nødvendigvis et mål i seg selv. Fokuset ligger heller på rike beskrivelser og mangfold fremfor universell kunnskap (Tjora, 2021). Studien består av et datamateriale fra intervjuer med fem informanter. Et større utvalg kunne bidra til rikere beskrivelser og flere perspektiver, noe som kunne styrket studiens generaliserbarhet. Likevel, slik oppgaven har reflektert over i metodekapittelet, anså jeg fem informanter som tilstrekkelig innenfor rammene for dette masterprosjektet. Til tross for at alle er bærekraftsledere, jobber de i forskjellige avdelinger med en viss variasjon i arbeidsoppgaver. Dette skapte en viss bredde i utvalget, ettersom det representere ulike roller av bærekraftsledelse; fra toppleder med bærekraftansvar til markedsjef med bærekraftansvar. Det viser seg at denne variasjonen, av hvem som har ansvar for bærekraft i organisasjoner, er

vanlig. Derfor mener jeg denne studien har hatt en interessant sammenlikning, hvor det har fremkommet fellestrekk for måter å jobbe med bærekraft på tvers av roller. Imidlertid ble dette studert innenfor norsk næringsliv. Norsk arbeidsliv er preget av formelle og kulturelle påvirkningsforhold. Dette begrenser trolig hvilken grad funnene er overførbare til andre land enn Norge. Samlet sett kan resultatene fra denne studien potensielt generaliseres til lignende mennesker i lignende situasjoner.

Transparens

Til sammenlikning med pålitelighet og gyldighet som reflekterer over hvor gode metodevalgene er, handler transparens om hvor godt disse valgene formidles. Transparens anses som et viktig kvalitetsprinsipp for forskning, og bidrar til at leseren kan bedømme kvaliteten på studien (Tjora, 2021). Dette innebærer å formidle nøyaktig hvorfor, hvordan, og hva man har gjort i et forskningsprosjekt (Yardley, 2008). For å oppnå transparens i denne studien har jeg vært «gjennomsiktig» om forskningsprosjektets utforming i metodekapittelet. Der har jeg begrunnet og beskrevet vitenskapelig ståsted, metodevalg, analysemetode, datainnsamlingsprosessen og rekrutteringsprosessen av informanter, samt beskrevet de ulike analysestegene i detalj. Oppgavens resultater, temaer og undertemaer er også eksemplifisert med direkte sitater fra informantene, slik at leseren selv kan bedømme kvaliteten på studien.

Konklusjon

Denne kvalitative studien har undersøkt hvordan ledere jobber med å sikre bærekraft i organisasjoner, samt hvilke utfordringer de møter i denne sammenhengen. Analysen viser ulik oppfatning av begrepet 'bærekraft' blant lederne, som tilsynelatende påvirker deres arbeid. Lederne jobber med en involverende tilnærming for å sikre bærekraft. Dette innebærer å skape en felles forståelse for endringsbehovet, tilrettelegge for nødvendig kompetanse og ferdigheter blant medarbeidere, samt tilrettelegge for medvirkning for medarbeidere. Arbeid av slik art kan bidra til å skape villighet og engasjement for grønn omstilling. På tross av lite forskning som viser til sammenhengen mellom organisasjonskultur og bærekraft, kan likevel analysen antyde at lederne har en grønn endringseffekt på bedriftens kultur. Analysen avdekket også underliggende endringsmotstand. Ledernes involverende tilnærming kan bidra til å overkomme endringsmotstand. Likevel argumenterer studien for at endringsmotstand ikke nødvendigvis er noe man må overkomme. Det kan gi kritisk innsikt, men også bevitne et engasjement i organisasjonen som kan brukes til noe positivt. Denne studien har også avdekket et mulig spenningsforhold mellom toppledelsen og mellomledere under grønn omstilling. For at mellomledere med bærekraftsansvar skal kunne jobbe med å sikre bærekraft i organisasjonen, er de i stor grad avhengig av støtte fra toppledelsen. Mellomlederes innsikt og kontakt med medarbeidere på lavere nivåer i organisasjoner kan være gunstig å inkludere i strategiformulering. Sett fra et ledelsesperspektiv, indikerer denne studien at det kreves et godt og tillitsbasert samarbeid mellom toppledere og mellomledere for å imøtekomme det hastende behovet for grønn omstilling av norsk næringsliv. I lys av denne studien foreslås det videre forskning på mellomledelsens betydning og påvirkning på grønn omstilling av organisasjoner.

