

Hanna Stav Kroppan
Eirik Kilen Myhren

Bærekraftig omstilling i en norsk bedrift Sustainable transition in a Norwegian company

En nødvendighet for å få være med å spille
A necessity to be able to play

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Strategi, organisasjon og ledelse
Veileder: Rita Almaas Valstad
Mai 2022

Hanna Stav Kroppan
Eirik Kilen Myhren

Bærekraftig omstilling i en norsk bedrift

Sustainable transition in a Norwegian company

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Strategi, organisasjon og ledelse
Veileder: Rita Almaas Valstad
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteravhandlingen er vår avsluttende oppgave i et toårig masterløp i økonomi og administrasjon på NTNU Handelshøyskolen, med spesialisering innen strategi, organisasjon og ledelse. Gjennom vår utdannelse har vi fått innblikk i mange spennende fagfelt som kunne vært interessant å se nærmere på i vår masteroppgave. Vi har derimot begge en særlig interesse for bedrifters bærekraft og de spennende mulighetene som ligger her, og da ble det naturlig for oss å gjøre et dypdykk ned i dette svært spennende og voksende fagområdet. Det å få muligheten til å vie et helt semester til å undersøke og skrive om et aktuelt og selvvalgt tema, har vært svært givende. Prosessen har gitt oss verdifulle erfaringer både i form av utfordringer og oppturer som vi tar med oss inn i arbeidslivet.

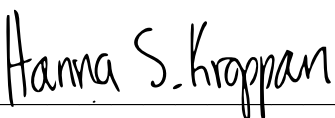
Vi ønsker spesielt å takke respondentene fra vår casebedrift for at de tok seg tid til å stille opp til intervjuer, og la oss få innblikk i deres spennende arbeid med bærekraft. Vi vil også vise takknemlighet til vår veileder Rita Almaas Valstad for gode råd og innspill gjennom prosessen. Til slutt vil vi takke hverandre for et godt samarbeid og nyttige faglige og ikke-faglige samtaler underveis.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2022



Eirik Kilen Myhren



Hanna Stav Kroppan

Sammendrag

Bedrifter må i økende grad forholde seg til samfunnets bærekraftige utvikling, og ta sin del av ansvaret i omstillingen mot en mer bærekraftig verden. Næringslivet pålegges å arbeide med bærekraft av norske og utenlandske myndigheter, og kunder setter stadig nye krav til bærekraftige produkter og tjenester. Samtidig anerkjenner bedrifter selv behovet for en bærekraftig omstilling. Denne masteroppgaven tar for seg hvordan en stor norsk bedrift gjennomfører sin bærekraftige omstilling, og hvordan den forholder seg til ulike faktorer i denne prosessen. Oppgaven har følgende overordnet problemstilling med to tilhørende forskningsspørsmål:

Hva kjennetegner arbeidet med en bedrifts bærekraftige omstilling i norsk kontekst?

- 1. Hvordan forholder bedriften seg til eksterne faktorer i sin bærekraftige omstilling?*
- 2. Hvordan forholder bedriften seg til interne faktorer i sin bærekraftige omstilling?*

For å besvare problemstillingen er det benyttet kvalitativ metode. Det er gjennomført en intensiv enkeltcasestudie med åtte semistrukturerte dybdeintervju. Casebedriften er en stor norsk leverandør av forbruksvarer til privat og offentlig sektor, som gjennomgår endringer mot å bli en mer bærekraftig bedrift. Utvalgt teori og litteratur er hentet fra feltene bedrifters bærekraft, endring og organisatorisk endringsledelse for bærekraft, med fokus på organisasjonskultur.

Hovedfunnene fra studien viser at eksterne interessenter er hoveddriverne av den bærekraftige omstillingen i denne casestudien, og bedriften endrer seg i stor grad reaktivt som følge av eksterne krav. Kunder er den viktigste eksterne faktoren for bedriftens arbeid med bærekraft, noe som ses i sammenheng med den norske konteksten. Internt mangler det initiativ til å jobbe proaktivt med bærekraft, som skyldes kjennetegn ved den eksisterende organisasjonskulturen og ledelsens tilnærming til å engasjere sine ansatte. I tillegg belyser studien den store makten offentlig sektor i Norge har på enkeltbedrifters bærekraftsarbeid, og følgelig viktigheten av at kravenes utforming og innhold stimulerer til et helhetlig perspektiv på bærekraft. Videre impliserer den også betydningen av en strategisk utarbeidelse av visjon og strategi som ikke bare fordrer reaktiv tilpasning, men bygger opp under et mer proaktivt internt arbeid med bærekraft.

Abstract

Organizations are increasingly affected by the sustainable development of society, and need to take their share of responsibility towards a more sustainable world. Organizations are required to work with sustainability by the Norwegian and foreign authorities, and customers are constantly placing new demands on sustainable products and services. At the same time, companies themselves recognize the need for a sustainable change. This master thesis addresses how a large Norwegian company implements its sustainable transition, and how it relates to various factors in this process. The thesis aims to answer the following main research question, followed by two associated sub-research questions:

What characterizes the work of a company's sustainable transition in a Norwegian context?

- 1. How does the company deal with external factors in their sustainable transition?*
- 2. How does the company deal with internal factors in their sustainable transition?*

To answer the research question, a qualitative method has been used. An intensive single-case study with eight semi-structured in-depth interviews has been conducted. The case company in question is a large Norwegian supplier of consumer goods to the private and public sector, which is undergoing changes towards becoming a more sustainable company. Selected theory and literature involves the fields of corporate sustainability, change and organizational change management for sustainability, with a focus on organizational culture.

The main findings from the study show that external stakeholders are the main drivers of the sustainable transition in this case study, and the company acts reactive to changes as a result of external demands. Customers are the most important external factor for the company's work with sustainability, which relates to the Norwegian context. Internally, there is a lack of initiative to work proactive towards sustainability, which is due to characteristics of the existing organizational culture and the management's approach to engaging its employees. In addition, the study highlights the power of the public sector in Norway on individual companies' work with sustainability, and consequently the importance of the requirements' design and content stimulating a holistic perspective on sustainability. Furthermore, it also implies the importance of a strategic formulation of vision and strategy that not only requires reactive adaptation, but builds on a more proactive internal work with sustainability.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Problemstilling og avgrensning.....	2
1.3 Oppgavens struktur	3
2. Casebeskrivelse	4
2.1 Kjedekontor og grossist.....	4
2.2 Bærekraftsarbeid.....	5
3. Teori	6
3.1 Forståelse av hva bedrifters bærekraft er.....	6
3.2 Endring og omstilling	7
3.2.1 Endringsagenter.....	9
3.3 Viktige faktorer for bedrifters implementering av bærekraft	9
3.3.1 Eksterne faktorer.....	10
3.3.2 Interne faktorer.....	11
3.3.2.1 Organisasjonskultur.....	13
3.4 Oppsummering	15
4. Metode	16
4.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv	16
4.1.1 Valg av metode.....	16
4.2 Tema og problemstilling.....	17
4.3 Forskningsdesign.....	18
4.4 Datainnsamling.....	18
4.4.1 Datainnsamlingsmetode.....	18
4.4.2 Utvalg av enheter	19
4.4.3 Intervjuguide	19
4.4.4 Gjennomføring av intervju.....	20
4.4.5 Analyse av data	20
4.5 Vurdering av forskningskvalitet.....	22
4.5.1 Validitet.....	22
4.5.1.1 Intern gyldighet	22
4.5.1.2 Ekstern gyldighet	23
4.5.2 Reliabilitet.....	24
4.6 Oppsummering	25
5.1 Eksterne interessenters krav.....	27
5.1.1 Krav fra kunder	27
5.1.2 Lover og reguleringer	28

5.1.3	Normativt press.....	29
5.2	Mangel på bærekraftsfokus internt.....	30
5.2.1	Mangel på internt initiativ	30
5.2.2	Varierende forståelse av, og holdninger til bærekraft	31
5.2.2.1	Bærekraftsengasjement preget av type stilling.....	33
5.2.2.2	Generasjonsforskjeller.....	34
5.3	Strukturelle forhold i organisasjonen.....	35
5.3.1	Forhold mellom kjedekontor og grossist.....	35
5.3.2	Intern kommunikasjon om bærekraft til ansatte	38
5.3.2.1	Valg av kommunikasjonskanaler	38
5.3.2.2	Innhold og resultat av kommunikasjon	39
5.3.3	Mangelfull opplæring og kompetanseheving av ansatte.....	41
5.3.3.1	Internt ressurscenter	42
5.4	Oppsummering	44
6.	Analyse og diskusjon.....	45
6.1	Analyse.....	45
6.1.1	Eksterne interessenters krav	45
6.1.1.1	Krav fra kunder.....	45
6.1.1.2	Lover og reguleringer.....	46
6.1.1.3	Normativt press.....	47
6.1.2	Mangel på bærekraftsfokus internt.....	47
6.1.2.1	Mangel på internt initiativ.....	47
6.1.2.2	Varierende forståelse av, og holdninger til bærekraft.....	48
6.1.3	Strukturelle forhold i organisasjonen.....	50
6.1.3.1	Forhold mellom kjedekontor og grossist	50
6.1.3.2	Intern kommunikasjon om bærekraft til ansatte.....	52
6.1.3.3	Mangelfull opplæring og kompetanseheving av ansatte	52
6.2	Diskusjon.....	53
6.2.1	“Hvordan forholder bedriften seg til eksterne faktorer i sin bærekraftige omstilling?”	53
6.2.1.1	Kunder, lover og reguleringer	53
6.2.1.2	Normativt press.....	56
6.2.2	“Hvordan forholder bedriften seg til interne faktorer i sin bærekraftige omstilling?”	56
6.2.2.1	Personlige verdier og organisasjonskultur.....	57
6.2.2.2	Intern kommunikasjon.....	59
6.2.2.3	Kompetanseheving.....	60
6.2.2.4	Sentralisering.....	61
6.2.2.5	Ledelse og lederholdninger	62
7.	Konklusjon og avslutning.....	64
7.1	Konklusjon.....	64
7.2	Begrensninger ved studien.....	65
7.3	Teoretiske implikasjoner	66

<i>7.4 Praktiske implikasjoner</i>	66
<i>7.5 Forslag til videre forskning</i>	67
Vedlegg 1: Intervjuguide leder	77
Vedlegg 2: Intervjuguide bærekraftsansvarlig	80
Vedlegg 3: Intervjuguide øvrige ansatte	83
Vedlegg 4: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	85

Figuroversikt

Figur 1: Casebedrift	5
----------------------------	---

1. Innledning

Bærekraftig utvikling har vært et sentralt begrep i samfunnsdiskusjoner i flere tiår. Likevel har ikke verdenssamfunnet klart å omstille seg til en virkelighet der det er *“en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov”* (United Nations, 1987, s. 42). Sult, ekstrem fattigdom og overforbruk av jordas ressurser er globale utfordringer som preger mennesker verden over, og disse vil fortsette å tilta med mindre verdens befolkning klarer å omstille til en mer bærekraftig tilværelse (FAO, IFAD, UNICEF, WFP & WHO, 2020; Lin, Wambersie & Wackernagel, 2021; United Nations, 2020).

I litteraturen er det bred enighet blant forskere om at bedrifter bør integrere bærekraft i deres kjernevirksomhet, fordi bærekraftig utvikling i samfunnet ikke kan oppnås uten at bedrifter tar ansvar (Schaltegger, Hansen & Lüdeke-Freund, 2016). Dette standpunktet har også blitt adoptert av norske myndigheter. De anser det private næringslivet i Norge som en sentral aktør for å kunne realisere bærekraftsmålene som er satt nasjonalt, da de kan bidra med kompetanse, kapital og evne til å innovere (Kommunal- og Distriktsdepartementet, 2021). Bedrifter selv anerkjenner behovet for å ta tak i negative påvirkninger av deres aktiviteter, og har derfor vist økende interesse for en mer bærekraftig utvikling (Lozano, 2018). For bedrifter som har forpliktet seg til å ta ansvar for økonomiske, sosiale og miljømessige forhold, er det ikke lengre et spørsmål om bærekraftsstrategier skal implementeres, men hvordan dette arbeidet gjøres (Baumgartner, 2014). Vi ønsker derfor å undersøke hvordan bedrifters bærekraft kan implementeres i norske bedrifter.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for oppgaven er en genuin interesse for hvordan norske bedrifter kan omstille seg og bidra til å løse bærekraftsproblemer verden står overfor. I 2015 vedtok FN 17 bærekraftsmål. Disse målene forholder seg til de tre dimensjonene “klima og miljø”, “sosiale forhold” og “økonomiske forhold”, og skal fungere som en global, felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikheter og stoppe klimaendringene innen 2030 (FN, 2021). Norge har forpliktet seg til å arbeide med oppfyllelse av FN's bærekraftsmål, og de står derfor høyt på agendaen til norske myndigheter (Bardal, Reinart, Lundberg & Bjørkan, 2021). Handlingsplanen for å nå disse, blir kalt 2030-agendaen for bærekraftig utvikling

(Regjeringen, 2022). 2030-agendaen legger vekt på at bærekraftsmålenes tre dimensjoner er gjensidig avhengig av hverandre, og at det må være et helhetlig arbeid om man skal nå målene (Meld. St. 40 (2020-2021)).

Som en del av strategien for å nå målene i 2030-agendaen, legger norske myndigheter press på næringslivet gjennom politiske virkemidler (Meld. St. 20 (2020–2021)). Et sentralt virkemiddel som er innført, er påvirkning gjennom miljøkrav i offentlige innkjøp. Offentlig sektor er en stor forbruker og investor, og som et ledd i strategien for å fremme bærekraft, pålegger de oppdragsgivere miljøkrav for å redusere skadelig miljøpåvirkning og fremme miljøvennlige klimaløsninger (Meld. St. 13 (2021-2021)). Det er derimot ikke bare krav fra norske myndigheter som næringslivet må forholde seg til, da bedriftene også er underlagt lovendringer og direktiver fra EU (European Commission, u.å.). Videre ser man også en tendens til at bærekraft blir viktigere for norske forbrukere (BDO, 2021). Å implementere bærekraftstrategier er derfor ikke bare en mulighet for bedrifter, men det kreves for å klare å være konkurransedyktig (Baumgartner & Ebner, 2010).

Implementering, integrering og institusjonalisering av bærekraft i organisasjoner er fortsatt lite undersøkt (Lozano & Garcia, 2020; Baumgartner, 2014; Klettner, Clarke & Boersma, 2014). Casestudier er verdifulle for å undersøke dette nærmere (Klettner et al., 2014; Baumgartner, 2014).

1.2 Problemstilling og avgrensning

Overordnet tema for avhandlingen er bedrifters bærekraftige omstilling, hvor konteksten er det norske næringslivet. Litteratursøk på feltet gir en oppfatning av at det er mangelfull litteratur om bedrifters bærekraft fra Norden generelt, og deriblant i Norge. Selv om det har vært mange forsøk på å implementere bærekraft i organisasjoner, lider feltet av lite forskning på hva som kjennetegner bærekraftig omstilling i praksis (Lahti, Wincent & Parida, 2018; Vildåsen, 2018; Linnenluecke & Griffiths, 2010). Studier fra andre nasjonale kontekster har vist at bedrifter i denne sammenheng må ta stilling til både eksterne og interne forhold (Lozano & von Haartman, 2018; Yadav, Gupta, Rani & Rawat, 2018; Saeed & Kersten, 2019; Lozano & Garcia, 2020). Vi ønsker å se på hvordan casebedriften tar stilling til disse forholdene. På bakgrunn av dette har vi utformet følgende overordnede problemstilling, som videre skal besvares av to tilhørende forskningsspørsmål:

“Hva kjennetegner arbeidet til en bedrifts bærekraftige omstilling i norsk kontekst?”

Forskningsspørsmål:

1. *Hvordan forholder bedriften seg til eksterne faktorer i sin bærekraftige omstilling?*
2. *Hvordan forholder bedriften seg til interne faktorer i sin bærekraftige omstilling?*

Formålet med studien er å bidra til økt innsikt og kunnskap om hvordan det jobbes med bærekraft i norske bedrifter. Spesielt ønsker vi å se på hvordan de forholder seg til interne og eksterne faktorer i en slik omstillingsprosess. For å belyse dette inkluderes litteratur fra bærekraft, endringer og organisatorisk endringsledelse for bærekraft med fokus på organisasjonskultur.

1.3 Oppgavens struktur

I neste kapittel presenteres casebeskrivelsen av den aktuelle bedriften, før vi i det påfølgende teorikapittelet vil presentere teori og litteratur som er med på å belyse problemstillingen. Videre beskrives metodiske valg i metodekapittelet, inkludert vurderinger av studiens kvalitet. Deretter presenteres empiri og funn fra datainnsamlingen i eget empirikapittel. Empirien diskuteres så opp mot teori i analyse- og diskusjonskapittelet, og brukes til å besvare forskningsspørsmålene. Til slutt presenteres konklusjon av overordnet problemstilling, praktiske og teoretiske implikasjoner, samt forslag til videre forskning.

2. Casebeskrivelse

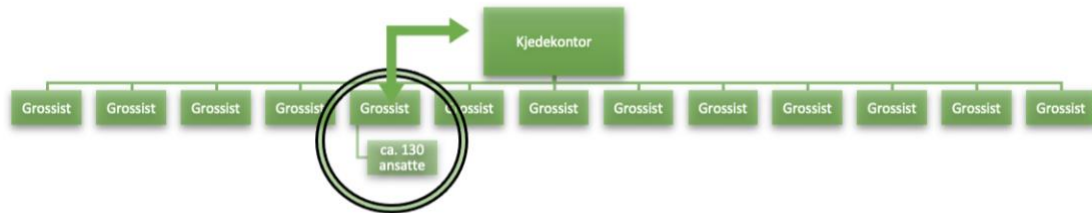
For å gi leseren en forståelse av konteksten denne bærekraftige omstillingen foregår i, vil vi presentere vår aktuelle casebedrift og deres bærekraftige omstillingsprosess slik den har blitt gjennomført til i dag. Dette vil være informasjon som understøtter vår analyse og diskusjon senere i oppgaven, men som ikke er direkte knyttet til å besvare problemstillingen.

Casebeskrivelsen vil ta utgangspunkt i data fra sekundærkilder som bedriftens bærekraftsrapport og nettside, samt innsikt fra intervjuene. Casebedriften holdes anonym, og det vil derfor ikke refereres til kilder.

2.1 Kjedekontor og grossist

Vår aktuelle casebedrift er en stor salgs- og logistikkorganisasjon som leverer forbruksvarer til privat og offentlig sektor i Norge. Med forbruksvarer menes produkter som emballasje, kontorrekvisita, engangsbestikk og lignende artikler. Denne bedriften er en kjede, som er strukturert slik at den består av 13 grossister med ansvar for ulike geografiske områder i hele landet, som har egne eiere og ledere. De 13 grossistene er sammen eierne av kjeden, og det er etablert et eget kjedekontor som tar seg av en rekke felles aktiviteter for grossistene. Dette er aktiviteter som er hensiktsmessig at koordineres på tvers av de ulike grossistene, slik som markedsføring og forhandling av sentrale avtaler med store kunder og leverandører. De sentrale avtalene må videre følges opp av hver enkelt grossist. Også ansvaret for kjedens strategi for bærekraftig omstilling er sentralisert hos kjedekontoret, i form av en bærekraftsdirektør og en prosjektgruppe for bærekraft.

Den aktuelle organisasjonen der de fleste respondentene har sin tilhørighet, er en av disse 13 grossistene. Denne grossisten er en familieeid bedrift med ca. 130 ansatte, og har ansvar for et geografisk område med potensielt lange avstander fra lager til kunde. Omtrent halvparten av bedriftens ansatte jobber med salg. De resterende ansatte jobber enten med logistikk, i form av innkjøp, håndtering av varer på lager og transport ut til kunder, eller i støttefunksjoner innenfor økonomi og administrasjon.



Figur 1: Casebedrift

Videre i oppgaven vil de ulike nivåene i organisasjonen omtales som kjedekontor og grossist, og henholdsvis “sentralt” og “lokalt”. I tilfeller hvor grossist og kjedekontor omtales som helhet, brukes “casebedriften”.

2.2 Bærekraftsarbeid

Kjedens bærekraftsprosjekt ble igangsatt for ca. fire år siden. Prosjektgruppen tok utgangspunkt i FNs bærekraftsmål og kjedens virksomhet, og identifiserte hvor den største innflytelsen kunne gjøres, samt hva kundene krevde. De utarbeidet deretter en strategi, og tilhørende målsettinger, basert på dette. Etter hvert ble dette arbeidet forankret med en egen bærekraftsdirektør som har hovedansvar for bærekraftsarbeidet, inkludert overordnet ansvar for prosjektgruppen for bærekraft. Casebedriftens bærekraftstiltak springer ut fra denne prosjektgruppen på bakgrunn av innsikt fra markedet og krav fra interessenter. Gruppen er satt sammen av representanter fra ulike grossister, som har ulike funksjoner i sine respektive organisasjoner. Den ledes av en prosjektleder som er ansatt internt på kjedekontoret.

3. Teori

I teorikapittelet presenteres relevant teori og litteratur som hjelper oss med å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen i analyse- og diskusjonskapittelet. Med et tema som kan inngå i mange teorifelt, hjelper også den utvalgte teorien å sette fokus og rammer for prosjektet. Basert på vår problemstilling og det aktuelle forskningsfeltet har vi valgt ut teori og litteratur fra bedrifters bærekraft, ulike perspektiver på endring og viktige faktorer identifisert i organisatorisk endringsledelse for bærekraft, med fokus på organisasjonskultur.

3.1 Forståelse av hva bedrifters bærekraft er

Det engelske begrepet «corporate sustainability» er i denne oppgaven oversatt til «bedrifters bærekraft». Det finnes mange ulike definisjoner av bedrifters bærekraft (Kravchenko, Pigosso & McAloone, 2019). Mange av definisjonene har likheter fra Brundtlandkommisjonens definisjon av bærekraftig utvikling (Kravchenko et al., 2019), som tidlig ble bredt akseptert av politikere og bedriftsledere (Dyllick & Hockerts, 2002). I bedriftskontekst har Brundtlandkommisjonens definisjon blitt påvirket av litteratur fra ledelse og strategi, og dermed har det sprunget ut ulike forståelser av bedrifters bærekraft (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Hva forskerne vektlegger i bærekraftsbegrepet og på organisasjons-, strategi- og ledelsesfeltet, påvirker forståelsen av fenomenet. Linnenluecke og Griffiths (2010) argumenterer for at de mange ulike definisjonene har skapt forvirring og vanskeligheter med implementering. Det er uenighet om både konseptet bedrifters bærekraft, og uklarhet om hvordan best implementere det i praksis (Daily & Huang, 2001).

Store deler av litteraturen om bedrifters bærekraft utdyper behovet for et helhetlig perspektiv for å implementere bærekraft (Lozano, 2015; 2018). I Lozano's (2018) forståelse av bedrifters bærekraft poengteres det at organisasjonen må bidra til både økonomisk, miljømessig og sosial bærekraftig likevekt. Han peker videre på at bærekraft må implementeres i alle organisatoriske systemer. Dette helhetlige perspektivet innebærer å ta hensyn til både ikke-menneskelige og menneskelige ressurser, infrastruktur, verdikjede og interaksjon med interessenter (Lozano & Garcia, 2020). Hva dette innebærer, avhenger av den aktuelle bedriften. I tillegg påvirker bedriftens størrelse, omfang, struktur og bransje bærekraftspraksiser. Bedrifters bærekraftsstrategier må altså skreddersys til den aktuelle bedriftens kontekst (Engert, Rauter & Baumgartner, 2016).

I denne oppgaven forstås bedrifters bærekraft som å møte miljømessige, økonomiske og sosiale behov, og å vise handling gjennom å integrere bærekraftstiltak i hele organisasjonens relasjonelle og strukturelle systemer for å klare dette.

