

Bærekraftig omstilling -
«det hjelper ikke å bare spise et salatblad til»
En casestudie om virksomheters begrunnelser for bærekraftige omstillinger

Vidar Skillingsås og Tobias Aas Aardal

Organisasjon, ledelse og arbeid
30 studiepoeng
Vår 2022

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet



Bærekraftig omstilling -

«det hjelper ikke å bare spise et salatblad til»

En casestudie om virksomheters begrunnelser for bærekraftige omstillinger

© Vidar Skillingsås og Tobias Aas Aardal

2022

Bærekraftig omstilling - «det hjelper ikke å bare spise et salatblad til»

En casestudie om virksomheters begrunnelser for bærekraftige omstillinger

<http://www.duo.uio.no>

Sammendrag

Bærekraftig utvikling har stått på den globale agendaen siden 1987, men det var først rundt 2015 interessen for bærekraft skjøt fart i samfunnet, og det førte til at «alle» virksomheter skulle bli bærekraftige. Bærekraft handler om å skape en global vekst og utjevning mellom folk og nasjoner, uten å forvalte jordens ressurser ekstraktivt. Dermed kan de også komme fremtidens generasjoner til gode. En bærekraftig vekst skal også bidra til å skape ny kunnskap, bedre levevilkårene, sørge for like rettigheter og muligheter, for å kunne bekjempe de alvorlige utfordringene verden står overfor, ikke bare klima og miljø. Det handler i bunn og grunn om å se verdens utfordringer i en synergi, som må løses i interaksjon med hverandre. Derfor utviklet FN 17 interagerende bærekraftsmål i 2015.

Hvordan påvirker dette norske virksomheter? Hvordan begrunner de bærekraftige omstillinger og tiltak? Og hvilke implikasjoner har bærekraftstiltakene for virksomhetene? For å finne svar på dette har vi valgt å se på flere forskjellige organisasjonsfelt for å kunne forstå de ulike begrunnelsene, basert på rammebetingelsene virksomhetene har, plasseringer i verdikjeder, reguleringer og press. Vi kunne valgt et spesifikt organisasjonsfelt som avgrensning på studien, men det ville ikke gitt en helhetlig forståelse for virksomhetenes bærekraftige omstillinger, implikasjonene det har, og utfordringer som kommer i kjølvannet av bærekraftige tiltak.

Med bakgrunn i dette har studien fått følgende problemstilling som fundament: *Hvordan begrunner store virksomheter bærekraftige omstillinger, og hva er implikasjonene av bærekraftige tiltak?* Vi har antatt tre dimensjoner som er mulige begrunnelser for hvorfor virksomheter blir bærekraftige; *Omdømme, reguleringer og press* og *idealisme*. Det vi har funnet gjennom studien er et mangefasettert svar, basert på organisasjonsfeltet virksomheten befinner seg i.

Virksomheter institusjonaliseres i de organisasjonsfeltene de tilhører, derfor har vi valgt å benytte nyinstitusjonell teori og institusjonell logikk som fundament, for å analysere virksomhetenes begrunnelser for bærekraftige omstillinger. Den nyinstitusjonelle teorien betrakter livene våre som sosialt konstruerte fakta, og presenterer forklaringer på hva institusjonalisering er, og hvordan den foregår. Virksomheter er avhengig av legitimitet, og omgivelsenes aksept for å kunne overleve. I tillegg må de forstås og undersøkes som en del av omgivelsene de har den operative virksomheten i, kalt for organisasjonsfelt. Virksomheter kan ha ulike organisasjonsformer, men når organisasjonsfeltet er veletablert, observeres det likevel

en større likhet mellom virksomhetenes organisasjonsformer, og strategiske og konseptuelle valg. Dette uttrykkes i konseptet *isomorfi*.

Nyinstitusjonell teori fungerer best til å forklare forhold på makronivå. For å kunne undersøke nærmere på mikro- og mesonivå, har vi valgt å komplementere nyinstitusjonell teori med institusjonell logikk. Institusjonell logikk setter aktørene i en sosial kontekst, og teorien tilfører individene agens til å ta egne valg, selv om de tilhører institusjonaliserte systemer. Familie, trossamfunn, idrettslag og stat, er eksempler på systemer hvor det eksisterer en orden, også kalt logikk. Logikken er systemets delte forståelse av hvilke mål som er viktige, og hvordan de skal følges for å oppnås.