Referanseliste

- Ahmed, M., Sun, Z. H., Raza, S. A., Qureshi, M. A., & Yousufi, S. Q. (2020). Impact of CSR and environmental triggers on employee green behavior: The mediating effect of employee well-being. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2225–2239. <https://doi.org/10.1002/csr.1960>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Andersson, L., Jackson, S. E., & Russell, S. V. (2013). Greening organizational behaviour: An introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 151–155.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14, 510-527.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Beer, M. og N. Nohria. (2000). *Breaking the code of change*. Harvard Business School.
- Boiral, O., Baron, C., & Gunnlaugson, O. (2014). Environmental leadership and consciousness development: A case study among Canadian SMEs. *Journal of business ethics*, 123(3), 363-383.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (6. utg.). Gyldendal.
- Brough, A. R., Wilkie, J. E., Ma, J., Isaac, M. S., & Gal, D. (2016). Is eco-friendly unmanly? The green-feminine stereotype and its effect on sustainable consumption. *Journal of Consumer Research*, 43(4), 567-582.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa.
- Braun, V., & Clarke, V. (2020). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis?. *Qualitative research in psychology*, 1-25.
- Braun, V. & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis – A practical guide*. SAGE Publications Ltd.

- Brio, J. A. D., Fernandez, E., & Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: An D.W.S. empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 491–522.
- Burnes, B. (1996). No such thing as... a “one best way” to manage organizational change. *Management Decision*, 34, 11–18.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41, 977–1002.
- Burnes, B., Hughes, M., & By, R. T. (2016). Reimagining organisational change leadership. *Leadership*, 14(2), 141-158.
- Busch, Dehlin, E., & Vanebo, J. O. (2010). *Organisasjon og organisering* (6. utg.). Universitetsforlaget.
- By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5, 369–380.
- Clarke, V., Braun, V. & Hayfield, N. (2015). Thematic Analysis. I J.A. Smith (red.), *Qualitative Psychology - A Practical Guide to Research Methods* (3. Utgave) (s. 222-248). London: SAGE Publications Ltd.
- Conway, E., & Monks, K. (2011). Change from below: the role of middle managers in mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 190-203.
- Davis, M., & Coan, P. (2015). Organizational Change. I J. L. Robertson, & J. Barling (red.), *The Psychology of Green Organizations* (s. 244-274). Oxford University Press.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. *Business Horizons*, 26(2), 82-85.
- Deanne, N., & Paul, L. K. (2013). Leadership in organizations (2. utg). Sage.
- DuBois, C. L. Z., Astakhova, M. N., & DuBois, D. A. (2013). Motivating behavior change to support organizational environmental sustainability goals. I A. H. Huffman, & S. R. Klein (red.), *Green organizations: Driving change with I-O psychology* (s. 186-208). Routledge.
- Dunphy, D. and Benveniste, J. (2000). An introduction to the sustainable corporation. I Dunphy, D., Benveniste, J., Griffiths, A. and Sutton, P. (red.). *Sustainability: The Corporate Challenge of the 21st Century* (s. 3-18). Allen & Unwin, St Leonards.

- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management journal*, 43(4), 571-604.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat: om lederskap i hverdagen*. Abstrakt forlag.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.
- Erichsen, Solberg, F., & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg.). Fagbokforlaget
- EY. (2019). *Tempo på grønn omstilling i norsk næringsliv: Utredning av tempoet på grønn omstilling for 11 bransjer i norsk næringsliv*. Klima- og miljødepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/84a01b96cf88453ea542886250cb64fe/tempo-pa-gronn-omstilling-i-norsk-naringliv-ey-2019.pdf>
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7, 25–35.
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: A review of the literature. *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 634–656.
- Forente Nasjoner (FN). (2021, 28. okt). *Bærekraftig utvikling*.
<https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- Gallagher, D. L. (2012). Why environmental leadership? I D. R. Gallagher (Red.), *Environmental leadership: A reference handbook*. Sage publications.
- Gergen, K. J. (2015). *An invitation to social construction* (3. utg.). SAGE Publications Ltd.
- Hahn, T, Pinkse, J, Preuss, L, and Figge, F (2015) Tensions in Corporate Sustainability. Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 127 (2), 297-316.
- Hanna, M. D., Newman, W. R., & Johnson, P. (2000). Linking operational and environmental improvement through employee involvement. *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 148–165. doi:10.1108/01443570010304233.
- Harris, L. C., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Change*, 15(3), 214-234.
<http://dx.doi.org/10.1108/09534810210429273>
- Hellesnes, J. (2001). Sosial konstruktivisme i vitenskapsteorien. *Nytt norsk tidsskrift*, 132-148.

- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474.
- Heyden, M. L., Fourné, S. P., Koene, B. A., Werkman, R., & Ansari, S. (2016). Rethinking ‘top-down’ and ‘bottom-up’ roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support. *Journal of management studies*, 54(7), 961-985.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127.
- IPCC, (2022, 4. april). *Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change*. https://report.ipcc.ch/ar6wg3/pdf/IPCC_AR6_WGIII_FinalDraft_FullReport.pdf
- Incropera, F. (2015). *Climate Change: A Wicked Problem: Complexity and Uncertainty at the Intersection of Science, Economics, Politics, and Human Behavior*. Cambridge University Press.
- Irgens. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (1998). *Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*. Magma.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg.). Abstrakt Forlag AS.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner: Ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm akademisk.
- Kazdin, A. E. (2009). Psychological science's contributions to sustainable environment:

- Extending out reach to a grand challenge of society. *American Psychologist*, 64, 339-356.
- Kawgan-Kagan, I. (2020). Are women greener than men? A preference analysis of women and men from major German cities over sustainable urban mobility. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 8, 100236.
- Kearins, K., & Collins, E. (2012). Making sense of ecopreneurs' decisions to sell up. *Business Strategy and the Environment*, 21(2), 71–85.
- Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis – Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2 utg.). Fagbokforlaget.
- Knežević, M., Cosson-Eide, H., Molde, E., Knutsen, T., Honningsøy, K. H., Solvang, T. M. (2022, 28. februar). *FNs klimapanel: Tiden er i ferd med å renne ut*. NRK Urix. https://www.nrk.no/urix/fns-klimapanel_-tiden-er-i-ferd-med-a-renne-ut-1.15871762
- Kujala, S. (2003). User involvement: a review of the benefits and challenges. *Behaviour & information technology*, 22(1), 1-16.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Ladkin, D. (2010). *Rethinking leadership: A new look at old leadership questions*. Edward Elgar Publishing.
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: en innføring i kvalitative og kvantitative tilnæringer*. Tapir.
- Lee, M. P. (2011). Configuration of external influences: The combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. *Journal of Business Ethics*, 102, 281–298.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. *The essentials of school leadership*, 31-43.
- Leseth, A. B. & Tellmann, S. M. (2014). *Hvordan lese kvalitativ forskning?*. Cappelen Damm.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. I D. Cartwright (Red.). Harper & Row.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357-366.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development, 0143-7739. *Leadership & Organization Development Journal*.

- Maskell, J., & Page, N. (2015). *Engage and Change: Occupational psychologists' role in facilitating corporate responsibility*. The British Psychological Society.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65, 325–357
- McKinsey Global Survey Results (2010). *What successful transformation share*. McKinsey&Company.
- McKinley, J. (2015). Critical Argument and Writer Identity: Social Constructivism as a Theoretical Framework for EFL Academic Writing. *Critical Inquiry in Language Studies*, 12(3), 184-207. <https://doi.org/10.1080/15427587.2015.1060558>
- Meyrick, J. (2006). What is good qualitative research? A first step towards a comprehensive approach to judging rigour/quality. *Journal of Health Psychology*, 11, 799–808.
- Miljøfyrtårn (u.å). *Om Stiftelsen Miljøfyrtårn*. Hentet 16. november fra <https://www.miljofyrtarn.no/om-oss/>
- Miljøfyrtårn (u.å). Nye og reviderte kriterier. Hentet 16. november fra <https://www.miljofyrtarn.no/virksomhet/sertifiseringskriterier/justerte-bransjekriterier/>
- Millar, C., Hind, P., & Magala, S. (2012). Sustainability and the need for change: Organisational change and transformational vision. *Journal of Organizational Change Management*, 25, 489–500.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career development international*, 6(2), 111-119.
- Munkejord, K. (2014). Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 333-355). Fagbokforlaget.
- Nielsen, P., Nielsen, R. N., Bamberger, S. G., Stamhus, J., Fonager, K., Larsen, A., Vinding, A. L., Ryom, P. K., & Omland, Ø. (2012). Capabilities for innovation: The Nordic model and employee participation. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(4), 85-115.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9. utg.). Sage Publications Ltd.
- Norton, T. A., Zacher, H., Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49-54.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda.