3.2 Endring og omstilling

Parry, Kirsch, Carey og Shaw (2014) innleder sin artikkel med å si at “dagene hvor bedrifter hadde tid og luksus til å «opptine» og «gjenfryse» før de må håndtere nye endringsprosjekter er tydelig over”. Her refereres det til Kurt Lewin’s (1951) trestegs endringsmodell med stegene opptining, forandring og gjenfrysning, som ser på endring som en spesiell hendelse. En annen klassisk endringsmodell med samme tilnærming er Kotter’s (1995) 8-steps modell for endring. Dette er normative endringsmodeller som tilbyr en “løsning” ved å bestemme stegene for å gjennomføre og lede endring (Kvålshaugen, Wennes & Nesse, 2019).

Organisasjoner må imidlertid forholde seg til at mange endringer foregår på samme tid, og at nye endringer settes i gang før pågående endringer er fullført (Meyer & Stensaker, 2011).

Dette er et annet perspektiv på endring, hvor organisasjoner alltid er i bevegelse i motsetning til en spesiell hendelse, og som fordrer bruk av deskriptive endringsmodeller (Tsoukas & Chia, 2002). Disse prøver ikke å tilby en løsning, men spesifiserer heller hovedvariablene og faktorene som påvirker organisatorisk prestasjon og organisasjonsendrings suksess.

På bakgrunn av ulike utviklingstrekk i samfunnet, slik som fokus på bærekraft, overforbruk av begrensede ressurser og klimaendringer, har det blitt svært viktig å skape dynamiske og endringsdyktige organisasjoner som raskt kan tilpasse seg til hurtig endrede omgivelser (Kvålshaugen et al., 2019). Dette er enklere sagt enn gjort. Flere studier har vist at så mye som 60-70 % av forsøk på organisasjonsendringer feiler (Burnes, 2011; Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013). Likevel risikerer organisasjoner som ikke ønsker, eller klarer, å endre seg å bli utkonkurrert som følge av eksterne hendelser eller interessenter (Collins & Porras, 2002). Det kan for eksempel være reguleringer og lovgivninger, ny teknologi og produkter, manglende kompetanse og konkurranse (Lozano, 2015). Alle de nevnte variablene kan knyttes til endringer som skjer som følge av en bærekraftig utvikling.

Lewin’s trestegs-modell for endring anses som den klassiske tilnærmingen til endringsledelse (Cummings, Bridgman & Brown, 2016). Modellen er kritisert for å være både vel forenklet, rigid og statisk, og derfor ikke tilpasset organisasjoners virkelighet (Child, 2005; Clegg,

Kornberger & Pitsis, 2005). Ut fra kritikken har det vokst mer fleksible og dynamiske modeller for endring. Argumentene for disse modellene går i hovedsak ut på at det krever mer komplekse modeller for å forstå organisasjoners komplekse og skiftende omgivelser (Errida & Lotfi, 2021). Noen av prinsippene i de tradisjonelle normative endringsmodellene for hvordan man best kan tilrettelegge for vellykket endring, er likevel relevante i dag, som for eksempel å skape forståelse for hvorfor endringen er viktig og dermed redusere motstand internt (Kotter, 1996).

I sammenheng med komplekse omgivelser kan endringer ha mange dimensjoner ved seg. Initiativ til endring kan oppstå som et resultat av både ytre påvirkning og internt initiativ (Kvålshugen et al., 2019). Ytre påvirkning, som for eksempel krav fra eksterne interessenter fører ofte til reaktive endringer. Strategiske reaktive endringer handler om større endringer som organisasjonen presses til å gjøre, for eksempel på grunn av nye rammebetingelser som ny lovgivning eller store forandringer i kundenes behov (Kvålshaugen et al., 2019). Proaktive endringer kommer gjerne fra indre initiativ (Lozano, 2012). Det skilles også mellom inkrementelle og strategiske endringer, hvor inkrementelle endringer skjer hele tiden. Det trenger ikke nødvendigvis å handle om små endringer. Endringene kan være betydelige, men de rører ikke ved organisasjonens strategiske fundament (Kvålshaugen et al., 2019). Strategiske endringer derimot, kan endre hele eksistensgrunnlaget for organisasjonen (Kvålshaugen et al., 2019).

Errida og Lotfi (2021) undersøkte 37 normative og deskriptive endringsmodeller, og kom fram til 12 kategorier som er viktig ved endring. Her vil kun de som er mest relevant for vår studie presenteres. Implisitt i alle kategoriene ligger viktigheten av ledelse. Et viktig ledelsesansvar er å utarbeide en klar og delt visjon og strategi for endring. Visjonen må tilpasses organisasjonens strategi og blant annet beskrive hvorfor endring er nødvendig (Errida & Lotfi, 2021). Videre må individer og organisasjonen ønske å endre seg og ha endringskapasitet. Organisasjonens endringskapasitet handler om å håndtere endringer og at mange endringsprosesser foregår samtidig, og dette kan organisasjoner trene på ved å gjennomgå kontinuerlige forbedringer (Meyer & Stensaker, 2011). Ansatte må motiveres for å aktivt delta i endringsprosessen, og spesielt hvis de skal fungere som endringsagenter. Ledelsen bør ha egne strategier for effektiv kommunikasjon, og bærekraft må formidles til alle deler av organisasjonen (Haugh & Talwar, 2010).

3.2.1 Endringsagenter

Store endringer i en organisasjon ledes ofte av toppledelsen, men andre medlemmer av organisasjonen kan initiere endring eller bidra til at det blir en suksess (Yukl & Gardner, 2020). Det er her endringsagenter kommer inn. Endringsagenter er personer som «genererer, implementerer og vedtar endring i og utenfor organisasjoner» (Heiskanen, Thidell & Rodhe, 2016, s. 218). Endringsagenter kan spille en viktig rolle i bærekraftsrelatert læring og endringsprosesser, uten å nødvendigvis inneha lederstillinger (Siebenhüner & Arnold, 2007). Effektive ledere legger til rette for kompetente endringsagenter for å fasilitere effektiv implementering av strategiske beslutninger i organisasjonen (Yukl & Gardner, 2020). Det ligger altså et ansvar hos ledelsen for at endringsagenter kan være effektive i organisasjonen.

3.3 Viktige faktorer for bedrifters implementering av bærekraft

Flere forskere har i takt med aktualiteten til bærekraft gått videre fra tradisjonell endringsledelse, til å forske på organisatorisk endringsledelse for bærekraft. Forskningen undersøker hvordan organisasjoner leder og implementerer endring mot bærekraft, ved å identifisere faktorer som påvirker prosessen med å implementere bærekraftaktiviteter på organisatorisk nivå (Bögel, Pereverza, Upham & Kordas, 2019; Lozano, 2012; Baumgartner, 2014). Det skilles vanligvis mellom interne og eksterne faktorer (Lozano & von Haartman, 2018). Disse interne og eksterne faktorene kan igjen deles inn i ulike typer. Basert på sin litteraturreview skiller Engert et al. (2016) mellom «organisasjonelle påvirkninger» og «drivere» både internt og eksternt. Førstnevnte er forhold som gir grunnlag for alle bedriftsaktiviteter, og sistnevnte er faktorer som forklarer hvorfor integrering av bærekraft er viktig for bedriften, og hvilke fordeler det forventes å gi. I tillegg identifiseres det at enkelte faktorer kan både fungere støttende og hindrende for implementering av bærekraft, ut fra organisasjonens karakteristikk. I vår studie vil vi også kategorisere viktige faktorer for bedrifters implementering av bærekraft som interne eller eksterne faktorer.

Som nevnt i forbindelse med endring generelt, vil endringer drevet av eksterne faktorer ofte føre til reaktive handlinger. Er det derimot interne faktorer som styrer, fører det gjerne til proaktive handlinger (Kvålshaugen et al., 2019). I Lozano og Garcia (2020) sin undersøkelse av hvordan bedrifter jobber med bærekraft, fant de at de fleste bedriftene jobber proaktivt. Det var også tydelig at hoveddrivkreftene var en relativt jevn blanding av eksterne og interne faktorer, men at organisasjonene i hovedsak drives av interne fremfor eksterne drivere. Denne

vekingen av eksterne og interne drivere sees også igjen i andre studier (Lozano & von Haartman, 2018). Dette er interessant å sammenligne med våre funn og kjennetegn ved casebedriftens viktigste faktorer som de må forholde seg til i den bærekraftige omstillingen.

3.3.1 Eksterne faktorer

Med eksterne faktorer for bedrifters bærekraft begrenser vi oss i denne studien til faktorer som har sitt utspring utenfor organisasjonen, men som påvirker hvordan bedriften implementerer bærekraft. Mange av disse eksterne faktorene kan forstås som eksterne interessenter. Det har vært et skifte fra tradisjonell drift hvor ledere i størst grad forholdt seg til eiernes interesser i å maksimere profitt, til dagens samfunn hvor krav og forventninger fra mange ulike interessenter påvirker bedriftenes handlingsrom (Lahti et al., 2018).

Viktige eksterne interessenter som kan påvirke en bedrifts bærekraftsarbeid, er blant annet myndigheter, kunder, samfunnsomgivelser, konkurrenter, alliansepartnere og leverandører (Saeed & Kersten, 2019; Yadav et al., 2018; Lozano, 2015; Sroufe, 2017). Kunder, gjennom sine forventninger, etterspørsel og krav, er av flere presentert som helt sentrale drivere for bedrifters bærekraft (Kiesner & Baumgartner, 2019; Yadav et al., 2018; Lozano, 2015; Sroufe, 2017). Lozano og von Haartman (2018) fant derimot i sin internasjonale studie at myndigheters reguleringer og lover ofte er en sterkere drivkraft enn kundekrav for bedrifters bærekraftige omstillingsprosesser, og de tiltak som implementeres. Viktigheten av myndigheter for implementering av bedrifters bærekraft støttes også av andre forskere (Saeed & Kersten, 2019; Yadav et al., 2018). I litteraturen trekkes ofte bedriftens omdømme fram som en tredje sentral ekstern driver for bærekraftig omstilling, som også kan knyttes til eksterne interessenter i form av samfunnsomgivelser (Lozano og von Haartman, 2018; Lozano, 2015; Sroufe, 2017). Gjennom å ta bærekraftsansvar og integrere det i driften, kan bedrifter kommunisere dette ut til alle interessenter, og dermed beskytte sin legitimitet og sitt image i omgivelsene.

Hvilke eksterne drivere som er sterkest, og hvordan de påvirker implementeringen av bærekraft, varierer med forholdene bedriften opererer i (Engert et al., 2016). Type bransje som man er en del av, sammen med bransjens struktur og markedsposisjonen som bedriften innehar, påvirker hvordan en bedrift må forholde seg til ulike eksterne faktorer, og dermed også hvordan de jobber med implementering av bærekraft (Mazutis, 2013; Michelin, Boesso & Kumar, 2013; Engert & Baumgartner, 2016). Eksterne drivere, som for eksempel

regelverk, er viktig for å presse bedrifter til å omstille. Samtidig er det slik at det ofte kan lede til et ensidig fokus på etterlevelse, noe som tilsvarer et engasjement på minimumsnivå (Mazzi, Toniolo, Mason, Aguiari & Scipioni, 2016)

3.3.2 Interne faktorer

Interne faktorer definerer vi som forhold som eksisterer internt i organisasjonen, som de selv kan påvirke, og som på ulike måter har innflytelse på bedriftens arbeid med bærekraft. Flere studier har forsøkt å identifisere slike forhold. Lozano (2015), og organisatorisk endringsledelse for bærekraft generelt, fokuserer på hvordan «myke» interne forhold i bedriften kan utnyttes for å forflytte seg til en mer bærekraftsorientert tilstand. Noen av de viktigste forholdene er sosiale og menneskelige aspekter i organisasjoner som verdier, visjoner, organisasjonskultur, læring, kapabiliteter, myndiggjøring av ansatte og ledelse (Lozano, 2015; Lozano & Garcia, 2020). Andre identifiserte suksessfaktorer for implementering av bedrifters bærekraft er informasjonssystemer, organisasjonsstruktur, ansattes motivasjon og kvalifikasjoner, kommunikasjon og evnen til å rapportere prestasjoner til interne og eksterne interessenter (Engert & Baumgartner, 2016). Det er også viktig å huske at både eksterne og interne faktorer må ses i sammenheng, da de påvirker hverandre i praksis (Engert et al., 2016).

Også ifølge undersøkelsen til Lozano og von Haartman (2018) er proaktiv ledelse, sammen med organisasjonskultur og det moralske og etiske ansvaret til å bidra til bærekraft, de mest sentrale interne driverne for bærekraftig omstilling i bedrifter. Aspekter ved ledelse, i form av lederstil og ledernes holdninger ble også av Brunner (2006) identifisert som mulige drivere av implementering av bærekraft i en organisasjon. Andre studier støtter også viktigheten av involvering fra toppledelsen (Kiesnere & Baumgartner, 2019; Errida & Lotfi, 2021; Sroufe, 2017). De nevnte faktorene ble også identifisert til å kunne opptre som barrierer for bærekraft hvis de ikke tilpasses riktig. I de fleste interne faktorene ligger det derfor implisitt at ledelse spiller en viktig rolle for å oppnå riktig tilpasning. Ledere trenger imidlertid ressurser for dette arbeidet, da organisatorisk treghet og andre barrierer for endring kan hindre ledere i å omfordele ressurser til arbeid med bærekraft (Kiesnere & Baumgartner, 2019).

I en østerriksk kontekst fant Kiesnere og Baumgartner (2019) at personlig engasjement og endringsagenter er sentrale drivere for å gjennomføre implementeringen av bærekraft i organisasjoner. Videre pekes det på at de viktigste faktorene for å promotere implementering

av bærekraft er forankret i personlige og organisatoriske verdier. Dette forankres gjennom blant annet organisasjonskultur, bedriftsfilosofi og personlig interesse hos ansatte. Resultater fra flere studier bekrefter at bedrifter trenger proaktive ansatte som investerer deres innsats i bærekraftsprosjekter (Kiesnere & Baumgartner, 2019; Errida & Lotfi, 2021). Endringsagenter kan drive den bærekraftige omstillingen, men de er avhengige av at bedriftens verdier, ansattes personlige verdier og bærekraftsverdier er samstemte for å gjennomføre det. For å legge til rette for denne koordineringen av verdier, må bærekraft integreres på et normativt nivå i selskapets visjon, strategi og mål (Kiesnere & Baumgartner, 2019).

Siebenhüner og Arnold (2007) fant i deres casestudie at ved fravær av gode strukturer for ledelse av bærekraft, spiller individer en spesielt viktig rolle for implementering av bærekraft i organisasjonen. De ansattes kompetanse, og hva bærekraft betyr for bedriften de jobber i blir da viktig (Brunner, 2006). Dette kan forsterkes blant annet gjennom opplæring (Engert et al., 2016). Å endre ansattes holdninger mot anerkjennelse av bærekraft som viktig driver for organisasjonen, og ikke bare ekstra arbeid, krever at ansatte lærer om hvordan bærekraft relaterer seg til organisasjonen de jobber i (Haugh & Talwar, 2010). Bedrifter bør tilby bedre utdanningskurs og klarere karrieremuligheter for å utvikle kunnskap om bedriftens bærekraft (Kiesnere & Baumgartner, 2019). Kompetanseheving kan også påvirke andre interne faktorer. Engert og Baumgartner (2016) trekker fram at medarbeidermotivasjon er en nøkkelfaktor for implementering av bærekraft, og at den består av den ansattes individuelle holdninger og personlighet. De fant videre at for å øke denne motivasjonen, er det sentralt at ansatte er kvalifiserte nok til å forstå implikasjonene bærekraft har for deres arbeid.

Enkelte organisatoriske forhold ved bedriften påvirker dens interne prosesser, og dermed hvilke bærekraftstiltak som bør prioriteres og hvordan de bør implementeres (Engert et al., 2016). Disse forholdene kan være bedriftens størrelse (Husted & Allen, 2009; Michelon et al., 2013), omfang og struktur (Siebenhüner & Arnold, 2007; Engert & Baumgartner, 2016). En interessant barriere i prosessen med bedrifters implementering av bærekraftsstrategier og ledelse er at personene som er ansvarlig for å formulere strategi og sette mål, ikke er de som er ansvarlig for implementeringen (Sroufe, 2017).

Bedrifter kan forsøke å utnytte mulighetene som ligger i at eksterne interessenter etterspør bedrifters fokus på bærekraft i produkter og tjenester, i form av konkurransefortrinn. For å skape konkurransefortrinn må bærekraft integreres som en del av bedriftsstrategien (Steyn & Niemann, 2014). For å klare dette påpekes igjen viktigheten av at bærekraft må bli en del av

selskapets visjon, kultur, styring, ledelse og målesystemer, og bli en del av ansattes daglige arbeid (White, 2009).

3.3.2.1 Organisasjonskultur

Feltet for organisatorisk endringsledelse for bærekraft retter spesielt oppmerksomhet mot betydningen av organisasjonskultur og endring av kultur i forbindelse med bedriftens bærekraftige omstilling (Klein, Ramos & Deutz, 2021). I litteraturen identifiseres organisasjonskultur som en av de mest sentrale driverne for implementering av bærekraft (Kiesnere & Baumgartner, 2019; Engert & Baumgartner, 2016; Brunner, 2006). Flere studier har vist at organisasjoner må integrere bærekraft i alle nivåer og i alle avdelinger, noe som betyr at også kultur må endres (Sroufe, 2017; Linnenluecke & Griffiths, 2010; Baumgartner, 2009). På den andre siden kan organisasjonskulturen opptre som en barriere, da det ofte er omtalt som den primære årsaken til at organisasjonsendringer feiler (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Den kan altså både være støttende og hindrende i implementeringen av bærekraft, basert på dens karakteristikker (Engert et al., 2016).

For å definere organisasjonskultur brukes den norske forskeren Bang (2013) sin definisjon: *“Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben”*. En måte for å forstå hva organisasjonskultur innebærer er å dele det inn i tre nivåer; grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter (Schein, 2010). Grunnleggende antakelser utgjør hva medlemmer av organisasjonen betrakter som sant, og dermed ikke stilles spørsmålsteget ved (Kvålshaugen et al., 2019). Grunnleggende antakelser reflekteres i de to neste nivåene. Verdier handler blant annet om grunnleggende prinsipper, og hva organisasjonen verdsetter (Kvålshaugen et al., 2019). Det øverste nivået er artefakter, som er synlige uttrykk for organisasjonskulturen. For å kunne uttale seg om organisasjonskulturen, må disse uttrykkene tolkes (Kvålshaugen et al., 2019). Endringer i organisasjonskultur kan ikke vedtas på samme måte som for eksempel organisasjonsstruktur (Kvålshaugen et al., 2019). For at en leder skal lykkes i å endre organisasjonskulturen, kreves det viktige lederferdigheter og betydelig innsikt og forståelse av kulturen (Yukl & Gardner, 2020).

Noen forskere hevder at organisasjonskultur er en refleksjon av sine omgivelser, og dermed av de kulturelle kjennetegnene ved landet de opererer i (Hofstede, 1993). I Norge har arbeidstakere formelle rettigheter til medvirkning og medbestemmelse, som er forankret i lover og avtaleverk. Dette sikrer en flat og demokratisk bedriftskultur, som kjennetegnes av innflytelse, engasjement og involvering av ansatte (Levin, 2012). Gjennom medvirkning styrkes samspillet mellom ansatte og ledelse, og typisk i norsk arbeidsliv er en kultur for samarbeid, der innovasjon og omstilling skjer i nær dialog mellom ledelse, tillitsvalgte og ansatte (NOU 2021:9).

Linnenluecke og Griffiths (2010) undersøker om det er mulig for organisasjoner å vise en felles bærekraftsorientert organisasjonskultur, og om organisasjoner kan bli mer bærekraftig gjennom endring av kultur. I litteraturen skilles det mellom forståelse av organisasjonskultur med integrasjonsperspektivet eller differensieringsperspektivet. Førstnevnte antar generelt at organisasjoner bare har en dominant kultur med konsensus i hele organisasjonen. Sistnevnte anerkjenner at det kan eksistere subkulturer i organisasjonen, og medlemmer av hver subkultur kan for eksempel ha ulike holdninger mot bedriftens bærekraftsarbeid (Linnenluecke & Griffiths, 2010).

En organisasjonskultur der verdier, normer og prinsipper oppmuntrer til atferd som er sensitiv for miljømessige og samfunnsmessige problemer er avgjørende for å gjennomføre en bærekraftig omstilling (Leon, 2013). Gjennom å utvikle en bærekraftsorientert organisasjonskultur, kan bedriften skape respons til alle sidene av bærekraftbegrepet (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Ifølge Bonn og Fischer (2011) er det ledere som må sikre at bærekraftsinitiativene som iverksettes, blir støttet av organisasjonskulturen på en proaktiv måte, om de skal klare å gjennomføre en bærekraftig omstilling. For at selskaper skal bli bærekraftige, må tiltakene de innfører være i overensstemmelse med organisasjonskulturens verdier, og denne kulturen må oppfattes som autentisk av de ansatte (Baumgartner, 2009).

Det er litteratur som ser på hvordan man kan sikre seg en organisasjonskultur der bærekraft er en sentral verdi. Engert og Baumgartner (2016) fant at en klar definering av hva bærekraft skal innebære for bedriften, samt etablere en tilhørende visjon med bærekraftsarbeidet, er helt sentralt i denne prosessen. Brunner (2006) beskriver at en slik transformasjon av organisasjonskulturen krever at man skaper nødvendig kunnskap om bærekraft og aktivt bygger bevissthet, og at dette krever et høyt nok nivå av engasjement. Selv om en bedrift har

skapt en visjon med bærekraftsarbeidet og lagt en strategi for implementering, må de ansatte forstå og stole på dette. Klar og transparent kommunikasjon internt er derfor også avgjørende for å bygge en bærekraftsorientert organisasjonskultur, da transparens reduserer kompleksitet, og intern kommunikasjon spiller en viktig rolle i å forsterke transparensen mot utfordringer med bærekraftsarbeidet i organisasjoner (Engert et al., 2016). Intern kommunikasjon kan også gi grunnlag for feedback og dialog mellom ledelse og ansatte, som kan videreutvikle arbeidet med bærekraft (Engert & Baumgartner, 2016).

3.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi presentert relevant teori og litteratur som sammen med empiri i diskusjonskapitlet skal hjelpe oss med å besvare problemstillingen. Vi har sett på ulike tilnærminger til bedrifters bærekraft, og vist at vår forståelse av bedrifters bærekraft handler om å vise et helhetlig perspektiv ved å møte miljømessige, økonomiske og sosiale behov, og å vise handling gjennom å integrere bærekraftstiltak i hele organisasjonens relasjonelle og strukturelle systemer. Videre har vi lagt frem både tradisjonell og nyere teori og litteratur om endring. Bedrifters arbeid med bærekraft handler i stor grad om ulike endringsprosesser. Avslutningsvis har vi presentert den litteraturen på organisatorisk endringsledelse for bærekraft sier om betydningsfulle interne og eksterne faktorer ved implementering av bærekraft, med vekt på betydningen av organisasjonskultur. I neste kapittel presenteres og begrunnes oppgavens metodiske valg.

4. Metode

I dette kapittelet presenteres og begrunnes forskningsprosjektets metodiske valg.

Innledningsvis vil vi kort presentere vårt vitenskapsteoretiske perspektiv som legger føringer for valg av metode. Videre vil vi presentere forskningsprosjektets tema og problemstilling, samt prosessen ved utarbeidelse av problemstillingen. Dette leder over til vårt valg av forskningsdesign. Av dette følger redegjørelse av datainnsamling og analyse av data. Avslutningsvis vil vi redegjøre for forskningsprosjektets kvalitet.

4.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Forskerens vitenskapsteoretiske perspektiv legger føringer for metodiske valg (Bell, Bryman & Harley, 2019; Jacobsen, 2018). I denne studien undersøkes hva som kjennetegner arbeidet med bærekraftig omstilling i en stor norsk bedrift. Som en del av dette ser vi på hvordan prosessen oppfattes av ulike sosiale aktører i en organisasjon, og vi antar at de ulike individene i organisasjonen har ulik forståelse av virkeligheten (Jacobsen, 2018).