Gjennom studiens analyse av dybdeintervjuer, litteratur og relevante dokumenter, har vi funnet at *konkurranssevne* og *legitimitet* er viktige begrunnelser for å bli bærekraftig, og at det er lite som tyder på at en bærekraftig omstilling primært gjennomføres for å skape et bedre *omdømme*. Noen virksomheter vil synliggjøre hva de gjør innenfor bærekraft, for å ivareta *legitimiteten*, men også for å være en *pådriver* til bærekraftige omstillinger hos andre. *Press og reguleringer* er også viktige drivere for virksomhetene, men det er også virksomheter som ønsker flere reguleringer for å sørge for like konkurransevilkår, eksempelvis i anbudskonkurranser. Vi har også funnet at flere av virksomhetene ønsker å bli bærekraftige med bakgrunn i *idealisme*, og sørge for at vi tar vare på Jorden. At vi forvalter ressursene bærekraftig, og behandler hverandre på en god måte.

Virksomhetene operasjonaliserer bærekraftsarbeidet på forskjellige måter, men en gjennomgående tone er at en bærekraftig omstilling bør være *forankret hos ledelsen* for å lykkes med omstillingen. Noen virksomheter har ingen bærekraftsansvarlige, andre har knyttet bærekraft opp i andre fagområder, mens noen har dedikerte bærekraftsansvarlige. En viktig faktor som synes å fremskynde prosessen med bærekraftige omstillinger er EUs *green deal*, hvor de har videreutviklet bærekraftsmålene til kvantifiserbare *ESG-mål* (*Environmental, Social and Governance*). EU har som mål å bli klimanøytral innen 2050, og et viktig prinsipp for EU er å påvirke en bærekraftig utvikling gjennom *finansielle virkemidler*, og krav om *ESG-rapportering* for virksomheter som oppfyller kriterier innenfor antall ansatte, balansesum og inntjening.

Forord

Denne masteroppgaven er et resultat av et godt samarbeid mellom to samfunnsengasjerte OLA-studenter, Tobias og Vidar. Vi ble kjent med hverandre i forbindelse med masterprogrammets prosjektforum, våren 2021. Som del av en gruppe på seks studenter, skulle vi bistå Polygon i å nå målet om å bli et klimanøytralt selskap innen 2025. En motivasjon for oss til å delta i prosjektet, var muligheten til å jobbe med bærekraft som vi begge har stor interesse for. Et av funnene i prosjektarbeidet var at Polygon hadde utfordringer med å iverksette enkelte bærekraftstiltak, på grunn av andre interessenter i organisasjonsfelt. Derfor ville vi se nærmere på hvilke begrunnelser andre virksomheter i forskjellige organisasjonsfelt har for å gjennomføre en bærekraftig omstilling, og hvilke forhold de må ta hensyn til for å lykkes.

Det har vært en lang og interessant studie, som har gitt oss mye ny innsikt, og noen overraskelser. Bærekraftsfeltet er stort, et fagfelt i seg selv, fordi det er så omfattende. Vi har samlet inn veldig mye datamateriale, og har lært utrolig mye om bærekraft. Med all den kunnskapen vi har opparbeidet, kunne vi ha skrevet flere studier om bærekraft. Vi mener at denne masteroppgaven vil gi nyttig innsikt for virksomheter som skal gjennomføre, eller rådgi, bærekraftige omstillinger.

Vi vil takke alle informantene våre; Mads Blybakken (Foodora), Irene Lysebo Sveva (Hæhre), Kirstine Holst (Sodexo), Marius Vestnes (CASK), Gine Wang-Reese (DNB), Jan Schanke (Fred. Olsen Windcarrier), Morten Mikkelsen (Equinor), Ingvild Skyberg (Norsk Tipping), Kai Andersen (Polygon) og Gro Hovde Fiksdal og Mari Ziesler Andenæs (BDO). Takk for at dere stilte velvillig opp til intervjuer, og for åpenheten og ærligheten dere viste. De gode refleksjonene og betraktningene deres har gitt denne studien en viktig dybde og innsikt.

Vi vil også rette en takk til vår veileder Haldor Byrkjeflot for gode faglige diskusjoner, engasjement og kritiske blikk. Ikke minst for tips til relevant og nyttig litteratur. En takk også til familie og venner, som har støttet oss gjennom hele perioden. Til slutt, vil vi takke hverandre for et utrolig godt samarbeid og morsomt halvår sammen. Vi har tilbragt mer tid med hverandre, enn med nevnte familie og venner. Til tross for vår store aldersforskjell, har vi likevel rodd dette i land, gjennom å spille på våre særegne styrker og kapasiteter.