- Organization & Environment*, 28(1), 103-125.
<https://doi.org/10.1177/1086026615575773>
- NOU 2010:1. (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Arbeidsdepartementet.
- Nyberg, A., Bernin, P., & Theorell, T. (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates*. Hentet fra
http://www.su.se/polopoly_fs/1.51750.1321891474!/P2456_AN.pdf
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444-466.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01478.x>
- Ormston, R., Spencer, L., Barnard, M. & Snape, D. (2014). The foundations of qualitative research. I J. Ritchie, J. Lewis, C. McNaughton Nicholls & R. Ormston (red.), *Qualitative Research Practice - A guide for social science students and researchers* (s. 1-25). Sage Publications Ltd.
- Paille, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behavior for the environment: A social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 3553–3575.
- Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). *Change management: A guide to effective Implementation* (3. utg). Sage Publications Ltd.
- Peng, J., Chen, X., Zou, Y., & Nie, Q. (2021). Environmentally specific transformational leadership and team pro-environmental behaviors: The roles of pro-environmental goal clarity, pro-environmental harmonious passion, and power distance. *Human Relations*, 74(11), 1864-1888.
- Portugal, E. & Yukl, G. (1994). Perspectives on environmental leadership. *The Leadership Quarterly*, 5(3-4), 271-276.
- Post, J. E., & Altman, B. W. (1994). Managing the environmental change process: Barriers and opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7, 64–81.
- PwC. (2021a). *24th Annual Global CEO Survey: A leadership agenda to take on tomorrow*.
<https://www.pwc.no/no/publikasjoner/ceo-survey-2021/pwc-ceo-survey-2021.pdf>
- PwC. (2021b). *Klimaindeks 2021*. <https://www.pwc.no/no/nyheter/Klimaindeks-2021.pdf>
- Quinn, L., & Dalton, M. (2009). Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
- Rambøll. (2022, 9. mars). *Avdekker flaskehalsen for virksomheters bærekraftsarbeid*. NTB.

- <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/avdekker-flaskehalsen-for-virksomheters-baerekraftsarbeid?publisherId=90205&releaseId=17928243>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135.
- Ramus, C. A. (2001). Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, 43, 85–105.
- Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do. *Journal of World Business*, 37, 151–164.
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee eco-initiatives at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43, 605–626.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, 1-14.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of organizational behavior*, 34(2), 176-194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2015). The role of leadership in promoting workplace pro-environmental behaviors. I J. L. Robertson og J. Barling (Red.). *The psychology of green organizations*. (s. 164-186). Oxford University Press.
- Robertson, J. L., & Carleton, E. (2018). Uncovering how and when environmental leadership affects Employees' voluntary pro-environmental behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 197–210. <https://doi.org/10.1177/1548051817738940>.
- Russell, S.V., & McIntosh, M. (2011). Organizational change for sustainability. I N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (red.) *Handbook of organizational culture & climate* (2. utg.) Sage.
- Rusten, G. (2016). The structure, strategy and geography of green certification services. I A. Jones, P. Ström, B. Hermelin & G. Rusten (red). *Services and the green economy* (s. 51-73). Palgrave Macmillan.
- Saksvik, P.Ø. & Christensen, M. (2015). Bedre organisering av arbeidet - sunn organisatorisk endring og bedre implementering av intervensjoner *Arbeidshelsepsykologi på norsk* (s. 173-203). Fagbokforlaget.

- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243-263.
- Saksvik-Lehouillier, I. & Vaag, J. R. (2020). *Praktisk organisasjonspsykologi*. Gyldendal .
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. utg). Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Sharma, R., & Yetton, P. (2003). The contingent effects of management support and task interdependence on successful information systems implementation. *MIS quarterly*, 533-556.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). *The Hard Side of Change Management*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>
- Smith, J.A. (2015). *Qualitative Psychology - A Practical Guide to Research Methods* (3. utg). SAGE Publications Ltd.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg). Universitetsforlaget.
- Stensaker, I. & Haueng, A. C. (2016). *Omstilling: Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Fagbokforlaget.
- Steg, L. & Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behavior: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 29, 309–317.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1.
- Store Norske Leksikon (2021). *Grønt skifte*. Hentet fra: https://snl.no/grønt_skifte
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (4. Utg.) Gyldendal.
- Unsworth, K. L., Dmitrieva, A., & Adriasola, E. (2013). Changing behaviour: Increasing the