Vi ønsker nyansert og eksplorerende kunnskap om oppfatninger, opplevelser og holdninger. Vitenskapsteoretisk stiller vi oss bak en konstruksjonistisk-ontologisk tilnærming. Denne posisjonen hevder at sosiale fenomener og deres betydning oppnås av sosiale aktører (Bell et al., 2019, s. 27). Gjennom intervju av respondentene må vi som forskere fortolke det medlemmer av organisasjonen deler som sin tolkning av forhold ved en bærekraftig omstilling. Dette er forenlig med en hermeneutisk tilnærming (Jacobsen, 2018). Vår hermeneutiske tilnærming følger naturlig av et konstruksjonistisk-ontologisk ståsted, og målet er å utvikle kunnskap gjennom fortolkning av data i forsøk på å forstå hvordan aktører former og forstår verden (Bell et al., 2019).

4.1.1 Valg av metode

Vårt vitenskapsteoretiske ståsted og forskningsprosjektets innhold og formål gjør det hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode. Vi samlet inn data i form av ord med ønske om å åpne for nyanserikdom (Jacobsen, 2018). Vår tilnærming var også å samle inn data med så åpent sinn som mulig. Dette omtales som en induktiv tilnærming (Jacobsen, 2018). Vi hadde ikke en klar teori før innsamling av empiri, da vi ikke ønsket at teorien skulle føre til begrensninger av funn. Vi valgte heller å opparbeide oss en oversikt over de viktigste teoretiske bidragene på feltene om bedrifters bærekraft, endring og organisatorisk endringsledelse for bærekraft med fokus på organisasjonskultur. Selv om utgangspunktet vårt

er en induktiv tilnærming, ser vi at analyseprosessen vekslet mellom teori og empiri, slik at man kan si at vi har en abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2018). Bell et al. (2019) påpeker også at studier sjelden er rene deduktive eller induktive prosesser, og at man ofte har noen elementer fra begge tilnærmingene. Målet er ikke å utvikle ny teori, men få økt kunnskap og innsikt.

4.2 Tema og problemstilling

Det er vår interesse for bærekraft generelt, og for omstillingsprosesser for å bli en mer bærekraftig virksomhet spesielt, som ligger til grunn for forskningsprosjektets tema. Bærekraft er svært dagsaktuelt. Vi mener det er viktig å ha kunnskap om det, og siden næringslivet må omstilles i en mer bærekraftig retning tror vi det er noe vi får utbytte av i arbeidslivet.

Gjennom litteratursøk fant vi at det er lite forskning på bærekraftig omstilling i norsk kontekst. Det antas at næringslivet er en sentral kraft for at Norge skal nå bærekraftsmålene og andre forpliktende klimaavtaler (Regjeringen, 2021). Vi vet likevel lite om hva som kjennetegner arbeid med bærekraftig omstilling i norske bedrifter, annet enn hva de selv uttrykker i offentlige bærekraftsrapporter. I litteraturen fant vi en bred teoretisk tilnærming. Dette ga oss et godt utgangspunkt i tidlig fase av forskningsprosjektet, men innsamlet data la grunnlaget for hva vi fokuserte på i videre analyse. Dermed ble også problemstillingen justert og endelig formulert etter datainnsamling og analyse.

Et komplekst fenomen som bærekraft i næringslivet trenger kvalitative studier for å bygge opp kunnskap (Høgevold & Svensson, 2012). Det er dette vi ønsker å være med å bidra til gjennom følgende overordnede problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål:

Hva kjennetegner arbeidet med en bedrifts bærekraftige omstilling i norsk kontekst?

Forskningsspørsmål:

1. *Hvordan forholder bedriften seg til eksterne faktorer i sin bærekraftige omstilling?*
2. *Hvordan forholder bedriften seg til interne faktorer i sin bærekraftige omstilling?*

Problemstillingen er beskrivende og eksplorativ. Vi ønsker å få et nært bilde av fenomenet, og gå i dybden. Generalisering er ikke et mål for vår studie. Problemstillingens karakteristikk leder oss over til prosjektets forskningsdesign.

4.3 Forskningsdesign

Etter utarbeidelse av første utkast av en avgrenset problemstilling startet vår vurdering av valg av forskningsdesign. Forskningsdesign gir et rammeverk for innsamling og analyse av data (Bell et al., 2019). Forskningsdesignet skal være egnet til å belyse problemstillingen, og har mye å si for undersøkelsens kvalitet (Jacobsen, 2018, s. 89). Vi brukte derfor god tid på å planlegge og gjennomføre et passende forskningsdesign. Vi har en eksplorerende problemstilling, som krever en metode som får fram nyanserte data, går i dybden og er følsom for uventede forhold (Jacobsen, 2018, s. 64). På bakgrunn av dette har vi valgt en intensiv enkeltcasestudie med semistrukturerte dybdeintervju.

En enkeltcasestudie defineres av Jacobsen (2018) som at forskeren går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom. Vi valgte den aktuelle casebedriften på bakgrunn av at det allerede var blitt gjort tiltak for å omstille bedriftens kurs i en mer bærekraftig retning, og de hadde noen resultater å vise til. Intensive design er velegnet til å belyse problemstillinger der vi er interessert i dybde, nyanser og forholdet mellom individ og kontekst (Jacobsen, 2018). Det er nettopp dette en eksplorerende problemstilling krever. Forskningsdesignet henger også sammen med vårt hermeneutiske vitenskapssyn. Ved å gå dypt inn i en organisasjon på denne måten fikk vi god innsikt og en virkelighetsnær beskrivelse av fenomenet.

4.4 Datainnsamling

4.4.1 Datainnsamlingsmetode

Vi har valgt semistrukturerte dybdeintervju som metode for innsamling av data fordi vi mener det er egnet for å besvare problemstillingen vår (Jacobsen, 2018). Casebedriften består av to nivåer. Som beskrevet i casebeskrivelsen er det øverste nivået kjedekontoret, som er representert med en respondent. Det andre nivået er grossisten, hvor de resterende respondentene jobber.

4.4.2 Utvalg av enheter

Strategi for utvalg av enheter ble en kombinasjon av ulike metoder. Innledningsvis kontaktet vi øverste leder i grossisten. Dette ble også det første intervjuobjektet. Videre ønsket vi å intervju leder for bærekraft på bedriftens kjedekontor. Disse to innledende intervjuene var formålsrettede (Jacobsen, 2018), fordi vi mente at respondentene kunne gi oss mye og god informasjon, samt en retning for videre fokus. Videre hadde vi fokus på å få variasjon i utvalget i form av ansatte med ulike roller og på ulikt nivå. Dette er i tråd med ønsket om nyanserikdom og variasjon i data for å belyse problemstillingen.

Det skal også nevnes at en masteroppgave har begrenset med tid, og vi gjennomførte derfor intervju med de som raskest sa seg villig til å delta, forutsatt at vi anså respondentene som interessante. Hva som reelt hadde vært de ideelle respondentene er vanskelig å vite. Vi forsøkte å få tak i to respondenter til fra grossistens salgssavdeling, men det lot seg dessverre ikke gjøre. Ansatte i salgssavdelingen var vanskelig å motivere til å sette av tid til intervju fordi de arbeidet mot bonus. Vi ønsket i utgangspunktet også å inkludere ansatte «på gulvet» for å inkludere ansatte fra alle nivåer i organisasjonen. Det lot seg dessverre ikke gjøre å intervju blant annet sjåfører og ansatte på lageret på grunn av deres arbeidshverdag. Totalt avholdt vi åtte semistrukturerte dybdeintervju.

4.4.3 Intervjuguide

Ved et semi-strukturert intervju har forskerne en intervjuguide i form av en liste med spørsmål knyttet til ulike tema som man ønsker å snakke om, men de som blir intervjuet har frihet til å svare hvordan de vil (Bell et al., 2019, s. 436). Semi-strukturerte intervju gir oss muligheten til å ha et åpent sinn (Bell et al., 2019, s. 11), men samtidig en fleksibel intervjuprosess. På grunn av åpenheten visste vi ikke hvilket teorifelt som ville være mest relevant for studien. Ved utarbeidelse av intervjuguide inkluderte vi derfor ulike tema fra vårt litteratursøk, og så hvor det førte oss etter de innledende intervjuene. Vi jobbet derfor iterativt med teori og empiri, altså en abduktiv tilnærming.

Intervjuguiden består i stor grad av åpne spørsmål. I tillegg stilte vi supplerende spørsmål der vi anså det som relevant for å rikere data. Vi åpnet også for at respondenten kunne fortelle om andre forhold de måtte anse som relevant. Vi tilpasset intervjuguiden til leder for bærekraft fra kjedekontoret, leder for casebedrift og øvrige ansatte (vedlegg). Vi valgte å ikke legge

intervjuguiden tilgjengelig for intervjuobjektet ved gjennomføring av intervju. Dette for å hindre at respondenten skulle få en forutinntatt holdning om hva vi anså som det viktigste å prate om. Vi vet imidlertid at å la de som blir intervjuet få innsyn i intervjuguiden kan styrke reliabiliteten til forskningsprosjektet (Bell et al., 2019). Dette reflekteres over i delkapittelet om forskningsprosjektets kvalitet.

4.4.4 Gjennomføring av intervju

Respondentene fikk tilsendt informasjonsskriv om studien, samtykkeskjema og invitasjon til Teamsmøte på forhånd. Før selve intervjuet startet takket vi for deltakelse, informerte om gjeldende rettigheter, fikk samtykke til opptak av intervju og ga generell praktisk informasjon om gjennomførelsen av intervjuet.

På grunn av den fysiske avstanden mellom oss og respondentene valgte vi å gjennomføre intervjuene digitalt. Dette var ingen enkel beslutning da vi anså det som en risiko for å miste viktige inntrykk. Vi opplevde imidlertid at intervjuene fikk god kvalitet, og at vi fanget respondentenes oppfatninger, holdninger og meninger. Vi erfarte tidlig at det var viktig å innta en lyttende posisjon, da vi opplevde at respondentene ofte kom med ekstra informasjon hvis vi bare ventet litt i stillhet før neste spørsmål kom. Det ble gjort videoopptak, noe som ga oss et godt utgangspunkt for å transkribere intervjuene i ettertid. En av oss stilte spørsmål, mens den andre tok notater underveis og passet på at vi ikke stilte spørsmål som allerede var besvart. Intervjuene hadde varighet på ca. Én time per respondent. Dette ga oss en god mengde data å analysere. I de siste intervjuene opplevde vi at vi ikke fikk så mye ny verdifull informasjon. Dette kan tyde på at vi nærmet oss en metning med de respondentene vi hadde (Jacobsen, 2018). Som nevnt ønsket vi imidlertid flere respondenter fra andre avdelinger i organisasjonen uten å lykkes.

4.4.5 Analyse av data

Kvalitativ datainnsamling gir store mengder ustrukturert data. Å analysere dette kan være en av utfordringene ved kvalitativ metode (Bell et al., 2019). Tematisk analyse er en analysestrategi som tilbyr en teoretisk fleksibel tilnærming for analyse av kvalitative data (Braun & Clarke, 2006). Vår tilnærming er induktiv analyse hvor vi kodet data uten å forsøke å plassere det i en forutinntatt teoretisk ramme eller våre egne forforståelser. Den tematiske analysen var derfor i stor grad datadreven (Braun & Clarke, 2006). Denne analysestrategien

er i tråd med vår hermeneutiske tilnærming hvor målet er å utvikle kunnskap gjennom fortolkning av data. På den andre siden leste vi en god del litteratur før analysen som fører med seg underliggende antakelser som man må være bevisst på. I tillegg diskuterte vi data og teori parallelt med analyseprosessen. Altså var dette en iterativ og abduktiv prosess.

Intervjuene ble transkribert fortløpende. Det ble ikke brukt dataprogram for dette, da vi opplevde at å gjøre det manuelt var en fin måte å bli kjent med datamaterialet på. Tjora (2017) viser også til at dette gir nærhet til materialet. Ved å transkribere intervjuene selv kunne vi samtidig notere viktige forhold som kroppsspråk, tonefall, nøling og latter som vi anså som viktig å ikke gå glipp av i analysen.

I neste steg i dataanalysen ble analyseprogrammet Nvivo brukt. Programmet gjorde det mye enklere for oss å systematisere og få oversikt over datamaterialet. Vi startet med innledende koding hver for oss i Nvivo. Videre gikk vi gjennom hvert intervju systematisk, og identifiserte interessante forhold som kunne anses som gjentatte mønster. Vi la ingen begrensninger på antall koder i starten, da vi ikke ville gå glipp av mulige interessante funn. Deler av data ble gjerne lagt i flere koder. For å ikke miste konteksten inkluderte vi ofte spørsmålet i kodene. Etter fase to satt vi igjen med en lang liste med koder i Nvivo. Videre sammenlignet vi våre koder for å diskutere og bekrefte eller avkrefte mulige funn. Kategoriene kodingen ga oss hadde store likheter, og det ga oss en bekreftelse på betydningsfulle mønster i datamaterialet.

Et tema eller en kategori fanger noe viktig om dataen knyttet til problemstillingen, og representerer et nivå av mønster eller mening i datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). I den mer inngående analysen var målet å identifisere hovedkategorier. Noen koder ble også utelatt. En tidkrevende del av analysen var å operasjonalisere kategoriene, dvs. å identifisere essensen av hva kategoriene betyr, hva som er interessant ved dem og hvorfor. I tillegg måtte vi bli enig om konsise og fangende betegnelser. Etter flere vurderinger kom vi fram til de tre endelige hovedkategoriene; *eksterne interessenters krav, mangel på bærekraftsfokus internt, og strukturelle forhold i organisasjonen.*

En av de sterkeste sidene ved den kvalitative tilnærmingen er at vi kan gjennomføre intervjuer og analysere disse, og hele tiden tilpasse metoden til den nye kunnskapen vi tilegner oss (Jacobsen, 2018). Med denne tilnærmingen er det ikke uvanlig at det spesifikke

forskningsspørsmålet utvikles gjennom kodeprosessen (Braun & Clarke, 2006). Retningen som ble formet som følge av innsamlet datamateriale og funn, gjorde at vi endret vår opprinnelige problemstilling. Fra å i utgangspunktet ha fokus på hvordan en bærekraftig omstilling ledes, ble ledelse kun én av flere viktige faktorer.

Prosessen etter presentasjon av funn innehar også elementer av analyse, slik at en kan si at vi har hatt en analyseprosess helt fram til konklusjonen. Det var først da de endelige kategoriene ble ferdigstilt at vi kunne lande teorikapittelet og endelig formulere problemstillingen, noe som også vitner om denne abduktive tilnærmingen. Funnene ble til slutt fremstilt i empirikapittelet og diskutert og drøftet opp mot teorien i analyse- og diskusjonskapittelet.

4.5 Vurdering av forskningskvalitet

Vi vil avslutte metodekapittelet med en vurdering av forskningens validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. Dette er vanlige kvalitetsindikatorer i kvalitativ forskning (Jacobsen, 2018; Tjora, 2017).

4.5.1 Validitet

4.5.1.1 Intern gyldighet

Validitetskriteriet består av intern og ekstern gyldighet (Bell et al., 2019). Ved vurdering av intern gyldighet må vi drøfte om de svarene vi har gitt i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmålene vi har stilt (Tjora, 2017).

En viktig faktor som vil påvirke forskningens interne gyldighet er utvalget av respondenter (Jacobsen, 2018). Etter åtte gjennomførte intervjuer forsøkte vi å få minst to respondenter til fra casebedriftens salgsavdeling, uten å lykkes. Vi tror at representanter fra denne delen av organisasjonen kunne gitt verdifull informasjon. Så mye som halvparten av alle ansatte jobber med salg, og andre respondenter henviste til at ansatte i salgsavdelingen i størst grad hadde kunnskap og erfaring om fenomenet vi undersøker. Øverste leder i casebedriften forklarte at det var vanskelig å motivere denne gruppen av ansatte fordi de jobbet mot bonuser, og dermed ville de ikke avse tid til å gjennomføre intervju med oss. Dette kan ha vært med på å svekke studiens gyldighet. På den andre siden fikk vi god variasjon i utvalget, intervjuer av god kvalitet og nok mengde data å analysere. Spørsmålet om funnene ville blitt litt annerledes med intervju av selgerne vil vi aldri få svar på, noe som også knytter seg til

studiens pålitelighet. Som forskere har vi hatt dette i bakhodet under analyseprosessen og ved presentasjon av funn, samt søkt etter å gjøre det transparent for leseren.

Innsamlet data kommer fra førstehåndskilder sine egne oppfatninger. I tillegg har respondentene nærhet til det som er undersøkt i form av at vi har vært interessert i hvordan den bærekraftige omstillingen oppfattes i arbeidshverdagen for hver enkelt respondent. Jacobsen (2018) påpeker at jo mer kunnskap respondenten har om fenomenet, jo mer styrker dette undersøkelsens gyldighet. For oss var det imidlertid interessant å undersøke nettopp hvor mye kunnskap de ulike ansatte hadde om omstillingsprosessen, når casebedriften på overordnet nivå omtaler seg selv som ledende på bærekraft i bransjen.

En annen trussel mot studiens gyldighet er om respondentene faktisk har oppgitt riktig informasjon. Vår oppfatning er at det er kultur for å kunne si hva man mener i casebedriften, uten at noe blir holdt mot deg. I tillegg har vi anonymisert alle utsagn. Vi vil også påstå at bærekraftig omstilling ikke er et sensitivt tema. Vi må likevel ta høyde for at bedrifter ønsker å være gode på bærekraft, og spesielt når de har uttalt at de er det i bærekraftsrapporter. Dermed er det en fare for at noen av respondentene har pyntet på sannheten for å fremstå bedre enn de faktisk er. Vi opplever likevel troverdighet blant respondentenes uttalelser. Vi ønsket å få fram informasjon uoppfordret fra respondentene. Derfor tok vi en tydelig lyttende rolle og ventet med neste spørsmål for å se om det kom tilleggsinformasjon, noe det ofte gjorde.

Det vil ofte være et ideal å bruke ulike typer data, både primær- og sekundærdata (Jacobsen, 2018, s. 140). Disse kan brukes til å berike og kontrollere hverandre, og følgelig styrke forskningskvaliteten. Med bedre tid kunne vi brukt sekundærdata og dokumentstudier for å styrke studien og datamaterialet.

4.5.1.2 Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet omhandler i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres til andre enn dem vi faktisk har undersøkt (Bell et al., 2019). Generelt er det vanskelig å generalisere funn fra enkeltcasestudier (Jacobsen, 2018). I tillegg har vi bare åtte respondenter, og få respondenter svekker muligheten for generalisering (Jacobsen, 2018). For å styrke studien kunne det vært aktuelt å undersøke forholdene på tvers av casebedriftens

ulike grossister. Vi vil nevne at til tross for få respondenter, opplevde vi en form for metning med de respondentene vi hadde, noe som delvis var grunnen til ønsket om flere respondenter fra salgsavdelingen. Det er ikke sikkert vi hadde følt den samme metningen dersom vi hadde fått tilgang til disse. I alt kan funnene våre likevel ha relevans for andre organisasjoner eller ansatte i liknende kontekst.

4.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om vi kan stole på de dataene vi har samlet inn, og om man ville kommet fram til samme resultater dersom en annen forsker gjennomførte studien (Jacobsen, 2018; Tjora, 2017). For å vurdere studiens reliabilitet vil vi se på trekk ved undersøkelsen som kan ha vært med på å skape de resultatene vi har kommet frem til.

Ved gjennomføring av intervjuene var vi bevisste på å minimere vår påvirkning på respondentene. Vi forsøkte å være tillitsskapende ved å innlede samtalen med enkle spørsmål og vise vår takknemlighet for at de ville bidra. Videre inntok vi en aktivt lyttende posisjon, ga respondentene skryt for utfyllende svar, og ga rom for å tenke. Vi tok en beslutning om å ikke la intervjuguiden være tilgjengelig for respondentene før og underveis i intervjuet. Bell et al. (2019) mener at å gi innsyn i intervjuguiden kan styrke reliabiliteten til forskningsprosjektet. Dette er en vurderingssak, hvor vi vurderte at det var et grep for å unngå at respondentene skulle få en forutinntatt holdning om hva vi anså som det viktigste å prate om.

Intervjuene ble gjennomført digitalt i respondentenes naturlige kontekst (Jacobsen, 2018). Respondentene ble intervjuet på egen arbeidsplass hvor vi observerte at alle satt på eget kontor i fred og ro. Vi fikk samtykke fra alle respondentene til å ta opptak av intervjuene. Hva angår det digitale så er noen komfortable foran kamera, og andre ikke. Dette kan ha en påvirkning på hvordan man oppfører seg og hva man sier. På den andre siden hjalp opptakene veldig med å legge fram uttalelser akkurat slik respondentene uttrykte det.

Forskerens forkunnskap og posisjon er viktig både for validitet og reliabilitet (Tjora, 2017). Det er ingen tvil om at vi som forskere har et engasjement for forskningsprosjektets tema. Det er en av fordelene ved den avsluttende masteroppgaven at vi kan velge et tema vi selv interesserer oss for. Tjora (2017) advarer mot at forskerens engasjement kan betraktes som støy ved at det kan påvirke prosjektets resultater. Dette er vi bevisste på, og vi har forsøkt å ha en objektiv tilnærming til prosjektet. Vi er også inneforstått med at full nøytralitet ikke kan

oppnås fordi funnene er resultat av vår tolkning (Tjora, 2017). Faktum er at vi har analysert, tolket, diskutert og vurdert data i prosessen med å utvikle kategorier. At vi i stor grad var enig om de tolkningene som er blitt gjort ved analyse av data, anser vi som et kvalitetstegn på studiens reliabilitet (Bell et al., 2019). Tolkning vil likevel påvirkes av oss som sosiale vesener. Vi kan ikke utelukke at andre forskere ville lagt mer fokus på andre forhold enn det vi har gjort, eller tolket ting annerledes. Videre har vi abduktivt sett våre funn i lys av tidligere forskning. I teoridelen har vi kun anvendt fagbøker brukt som pensum på universiteter, eller fagfelleverderte artikler. Vi ser at deler av våre funn sammenfaller med andre studier som er gjennomført på feltet, uten å ha noen direkte sammenlignbare studier.

Vi har søkt etter å gjøre forskningsprosjektet så transparent som mulig gjennom grundige beskrivelser av, og begrunnelser for metodiske valg. Det styrker studiens gyldighet og reliabilitet. Jacobsen (2018) påpeker også viktigheten av åpenhet om hva som er gjort. Til tross for nevnte svakheter vil vi konkludere med at studien har tilfredsstillende validitet og reliabilitet.

4.6 Oppsummering

I dette kapitlet har vi redegjort for avhandlingens metodiske valg. Vi har en konstruksjonistisk-ontologisk vitenskapsteoretisk tilnærming. Basert på det aktuelle forskningsprosjektet, inkludert problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål er det mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode. På bakgrunn av dette har vi valgt et forskningsdesign i form av en intensiv enkeltcasestudie med semistrukturerte dybdeintervju. Vi har gjort rede for prosessen med datainnsamling og analyse av data. Avslutningsvis har vi reflektert over studiens forskningskvalitet. Videre presenteres teori og litteratur som er brukt for å belyse funn og problemstillingen i oppgavens analyse og diskusjon.

5. Empiri

I det følgende presenteres våre funn fra empirien, innhentet gjennom åtte semi-strukturerte dybdeintervjuer. Som anonymiseringstiltak er casebedriftens navn byttet ut i de sitatene det fremkommer, til “bedriften”. Respondentene omtales kun som ansatte, direktør grossist eller prosjektleder bærekraft, og det brukes «hen». Empirien vil senere brukes i oppgavens analyse og diskusjon. Funnene vil bli presentert kategorisk på bakgrunn av den tematiske analysen som er gjort av rådataene fra intervjuene. Av mange interessante tråder, vil kun de kategoriene som er relevante for å besvare oppgavens problemstilling presenteres. Kapittelet deles inn i hovedkategoriene fra den tematiske analysen: *eksterne interessenters krav, mangel på bærekraftsfokus internt, og strukturelle forhold i organisasjonen*. En enkel presentasjon av respondentene følger i tabell 1:

Respondent	Sted	Type stilling	Aldersgruppe
Prosjektleder Bærekraft	Kjedekontor	Leder	40-50
Direktør Grossist	Grossist	Leder	40-50
Ansatt 1	Grossist	Direkte mot kunder/leverandører	40-50
Ansatt 2	Grossist	Direkte mot kunder/leverandører	20-30
Ansatt 3	Grossist	Direkte mot kunder/leverandører	20-30
Ansatt 4	Grossist	Støttefunksjon	50-60
Ansatt 5	Grossist	Støttefunksjon	40-50
Ansatt 6	Grossist	Støttefunksjon	60-70

Tabell 1: Informasjon om respondentene

5.1 Eksterne interessenters krav

Gjennom intervjuene ble det tydelig at eksterne interessenters krav får mye fokus når bedriften skal prioritere ulike bærekraftstiltak, og det er derfor naturlig å velge dette som en hovedkategori. For å nyansere disse eksterne kravene, har vi delt de inn i tre underkategorier: 1) krav fra kunder, 2) lover og reguleringer, og 3) normativt press.

5.1.1 Krav fra kunder

I intervjuene er respondentene samstemte om at en sentral årsak for deres bærekraftige omstillingsprosess, er de kravene kunder setter til bærekraft. Det er en enighet om at hvis bedriften skal være konkurransedyktig og velges fremfor konkurrentene, må de levere på dette området:

“...Bærekraft er viktig for bedriften fordi det gjør at vi er en aktør som fortsatt kan henge med. Det kan jeg være veldig ærlig på.[...] Skal vi ha en business om 10-15 år så er vi nødt til å følge med på det markedet gjør nå, og det kundene forventer av oss...”

- Prosjektleder bærekraft

Casebedriften har både offentlige og private kunder, og hos grossisten merkes det spesielt at de inn mot offentlige anbud er helt avhengige av å levere på miljømessige krav for å få oppdragene. Dette oppleves også i økende grad fra kunder i privat sektor:

“...Det settes mye krav til oss også i de aller fleste anbud ikke sant, så er det tre argumenter, tre på en måte kriterier som blir vekta. Det er pris, det er kvalitet og det er miljø. [...]Anbud er jo typisk det offentlige, og offentlige eide selskaper ikke sant, hvor man har disse kravene som er så stringente, men vi opplever jo disse kravene fra privat sektor også...”

- Direktør grossist

Både hos ledelse og ansatte i grossisten er det gjentakende fokus på kravene i offentlige anbud som omhandler levering av varer. Det kommer frem at det i mange tilfeller er slik at grossisten gjennom å vinne anbudet, er kontraktsfestet til å kjøre ut produktene med elektrisk

transport. Ved spørsmål til respondentene i grossisten om bærekraftstiltak som gjøres, er det ofte tiltak rettet mot transport som dras frem.

“... Det er utslippsfri transport, og da i nesten alle tilfeller definert som «last mile» som er liksom håpløst i seg selv. [...] Enten all eller en viss prosentandel av leveransen, den siste delen av leveransen ut til kunden skal være enten elektrisk eller på biogass eller på et eller annet sann...”

- Direktør grossist

I noen av intervjuene er det tydelig at disse kravene til elektrisk transport er et moment som skaper utfordringer og frustrasjon hos grossisten. Direktøren og flere ansatte uttrykker at disse kravene ikke gir helt mening for en grossist med deres geografiske posisjon, og at det egentlig ikke gir et reelt bidrag til bærekraft:

“...Det blir på en måte helt sann patetisk da som vi delvis driver med ikke sant, å kjøre med en lastebil ned til Oslo og så bare lasser vi det over der til små varebiler som er elektriske som kjører de siste 500 meterne ut til kunden fordi du skal på en måte... eh, det blir på en måte bærekraft i et nesten litt sånt feil perspektiv.[...] Du føler jo ikke at det er med å redde verden av en del sanne greier, som på en måte er et resultat bare for å få være med i markedet og spille...”

- Direktør grossist

Ansatt 1 trekker også frem at kunden ofte ikke har større betalingsvillighet til tross for disse ekstra kravene:

“....De krever mye av transport og den biten men de er ikke villig til å kanskje betale litt ekstra når vi kommer dit da. Da er kanskje ikke miljø så viktig lenger, hvis de må betale litt mer...”

5.1.2 Lover og reguleringer

En annen type eksterne krav som blir synliggjort i dybdeintervjuene og som får stort fokus i bedriften, er krav fra norske og internasjonale myndigheter. Spesielt har “Single Use Plastic” (SUP)- direktivet fra EU hatt stor innflytelse på bedriftens bærekraftsarbeid det siste året, både på kjede- og grossistnivå. SUP-direktivet forbød flere typer produkter av engangsplast

fra juli 2021 (European Commission, u.å.). Dette nevnes av ledelse både sentralt og lokalt, samt av en ansatt i grossisten som jobber mot produktsiden.

”...Vi hadde jo lageret fullt av engangsplast ikke sant. Vi leverte jo til alle gatekjøkken og alle mulige... og her skulle jo vi hjelpe til og få kundene over til disse nye produktene som de i utgangspunktet var ganske skeptiske til...”

- Direktør Grossist

Videre kommer det frem av intervjuet med prosjektleder for bærekraft at de nå på kjedenivå har skiftet fokus over på en ny lov som trer i kraft fra 1. juli 2022, som vil sette krav til at de er mer transparente, og kan dokumentere blant annet sosiale forhold bakover i verdikjeden (Åpenhetsloven, 2021). Dette er med på å diktere en del av arbeidet som gjøres nå:

“...Nå er det mye med dette med åpenhetsloven, hvor innkjøp jo jobber iherdig for hvordan man skal legge til rette for alle disse tiltakene da[...]Så det er mye som påvirker handlingsplanen vår, egentlig, både av det som kommer internt, men også hva vi blir pålagt og hva kundene, ikke minst, forventer seg da....”

5.1.3 Normativt press

Ansatte merker et generelt press på grønt skifte i samfunnet. Dette fokuset i omgivelsene mener de er med på å dytte de mot å jobbe mer med bærekraft. En ansatt understreker at dette generelle presset for grønt skifte er med på å presse ledelsen til å i større grad inkorporere bærekraft i bedriften, samtidig som det gjør at de ansatte skjønner viktigheten av å gjennomføre tiltakene uavhengig av kommunikasjonen internt:

“Når det blir satt press på det som et grønt skifte nå gjør, så er det mye enklere å få gjennomslag hos ledelsen. [...]Nå leser du jo dette med bærekraft og den biten hver eneste dag ikke sant, så stille og rolig blir du bare fylt opp i hodet ditt med dette her. Så jeg tror bare at det kommer til å gå helt naturlig jeg.”

- Ansatt 6

5.2 Mangel på bærekraftsfokus internt

Mangel på bærekraftsfokus internt er delt inn i underkategoriene: 1) mangel på internt initiativ og 2) varierende holdninger til bærekraft blant ansatte. Varierende holdninger til bærekraft blant ansatte har igjen to underkategorier: *bærekraftsengasjement preget av type stilling og generasjonsforskjeller*.

5.2.1 Mangel på internt initiativ

I intervjuene med både grossistens direktør og prosjektleder for bærekraft på kjedekontoret, kommer det frem at det finnes en mangel på internt engasjement for bærekraftig omstilling i bedriften. Begge sier at det ikke finnes noen tydelig motstand mot den bærekraftige omstillingsprosessen, men som direktøren i grossisten sier:

“...Det er ikke er stort sånn grønt engasjement i organisasjonen, det finnes ikke. Det er ikke noe sånn bottom up driv for det...”

Prosjektlederen for bærekraft mener de ansatte blir oppmuntret til å komme med innspill til den bærekraftige omstillingen, men at det ikke er sikkert dette kommer helt opp til kjedekontoret. I stedet er det mer naturlig at det kommer til lokal ledelse. Derimot innrømmer direktøren i grossisten at de har mye å gå på når det kommer til å oppfordre de ansatte til å bidra med innspill. Hen innrømmer at de skulle ønske de hadde flere engasjerte pådrivere for bærekraft internt, men at de ikke er noe system i organisasjonen for det:

“... (Vi) skulle hatt noen vaktbikkjer internt som var veldig opptatt av det, veldig sånn personlig engasjert da. For jeg tror det hadde vært med å bidra litt for å få det enda høyere på agendaen, og det har vi ikke. Så vi kanskje ikke vært flinke nok til å legge opp til systemer for å fordre den typen ting, så det er veldig lite av det altså.»

Ansatte i den aktuelle grossisten oppfatter at det er muligheter for å komme med sine meninger og innspill til ledelsen.

“... Vi har jo alltid.. ordfritt uavhengig av hvilken posisjon man sitter i. Så her kan man rope ut når man sitter rundt bordet altså. Det er ingen som hugger hodet av deg

altså...Så her kan alle gå inn på alles kontorer og så kan man komme med ideer hvis man ønsker der, eller sende inn innspill....”

- Ansatt 2

5.2.2 Varierende forståelse av, og holdninger til bærekraft

I intervjuene blir det tydelig at det er forskjellig hva de ulike respondentene legger i begrepet bærekraft. Mens prosjektlederen for bærekraft i kjeden forstår begrepet som å inneholde både et økonomisk, sosialt og miljømessig aspekt, er dette mindre tydelig hos direktøren i grossisten. Hen nevner FNs bærekraftsmål, og trekker frem sosiale utfordringer de må ta hensyn til ved valg av leverandører, men da i sammenheng med at bedriftens omdømme og inntjening vil lide om de gjør noen feil her. Utover dette er det miljøpåvirkning hen har stort fokus på, og da spesielt i sammenheng med hvordan de kan opprettholde inntjening. Når det gjelder de ansatte i grossisten, er det mer varierende. De fleste respondentene trekker frem miljø når vi spør hva de forbinder med bærekraft:

“...At produkter og varer og tjenester og alt skal slite minst mulig på miljøet egentlig. Det er det jeg tenker rundt det da...”

- Ansatt 4

Vi opplever at et fåtall av de ansatte har en litt mer helhetlig forståelse. Ansatt 2 trekker frem at det handler om å bruke en ressurs uten at det etterlater seg store avtrykk, mens ansatt 3 trekker frem FNs bærekraftsmål:

“...Det er jo miljø, etisk handel.. Eh, det er ganske mange. Du har jo de FNs bærekraftsmålene..”

- Ansatt 3

Prosjektleder for bærekraft på kjedekontoret trekker frem at ansattes holdninger er en utfordring for den bærekraftige omstillingsprosessen. Hovedproblemet er ifølge hen at en del ansatte ikke ser på bærekraft som noe som er sentralt for deres arbeid, men som noe eksternt de må forholde seg til, kun når kundene etterspør det:

“...Det å gå og innhente informasjon og kunnskap om dette her med bærekraft, og hvor henger målene sammen og hva gjør egentlig bedriften og sånn, det ønsker man nok i større grad å få servert fremfor å hente selv. Det er sånn type holdninger jeg tenker at du, du, det er... Så vi har ikke helt fått det til å bli en del av ryggraden.[...] Men hvertfall det av salg som jeg kjenner til så er det fort gjort at «nei dette kan vi ingenting om, så her må noen hjelpe meg» typ. De er veldig redd for å ta i det da...”

Hen legger en del av årsaken på at de ansatte enda ikke har opplevd noen økonomiske konsekvenser for bedriften ved å ikke levere på bærekraft, da bedriften likevel har god inntjening:

“...Vi er en bedrift som går veldig bra. Altså vi selger veldig bra. Under Covid så gikk det også veldig bra, for vi har så mange bein å stå på da. Sånn at, det har liksom ikke lugget noen ting mot kunder foreløpig hva det gjelder bærekraft...”

I intervjuene med både ansatte og direktøren i grossisten, er det en gjentakende oppfattelse av at det er svært varierende holdninger til bærekraft internt. Direktøren trekker frem at det spesielt lenger ned i organisasjonen finnes både de som er opptatt av bærekraft personlig, og de som *“...nesten kan kalles klimaskeptikere og egentlig på mange måter ikke bryr seg om det...”*. Samtidig mener hen at *“...hvert fall de som jobber med salg har aksepten og forståelsen for at “Selv om jeg kanskje ikke personlig er veldig engasjert i miljøkampen, så vet jeg at det er en viktig del av mitt salgsargument og jeg jobber i en bedrift som har dette som en viktig del av sitt DNA, så jeg opptrer deretter”...*”

Hen anerkjenner videre at en del av de ansattes holdninger til den bærekraftige omstillingen kan ha blitt negativt påvirket som følge av at de oppfatter kundenes krav til elektrisk transport som lite meningsfullt både økonomisk og miljømessig:

“...Men litt hos oss så er det nok litt påvirket av, eller deler som blir litt negativt påvirket av denne transportbiten...”

Gjennom intervjuene med de ulike ansatte i grossisten, blir inntrykket direktøren gir av varierende holdninger styrket. Flere av de ansatte er positive til bedriftens ønske om å bli mer bærekraftig, og vi opplever at noen har et personlig engasjement for bærekraft:

“...Jeg prøver å være så flink jeg kan med det lille jeg kan bidra da, med kildesortering hjemme, prøve å tenke over hva jeg kaster og hvor jeg kaster det.[...] Jeg har jo noen ungdommer i hus og de er blitt veldig flinke til å kjøpe brukt, så det støtter jeg jo veldig opp under da...”

- Ansatt 5

Selv om de ansatte oppfatter at det er variasjon i kollegaenes holdninger til den bærekraftige omstillingen, er det samtidig tydelig at ingen har opplevd noen konkret motstand mot prosessen. I stedet oppfatter de at det er en generell forståelse av at bedriften må fokusere på bærekraft:

“...De fleste vet vel at sånn er det bare...”

- Ansatt 4

5.2.2.1 Bærekraftsengasjement preget av type stilling

Et sentralt moment som kommer frem av flere ansatte i grossisten når vi spør om den generelle holdningen til bærekraft, er at den på individnivå er preget av hva slags stilling du har, og følgelig hvor mye bærekraftsarbeidet preger arbeidshverdagen din. En respondent trekker spesielt frem at en årsak til dette er at enkelte ansatte ikke har tilgang på datamaskiner i arbeidet, og dermed mister en viktig informasjonskilde:

“...Nei jeg vil nok si at vi som sitter på kontor oppe her har nok mer fokus på det enn de nede på lageret ikke sant. Og butikken har jo fokus på det....På lageret så har de jo ikke tilgang på PC hele dagen og får ikke den muligheten for info som vi andre får...”

- Ansatt 1

Blant noen av de ansatte som jobber i støttefunksjoner, er det flere som trekker frem at det er mer naturlig for ansatte i andre avdelinger å ha fokus på bærekraft. Det skinner litt igjennom at de oppfatter at bærekraft ikke omhandler dem da det ikke er en sentral del av deres jobb:

“...Så vi driver jo litt med det, men det er ikke noe sånn.. for det er kanskje ikke så lett å gjøre noe med det holdt jeg på å si hehe. Det er sikkert lettere for andre...”

- Ansatt 4

I denne sammenhengen skal det nevnes at de ansatte som jobber direkte mot kunder og leverandører, har gitt uttrykk for en mer positiv holdning til bærekraftsarbeidet. Samtidig ser vi også at den ene ansatte som har støttefunksjon, åpenbart også har et engasjement for bærekraft:

“Det er jo litt morsomt.. jeg syns det er interessant å se på hva alle avdelinger kan bidra med da, for det er på en måte ikke.. det er ikke sånn at bare at salg kan konsentrere seg om dette her.”

- Ansatt 5

5.2.2.2 Generasjonsforskjeller

Et annet sentralt element som ofte blir nevnt uoppfordret av respondentene når vi spør om de ansattes holdninger til den bærekraftige omstillingen, er hvordan graden av bærekraftsengasjement preges av generasjonsforskjeller og ansatte med lang fartstid i organisasjonen. Dette kommer frem både av eldre og yngre respondenter:

“...Min generasjon er kanskje den generasjonen som har hehe kjørt det litt i kall det feil retning da... Så det er tydelig at det.... den generasjonen etter oss er mer opptatt av det enn den generasjonen vi er oppvokst i da...”

- Ansatt 5

“...Vi er kanskje flinkere til det vi som er unge, og allerede tenke litt sånn da, i de banene, så det blir litt mer normalt enn den generasjonen som ligger hakket foran oss...”

- Ansatt 2

Denne oppfattelsen av at det er grunnleggende forskjeller mellom unge og eldre ansatte sitt bærekraftsengasjement kan også tydelig spores hos direktøren, som ser på dette som en ekstra utfordring for spesielt denne grossisten:

”... Det er noen kulturforskjeller ved å drive bedrift på landet og i storbyen. En av de kulturforskjellene handler om hvor lenge du er ansatt et sted. Så folk slutter jo ikke, ikke sant. [...] Det gjør at vi har jo en aldrende ansattbase, med folk som har vært her fryktelig lenge. Og det er jo kjempebra på utrolig mange måter, ikke sant. Men f.eks. for et arbeid med en bærekraftig omstilling og å være fremoverlent i forhold til nye trender og digital handel og sånne ting så er ikke nødvendigvis det liksom utelukkende positivt...”

Fra ansatt 6 kommer det frem at hen ikke tror det er mulig å gjennomføre en reell bærekraftig omstilling med en aldrende organisasjon:

“...Det er ikke sånn at man plutselig skifter om en hel organisasjon til å bli et snitt på 35 år eller 30 eller hva nå det tallet skal være. Så dette kommer til å ta tid. Det er jeg helt overbevist om...”

5.3 Strukturelle forhold i organisasjonen

Strukturelle forhold i organisasjonen er delt inn etter underkategoriene: 1) Forhold mellom kjedekontor og grossist, 2) intern kommunikasjon om bærekraft til ansatte og 3) mangelfull opplæring og kompetanseheving av ansatte. Intern kommunikasjon om bærekraft til ansatte har underkategoriene *valg av kommunikasjonskanaler og innhold og resultat av kommunikasjon*. Mangelfull opplæring og kompetanseheving av ansatte har *internt ressurscenter* som underkategori.

5.3.1 Forhold mellom kjedekontor og grossist

I vårt innledende intervju med direktøren i grossisten, forklares det hvordan ansvaret for bærekraft er fordelt. Hovedansvaret for å jobbe proaktivt og komme med tiltak for å forbedre bedriftens bærekraft er tilegnet kjedekontoret, og de har spesielt ansvar for produktdimensjonen. Lokalt jobbes det mer mot å transportere varene på en bærekraftig måte til kunder, og imøtekomme krav fra både sentrale og lokale kundeavtaler:

“..Mye av arbeidet for å jobbe proaktivt og koordinere sånn med bærekraft ligger på en måte i kjeden....De jobber nok mer da sentralt på en måte med den produktbiten,

mens vi jobber mer lokalt med den transportbiten... Vi er jo et produkt av det kjeden er og vi er et ønske om å være, være fremme i skoene på bærekraft vi også...

De lokale grossistene har i noen tilfeller egne leverandører. I intervjuet med prosjektleder for bærekraft uttrykker hen at dette skaper en stor oppgave for prosjektgruppen for bærekraft. De må sørge for at de ulike grossistene setter de samme kravene til sine lokale leverandører som kjedekontoret gjør med de leverandørene som håndteres sentralt:

“...Det er dette her med å stille krav til leverandørene våre bakover i kjeden.[...]Det er en kjempeutfordring, legge til rette for og sørge for at alle stiller de samme kravene uansett om det er sentrale leverandører eller om det er lokale leverandører...”

- Prosjektleder bærekraft

Direktøren hos grossisten mener akkurat dette samarbeidet mellom grossist og kjedekontor fungerer godt:

“Jeg opplever jo liksom at vi gjør en veldig god jobb over hele linja på det som går på produksiden, som jeg opplever virkelig som det viktigste, og det synes jeg det jobbes godt med sentralt i form av å velge de gode leverandørene, finne, ha rik kompetanse innen SUP-direktivet da f.eks. ikke sant, og finne leverandører som leverer de gode løsningene. Jeg synes det jobbes godt med det sentralt og jeg synes vi er gode lokalt til å lære oss det som kommer sentralt fra og også ha kontakt med leverandørene og pushe det ut mot kunder og være en rådgiver og sånt. Den delen synes jeg fungerer aldeles utmerket.”

- Direktør grossist

Vi kan også identifisere et område hvor samarbeidet mellom grossist og kjedekontor ikke er like velfungerende. Transport er en betydelig prioritet og problemfaktor hos grossisten, og ligger langt fremme i både direktøren og de ansattes bevissthet. Da er det ekstra interessant at prosjektlederen for bærekraft på kjedekontoret har svært lite fokus på dette i sitt intervju, og det virker ikke som dette er en problemstilling hen oppfatter som særlig aktuell, til stor kontrast fra grossisten:

“...Av og til så trekker vi kanskje litt mer på skuldrene enn det vi gjør sentralt ikke sant, fordi mye havner i den der transportbiten som vi kanskje ikke har forutsetningene helt til å alltid spille på lag...”

- Direktør grossist

En ansatt som jobber mot produkter oppfatter at kjedekontoret ikke samler inn nok innsikt i utfordringene grossisten står overfor med tiltakene de dikterer:

“...Jeg vil vel påstå at de mangler veldig mye innsikt i enkelte case ... De har nok ikke tatt med seg liksom alle ledd og fått en oversikt over de problemstillingene som vil komme. De har man kanskje glemt litt. Man har sagt at man gønner på, og så ja.. tar man resten i etterkant egentlig...”

- Ansatt 2

Det er tydelig at den ansatte oppfatter at kjedekontoret pålegger grossisten tiltak, og dikterer hva de skal gjøre i stor grad uten å sette seg inn i deres situasjon. Samtidig kommer det frem i intervjuet med prosjektleder for bærekraft at de skulle ønske flere tiltak kom fra grossistene:

“...Altså strengt tatt så bør jo veldig mange av tiltakene komme fra grossistene våre. For vi som bærekraftsgruppe kan ikke sitte å diktere alle aktiviteter som skal gjennomføres. Vi snakker egentlig... prøver å trekke i felles tråder da, for å si det sånn... Men en kjensgjerning er at aktivitetene burde komme lenger ned fra, og heller dytte det oppover....”

Selv om mange av bærekraftstiltakene stammer fra kjedekontoret, viser samtidig intervjuet med prosjektleder for bærekraft at de ulike grossistene i liten grad må rapportere hva de faktisk gjennomfører og jobber med. Utover det obligatoriske klimaregnskapet, har de ingen fast rapportering av bærekraftsarbeidet:

“...Klimaregnskap, det må de rapportere inn... Ellers så rapporterer de ofte inn historier, i form av kundestories... det er liksom ikke noe sånn faste rapporteringsformer, det er mer i samtale, altså diverse møter...”

5.3.2 Intern kommunikasjon om bærekraft til ansatte

5.3.2.1 Valg av kommunikasjonskanaler

I intervjuet med prosjektleder for bærekraft får vi inntrykk av at det ikke er en tydelig strategisk plan fra kjedekontorets side for hvordan viktigheten av den bærekraftige omstillingen skal kommuniseres aktivt til de ansatte. Hen trekker frem at det for noen år tilbake var litt fokus på det gjennom store kick-off møter, der de kommuniserte viktigheten av bærekraftig omstilling og dets tilknytning til kundekrav. Ellers har det ikke vært aktivt fokus på å kommunisere det til de ansatte. I stedet trekker hen frem at bedriftens bærekraftsrapport og fokus på bærekraft i markedsplanen, sammen med det eksterne presset fra kunder og myndigheter, har vært kanalene hvor de ansatte har mottatt budskapet om omstillingens viktighet. Når vi spør om det kommuniseres aktivt i dag, opplever vi at hen ikke har helt oversikt:

“...Ehm, gjennom møter. Gjennom krav på produkter vi selger. Gjennom... anbudsarbeid. Ja.. Blant annet, helt sikkert mer...”