- effectiveness of workplace interventions in creating pro-environmental behavior change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 211–229.
- Vestergaard, B. (2019). *Involverende endringsledelse: Få medarbeiderne med deg*. Cappelen Damm Akademisk.
- WCED. (1987). *Vår felles framtid*. Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. Tiden Norsk Forlag.
- Weber, E. U., & Stern, P. C. (2011). Public understanding of climate change in the United States. *American Psychologist*, 66, 315–328.
- Werner, C. M. (2013). Designing interventions that encourage permanent changes in behavior. In A. H. Huffman, & S. R. Klein (red.), *Green organizations: Driving change with i-o psychology*. (s. 208-230). Routledge.
- Whiteman, G., & Cooper, W. H. (2011). Ecological sensemaking. *Academy of Management Journal*, 54(5), 889-911.
- Willness, C. R., & Jones, D. A. (2013). Corporate Environmental Sustainability and Employee Recruitment: Leveraging “Green” Business Practices to Attract Talent. I A. H. Huffmann, & S. R. Klein (red.). *Green Organizations. Driving Change with I-O Psychology*. Routledge.
- Winston, A. S. (2014). *The Big Pivot: Radically Practical Strategies for a Hotter, Scarcer, and More Open World*. Harvard Business School Publishing.
- Wright, C., Nyberg, D. & Grant, D. (2012). “Hippies on the third floor”: Climate change, narrative identity and the micro-politics of corporate environmentalism. *Organization studies*, 33(11), 1451-1475. <https://doi.org/10.1177%2F0170840612463316>
- Yardley, L. (2008). Demonstrating validity in qualitative psychology. I J. A. Smith (red.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (s. 257-272). SAGE Publications Ltd.
- Yeo, A., Legard, R., Keegan, J., Ward, K., McNaughton Nicholls, C. & Lewis, J. (2014). Indepth interviews. I J. Ritchie, R. Ormston, J. Lewis & C. McNaughton Nicholls (Red.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (2. utg., s. 177-210). Sage Publications Ltd.
- Young, W., Davis, M., McNeill, I. M., Malhotra, B., Russell, S., Unsworth, K., & Clegg, C. W. (2015). Changing behaviour: successful environmental programmes in the workplace. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 689-703. <https://doi.org/10.1002/bse.1836>

- Young, R., & Jordan, E. (2008). Top management support: Mantra or necessity?. *International journal of project management*, 26(7), 713-725.
- Young, R., & Poon, S. (2013). Top management support—almost always necessary and sometimes sufficient for success: Findings from a fuzzy set analysis. *International journal of project management*, 31(7), 943-957.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. utg.). Prentice Hall.
- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121-2142.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til forskningsprosjekt

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 1: Intervjuguide**INTERVJUGUIDE****OPPVARMING**

1. Kan du fortelle litt kort om stillingen du har?
 - Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?
 - Hvor mange er du leder for ca?
 - Har stillingen du har alltid hatt et bærekraftsfokus, eller kom det senere?
2. Hvordan kom du inn i denne bransjen?
 - Hvilken utdanning har du?
 - Har du jobbet som leder før denne stillingen? Evt hvor lenge?

DYBDE**Refleksjon over egen rolle**

3. Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
4. Hvilken egenskap ved deg selv opplever du er mest nyttig i miljøledelse?
 - Miljøengasjert? På hvilken måte?
5. Hva motiverer deg mest med å jobbe med bærekraft?
6. Jeg er spesielt interessert i bærekraftsledelse.. Hva tenker du er annerledes med å drive bærekraftsledelse enn "vanlig ledelse"?
7. Hva er bærekraft for deg?

Refleksjon over organisasjon som helhet

Jeg samarbeider jo med Miljøfyrtårn, og dere har jo vært igjennom en miljøsertifisering.