Prosjektleder for bærekraft forteller også, at selv om de ikke har fokus på å aktivt kommunisere bærekraftsarbeidet til de ansatte fra kjedenivå, har de et digitalt ressurscenter som inneholder informasjon om bærekraft generelt og tiltak som gjøres i bedriften. Her kan ansatte på eget initiativ tilegne seg informasjon om bærekraftstiltakene som gjøres. “Ressurssenteret” vil presenteres nærmere under kategorien “mangelfull opplæring og kompetanseheving av ansatte”.

På grossistnivå er kommunikasjonsplattformen Workplace hovedplattformen for å kommunisere det interne bærekraftsarbeidet til ansatte.

“...Så har vi en veldig fin plattform på Workplace hvor det blir lagt ut veldig mye nyttig informasjon som alle ser da. Eee.. så det er jo et veldig godt verktøy for å opplyse om sånne ting da som du kanskje ellers ikke ville ha fått høre om fordi det skjer på en annen avdeling...”

- Ansatt 5

Samtidig uttrykkes det at denne plattformen har mye informasjon generelt, slik at de ikke alltid får med seg den informasjonen som blir gitt om ulike bærekraftstiltak:

“...Det gjør jeg ikke. Vi er jo store så det er jo håpløst å på en måte.. det blir mye informasjon da...”

- Ansatt 4

Videre har allmøter blitt brukt aktivt til å kommunisere viktigheten av å ta posisjonen som en bærekraftig aktør. Fokuset i kommunikasjonen fra ledelsen i grossisten når det gjelder bærekraft har nettopp handlet om viktigheten av å imøtekomme kundekrav:

“...Så det kommuniseres på de plattformene vi har å kommunisere. Men veldig, kanskje likevel ut ifra et sånt økonomisk, markedsmessig standpunkt da. At det lønner seg på en måte. Eller vi må være bærekraftig for å lykkes...”

- Direktør grossist

5.3.2.2 Innhold og resultat av kommunikasjon

I intervjuet med direktøren hos grossisten kommer det frem at selv om de ikke i stor grad kommuniserer aktivt om det konkrete bærekraftsarbeidet som gjøres, er de veldig fokuserte på å kommunisere bedriftens visjon, og gjøre denne til en sentral del av ansattes bevissthet. Ifølge hen er bedriftens visjon at de skal fungere som en problemløser for kundene, og gjøre deres arbeidshverdag enklere. Som eksempel på dette forklarer hen hvordan de raskt lyktes med å omstille seg og dekke kundenes behov når Korona-pandemien inntraff. Siden kundene blir presset av sine kunder igjen på bærekraftige løsninger, faller også bærekraft under denne visjonen, og det er noe de aktivt jobber for at de ansatte skal ha i ryggmargen:

“...Og det er jo egentlig det vi snakker om, å være en problemløser for andre, gjøre arbeidshverdagen enklere ved å være liksom næringslivets støtteapparat. Og dermed faller på en måte miljø og bærekraft inn som en del av det.[...]Nettopp det der å være det aktive støtteapparatet, prøver vi å bruke mye i intern kulturbygging da.[...]Så jeg tror vi også har jobbet såpass mye med det at hvertfall mange av de ansatte vil kunne bedriften sin visjon da...”

I forlengelse av visjonen forteller direktøren at de som grossist har jobbet med å skape noen spesifikke strategiske målsetninger som tar utgangspunkt i visjonen og bedriftens verdier, som de kommuniserer ut til sine ansatte. Dette inkluderer å være bransjens beste på bærekraft:

“...Vi har tre strategiske målsetninger da: bli et milliardsselskap, være en pådriver for endring i (bedriften) og ha bransjens mest effektive og bærekraftige verdikjede...”

Direktøren presiserer selv at det å ha en tydelig visjon og målsetninger å jobbe mot, og kommunisere dette, noe hen oppfatter er et helt sentralt lederansvar:

“...Det her er noe av det jeg virkelig brenner for da, for jeg mener at hvis du ikke har et eller annet felles mål i bunnen, hvis du på en måte ikke vet hvor du er på vei...[...]Jeg har et ansvar for å tilrettelegge for at den motivasjonen kan finne sted, og motivasjon den kan finnes ved at du føler deg på vei til et sted [...]Hvis du skal klare det så må hvert fall strategiarbeid handle om å ... handle nesten mer om kommunikasjon, det handler om å forstå, «dette er visjonen vår»...”

Budskapet om at bedriften skal være en problemløser for næringslivet, og i forlengelsen av det, ta posisjonen som den beste på bærekraft i bransjen, opplever vi i stor grad er forstått av ansatte i grossisten. Både ansatte som jobber direkte mot kunder eller leverandører, og de som jobber i støttefunksjoner, gjengir dette:

“...De har jo en visjon om å være liksom den beste kjeden da i forhold til bærekraft. Altså i sin bransje da. Det er jo liksom på en måte en overordnet visjon som (bedriften) har, og som jo da alle grossister må prøve å leve opp etter da.”

- Ansatt 5

De ansatte opplever at det er stort eksplisitt fokus på bærekraft i grossisten og at viktigheten av å være best i bransjen på dette blir godt kommunisert:

“...Det er noe som vi på en måte... det ligger der alltid. Det er noe som er veldig synlig. Det er noe som er veldig ofte kommunisert, at det er den veien vi skal gå...”

- Ansatt 2

Som direktøren har presisert, er hovedandelen av arbeidet for bærekraftstiltak som er rettet mot produksiden, tillagt kjedekontoret. Lokalt jobbes det mer mot miljøvennlig transport, der de blant annet nylig har fått sin første elektriske varebil. Vi får vite i intervjuet at hen i stor grad anser dette som et markedsføringstiltak. Direktøren forteller også at de jobber med bærekraft i lokale samarbeid med kundene. Dette er noe de ønsker å jobbe mer med, og det anses som å gi en mer reell innflytelse på bærekraft

:

“...Det er jo sånn vi elsker å drive med. Jobbe med kunden for å kunne faktisk, eee, bidra til å gjøre de grønnere, som er viktig for dem [...] Den viktigste miljøsatsingen vår ligger jo i sånne prosjekter...”

For å se hvordan kommunikasjonen om bærekraftsarbeidet ut til de ansatte faktisk fungerer, var det interessant å høre hva de ansatte i grossisten visste om bedriftens bærekraftsarbeid. Utover at grossisten har anskaffet en elektrisk varebil, ser vi at flere ansatte ikke har nevneverdig innsikt i bedriftens bærekraftsarbeid, verken sentralt eller lokalt. Det er verdt å nevne at de ansatte som innrømmer at de verken har et stort personlig engasjement for bærekraft, eller er direkte involvert i bærekraft i sin stilling, skiller seg negativt ut. De som derimot har et personlig engasjement eller er direkte involvert, har større oversikt og trekker også frem bærekraftige produkter og samarbeid med kunder:

“...Vi ser jo på smartere leveranser ut til kunder.. ha lageret nærmere kunden ikke sant. Sånne ting. Ser på produkter. Prøver å få kunder over på mer miljøvennlige produkter, altså dette er jo selgerne supergode på...”

- Ansatt 5

5.3.3 Mangelfull opplæring og kompetanseheving av ansatte

Videre undersøkte vi bedriftens arbeid med kompetanseheving for bærekraft hos de ansatte. I intervjuet med prosjektlederen for bærekraft spurte vi om bedriftens HR-arbeid og da spesifikt inn mot opplæring og kompetanseheving. Det er tydelig at det fra kjedens hold ikke er etablert et system for dette, verken generelt eller i forhold til bærekraft, og at det i så fall foregår på eget initiativ fra grossistene:

“... Sånn der systematisk i forhold til opplæring og kompetanseheving, det vil ikke jeg si i hvert fall at vi har... Det ligger «up for grabs» egentlig...”

I intervjuet med direktør i grossisten kommer det frem at de heller ikke på grossistnivå har etablert et system for kompetanseheving av ansatte. Likevel trekker direktøren frem at de ansatte som jobber med salg, til en viss grad får opplæring på bærekraft gjennom ukentlige møter med underleverandører, som da presenterer sine bærekraftige produkter:

“...Altså de selgerne hos oss da, de har massiv opplæring med f.eks. hver eneste fredag har vi en til to timers møte med leverandører. Og typ det mest hotte busswordet for alle leverandørene er jo bærekraft[...] Så derfor er det vanvittig mye opplæring faktisk knyttet til bærekraft i produktdimensjonen på de som jobber med det...”

Denne mangelen på systematisk kompetanseutvikling mot bærekraft bekreftes også av intervjuene med de ansatte. Utover den ene respondenten som har tilgang til de nevnte møtene med leverandørene, er det ingen som opplever at det har vært noen systematisk opplæring på dette temaet.

5.3.3.1 Internt ressurscenter

Selv om verken bedriften på sentralt eller lokalt nivå har et system for aktiv utvikling av de ansattes bærekraftskompetanse, kommer det fram gjennom intervjuene at de ansatte har tilgang til en plattform hvor de kan finne informasjon om bærekraft. Prosjektlederen for bærekraft forteller oss at de sentralt har utviklet et digitalt ressurscenter for hele bedriften, der de har samlet informasjon om blant annet arbeid med bærekraftsprosjekter, innlegg fra møter med mer:

“...Her har vi samlet sånn som bærekraftsrapporten som dere har lest, vi har samlet artikler, vi har laget oversikt over hva typer begrep betyr, hvordan de miljømerker, litt prosedyrer og prosesser og sånn. Det ligger samlet som et slags bibliotek inne på SharePoint, hvor alle har tilgang...”

Prosjektleder for bærekraft sier videre at hele formålet med dette ressurscenteret har vært å gjøre bærekraft til en del av organisasjonskulturens DNA, der spesielt de som jobber med salg aktivt kan finne bærekraftige løsninger for kunden, selv når kunden ikke etterspør det eksplisitt. Ressurscenteret har derimot ikke blitt brukt slik det var planlagt. I stedet for å aktivt holde seg oppdatert, viser det seg, ifølge prosjektleder for bærekraft, at det kun benyttes når kunden etterspør det. De jobber derfor nå med å videreutvikle dette ressurscenteret til å inneholde mer aktiv obligatorisk kursing for ansatte. Dette skal sørge for at ressurscenteret brukes mer aktivt:

“...Det er ingen som sitter og leser sånt på fritida eller leser seg opp på diverse. De bruker det akkurat når de har behov for det. Så derfor har vi sett at vi er nødt til å riste litt tak i dette her, og lage litt mere kurs, altså i form for av spørsmål og svar. [...]Vi har enda ikke kommet dit hen at alle har dette her i ryggraden og alltid leter etter miljøvennlige produkter til kunden sin...”

På grossistnivå innrømmer direktøren at de kanskje ikke har vært engasjerte nok på ledernivå for å få ansatte til engasjere seg mer i bærekraft og tilhørende informasjonskilder:

“...Jeg vet ikke om vi har vært gode nok til å liksom.. og det har kanskje litt med oss som toppledelse å gjøre også. At vi ikke er nok engasjerte. Har jeg personlig vært enda mer brennende engasjert på den biten.[...] Jeg tror det er potensiale for å gjøre ting bedre...”

I intervjuene med de ansatte kommer det også fram at bruken av dette ressurscenteret er svært varierende. Alle har hørt om det, og vet at det inneholder informasjon om bærekraft. Ansatte som ikke jobber direkte mot kunder, har sjeldent eller aldri har brukt det på noe vis:

“...Det er salg som stort sett driver med sånne ting da...”

- Ansatt 4

Andre ansatte, som er mer direkte tilknyttet kunder eller leverandører, forteller at de har vært inne på dette ressurscenteret for en tid tilbake da de måtte gjennomføre et kurs, men at de ikke har vært innom i ettertid, og egentlig ikke har helt oversikt over hva som er der nå. De mener også at det er manglende fokus på bruk av det fra både lokal og sentral ledelse som

gjør at de ikke har benyttet seg av det i ettertid. Spesielt en respondent er overbevist om at mer aktive påminnelser og krav om å bruke det, ville hatt stor positiv effekt på de ansattes fokus på bærekraft:

“...Jeg er sikker på at hvis vi hadde fått ukentlige da, som vi fikk, eller hver fjortende dag, der vi kunne klikket oss inn på en link og lese og sånne ting, sikker på at det hadde vært kjempepositivt. Da hadde vi hatt det mer i pannebrasken enn det vi har...”

- Ansatt 1

En respondent, en ung deltidsansatt som jobber mot kunder, ser stor verdi i ressurscenteret i forbindelse med sin stilling. Hen forteller at ved å aktivt lese seg opp, er hen bedre forberedt på å hjelpe kunden til å ta riktige produktvalg:

“...Jeg bruker det ganske mye.[...]Jeg lærer meg noe nytt hver dag, sånn som andre produkter man heller burde velge i forhold til hva man er vandt med som forbruker å velge fra før da.[...]Vi som sitter (her) må jo ha litt kunnskap rundt det meste, fordi kunder ringer og har spørsmål, og da må vi på en måte klare å svare på det...”

5.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi presentert funn fra empirien som senere vil brukes i oppgavens analyse og diskusjon. Funnene er presentert i kategorier på bakgrunn av den tematiske analysen som er gjort. Hovedkategoriene er 1) eksterne interessenters krav, 2) mangel på bærekraftsfokus internt og 3) strukturelle forhold i organisasjonen. Hovedkategoriene har underkategorier som systematiserer funnene. I neste kapittel analyseres først funnene i lys av teori. Etterfulgt ses funnene og implikasjoner av disse i sammenheng i en diskusjon, som til slutt fører til svar på forskningsspørsmålene og overordnet problemstilling.

6. Analyse og diskusjon

I det følgende kapittelet vil funnene analyseres og videre diskuteres. Analysen belyser de empiriske funnene ved hjelp av teori som er presentert tidligere, samt deler av casebeskrivelsen og innledningen. Analysen deles inn i de samme hovedkategoriene som i empirien. I diskusjonen bruker vi innsikt fra analysen, empirien og teorien til å besvare de to forskningsspørsmålene, som sammen gir grunnlag til å besvare den overordnede problemstillingen i konklusjonen.

6.1 Analyse

6.1.1 Eksterne interessenters krav

6.1.1.1 Krav fra kunder

Slik det fremkommer av empirien, er kunder en helt sentral driver for casebedriftens bærekraftige omstillingsprosess, noe som er sammenfallende med funn i tidligere forskning (Kiesnere & Baumgartner, 2019; Yadav et al., 2018; Lozano, 2015; Sroufe, 2017). Spesielt legges det merke til hvordan prosjektlederen for bærekraft trekker frem kundekrav som selve årsaken til at bærekraft må implementeres i bedriften, noe som samsvarer med hvordan Lahti et al. (2018) mener bedriftens handlingsrom påvirkes av krav og forventninger fra ulike interessenter.

Gjennom intervjuene oppfatter vi at offentlig sektor i Norge utgjør en betydelig andel av kundene for den aktuelle bransjen. Som det ble sagt innledningsvis, benyttes anbudspolitikken for å pålegge oppdragsgivere miljøkrav som en del av offentlig sektors strategi for å fremme bærekraft (Meld. St. 13 (2021-2021)). Dette viser seg i praksis hos bedriften, hvor offentlig sektor setter miljøkrav i anbud, i hovedsak om levering av varer med elektrisk transport de siste X antall kilometerne av leveransen. Direktøren og flere ansatte i grossisten uttrykker en negativ holdning til dette, da det oppleves å fungere mot sin hensikt. Disse absolutte kravene fører til at det legges ressurser til tiltak som ikke utgjør store forskjeller på miljøfotavtrykk. Samtidig er grossisten inneforstått med at dette er krav de må forholde seg til, og som de må etterleve for å “...få være med i markedet og spille...” (Direktør grossist). Det at bedriften må imøtekomme slike markedskrav for ikke å bli utkonkurrert av andre tilbydere, er i tråd med tidligere forskning (Collins & Porras, 2002). Derimot er spørsmålet om dette fokuset på

etterlevelse er nok til å skape en reell bærekraftig omstilling, da det tilsvarer det Mazzi et al. (2016) omtaler som “engasjement på minimumsnivå”.

Kundekravenes betydelige innflytelse på prioriteringer av bærekraftsarbeidet, kan ha blitt forsterket av forholdene som preger bransjen casebedriften opererer i (Engert et al., 2016). Casebedriften vil derfor kunne oppleve press fra kunder som andre bransjer ikke må forholde seg til i like stor grad. Tidligere forskning trekker frem at bransjens struktur har betydning for hvordan man må forholde seg til eksterne interessenter i bærekraftsarbeidet (Mazutis 2013; Michelin et al., 2013; Engert & Baumgartner, 2016; Engert et al., 2016). Som nevnt oppleves det som at offentlig sektor har betydelig makt som kunde i denne bransjen. Videre fremkommer det også at private kunder har tatt etter, og nå inkorporerer de samme stringente kravene i sine leverandørforhold. Dermed blir den totale markedsmakten som fordrer slike miljøkrav så stor at det ikke blir mulig for bedriften å overleve uten å imøtekomme dem (Collins & Porras, 2002). Dette på tross av at de opplever økte kostnader uten at kundene ønsker å kompensere for det, og at det heller ikke gir et reelt bidrag til bærekraft sett i et helhetsperspektiv.

6.1.1.2 Lover og reguleringer

Lover og reguleringer fra norske myndigheter og EU har i stor grad preget arbeidet med bærekraft i casebedriften de siste årene, og det preger også hvordan de arbeider med bærekraft i dag, slik det fremkommer av empirien. Spesielt har de nye lovene om forbud mot engangsplast (European Commission, u.å.) og krav om innsyn bakover i verdikjeden (Åpenhetsloven, 2021), satt rammer for bærekraftstiltakene det arbeides med, både når det gjelder påvirkning på miljø og samfunn. Det at myndigheter på denne måten kan presse bedrifter til omstilling og drive arbeidet med bærekraft, ser vi også gjør seg gjeldende i andre kontekster (Lozano & von Haartman, 2018; Saeed & Kersten, 2019; Yadav et al., 2018; Lozano, 2015; Sroufe, 2017). Det er også viktig med slike eksterne faktorer som setter press på bedrifter for å få dem til å ta ansvar og omstille seg, selv i de tilfellene de kun fordrer fokus på etterlevelse (Mazzi et al., 2016).

Disse lovene er eksempler på hvordan omgivelsene til en bedrift preges av hurtige endringer (Parry et al., 2014; Kvalshaugen et al., 2019). Det vil stadig komme nye lover og reguleringer som casebedriften må forholde seg til, kanskje også samtidig (Meyer & Stensaker, 2011).

Dette skaper komplekse og kontinuerlig skiftende omgivelser (Errida & Lotfi, 2021; Tsoukas & Chia, 2002). Å håndtere disse vil kreve endringskapasitet, og evne til å være endringsvillig og dynamisk (Meyer & Stensaker, 2011). Slike endringer kan være en utfordrende oppgave (Burnes, 2011; Rafferty et al., 2013). Gjennom intervjuene fremkommer det imidlertid at casebedriften oppfatter seg selv som omstillingsdyktig og med god endringskapasitet, der direktøren blant annet bruker eksempler fra koronapandemien som bevis på dette. Det at casebedriften har gjennomgått større endringer tidligere gir et godt utgangspunkt for casebedriftens endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011), og dermed for å lykkes med sin bærekraftige omstillingsprosess.

6.1.1.3 Normativt press

I intervjuene trakk også flere frem at det generelle fokuset på bærekraft i omgivelsene var med å påvirke bedriftens bærekraftsarbeid. Som nevnt i innledningen er bærekraft et hyperaktuelt tema, og utløser dermed et slags normativt press hvor bærekraft anses som bra og den riktige veien å gå. Det at bærekraft står høyt på agendaen til norske myndigheter (Bardal et al., 2021), kan tenkes å forsterke dette presset ved at det smitter over til media og private aktører som setter det på dagsorden. I motsetning til kunder og myndigheter, fremkommer det ikke av empirien at dette fungerer som en direkte driver for omstillingen, da ingen tiltak er sterkt påvirket av et ønske om å respondere til dette presset. Å svare på presset kan imidlertid inngå som en strategi for å beskytte bedriftens omdømme. Beskyttelse av omdømmet kan generelt være en ekstern driver for bærekraftig omstilling (Lozano & von Haartman, 2018; Lozano, 2015; Sroufe, 2017), som vi ser til dels gjør seg gjeldende i casebedriften. Bedriften signaliserer at de tar bærekraftsansvar til sine interessenter gjennom blant annet bærekraftsrapporten. Dette er en måte å beskytte sin legitimitet i omgivelsene (Lozano & von Haartman 2018).

6.1.2 Mangel på bærekraftsfokus internt

6.1.2.1 Mangel på internt initiativ

Lederne har uttrykt et ønske om interne endringsagenter i forbindelse med organisasjonens bærekraftige omstilling. Ønsket antas å komme fra en tro på at endringsagenter har en positiv effekt på endringsprosessen, som også tidligere forskning har vist (Siebenhüner & Arnold,

2007). Det er derfor overraskende at ledelsen tilsynelatende ikke tar ansvar for å rekruttere eller tilrettelegge for endringsagenter (Yukl & Gardner, 2020). Fra empirien ser vi at ledelsen beskriver et manglende internt engasjement for bærekraft, og videre fravær av internt initiativ blant ansatte, noe som understøtter at bedriften mangler endringsagenter i den bærekraftige omstillingen (Heiskanen et al., 2016). Endringsagenter er sentrale for å gjennomføre en bærekraftig omstilling (Kiesnere & Baumgartner, 2019; Errida & Lotfi, 2021), og i bedriftens tilfelle er det ingen endringsagenter på lavere nivå, som aktivt bidrar til å gjøre implementeringen av bærekraft til en suksess (Siebenhüner & Arnold, 2007).

Bedriftens organisasjonskultur beskrives av ansatte som åpen, med aksept for å komme med innspill til ledelsen og ta del i den bærekraftige omstillingen, og en følelse av at innspillene blir hørt. Dette beskriver en typisk norsk organisasjonskultur hvor blant annet medvirkning, innflytelse og tillit står sterkt (NOU 2021:9; Levin, 2012). Det oppleves altså ikke at det er en barriere i struktur og kultur for å komme med innspill til ledelsen generelt. Det er likevel manglende initiativ tilknyttet bærekraftsarbeidet, og vi oppfatter at hovedårsaken til dette er at de ansatte ikke er motivert nok til å aktivt delta i endringsprosessen (Errida & Lotfi, 2021; Meyer & Stensaker, 2011). Dersom ansatte ikke søker etter å skape en mer bærekraftsorientert virksomhet, vil det naturligvis ikke komme initiativ til endring. Lederen i grossisten innrømmer at det heller ikke er utarbeidet et system i organisasjonen for slik involvering av de ansatte som kunne styrket denne motivasjonen. Dette er i motsetning til hva Yukl og Gardner (2020) presiserer er en viktig lederoppgave.

6.1.2.2 Varierende forståelse av, og holdninger til bærekraft

Organisasjonskultur kan være en suksessfaktor for implementering av bedrifters bærekraft (Engert & Baumgartner, 2016; Leon, 2013; Linnenluecke & Griffiths, 2010). Det nevnte fraværet av internt initiativ gir imidlertid tegn på at bedriften ikke har en proaktiv organisasjonskultur, med tilhørende organisatoriske verdier, som støtter opp under bærekraftstiltakene som iverksettes, slik enkelte forskere påpeker viktigheten av (Bonn & Fischer, 2011). Dette vanskeliggjør proaktive endringer (Lozano, 2012). Fra de empiriske funnene, kan vi si at ledelsen delvis mislykkes i en svært sentral del av å skape denne organisasjonskulturen, ved å ikke klart definere hva bærekraft betyr og innebærer for bedriften (Engert & Baumgartner, 2016). Det er tydelige forskjeller på hva prosjektleder på kjedekontoret oppfatter at begrepet "bærekraft" inneholder, og hvordan de ulike ansatte i

grossisten tolker det. Hos ledelsen på kjedenivå er det en forståelse av bærekraft i et helhetlig perspektiv hvor man skal bidra til økonomisk, miljømessig og sosial likevekt (Lozano, 2018). Hos grossisten, og spesielt blant ansatte, virker det derimot som at det sosiale og økonomiske aspektet delvis faller bort i bærekraftsbegrepet.