8. Kan du fortelle litt hvordan den prosessen var?
 - Motivasjon bak valget
 - Utdfordring
 - Hvor stor omstilling krevdes
 - Hvor lang tid tok det
9. Hvordan jobber dere med bærekraft i organisasjonen?
 - Hvor ofte er det på agendaen?
 - Verdier i bedriften?
 - Egen avdeling? Bærekraftgruppe?
10. I hvilken grad tenker du bærekraft er integrert i arbeidet deres?
 - Tenker du dere har klart å sikre bærekraft i organisasjonen?

ANSATTE/MEDARBEIDERE

11. Kan du si litt om hvordan forhold du har til dine ansatte (uten å nevne navn).
 12. Hvordan motiverer du dine ansatte til å jobbe med bærekraft?
 - Eks: Innovasjon, kompetanseutvikling, støtte, belønning, målstyring, åpen for innspill (hvordan foregår dette i så fall)
 - Og hva har fungert best for dere?
 - Er det vanskelig å engasjere de ansatte?
 13. Kan du utdype hvordan dere involverer deres ansatte i bærekraftarbeid?
 - Hvordan kommuniseres det?
 14. Hva tenker du er spesielt viktig for å få med de ansatte på grønn omstilling?
 15. Hva er ditt inntrykk av hva de ansatte tenker om grønn omstilling?
 16. Sett fra ditt perspektiv; Hva er de største utfordringene dere møter på i forankring av miljøarbeid?
 17. Opplever du det er mer motstand mot bærekraft enn annen endring i bedriften?
- Nå nærmer vi oss slutten**, men før vi avslutter vil jeg gjerne stille noen personlige reflekterende spørsmål.
18. Hva er det mest givende med å være leder?
 19. Hva er det mest utfordrende med å være leder?

AVSLUTNING

Før vi avslutter, er det noe du selv vil tillegge? Eller noe spesielt du vil understreke?

Har du noen spørsmål til meg?

Dersom du kommer på noe, ta gjerne kontakt med meg per mail eller telefon.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til forskningsprosjekt

Masterprosjekt i arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU

INFORMASJONSSKRIV

«Vellykket miljøledelse i organisasjoner»

Dette er en forespørsel om å delta i en intervjustudie hvor formålet er å undersøke hvordan ledere jobber med å sikre bærekraft i organisasjoner. I dette skrivet oppgis relevant informasjon om hensikten ved prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet ved prosjektet er å få en dypere forståelse av hvordan ledere jobber med å sikre implementering av bærekraft i sin organisasjon med fokus på kommunikasjon og strategi.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Studien gjennomføres i regi av Psykologisk institutt ved NTNU. Studenten som er ansvarlig for prosjektet er Frida Lydersen. Veileder for prosjektet er Fay Giæver. Prosjektet utføres i samarbeid med stiftelsen Miljøfyrtårn.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Kriterier for å bli trukket til å delta er: du er leder i en bærekraftig organisasjon i henhold til Miljøfyrtårns kriterier. Utvalgsmetoden er snøballmetoden, dvs. at jeg får anbefalinger om hvem som kan være relevante informanter gjennom Miljøfyrtårn sitt nettverk.

Hva innebærer deltakelse?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det et intervju. Det vil vare omtrent 45-60 min. Intervjuet vil omhandle spørsmål om dine subjektive vurderinger om ledelse i en bærekraftig organisasjon.

Ditt personvern

Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet, som vil bli transkribert og analysert i etterkant, i henhold til formålet med studien. Alle deltakere som intervjues vil bli anonymisert i oppgaven. Det er kun studenten og veileder som får tilgang til personidentifiserende data. Dataene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Frivillig å delta

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

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 2. mai 2022. Datamaterialet fra intervjuet vil da bli slettet.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne mer informasjon?

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

- **Student** Frida Lydersen: fridaly@stud.ntnu.no
- **Veileder** Fay Giæver: fay.giaver@ntnu.no

Med vennlig hilsen,

Frida Lydersen
(student)

Fay Giæver
(veileder)

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Vellykket miljøledelse i organisasjoner», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 2. mai 2022

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD

20.04.2022, 14:47

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Vurdering

Referansenummer

384487

Prosjekttittel

Vellykket miljøledelse i organisasjoner

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for psykologi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Fay Giæver, fay.giaver@ntnu.no, tlf: 73598253

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Frida Lydersen, fridaly@stud.ntnu.no, tlf: 45421247

Prosjektperiode

23.08.2021 - 02.05.2022

Vurdering (1)

30.08.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den XX.XX.XXXX, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 02.05.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