Det at det ikke er en felles forståelse av hva bærekraft innebærer på kjede- og grossistnivå, kan vanskeliggjøre en helhetlig implementering i organisasjonen (Sroufe, 2017; Linnenluecke & Griffiths, 2010; Baumgartner, 2009). I bedriften som helhet kan denne splittede forståelsen danne grunnlag for subkulturer med ulike verdier, der enkelte grossister har en forståelse som utelater det sosiale og økonomiske aspektet ved bærekraft. Det kan videre tenkes at mulige tiltak som skal fremme sosial og økonomisk bærekraft, ikke vil matche den aktuelle subkulturen hos enkelte grossister (Baumgartner, 2009), og kan derfor være en faktor til at endringen ikke lykkes (Linnenluecke & Griffiths, 2010).

Ledelsen, spesielt på kjedenivå, peker på ansattes holdninger til bærekraft som en mulig barriere for implementeringen. Direktøren hos grossisten påpeker også at de individuelle holdningene til ansatte er varierende, og det blir heller ikke i intervjuene på grossistnivå talt for at det finnes noen form for helhetlig, proaktiv organisasjonskultur for bærekraft. Det kan tyde på at det finnes ulike subkulturer innad i den aktuelle grossisten, som har ulike verdier og holdninger til bærekraft (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Ut fra hva de ansatte sier om andres holdninger til bærekraft, og det som fremkommer om egne holdninger, er det mulig å anta at både bedriftens støttefunksjon og lageret består av subkulturer der bærekraft har en heller svak posisjon i kulturens verdier. I salgsavdelingen fremkommer det derimot at bærekraft er akseptert som en viktig del av salgsargumentet. De som har bærekraft relatert til sin stilling kan i større grad lære seg hvordan det relaterer seg til bedriften og jobben (Haugh & Talwar, 2010). Samtidig er ikke bærekraft som salgsargument en kulturell verdi som fordrer en proaktiv tilnærming til bærekraft.

Kieserne og Baumgartner (2019) trekker frem at vellykket implementering av bærekraft ikke bare er forankret i organisatoriske verdier, men også ansattes personlige verdier. Enkelte av respondentene viser et personlig engasjement og en proaktiv holdning til bærekraft, til tross for at verken den helhetlige organisasjonskulturen eller deres aktuelle subkultur gir uttrykk for dette, som for eksempel ansatt 5. Dette underbygger at også personlige verdier som ansatte tar med seg inn i bedriften, kan styrke den bærekraftige omstillingen. Videre mener

direktøren og ansatte i grossisten at alder og type stilling er helt sentralt for hva slags holdninger de ansatte har til bærekraft, og at høy alder og en stilling uten direkte involvering i bærekraftsarbeidet vil innebære at den ansatte ikke har en positiv holdning til det.

Begrunnelsen deres for dette virker som at dreier seg om begrenset tilgang på kunnskap, og er dermed sammenfallende med Bunner (2006) sin påstand om at man trenger nødvendig kunnskap og bevissthet for å endre slike verdier i en organisasjon. Dette vil i så fall innebære at det ikke vil være mulig å integrere bærekraft i alle nivåer og avdelinger i en organisasjon, slik litteraturen tilsier (Sroufe, 2017; Linnenluecke & Griffiths, 2010; Baumgartner 2009). Vi ser derimot at ansatt 5, som faller innenfor begge disse kriteriene, har en veldig positiv holdning til bærekraft, og aktivt engasjerer seg, og dermed motbeviser denne oppfattelsen.

6.1.3 Strukturelle forhold i organisasjonen

6.1.3.1 Forhold mellom kjedekontor og grossist

Av empirien er det tydelig at det er toppledelsen i kjeden, i form av prosjektgruppen for bærekraft, som fungerer som de viktigste endringsagentene, da de fleste tiltak springer ut og dikteres herfra. Dette er vanlig ved ledelse av store endringer (Yukl & Gardner, 2020), og slik involvering av ledelsen er viktig for å implementere bærekraft (Kiesnere & Baumgartner, 2019; Errida & Lotfi, 2021; Sroufe, 2017). En mulig barriere for implementering av bærekraft er derimot at de som er ansvarlige for å formulere strategi og sette mål, slik som prosjektgruppen for bærekraft, ikke har ansvar for selve implementeringen (Sroufe, 2017). Denne problemstillingen kan vi se konturene av i vår casebedrift.

Angående bærekraftstiltak som gjelder miljøvennlig transport av produkter til kundene, fremstår det som at kjedekontoret dikterer en del av disse gjennom sentrale avtaler som er inngått på vegne av hele kjeden, men overlater implementeringen til de enkelte grossistene. Både direktøren og ansatte i grossisten mener de pålegges krav fra kjedekontoret, som er spesielt vanskelige for den aktuelle grossisten å leve opp til på grunn av de forholdene de opererer i. Man kan argumentere for at ledelsen på grossistnivå mangler ressurser for å implementere disse tiltakene (Kiesnere & Baumgartner, 2019). På grunn av de spesifikke geografiske forholdene vil implementeringen av disse tiltakene kreve ekstra mye ressurser. Det vil koste både tid og penger å etablere et fungerende og miljøvennlig transportsystem i et område med potensielt lange avstander. Dette er ressurser som vil være vanskelig å

omfordele internt i grossisten uten at det går på bekostning av bedriftens konkurransevne, og som kanskje krever at de må få tilegnet ressurser fra andre steder.

Samtidig er det slik at bedriftens struktur kan påvirke hvordan bærekraft bør implementeres (Siebenhüner & Arnold, 2007; Engert & Baumgartner, 2016). Slik det fremkommer av casebeskrivelsen, er denne bedriften strukturert slik at kjedekontoret ikke er et hovedkontor som kan omfordele ressurser nedover i organisasjonen, men som kun koordinerer arbeid for de 13 separate grossistene. Dermed kan de ikke tilrettelegge for at enkeltgrossister kan gjennomføre tiltakene de dikterer. Det er kanskje også derfor prosjektlederen for bærekraft savner et større bottom-up driv på grossistnivå, slik at den bærekraftige omstillingen i større grad kan gjennomføres ved at tiltakene springer ut lokalt og er forankret i organisasjonskultur, og videre implementeres av de som initierer endringen (Baumgartner, 2009).

Angående tiltakene som gjelder bærekraftige produkter fremstår det derimot som at kjedekontoret både tar ansvar for å sette mål og strategi, men også implementering av dette. De inngår sentrale avtaler, og følger opp disse avtalene i samråd med grossistene. Samtidig hjelper de grossistene med å være en like sterk premissgiver til lokale leverandører, som kjedekontoret er til sentrale leverandører. Denne involveringen fra kjedekontoret er oppfattet som velfungerende av direktøren i grossisten, og det virker som at dette blir godt implementert helt ned på grossistnivå.

God intern kommunikasjon kan redusere kompleksiteten i bærekraftsutfordringer og danne grunnlag for dialog for å forbedre bærekraftsarbeidet (Engert et al., 2016; Engert & Baumgartner, 2016). Både de ansatte og direktøren i grossisten oppfatter at de pålegges krav fra kjedekontoret som de sliter med å gjennomføre. Prosjektleder for bærekraft er som nevnt i empirien ikke oppmerksom på den aktuelle grossistens utfordringer tilknyttet transport, og en ansatt i grossisten opplever at kjedekontoret ikke setter seg godt nok inn i lokale utfordringer. Dette tyder på at kommunikasjonen mellom kjedekontoret og grossisten ikke er optimal. Prosjektlederen for bærekraft forteller at det ikke er noen faste rapporteringsformer, og vi oppfatter at denne mangelen på feedback fra lokalt til sentralt er med på å skape avstand mellom de som initierer bærekraftstiltakene og de som skal gjennomføre dem, noe som videre kan svekke implementeringen og hindre utvikling av bærekraftsarbeidet (Sroufe, 2017; Engert & Baumgartner, 2016).

6.1.3.2 Intern kommunikasjon om bærekraft til ansatte

Kommunikasjon er identifisert som en av suksessfaktorene for implementering av bærekraft (Engert & Baumgartner, 2016; Errida & Lotfi, 2021), og ledelsen bør i følge Haugh og Talwar (2010) ha strategier for effektiv kommunikasjon i endringsprosesser. Her kan det av empirien virke som at ledelsen på kjedekontoret ikke har en god nok kommunikasjonsstrategi for den bærekraftige omstillingen, selv ikke i forbindelse med å skape forståelse av endringens viktighet, som er sentralt i endringsprosesser (Kotter, 1996).

Hos grossisten har derimot viktigheten av å implementere bærekraft vært en sentral del av kommunikasjonen fra ledelsen de siste årene. Kommunikasjonen har basert seg på kundenes krav, og dermed blitt sterkt koblet til bedriftens visjon om å være kundens støttespiller. På denne måten kan man si at visjonen for bærekraftsarbeidet er tilpasset casebedriftens strategi (Errida & Lotfi, 2021). Direktøren i grossisten har uttalt et sterkt personlig engasjement knyttet til å kommunisere en tydelig visjon med målsetninger til sine ansatte. Det kan virke som at direktørens eget initiativ har vært helt sentral for kommunikasjonen av viktigheten av bærekraft, noe som underbygger betydningen av lederholdninger som en mulig driver for bærekraftsimplementering (Brunner, 2006). Det er tydelig at denne kommunikasjonen har vært suksessfull, da forståelsen av endringens viktighet for bedriftens legitimitet og eksistens er integrert i alle nivåer hos grossisten (Sroufe, 2017; Linnenluecke & Griffiths, 2010; Baumgartner, 2009).

I en bærekraftig omstilling er det viktig med gode informasjonssystemer og evnen til å rapportere prestasjoner til eksterne, men også interne interessenter (Engert & Baumgartner, 2016). Internt fremkommer det at de fra sentralt hold har lagt til rette for et slikt informasjonssystem i form av det digitale ressurscenteret. Der kan de dele informasjon om bærekraft, og rapportere om tiltak som gjøres internt. Også lokalt har de en digital plattform hvor bærekraftstiltak kommuniseres. På tross av disse kanalene oppfatter vi at det er et gjennomgående lavt kunnskapsnivå blant de ansatte om arbeidet som blir gjort.

6.1.3.3 Mangelfull opplæring og kompetanseheving av ansatte

Som vi allerede har slått fast, er det ikke en klar felles definering av hva bærekraft innebærer i bedriften, og spesielt blant ansatte er det til dels en mangelfull forståelse av det helhetlige perspektivet (Lozano, 2018). Denne mangelen på felles forståelse tyder blant annet på at

kunnskapsnivået for bærekraft hos de ansatte ikke er bra nok. Kunnskap om bærekraft har potensial for å være en sentral driver for implementering av bærekraft (Brunner, 2006), og opplæring kan styrke kunnskapsnivået (Engert et al., 2016). Det fremkommer av funn i empirien at det er mangelfull kompetanseheving i bedriften på både lokalt og sentralt nivå. Enten har de ikke systemer for det, eller så benyttes ikke systemene slik de ønsker. Det at det ikke er gode nok systemer for opplæring og kompetanseheving i bedriften, kan være med å bidra til at de ansatte ikke forstår implikasjonene bærekraft har for deres arbeid (Engert & Baumgartner, 2016). Dette kan videre være med på å forklare de varierende holdningene og mangelen på engasjement i kulturen blant ansatte (Haugh & Talwar, 2010; Brunner, 2006; Siebenhüner & Arnold, 2007).

Fra empirien ser vi at enkelte får opplæring rettet mot bærekraft gjennom dialog med leverandører, og dette spesielt selgerne i grossisten. Slik det fremkommer av intervjuet med direktøren i grossisten, forstår disse ansatte implikasjonene bærekraft har for deres arbeid, og dette kan muligens komme av denne kompetansehevingen (Brunner, 2006; Engert & Baumgartner, 2016). Derimot er det som nevnt slik at en bærekraftig omstilling krever integrering av bærekraft i alle nivåer av organisasjonen, og det er derfor ikke tilstrekkelig å tilby kunnskapsutvikling i kun enkelte avdelinger (Sroufe, 2017; Linnenluecke & Griffiths, 2010; Baumgartner, 2009).

6.2 Diskusjon

6.2.1. “Hvordan forholder bedriften seg til eksterne faktorer i sin bærekraftige omstilling?”

6.2.1.1 Kunder, lover og reguleringer

Som analysen viser, er eksterne faktorer svært sentrale i casebedriftens arbeid med bærekraft. Bedriftens bærekraftsfokus preges i stor grad av å imøtekomme krav fra eksterne interessenter, og blant disse er det bedriftens kunder, og norske og europeiske myndigheter, som skiller seg ut som de viktigste driverne av bærekraftsarbeidet. Disse driverne utløser både små og store inkrementelle, reaktive endringer, som ikke rører det strategiske fundamentet om å levere ulike forbruksvarer til sine kunder (Kvålshaugen et al., 2019).

Lover og reguleringer setter press på bedriften til å omstille seg, og stadig nye slike virkemidler skaper komplekse omgivelser som bedriften må forholde seg til. Samtidig gjør offentlig sektors posisjon som en betydelig kundegruppe i bransjen, og videre innflytelse på resten av markedet, at deres miljøkrav blir sentralt for bedriften å forholde seg til for å sikre økonomisk inntjening. I likhet med regulative virkemidler kan disse miljøkravene tenkes å endres raskt, ettersom det offentlige evaluerer hvilke krav som best mulig samsvarer med deres plan for å realisere bærekraftsmålene.

Med flere slike sentrale, men samtidig komplekse og skiftende krav fra eksterne interessenter, kan vi forstå at bedriften har valgt det vi oppfatter som en reaktiv tilnærming til bærekraftige endringer (Kvålshaugen et al., 2019). Av analysen fremstår det som at det sentrale for bedriften er å kunne være med å “spille” i markedet. Gjennom deres nåværende bærekraftsarbeid og uttalte visjon, oppfatter vi at strategien for å klare dette er å omstille seg raskt til de eksterne kravene. Bedriften ønsker å skape et konkurransefortrinn gjennom å integrere bærekraft i bedriftsstrategien, slik Steyn og Niemann (2014) presiserer må til. I stedet for å jobbe proaktivt med bærekraft og oppnå konkurransefortrinn derfra, slik Lozano og Garcia (2020) viser er vanlig for bedrifter, utnytter de heller det de oppfatter som sin sterke endringskapasitet til å endre seg raskere til bærekraftskrav fra kunder og myndigheter enn konkurrentene. Det kan antas casebedriften har vurdert dette til å være den best tilpassede bærekraftsstrategien på bakgrunn av dens kontekst (Engert et al., 2016). Med denne strategien ser vi at bedriften forholder seg til eksterne faktorer reaktivt. En svakhet ved den reaktive strategien kan knyttes til det vi ser i analysen om at bærekraft ikke blir en naturlig del av ansattes daglige arbeid, med mindre de ansatte må forholde seg til krav fra eksterne interessenter. At bærekraft er en del av ansattes daglige arbeid er derimot noe White (2009) trekker frem som viktig for å skape konkurransefortrinn.

Det som er ekstra interessant i casebedriftens tilnærming til de eksterne faktorene, er at det er kundekravene som er den sterkeste driveren. Dette er i motsetning til Lozano og von Haartman (2018) sin internasjonale studie, hvor reguleringer og lover ble identifisert som mer sentrale. Det kan antas at det utslagsgivende momentet i denne vektingen av de eksterne faktorene, kommer fra de norske forholdene hvor offentlig sektor er en stor kundegruppe som aktivt stiller krav til sine leverandører (Engert et al., 2016).

Det som virkelig blir tydelig, er hvor mye makt som ligger i disse kravene i Norge, og hvordan det potensielt kan hindre et helhetlig perspektiv på bærekraft. Av analysen fremkommer det at spesielt kravene til transport egentlig ikke fører til en reduksjon av miljøbelastning, slik det er tiltenkt. I stedet gjør innholdet i kravene at bedrifter i noen tilfeller faktisk kan ha større miljøbelastning gjennom sin levering av produkter, hvis de skal oppfylle kravene og samtidig holde det mest mulig lønnsomt. Casebedriften oppfatter heller ikke at kundene er villige til å betale den ekstra kostnaden det innebærer å redusere det totale miljøavtrykket. Slik kravene er nå, kan de transportere med stort miljøavtrykk fra land verden over, til lav kostnad, så lenge de kjører den siste delen til kunde med miljøvennlige transportmidler. Videre gjør også disse stringente kravene at bedriftens ressurser ikke kan rettes mot de tiltakene som kanskje vil gi størst bærekraftsgevinst i det store bildet. Slik det fremkommer av empirien, oppfatter den aktuelle grossisten at deres største bidrag til bærekraft er å samarbeide med kundene for å finne nye og miljøvennlige løsninger på deres problemer. Dette får de derimot ikke prioritert så mye som de ønsker når de samtidig skal imøtekomme kravene fra kundene.

En videre implikasjon av den store makten disse kravene har, er at andre aspekter ved bærekraftsbegrepet mister fokus. Kravene fra det offentlige i Norge dreier seg i hovedsak om miljødimensjonen av bærekraft, da det er dette de ønsker å påvirke. Da bedriften kun jobber reaktivt etter omgivelsene, fordrer dette også at det blir mindre fokus på det sosiale og økonomiske aspektet i tiltakene de jobber med, og kanskje spesielt hos den aktuelle grossisten. Hovedansvaret for valg av leverandører ligger hos kjedekontoret, og vi oppfatter at de derfor har fokus på det sosiale aspektet fordi de må forholde seg til reguleringer fra myndigheter på dette området. Da valg av leverandører er en begrenset oppgave hos den aktuelle grossisten, er det også slik at de i mindre grad må forholde seg til reguleringene når det gjelder blant annet anstendig arbeid, likestilling og barnearbeid bakover i leverandørkjeden. De har dermed ingen sterk ekstern driver for disse sidene av bærekraftsbegrepet, og forholder seg til bærekraft i hovedsak som miljøarbeid.

Implikasjonene av dette blir videre at det sosiale og økonomiske aspektet faller ut av grossistens bevissthet, da den reaktive tilnærmingen til eksterne interessenter ikke fordrer fokus på dette hos dem. Man kan argumentere for at det økonomiske aspektet likevel får noe oppmerksomhet hos bedriften ved at en del av ønsket om å imøtekomme kundekrav, handler om å sikre overlevelse for bedriften, og i forlengelse fortsatt tilby anstendig arbeid til de

ansatte. De er derfor opptatt av økonomisk vekst, men vi opplever ikke at den økonomiske veksten ses i sammenheng med bærekraft. Det er blant annet ikke nevnt potensielle negative implikasjoner av økonomisk vekst, som for eksempel økte klimagassutslipp ved økt salgsvolum. Det å ikke se økonomisk vekst og bærekraft som gjensidig avhengig av hverandre vitner om en manglende forståelse av begrepet og hva det innebærer. På individnivå ser vi den samme tendensen, hvor de fleste ansattes forståelse av bærekraft er å gjennomføre tiltak som skal redusere klimagassutslipp eller annen skade på miljøet. Altså begrenser forståelsen av bærekraft seg til den miljømessige dimensjonen av bærekraft, som kan være formet av innholdet i kravene fra eksterne interessenter. Dette fører videre til at de ikke forholder seg helhetlig til bærekraft.

6.2.1.2 Normativt press

Som nevnt i analysen, oppfatter vi ikke det normative presset som en direkte driver for den bærekraftige omstillingen. Bedriften forholder seg til det i en viss grad for å beskytte omdømmet, og gjør dette gjennom publisering av bærekraftsrapporten. I stedet opplever vi at det i større grad fungerer som en modererende faktor internt, ved at det kan være med å påvirke ansattes holdninger og dempe motstand mot endring gjennom å legitimere bærekraftstiltakene (Kotter, 1996). Ansatte ville hatt forståelse for at de må etterleve eksterne interessenters krav både med og uten et normativt press til stede. Casebedriften responderer derfor ikke direkte på presset, men de anerkjenner at det vekker ledelsens og ansattes bevissthet og trekker i en positiv retning med hensyn til implementering av bærekraft.

6.2.2 “Hvordan forholder bedriften seg til interne faktorer i sin bærekraftige omstilling?”

I studier fra andre land har man sett at bedrifters bærekraftsarbeid drives av en jevn blanding av eksterne og interne faktorer, men i hovedsak av interne faktorer (Lozano & Garcia, 2020; Lozano & von Haartman, 2018). Mens analysen viser at eksterne faktorer fungerer som tydelige drivere av den bærekraftige omstillingen til casebedriften, og følgelig noe de har et svært aktivt forhold til, opplever vi at saken er en helt annen når det gjelder interne faktorer. Det er tydelig av analysen at bedriften ikke tilrettelegger for å utnytte sine interne forhold, slik at de mangler en del av de typisk viktige interne driverne for implementering av bærekraft.

6.2.2.1 Personlige verdier og organisasjonskultur

Fra teorien ser vi at en av de mest sentrale driverne for bedrifters bærekraft, vanligvis er organisasjonskulturen (Kiesnere & Baumgartner, 2019; Engert & Baumgartner, 2016). I disse tilfellene kan organisasjonens felles verdier og grunnleggende antakelser blant annet gjøre at ansatte har positive holdninger til bærekraft og fungerer som endringsagenter (Yukl & Gardner, 2020; Siebenhüner & Arnold, 2007). Dette henger sammen med at proaktive endringer gjerne kommer fra indre initiativ (Lozano, 2012), og at de mange bedrifter jobber proaktivt med bærekraft (Lozano & Garcia, 2020). Derimot ser vi fra analysen at casebedriften mangler dette interne initiativet som driver frem bærekraftstiltakene, ved at de mangler de typiske endringsagentene nedover i organisasjonen.

En naturlig forklaring på mangelen av dette initiativet, kunne vært at kulturen var preget av et maktgap mellom ansatte og ledelse, slik at bottom-up initiativer fra endringsagenter som ikke er i lederposisjon, ikke blir verdsatt. En slik organisasjonskultur som ikke er tilpasset riktig, kan fungere som en barriere mot både endring generelt (Linnenluecke & Griffiths, 2010), og bærekraftig omstilling spesielt (Engert et al., 2016). Derimot fremkommer det at ingen av de ansatte opplever at en slik kulturell barriere eksisterer på grossistnivå. Som empirien og analysen viser, kjennetegnes organisasjonskulturen heller av typiske norske forhold med lav maktavstand, som åpner for internt initiativ og proaktive endringer. Likevel viser også analysen at ledelsen ikke aktivt oppmuntrer og tilrettelegger for slik involvering fra ansatte mot bærekraft, slik de har ansvar for (Yukl & Gardner, 2020). De forholder seg dermed ikke aktivt til å skape endringsagenter av motiverte ansatte. Vi oppfatter at nettopp ansattes manglende motivasjon til å delta i endringsprosessen er en sentral årsak til mangelen på internt initiativ til å drive frem bærekraftsarbeidet. Slik motivasjon kan forankres i både personlige og organisatoriske verdier, gjennom de ansattes eget bærekraftsengasjement eller organisasjonskulturen (Kiesnere & Baumgartner, 2019).

Oppfattelsen vår er at ledelsen i bedriften forholder seg til ansattes personlige verdier og holdninger som noe statisk, i form av faktorer de ikke kan påvirke. Som det fremkommer av empirien, og som det er delvis nevnt i analysen, virker det som det er en etablert sannhet om at ansattes alder har en nærmest avgjørende innvirkning på deres personlige bærekraftsengasjement. Det samme gjelder forståelsen av at ansattes stilling er sentralt for personlig engasjement, der ansatte som ikke arbeider direkte med eksternt orienterte

bærekraftstiltak, heller ikke vil kunne utvikle engasjement for bærekraft. Disse to faktorene forholder grossisten seg til som avgjørende for at disse ansatte ikke får utviklet kunnskap og aktivt bygd bevissthet, for dermed utvikle sine personlige verdier (Brunner, 2006). Denne etablerte sannheten oppfattes som en sentral årsak til at det ikke jobbes aktivt med å skape endringsagenter gjennom kunnskapsutvikling og bygging av bevissthet top-down, spesielt i grossisten. Derimot mener vi at analysen av ansatt 5 åpner muligheten for at denne antakelsen ikke holder vann. Som empirien viser, har medlemmer av hens familie fungert som endringsagenter for hens personlige engasjement, noe som tilsier at ledelsen også kan utvikle andre ansattes personlige verdier for bærekraft, dersom de jobber aktivt med det.

Det kan diskuteres om bedriften lykkes eller ikke med å skape motivasjon for den bærekraftige omstillingen blant de ansatte gjennom organisatoriske verdier. Dette handler om hva organisasjonen verdsetter (Kvålshaugen et al., 2019). En sentral oppgave for ledelsen i bærekraftig omstilling er ifølge Kiesnere og Baumgartner (2019) å påvirke organisatoriske verdier ved å integrere bærekraft i bedriftens visjon, strategi og mål. Videre må disse normative virkemidlene beskrive hvorfor endringen er nødvendig og deles med organisasjonen (Errida & Lotfi, 2021). Som det fremkommer i analysen, har man i den aktuelle grossisten gjort en svært god jobb på dette området, da bærekraft er blitt knyttet til den eksisterende visjonen, med tilhørende strategi. Videre er den kommunisert slik at de ansatte forstår viktigheten av det. Dette taler for at det er potensial for å klare å skape disse ønskelige organisatoriske verdiene.

Vi opplever at bedriftens overordnede visjon, i likhet med bærekraftsarbeidet, forholder seg veldig eksternt orientert til bærekraft. Bakgrunnen for deres strategiske målsetning om å være best i bransjen på det, kommer av at bærekraft er viktig for kunden, og dermed viktig for bedriften. Denne tilnærmingen skaper organisatoriske verdier der det jobbes reaktivt med bærekraft, og da spesielt med de sidene av bærekraftsbegrepet som kunden etterspør. Ifølge Leon (2013) krever en fullstendig implementering av bærekraft at de jobber proaktivt med alle sidene av bærekraftsbegrepet, og at det internaliseres som sentrale verdier i organisasjonskulturen. Dette lykkes ikke casebedriften med gjennom den reaktive tilnærmingen til kundekrav, fordi det ikke er bærekraftsverdiene i seg selv som oppfattes som viktig, men den økonomiske konsekvensen ved å følge dem. Organisasjonens verdier fordrer at bærekraft kun skal prioriteres når det kreves fra eksterne interessenter. Slik bidrar ikke

organisasjonskulturen til å skape respons til alle sidene av bærekraftsbegrepet slik den burde gjøre (Linnenluecke & Griffiths, 2010).

Organisasjonskulturen i casebedriften oppfattes ikke som en barriere for å gjennomføre tiltakene som ledelsen dikterer, da de ansatte forstår viktigheten av det. Derimot gjør dens reaktive natur at de organisatoriske verdiene ikke motiverer ansatte til å proaktivt delta i endringsprosessen slik de burde gjort. Dermed fungerer heller ikke organisasjonskulturen som en driver for internt initiativ for bærekraft. Vi opplever også at måten ledelsen forholder seg til innholdet i de organisatoriske verdiene på, hindrer en helhetlig implementering av bærekraft. Både i form av mangelfull forståelse av bærekraftsbegrepet, men også gjennom å utelate ansatte fra å kunne ta eierskap til bærekraftsarbeid, dersom de ikke jobber i tilknytning til bærekraft gjennom kunder og reguleringer.

Det moralske og etiske ansvaret for å bidra til bærekraft er en sterk intern driver ifølge Lozano og von Haartman (2018). En organisasjonskultur hvor disse organisatoriske verdiene står sterkt, kan tenkes å fordre en mer proaktiv tilnærming til bærekraftsarbeid. Dette kan videre motivere ansatte og skape et større internt initiativ. Vi opplever at bedriften må forholde seg mer aktivt til et slikt ansvar i visjonen og strategiens innhold for å utvikle slike verdier. Utfordringen for bedriften vil derimot være å endre den eksisterende kulturen, da de ansatte må oppfatte disse nye verdiene som autentiske (Baumgartner, 2009).

6.2.2.2 Intern kommunikasjon

Rapportering av prestasjoner internt er viktig i implementeringen av bærekraft (Engert & Baumgartner, 2016; Errida & Lotfi, 2021). Vi oppfatter at intern kommunikasjon kan bidra til å skape den bevisstheten som trengs for å skape personlig engasjement for bærekraft blant de ansatte, hvis bedriften lykkes med det. I analysen oppfatter vi derimot at bedriften ikke har hatt en god nok strategi for å kommunisere bærekraft til sine ansatte, verken fra sentral eller lokal ledelse.

Hovedutfordringen slik vi oppfatter det, er at bedriften har valgt å forholde seg til intern kommunikasjon på en måte som ikke matcher den helhetlige organisasjonskulturen. Som vi ser av empirien, kommer det frem at både den lokale digitale plattformen og ressurscenteret fra kjedekontoret er passive kanaler som krever at ansatte på eget initiativ er proaktive i å

oppsøke informasjon. Dette strider med den ellers reaktive måten de overordnede organisatoriske verdiene sier de skal forholde seg til bærekraft på, og følgelig er ikke det interne bærekraftstiltaket i overensstemmelse med organisasjonskulturen (Baumgartner, 2009). Dette kan videre underbygges av at de ansatte som faktisk holder seg oppdatert gjennom disse plattformene, fremstår som personlig engasjerte i empirien. Deres personlige verdier fungerer som en driver til proaktiv informasjonsinnhenting på tross av de reaktive organisatoriske verdiene. En annen faktor som heller ikke må undervurderes er at den lokale plattformen åpenbart kommuniserer mye informasjon, som igjen gjør det krevende for ansatte å få med seg alt. Det krever et enda større initiativ blant de ansatte for å holde seg oppdatert, som videre kan skape større avstand mellom tiltakene og kulturen.

6.2.2.3 Kompetanseheving

En annen intern faktor vi mener kan ha potensial til å bidra til å skape dette interne drivet i bedriftens bærekraftsarbeid, er opplæring og kompetanseheving av ansatte. Slik det fremkommer av analysen, er det mangelfull kompetanse om bærekraft generelt i bedriften. Dette skyldes i stor grad at bedriften, både på lokalt og sentralt nivå, har valgt å forholde seg passivt til å utvikle de ansattes kompetanse om bærekraft. Som nevnt tidligere i diskusjonen, har spesielt grossisten en forståelse som tilsier at enkelte ansatte ikke vil tilegne seg bærekraftsverdier på grunn av alder, og at stilling ikke er relatert til eksterne drivere for bærekraft. Derimot viser analysen at kompetanseheving kan ha hatt positiv innvirkning på både ansatt sine personlige verdier, og de organisatoriske verdiene i subkulturen til selgerne i grossisten. Dette åpner også opp for at et mer aktivt forhold til opplæring om bærekraft kunne tilrettelagt for økt bevissthet og integrering av bærekraftsverdier i hele organisasjonen (Haugh & Talwar, 2010).

Det digitale ressurscenteret har ikke fungert som tiltak for kompetanseheving, av samme årsak som for intern kommunikasjon. Av empirien ser vi at tiltaket ikke er benyttet på den proaktive måten det var tiltenkt, men kun benyttes reaktivt av ansatte når kunden etterspør det, noe som er i samsvar med de organisatoriske verdiene vi har presentert. Dette kan videre underbygges av at de ansatte som faktisk benytter seg av det, gir inntrykk av å være motiverte av personlige verdier, i motsetning til de som ikke ser verdien av å bruke det. Det at toppledelsen ikke lykkes i implementeringen av dette interne bærekraftstiltaket på grunn av de organisatoriske verdiene, kan igjen trekkes tilbake til at de ikke har gjort en god nok jobb i

implementeringen av bærekraft på et normativt nivå i visjonen og strategien (Kiesnere & Baumgartner, 2019).

Derimot ser vi i empirien at kjedekontoret har forstått at et slikt kompetansehevingsystem som bygger på ansattes eget initiativ, ikke fungerer. I stedet planlegger de å videreutvikle ressurscenteret med obligatorisk kursing og bruk av sertifisering som et incentiv, noe Kiesnere og Baumgartner (2019) påpeker kan bidra til å utvikle kunnskapen om bærekraft. Slik vi har tolket de underliggende organisatoriske verdiene, er slike krav fra ledelsen mer i samsvar med de ansattes reaktive tilnærming til bærekraft, og det samsvarer også med hva enkelte ansatte selv ønsker. Dette tiltaket kan dermed tenkes å styrke kunnskapen og bevisstheten i organisasjonen, og videre legge i tilrette for flere endringsagenter ved å endre de eksisterende organisatoriske verdiene til å verdsette bærekraft i et helhetsperspektiv (Brunner, 2006).

6.2.2.4 Sentralisering

Bedriftens organisasjonsstruktur er et internt organisatorisk forhold som analysen viser at har innvirkning på bedriftens bærekraftsarbeid (Engert et al., 2016). En sentral utfordring som oppstår av den gjeldende struktureringen av arbeidet med bærekraft, slik det oppfattes for oss, er mangelen på samsvar mellom desentralisert ansvar og ressurser. Tiltak som dikteres av kjedekontoret, hensyntar ikke grossistenes ulike ressurser og de forholdene de opererer i. Samtidig forsterker mangelfull dialog mellom kjedekontor og grossist denne friksjonen. Slik vi opplever det, er det ikke naturlig hvordan dette kan løses på best mulig måte. Kjedekontoret etterlyser engasjement og driv for bærekraft fra grossistnivå. Samtidig har de i liten grad desentralisert ansvaret for bærekraft. Det er mulig at den kritiske holdningen som den aktuelle grossistens direktør viser til arbeidet med transport, kunne vært byttet ut med positive lederholdninger hvis tiltakene var bestemt fra grossistnivå. Dette kan underbygges av at den mer positive holdningen henviser til samarbeidsprosjektene de initierer på lokalt nivå. Samtidig er dette miljøkrav fra eksterne kunder, og dermed vanskelig å unngå å måtte håndtere. Likevel er det mulig at den strukturen bedriften har valgt for bærekraftsarbeidet, hvor til det til dels ikke er de samme som initierer og implementerer tiltakene, er hemmende totalt sett.

6.2.2.5 Ledelse og lederholdninger

I alle de nevnte interne faktorene som bedriften forholder seg til, og som påvirker bedriftens arbeid med bærekraft, er det tydelig at ledelsen på både kjede- og grossistnivå er helt sentrale. Både gjennom deres innsats som endringsagenter selv, og som tilretteleggere for internt driv blant de ansatte (Yukl & Gardner, 2020). Ledelsens rolle i den bærekraftige omstillingen har resultert i mange implikasjoner for betydningen av bedriftens interne forhold.

Tidligere studier har vist at proaktiv ledelse er en helt sentral driver for bedrifters bærekraft (Lozano, 2015; Engert & Baumgartner, 2016; Lozano & von Haartman, 2018). Med utgangspunkt i casebeskrivelsen og gjengivelsen av bærekraftsarbeidets startfase, kan man argumentere for at ledelsen på kjedekontoret i tidlig fase hadde en proaktiv tilnærming til hvordan bedriften best kunne inkorporere bærekraft. Ser vi derimot på hvordan de arbeider i dag, oppfatter vi at prosjektgruppen for bærekraft stort sett forholder seg reaktivt til de eksterne faktorene. Tiltakene som dikteres herfra retter seg mot å overholde lover for miljøvennlige produkter, oppfølging av leverandører, og miljøvennlig transport gjennom avtaler med kunder. Dette gjør videre at det ikke initieres noen proaktive endringer fra ledelsens hold. Videre har de heller ingen proaktiv tilnærming for å tilrettelegge for internt initiativ fra endringsagenter lenger ned i organisasjonen. De mangler tydelige strategier for kommunikasjon og opplæring om bærekraft i et helhetlig perspektiv til alle organisasjonens nivåer. Det gjør videre at det både mangler forståelse og bevissthet i organisasjonen for å utforme tiltak som er i forkant av eksterne krav. Videre gjør også valgene som ledelsen har gjort i struktureringen av ansvar mellom kjedekontor og grossister at man mister en proaktiv tilnærming fra ledelsen på grossistnivå.

Som Brunner (2006) presiserer, kan lederes egne holdninger fungere som både drivere og barrierer for implementering av bærekraftstiltak. Av empirien kan vi se at ledelsen i enkelte tilfeller fungerer som sistnevnte for ulike tiltak på både grossist- og kjedenivå.

Prosjektlederen for bærekraft trekker frem at ansattes manglende motivasjon for bærekraftsarbeid skyldes at de ikke har rukket å se konsekvensene av å ikke imøtekomme eksterne interessenters krav. En slik reaktiv tilnærming til motivering av ansatte kan ikke oppfattes som en driver av proaktive organisatoriske verdier. Hos den aktuelle grossisten uttrykker direktøren selv negative holdninger til arbeidet med miljøvennlig transport, som samsvarer med ansattes holdninger til dette. Det er mulig å anta at lederen har påvirket de

ansatte negativt, og dermed bidrar til å vanskeliggjøre dette arbeidet. På samme måte ser vi at denne lederen er engasjert i bedriftens visjon, og har tatt mindre initiativ til å oppmuntre til bruk av det digitale ressurscenteret, og begge disse tilnærmingene gjenspeiles i bevisstheten til de ansatte. Dette underbygger viktigheten av ledelsen i slike endringsprosesser (Errida & Lotfi, 2021; Lozano & von Haartman, 2018; Brunner, 2006; Sroufe, 2017; Kieserne & Baumgartner, 2019). Dette inkluderer at ledelsen selv er bevisste på egne roller og holdninger i bærekraftsarbeidet, og hvordan de kan tilrettelegge for endringsprosessen.

7. Konklusjon og avslutning

Formålet med denne masteravhandlingen har vært å bidra til økt innsikt og kunnskap om hvordan bedrifter i norsk kontekst jobber med å implementere bærekraft, med fokus på hvordan de forholder seg til eksterne og interne forhold i denne omstillingsprosessen. Casebedriften som er en stor norsk leverandør av forbruksvarer til privat og offentlig sektor, ble valgt på bakgrunn av at de gjennomgår en bærekraftig omstilling. I dette avsluttende kapittelet presenteres svar på studiens overordnede problemstilling *“Hva kjennetegner arbeidet med en bedrifts bærekraftige omstilling i norsk kontekst?”*. Avslutningsvis reflekteres det over studiens begrensninger og praktiske og teoretiske implikasjoner, samt forslag til videre forskning.

7.1 Konklusjon

Den overordnede problemstillingen er:

“Hva kjennetegner arbeidet til en bedrifts bærekraftige omstilling i norsk kontekst?”

Casebedriftens bærekraftige omstilling kjennetegnes i stor grad av at den blir drevet av krav fra eksterne interessenter, mens de i liten grad velger å fokusere på hva interne faktorer kan bidra med i dette arbeidet. Vår studie viser at det er krav fra kunder og lover og reguleringer som er de mest sentrale driverne for bedriftens bærekraftige omstilling. Av disse er det kundene, hvor offentlig sektor er en betydelig kundegruppe, som er den viktigste driveren for bærekraft. Gjennom vår analyse og diskusjon oppfatter vi at dette kommer av innkjøpspolitikken til offentlig sektor i Norge, som benyttes som en del av strategien for å nå målene i den nasjonale klimaplanen. Videre har også private aktører adoptert de samme kravene, slik at bedriften er avhengig av å imøtekomme disse spesifikke kravene for å overleve i markedet. Dette utløser reaktive organisatoriske endringer i casebedriften. Initieringen av bærekraftsarbeidet er i stor grad sentralisert, mens implementeringen i hovedsak skjer desentralisert i de ulike grossistene.

Innholdet i kravene former hva som kjennetegner bedriftens arbeid med bærekraft. Kundernes krav retter seg i stor grad mot miljødimensjonen i bærekraftsbegrepet. Dette har gjort at bedriften på grossistnivå, hvor bærekraftsarbeidet i hovedsak retter seg mot disse kravene, i stor grad fokuserer på miljømessige bærekraftstiltak. I tillegg kan det ha vært med å forme de

ansatte i grossisten sin forståelse av hva bærekraft er, som også begrenser seg til klima og miljø. Implikasjonene av dette er at bedriften mister et viktig helhetsperspektiv i arbeidet med bærekraft (Lozano, 2018; Lozano & Garcia, 2020).

Videre har vi sett at casebedriften mangler internt initiativ for bærekraft blant de ansatte. Dette til tross for at for at organisasjonskulturen generelt kjennetegnes av typiske norske betingelser for involvering og medbestemmelse. Det verken eksisterer eller aktivt tilrettelegges av ledelsen for at ansatte skal fungere som endringsagenter i endringsprosessen for å bli en mer bærekraftig bedrift. Ledelsen er heller ikke bevisste nok på hvordan egne holdninger kan fungere som en barriere for bærekraftsarbeidet, ved at negative holdninger til enkelte bærekraftstiltak spres nedover bedriften. Personlig engasjement, som kan motivere til internt initiativ, behandles av bedriften som forutbestemt av alder og type stilling. Dette har resultert i en mangelfull, passiv strategi fra ledelsens side for kommunikasjon og opplæring om bærekraft, som ikke stimulerer til å involvere alle medlemmer av organisasjonen. På denne måten tilrettelegges det ikke for å utvikle personlige verdier og motivasjon for internt initiativ for bærekraft.

Organisasjonskulturen kjennetegnes av å bygge på en reaktivt orientert visjon og strategi som orienterer seg eksternt mot kunder, og fordrer derfor ikke proaktiv atferd blant ansatte. Visjonen er altså ikke tilpasset en strategi for å arbeide proaktivt med bærekraft. Ledelsen i grossisten har lyktes å formidle hvorfor bærekraft er viktig for bedriften, men ikke hva det innebærer og hvordan det relateres til ansattes daglige arbeid.

7.2 Begrensninger ved studien

Studien er begrenset av masteroppgavens omfang. Oppgaven begrenser seg til et studiemester, som har påvirket studiens utvalgsstørrelse, og følgelig innhentet data. I denne casestudien tror vi det ville vært fordelaktig å inkludere flere respondenter fra salgsavdelingen, i hovedsak fordi denne gruppen jobber tettest med casebedriftens bærekraftsarbeid og dermed har god kunnskap om fenomenet. For å styrke studien kunne det også vært aktuelt å gjennomføre en undersøkelse på tvers av casebedriftens ulike grossister.

I tillegg begrenses funnene av studiens kontekst, geografi og tid. Ved lesing av resultatene må en tenke over at både norske forhold og casebedriftens geografiske område kan ha

betydning. Bedrifiers bærekraftige omstilling er stadig i utvikling, og funnene reflekterer et øyeblikksbilde av hva som kjennetegner denne prosessen. På bakgrunn av oppgavens begrensninger, og at det er en enkeltcasesstudie, kan vi ikke konkludere med at funnene er generaliserbare til andre caser. Den bidrar likevel med noen implikasjoner som kan være interessante for allmennheten, eller ha relevans for andre organisasjoner eller ansatte i liknende kontekst.

7.3 Teoretiske implikasjoner

Våre funn impliserer at det kan være andre faktorer som kjennetegner bærekraftig omstilling for bedrifter i Norge, i forhold til andre nasjonale og internasjonale kontekster. Vår studie viser at blant de eksterne faktorene, er kundene en sterkere driver enn lover og reguleringer, noe som skiller seg fra funnene i en tidligere stor internasjonal studie (Lozano & von Haartman, 2018). Videre viser funnene fra vår studie at for en bedrift i Norge, fungerer eksterne faktorer som drivere av bedriftens bærekraftsarbeid i langt større grad enn interne faktorer. Dette skiller seg fra tidligere studier i andre internasjonale kontekster, der internt engasjement og proaktivt orientert organisasjonskultur, forankret i personlige og organisatoriske verdier for bærekraft, også er viktige drivere (Lozano & Garcia, 2020; Kiesnere & Baumgartner, 2019; Lozano & von Haartman, 2018).

7.4 Praktiske implikasjoner

En sentral praktisk implikasjon av vår studie kan knyttes til kravene som offentlig sektor i Norge pålegger næringslivet gjennom sine innkjøp. Oppgaven har vist hvor stor påvirkning disse kan ha på enkeltbedrifiers bærekraftsarbeid, og at de muligens ikke gir tiltenkt virkning. Slik det fremkommer av norske myndigheter, er det ønskelig at næringslivet bidrar med kompetanse, kapital og evne til innovasjon for å realisere bærekraftsmålene generelt, og redusere miljøpåvirkningen spesielt (Kommunal- og Distriktsdepartementet, 2021; Meld. St. 13 (2021-2021)). I vår studie ser vi at den nåværende utformingen av kravene motarbeider disse målene. Kravenes stringente natur, sammen med offentlig sektors posisjon som kunde, gjør at bedriften ikke fokuserer på å arbeide proaktivt med kompetanseutvikling og innovasjon gjennom internt initiativ. I stedet retter den ressursene mot å arbeide reaktivt for å imøtekomme disse kravene. Samtidig gjør det faktumet at disse kravene omhandler miljø at bedriften i stor grad begrenser arbeidet til denne dimensjonen av bærekraftbegrepet, og ikke arbeider i et helhetlig perspektiv. Videre gjør den smale utformingen av disse miljøkravene at

bedriftene ikke bidrar til å minske sitt reelle avtrykk på miljøet totalt sett. På bakgrunn av dette mener vi at det må gjøres en mer helhetlig tilnærming i utformingen av slike krav.

For den aktuelle casebedriften belyser studien enkelte problemområder for deres bærekraftige omstilling, og kan dermed gi innsikt som bidrar til en mer vellykket implementering. Den vil kunne bidra til å gi casebedriften et mer helhetlig perspektiv ved å se betydningen av interne faktorer i bærekraftige omstillingsprosesser. Forhåpentligvis vil det bidra til høyere grad av måloppnåelse og suksess i den bærekraftige omstillingen.

7.5 Forslag til videre forskning

De teoretiske implikasjonene er kun basert på én enkelt casebedrift, og derfor vanskelig å generalisere. Vi oppfordrer derfor til flere slike studier av norske bedrifters bærekraftige omstilling, for å videre verifisere hva som kjennetegner en slik prosess i norsk kontekst.

Videre trer den nye Åpenhetsloven i kraft 1. juli 2022. Loven retter større oppmerksomhet mot de sosiale og økonomiske dimensjonene ved bærekraft. Vi har konkludert med at det er særs viktig at utformingen og innholdet i myndigheters krav til næringslivet tar et helhetlig perspektiv. Det kan være interessant å studere Åpenhetsloven i sammenheng med bedrifters bærekraft, og om loven resulterer i at bedrifter får et mer helhetlig perspektiv på sitt bærekraftsarbeid.

Referanseliste

Bang, H. (2013). En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologiforening*, 50(4). 326-336.

Bardal, K. G., Reinart, M. B., Lundberg, A. K. & Bjørkan, M. (2021). Factors facilitating the implementation of the sustainable development goals in regional and local planning – experiences from Norway. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13(8). 4282. <https://doi.org/10.3390/su13084282>

Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of sustainable corporations. *Sustainable Development (Bradford, West Yorkshire, England)*, 17(2), 102–113. <https://doi.org/10.1002/sd.405>

Baumgartner, R. J. & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development (Bradford, West Yorkshire, England)*, 18(2), 76-89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>

Baumgartner, R. J. (2014). Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258–271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>

BDO. (2021). *Handelsundersøkelsen 2021*. BDO AS. <https://issuu.com/konsis/docs/bdo-handelsundersokelsen?fr=sZmUyZDQzNjc5ODE>

Bell, E., Bryman, A. & Bell, B. (2019). *Business Research Methods*. (5. utg.) Oxford University Press.

Bonn, I. & Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. *The Journal of Business Strategy*, 32(1), 5–14. <https://doi.org/10.1108/02756661111100274>

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brundtland, G. H. (1987). *Vår felles framtid*. Oslo: Tiden norsk forlag
- Brunner, M. (2006). Strategic Sustainability Management in the automotive industry. An empirical study. Deutscher Universitäts-Verlag Wiesbaden.
- Burnes, B. (2011). Introduction: Why Does Change Fail, and What Can We Do About It? *Journal of Change Management*, 11(4), 445–450. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630507>
- Bögel, P., Pereverza, K., Upham, P., & Kordas, O. (2019). Linking socio-technical transition studies and organisational change management: Steps towards an integrative, multi-scale heuristic. *Journal of Cleaner Production*, 232, 359–368. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.286>
- Child, J. (2005) *Organization: Contemporary Principles and Practice*. Oxford: Blackwell.
- Clegg, S. R., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2005) *Managing & Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. London: SAGE
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin’s legacy for change management. *Human Relations (New York)*, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Daily, B. F. & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539–1552. <https://doi.org/10.1108/01443570110410892>
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate

- sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.
<https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Engert, S. & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822–834. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.094>
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833–2850. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>
- Errida, A. & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 184797902110162. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- European Commission. (u.å.). *Single-use plastics*. Hentet 23.april 2022 fra https://ec.europa.eu/environment/topics/plastics/single-use-plastics_en
- FAO, IFAD, UNICEF, WFP & WHO. (2020). *The State of Food Security and Nutrition in the World 2020. Transforming food systems for affordable healthy diets*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://doi.org/10.4060/ca9692en>
- FN. (2021, 28. oktober). *Bærekraftig utvikling*. <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- Haugh, H. M. & Talwar, A. (2010). How Do Corporations Embed Sustainability Across the Organization? *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), 384–396. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2010.53791822>
- Heiskanen, E., Thidell, Å. & Rodhe, H. (2016). Educating sustainability change agents: the importance of practical skills and experience. *Journal of Cleaner Production*, 123, 218–226. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.063>

- Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag.
- Husted, B. & Allen, D. B. (2009). Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation. *Management International Review*, 49(6), 781–799.
<https://doi.org/10.1007/s11575-009-0016-5>
- Høgevold, N. M. & Svensson, G. (2012). A business sustainability model: a European case study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(2), 142–151.
<https://doi.org/10.1108/08858621211197001>
- Jacobsen, D. I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.) Oslo: Cappelen Damm.
- Kiesnere, A. L. & Baumgartner, R. J. (2019). Sustainability management in practice: Organizational change for sustainability in smaller large-sized companies in Austria. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 11(3), 572.
<https://doi.org/10.3390/su11030572>
- Klein, N., Ramos, T. B., & Deutz, P. (2022). Factors and strategies for circularity implementation in the public sector: An organisational change management approach for sustainability. *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, 29(3), 509–523. <https://doi.org/10.1002/csr.2215>
- Klettner, A Clarke, T., & Boersma, M. (2014). The Governance of Corporate Sustainability: Empirical Insights into the Development, Leadership and Implementation of Responsible Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 145–165.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1750-y>
- Kommunal- og distriktsdepartementet. (2021). *Voluntary National Review 2021 Norway: Report on the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development* (H-2501 E). Kommunal- og distriktsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/cca592d5137845ff92874e9a78bdadea/no/pf>

[s /voluntary-national-review-2021.pdf](#)

Kotter, J. P. (1995). Leading Change - Why Transformation Efforts Fail.

Harvard Business Review, 73(2), 59–67.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kvålshaugen, R., Wennes, G. & Nesse, J. G. (2019). *Organisere og lede: dilemmaer i praksis* (2. utgave.). Fagbokforlaget.

Kravchenko, M., Pigosso, D. C., & McAloone, T. C. (2019). Towards the ex-ante sustainability screening of circular economy initiatives in manufacturing companies: Consolidation of leading sustainability-related performance indicators. *Journal of Cleaner Production*, 241, 118318. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118318>

Lahti, T., Wincent, J. & Parida, V. (2018). A definition and theoretical review of the circular economy, value creation, and sustainable business models: Where are we now and where should research move in the future? *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 10(8), 2799. <https://doi.org/10.3390/su10082799>

Leon, R. D. (2013). From the sustainable organization to sustainable knowledge based organization. *Economic Insights - Trends and Challenges* 2, 63–73.

Levin, M. (2012). Den norske arbeidslivsmodellen. *Magma*, 20-23.

<https://old.magma.no/den-norske-arbeidslivsmodellen>

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. London: Tavistock.

Linnenluecke, M. K & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business: JWB*, 45(4), 357–366.

<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>

Lin, D., Wambersie, L. & Wackernagel. (2021). *Estimating the Date of Earth Overshoot Day 2021*. Global Footprint Network.

<https://www.overshootday.org/content/uploads/2020/06/Earth-Overshoot-Day-2020-Calculation-Research-Report.pdf>

- Lozano, R. (2012). Orchestrating organisational changes for corporate sustainability: Overcoming barriers to change. *Greener Management International*, 57, 43–64. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.3062.2007.sp.00005>
- Lozano, R. (2015). A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- Lozano, R. (2018). Sustainable business models: Providing a more holistic perspective. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1159–1166. <https://doi.org/10.1002/bse.2059>
- Lozano, R. & von Haartman, R. (2018). Reinforcing the Holistic Perspective of Sustainability: Analysis of the Importance of Sustainability Drivers in Organizations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 508–522. <https://doi.org/10.1002/csr.1475>
- Lozano, R. & Garcia, I. (2020). Scrutinizing Sustainability Change and Its Institutionalization in Organizations. *Frontiers in Sustainability*, 1. <https://doi.org/10.3389/frsus.2020.00001>
- Mazzi, A., Toniolo, S., Mason, M., Aguiari, F., & Scipioni, A. (2016). What are the benefits and difficulties in adopting an environmental management system? The opinion of Italian organizations. *Journal of Cleaner Production*, 139, 873–885. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.053>
- Mazutis, D. D. (2013). The CEO Effect: A Longitudinal, Multilevel Analysis of the Relationship Between Executive Orientation and Corporate Social Strategy. *Business & Society*, 52(4), 631–648. <https://doi.org/10.1177/0007650313490510>
- Meld. St. 40 (2020-2021). *Mål med mening — Norges handlingsplan for å nå*

- bærekraftsmålene innen 2030*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-40-20202021/id2862554/>
- Meld. St. 20 (2020-2021). *Nasjonal transportplan 2022–2033*. Samferdselsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/fab417af0b8e4b5694591450f7dc6969/no/pdfs/stm202020210020000dddpdfs.pdf>
- Meld. St. 13 (2020-2021). *Klimaplan for 2021-2030*. Klima- og miljødepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/a78ecf5ad2344fa5ae4a394412ef8975/nm-no/pdfs/stm202020210013000dddpdfs.pdf>
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Michelon, G., Boesso, G. & Kumar, K. (2013). Examining the Link between Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: An Analysis of the Best Corporate Citizens. *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, 20(2), 81–94. <https://doi.org/10.1002/csr.1278>
- NOU 2021: 9. (2021). *Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv: Utredning om tilknytningsformer og virksomhetsorganisering*. Arbeids- og sosialdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/7b8fb44f93a4402981ed7f279b345dbe/no/pdfs/nou202120210009000dddpdfs.pdf>
- Parry, W., Kirsch, C., Carey, P., & Shaw, D. (2014). Empirical Development of a Model of Performance Drivers in Organizational Change Projects. *Journal of Change Management*, 14(1), 99–125. <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.745894>
- Rafferty, A. E, Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness. *Journal of Management*, 39(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Regjeringen. (2021, 08. desember). *Det grønne skiftet*.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/det-gronne-skiftet/id2879075/>

- Regjeringen. (2022, 03. mars). *2030-agendaen med bærekraftsmålene*.
https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/utviklingssamarbeid/bkm_agenda2030/id2510974/
- Saeed, M. A. & Kersten, W. (2019). Drivers of sustainable supply chain management: Identification and classification. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 11(4), 1137.
<https://doi.org/10.3390/su11041137>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G. & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10.
<https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Schein E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. Utg.). San Francisco: Jossey Bass.
- Siebenhüner, B. & Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 16(5), 339–353.
<https://doi.org/10.1002/bse.579>
- Siew, R. Y. J. (2015) A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Environmental Management*, 164, 180–195.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.09.010>
- Sroufe, R. (2017). Integration and organizational change towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 162, 315–329. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.180>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk. Kap 8
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 13(5), 567–582.
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- United Nations. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development:*

Our Common Future. Dokument A/42/427.

United Nations. (2020). *The Sustainable Development Goals Report 2020*.

<https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020.pdf>

Vildåsen, S. S. (2018). Corporate sustainability in practice: An exploratory study of the sustainable development goals (SDGs). *Business Strategy & Development*, 1(4), 256–264. <https://doi.org/10.1002/bsd2.35>

Yadav, N., Gupta, K., Rani, L., & Rawat, D. (2018). Drivers of Sustainability Practices and SMEs: A Systematic Literature Review. *European Journal of Sustainable Development*, 7(4), 531-544. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2018.v7n4p531>

Yukl, G. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9. utg., Global edition). Pearson.

Åpenhetsloven. (2021). *Lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold* (LOV-2021-06-18-99). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-06-18-99>

Vedlegg 1: Intervjuguide leder

Vi vil takke for at du tar deg tid til å være med på dette intervjuet. Vi anslår at det vil ta 45-60 minutter. Det vil være et semi-strukturert intervju. Det vil si at samtalen kan gå relativt fritt, men vi har noen tema vi ønsker å komme innom. En av oss vil stille spørsmål mens den andre tar notater. Du kan når som helst velge å bryte intervjuet. Vi vil anonymisere det du sier, og du kan når som helst ta kontakt med oss for å stryke ting som er blitt sagt i ettertid.

Åpningsspørsmål:

- Utdanning
- Antall år i jobben
- Stillingstittel
- Fortelle litt om vanlige arbeidsoppgaver

Endring av forretningsmodell

- Hva slags forhold opplever du at organisasjonen har til bærekraft?
- Hva slags visjon har organisasjonen for fremtiden?
- Opplever du at den uttalte visjonen stemmer overens med de handlingene som blir utført?
- Hvilke konkrete tiltak gjennomfører dere for å gjøre bedriften mer bærekraftig?
 - Hvilke oppfatter du er de viktigste som har størst reell effekt?
- Hvordan er disse tiltakene blitt bestemt? Hvem er involvert?
 - Hva vektlegges/er vektlagt i denne vurderingen?
- Hvordan jobber dere for å gjennomføre de planlagte tiltakene?
- I hvilken grad opplever du at tiltakene som gjøres faktisk bidrar til at dere blir bærekraftige?

Arbeid med styringssystemer:

Samarbeid med andre bedrifter

- I hvilken grad er dere avhengig av å samarbeide med eksterne bedrifter/samarbeidspartnere for å gjennomføre tiltakene som er bestemt?
 - Hvem styrer dialogen med disse samarbeidspartnerne?
 - Hva er de ulike partnernes funksjon, for dere? I hvor stor grad er dere sensitive for feil og mangelfull innsats fra disse?

Empowerment av ansatte:

- Hva slags holdning opplever du at de ansatte har til denne endringsprosessen mot en mer bærekraftig organisasjon?
 - Har dere opplevd noe motstand fra de ulike avdelingene/ansatte?
- Hvilken opplæring/opplysning/praktisk arbeid med bærekraft har de ansatte? (Grønn trening - HRM)

Grønn HRM

- Hvordan er HR-arbeidet organisert?
- I hvilken grad oppfatter du at holdninger og kompetanse om bærekraft har betydning i ansettelsesprosesser?
- Hvordan oppfatter du at ansatte oppmuntres til å bidra til tiltak for bærekraftig omstilling?
- I hvilken grad måles og belønnes ansatte/avdelinger på bakgrunn av bærekraftsrelaterte mål?

Arbeid med organisasjonskultur

- Hva opplever du er de viktigste verdiene som deles av de ansatte?

Hvis alle bærekraftstiltak er toppstyrt:

- I forbindelse med arbeidet med bærekraftig omstilling, i hvilken grad oppfatter du at kjeden har fokusert på hvilke verdier de ansatte innehar?
 - Opplever du at ledergruppen i kjeden har hatt endring av organisasjonskulturen i en mer bærekraftig retning oppe til vurdering før omstillingsprosessen ble iverksatt?
 - Opplever du at endring av ansattes verdier i fokus nå?
- I jobben med å implementere de planlagte endringene, hva har vært de viktigste tiltakene du og ledelsen har iverksatt?
- Hvordan kommuniseres viktigheten av endringen til en mer bærekraftig virksomhet til organisasjonen?

- Hvilke konkrete tiltak er gjort for å gjøre bærekraft til en kjerneverdi i bedriftens organisasjonskultur?

- Opplever du at tiltakene og endringene som er gjort har gått etter planen?

Avsluttende

- Er det noe vi har snakket om som du ønsker å utdype mer?
- Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å tilføye?

Vedlegg 2: Intervjuguide bærekraftsansvarlig

Vi vil takke for at du tar deg tid til å være med på dette intervjuet. Vi anslår at det vil ta 45-60 minutter. Det vil være et semi-strukturert intervju. Det vil si at samtalen kan gå relativt fritt, men vi har noen tema vi ønsker å komme innom. En av oss vil stille spørsmål mens den andre tar notater. Du kan når som helst velge å bryte intervjuet. Vi vil anonymisere det du sier, og du kan når som helst ta kontakt med oss for å stryke ting som er blitt sagt i ettertid.

Åpningsspørsmål:

- Utdanning
- Antall år i jobben
- Stillingstittel
- Fortelle litt om vanlige arbeidsoppgaver

Endring av forretningsmodell

- Hvilke konkrete tiltak gjennomfører dere for å gjøre organisasjonen mer bærekraftig?
- Hvordan har dere kommet frem til at det er disse tiltakene dere skal jobbe med? Hva vektlegges i denne vurderingen?
- Hvordan jobber dere for å gjennomføre de planlagte tiltakene?
- Hvordan jobber dere med å finne nye bærekraftstiltak i dag?
- Hva slags visjon har organisasjonen for fremtiden i en bærekraftskontekst?
- Hvorfor er det så viktig for dere å jobbe med bærekraft?
- I bærekraftsrapporten sier dere at dere er klimanøytrale. Hvordan har dere blitt det?

Arbeid med styringssystemer:

Empowerment av ansatte/grossister

- I Hvor stor grad involveres de 13 grossistene i utformingen av ulike tiltak?
 - I hvilken grad har de enkelte ansatte i de ulike grossistene mulighet til å komme med sine innspill, og dermed påvirke hvordan organisasjonen kan bli mer bærekraftig? Oppmuntres det til det?
- Følger de 13 grossistene samme plan og gjennomføring for tiltakene?
- Hvordan rapporteres arbeidet med bærekraft fra de ulike grossistene?
- Kan du fortelle litt om formålet til “ressurscenteret”, og hva dette innebærer for ansatte?

Grønn HRM

- Hvordan er HR-arbeidet organisert?
- I hvilken grad oppfatter du at holdninger og kompetanse om bærekraft har betydning i ansettelsesprosesser?
- I hvilken grad måles og belønnes ansatte/avdelinger på bakgrunn av bærekraftsrelaterte mål?

Interessentinvolvering og samarbeid

- Hvor viktig opplever du at ulike interessenter som feks. kunder, samarbeidspartnere og leverandører er i arbeidet med å bli mer bærekraftig?
 - Hvem styrer dialogen med disse samarbeidspartnerne?
- (Hva er de ulike partnernes funksjon, for dere? I hvor stor grad er dere sensitive for feil og mangelfull innsats fra disse?)
- Hva opplever du som de største utfordringene for omstillingen av bedriften til en mer bærekraftig bedrift?
 - Opplever du utfordringer ved å gjennomføre tiltak ved samarbeid med bedrifter fra andre land?
 - Hvordan oppfatter du krav som myndigheter setter til dere om bærekraft?
 - Opplever du at politikerne i Norge legger til rette for at det skal lønne seg å være bærekraftig?

Arbeid med organisasjonskultur

- Hva opplever du er de viktigste verdiene som deles av de ansatte?
- I forbindelse med arbeidet med bærekraftig omstilling av bedriften, hva slags fokus har dere hatt på ansattes verdier og organisasjonskulturen generelt?
 - Er det jobbet med å endre organisasjonskulturen i noen grad? Hvordan?
 - Var endring av organisasjonskulturen i en mer bærekraftig retning oppe til vurdering i ledergruppen før omstillingsprosessen ble iverksatt? Er det til vurdering nå?
- Hvilke holdninger opplever du at de ansatte har til denne endringsprosessen mot en mer bærekraftig organisasjon?
 - Har dere opplevd noe motstand fra noen av grossistene eller fra grupper av ansatte? Hvis ja; hvordan jobber dere med å håndtere denne motstanden?

- Hvilke konkrete tiltak er gjort for å gjøre bærekraft til en kjerneverdi i bedriftens organisasjonskultur?
- Hvordan kommuniseres viktigheten av endringen til mer bærekraftig virksomhet til organisasjonen?
- Opplever du at tiltakene og endringene som er gjort har gått etter planen?

Avsluttende

- Hvordan vil du evaluere bedriftens arbeid med bærekraft?
- Er det noe vi har snakket om som du ønsker å utdype mer?
- Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å tilføye?

Vedlegg 3: Intervjuguide øvrige ansatte

Vi vil takke for at du tar deg tid til å være med på dette intervjuet. Vi anslår at det vil ta 45-60 minutter. Det vil være et semi-strukturert intervju. Det vil si at samtalen kan gå relativt fritt, men vi har noen tema vi ønsker å komme innom. En av oss vil stille spørsmål mens den andre tar notater. Du kan når som helst velge å bryte intervjuet. Vi vil anonymisere det du sier, og du kan når som helst ta kontakt med oss for å stryke ting som er blitt sagt i ettertid.

Åpningsspørsmål:

- Utdanning
- Antall år i jobben
- Stillingstittel
- Fortelle litt om vanlige arbeidsoppgaver

Endring av forretningsmodell

- Hva tenker du på når du hører ordet “bærekraft”?
- Hva slags visjon for fremtiden oppfatter du at bedriften har?
 - I hvilken grad oppfatter du at bærekraft er en del av denne visjonen?
- I hvilken grad oppfatter du at bedriften faktisk bidrar til bærekraft?
- Kan du nevne noen konkrete tiltak bedriften har planlagt eller gjennomfører for å bli en mer bærekraftig bedrift?
- Hvordan påvirker disse tiltakene din arbeidshverdag?
- Er det noen av tiltakene som du oppfatter som meningsfulle og motiverende? Hvilke og hvorfor? (Dette kan både være tiltak som påvirker deg direkte, eller andre tiltak du vet om i organisasjonen)
- Er det noen av tiltakene du stiller deg mer negativ til? Hvilke og hvorfor? (Dette kan både være tiltak som påvirker deg direkte, eller andre tiltak du vet om i organisasjonen.)
- Oppfatter du at det er eventuelle andre tiltak som burde blitt gjort, som det ikke er fokus på?
- Hvilket spillerom har du som ansatt i å tilpasse og gjennomføre de planlagte tiltakene som du må håndtere i din arbeidshverdag?
- I hvilken grad har du bærekraft i tankene i din arbeidshverdag?
- I hvilken grad føler du at du bidrar til at bedriften blir mer bærekraftig?

- I hvilken grad er det viktig for deg at bedriften blir mer bærekraftig?
- Opplever du at ansatte blir oppfordret til å bidra til å skape en mer bærekraftig bedrift? Eventuelt hvordan?
- Gjennom hvilke kanaler har bærekraftstiltak og viktigheten ved disse blitt kommunisert til deg?

Arbeid med styringssystemer:

Empowerment av ansatte

- Hva slags holdning har du generelt til denne endringsprosessen mot en mer bærekraftig organisasjon?
- Hvordan opplever du andre ansattes holdninger til denne endringsprosessen mot en mer bærekraftig organisasjon?
 - Har du opplevd motstand mot prosessen?
- Hvordan opplever du andre ansattes holdninger til ulike spesifikke tiltak?
- Hvilken opplæring/opplysning/praktisk arbeid med bærekraft har du som ansatt?
- Kjenner du til “ressurscenteret”? Klarer du å forklare hva det er, ut fra det perspektivet du har?

Interessentinvolvering

- I hvilken grad oppfatter du at leverandørene og kunder er opptatt av bærekraft?

Arbeid med organisasjonskultur

- Hva opplever du er de viktigste verdiene som deles av de ansatte?
- Opplever du at det er en kultur for bærekraft i din avdeling?
- Opplever du at tiltakene og endringene som er innført av ledelsen for bærekraft har gått etter planen?
- Hva er de største problemene du vil trekke frem når det gjelder bedriftens tiltak for bærekraft? Hva er de største fordelene?

Avsluttende

- Er det noe vi har snakket om som du ønsker å utdype mer?
- Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å tilføye?

Vedlegg 4: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Informasjon om forskningsprosjektet:

”Bærekraftig omstilling i en norsk bedrift”

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for dette forskningsprosjektet og hva prosjektet innebærer for deg, dersom du ønsker å samtykke til deltakelse.

Formål

Formålet med prosjektet er å få økt innsikt i hva som kjennetegner en bærekraftig omstilling i en norsk bedrift, og hvordan bedriften forholder seg til interne og eksterne faktorer for en suksessfull bærekraftig omstilling. Prosjektet gjennomføres i forbindelse med vår avsluttende *masteroppgave i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen, hvor vi har spesialisering innenfor organisasjon, strategi og ledelse.*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor er du inkludert i studien?

Vi ønsker å invitere ca. 10 ansatte i “den aktuelle bedriften” til å delta i intervju. Utvalget er basert på vårt nettverk, og hvem som mest hensiktsmessig kan bidra til å belyse vår problemstilling.

Hva innebærer prosjektet for deg?

Vi vil innhente noen opplysninger om deg fra intervju. Det vil være opplysninger om hvordan du oppfatter bedriftens bærekraftige omstilling. Opplysningene innhentes ved at vi stiller deg noen spørsmål som legger grunnlag for samtaleemnene i intervjuet. Vi noterer underveis, og opptak gjøres av intervjuet slik at vi enklere kan behandle data etter intervjuets slutt.

Du kan protestere

Du kan når som helst protestere mot at du inkluderes i dette forskningsprosjektet, og du trenger ikke å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du velger å protestere.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det er kun vi Eirik Kilen Myhren og Hanna Stav Kroppan som studenter, og veileder Rita Almaas Valstad som vil ha tilgang til innsamlet data ved gjennomføring av prosjektet. Du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon. Navnet ditt og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, som et ekstra tiltak for å beskytte dine personopplysninger.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Personopplysninger og opptak vil slettes når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er ca. 23.05.2022.

-

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg fordi forskningsprosjektet er vurdert å være i allmennhetens interesse, men du har anledning til å protestere dersom du ikke ønsker å bli inkludert i prosjektet.

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

-

Dine rettigheter

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

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

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

- *NTNU Handelshøyskolen ved Rita Valstad på e-post rita.a.valstad@ntnu.no, eller studenter Eirik Kilen Myhren på e-post eirik.myhren@gmail.com og Hanna Kroppan på e-post hanna.kroppan@hotmail.com*
- *Vårt personvernombud: Thomas Helgesen ved e-post thomas.helgesen@ntnu.no*

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

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e-post
(personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

(Veileder/prosjektansvarlig)

Rita Valstad

Kroppan

(Masterstudent)

Eirik Kilen Myhren

(Masterstudent)

Hanna Stav

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “*Bærekraftig omstilling i en norsk bedrift*” og samtykker til å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca.

23.05.2022

.....

(Signatur prosjektdeltaker, dato)