Oslo, 31.05.2022

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Problemstilling.....	4
1.3	Formål.....	5
2	Teori.....	6
2.1	Innledning.....	6
2.2	Nyinstitusjonell teori	6
2.2.1	Organisasjoners legitimitet.....	7
2.2.2	Organisasjonsfelt.....	10
2.2.3	Isomorfisme.....	13
2.3	Institusjonell logikk	15
2.4	Relevant litteratur for studien	18
3	Metode	20
3.1	Innledning.....	20
3.2	Forskningsdesign	21
3.3	Utvikling av problemstilling.....	25
3.4	Datainnsamling.....	25
3.4.1	Datainnsamlingsmetoder.....	25
3.4.2	Avgrensning og utvalg av informanter.....	27
3.4.3	Intervjuguide	28
3.4.4	Intervjusituasjonen	29
3.5	Kvalitetsvurderinger	30
3.5.1	Forskerrollen	31
3.5.2	Pålitelighet.....	31
3.5.3	Gyldighet.....	32
3.5.4	Generaliserbarhet.....	33
3.6	Databehandling.....	33
3.6.1	Etiske betraktninger.....	33
3.6.2	Transkribering og koding	34
3.6.3	Analyse.....	35
3.7	Arbeidsfordeling.....	35

4	Beskrivelse av felt og case.....	37
4.1	Tilnærming til feltet.....	37
4.2	Casebeskrivelse	41
4.2.1	Offentlige krav til bærekraft i Norge.....	42
5	Analyse og drøfting.....	45
5.1	Begrunnelser for bærekraftig omstilling.....	45
5.1.1	Konkurransesevne og legitimitet	46
5.1.2	Reguleringer og Press.....	50
5.1.3	Idealisme	56
5.1.4	Delkonklusjon	59
5.2	Operasjonalisering av bærekraft i virksomheten.....	61
5.2.1	Forankring hos ledelsen i en bærekraftig omstilling	61
5.2.2	ESG, den regulative søylen og tvungen isomorfisme	62
5.2.3	Virksomhetens plassering av bærekraftsansvar	66
5.2.4	Vesentlighetsanalyse og indikatorer.....	70
5.2.5	Den triple bunnlinjen.....	71
5.2.6	Langsiktige perspektiver og entreprenørens muligheter innenfor bærekraft	73
5.2.7	Delkonklusjon	74
5.3	Implikasjoner av bærekraftige tiltak.....	77
5.3.1	Omdømme	78
5.3.2	Tilgang til ressurser	80
5.3.3	Nye forretningsmuligheter	82
5.3.4	Påvirkningskraft	83
5.3.5	Delkonklusjon	84
5.4	Utfordringer med å velge bærekraft	85
5.4.1	Avhengighet av interessenter og globale verdikjeder	85
5.4.2	Bærekraftsdilemma	91
5.4.3	Bærekraftsparadoks.....	92
5.4.4	Borgerinstitusjonalisert logikk	93
5.4.5	Samfunnets oppmerksomhet rundt bærekraftige utfordringer	95
5.4.6	Delkonklusjon	96
6	Oppsummering og konklusjon.....	98
7	Refleksjoner og videre forskning.....	101

Referanseliste	102
Vedlegg 1: Intervjuguide	110
Vedlegg 2: Informasjonsskriv til deltagere.....	114
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring	116
Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD	119
Tabell 1: Scotts søyler for institusjoner	8
Tabell 2: Skjematisk fremstilling av utvelgelse av kvalitativ forskningsmetode	22
Tabell 3: Studiens informanter.....	28
Tabell 4: Plassering av bærekraftsansvar i virksomheten	66
Tabell 5: Portvaktsmakt i den globale verdikjeden	89
Figur 1: Utvidet interessentkart	11
Figur 2: Sammenfatning av casestudie i to dimensjoner	23
Figur 3: Casestudiens prosess	24
Figur 4: FNs bærekraftsmål	42
Figur 5: Tre-pilarmodellen	77
Figur 6: Bærekraftig kjedereaksjon	84

1 Innledning

Hva legger du i bærekraft? Tenker du som flere andre, klima og miljø? Ifølge to undersøkelser utført innenfor to organisasjonsfelt, boligmarked og sjømat, er det nettopp det nordmenn forbinder med bærekraft (Brand, 2021; Gangsø, 2021). Men bærekraftsbegrepet omfatter mer enn bare klima og miljø. Bærekraftig utvikling består av tre dimensjoner: økonomi, sosiale forhold, og klima og miljø. FN har utviklet 17 bærekraftsmål, en global arbeidsplan for blant annet å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 (FN-sambandet, 2021). Brundtland-rapporten fra 1987 definerer bærekraft som: «En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (ibid.). Denne definisjonen danner et godt utgangspunkt for hva vi legger i konseptet bærekraft i vår studie.

1.1 Bakgrunn

Bærekraft har fått en stadig større og viktigere plass i samfunnet, og benyttes hyppig av mange forskjellige aktører. Bærekraftsmålene ble utarbeidet av FN, og enstemmig vedtatt av FNs Generalforsamling 25. september 2015, under FN-resolusjonen *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* (United Nations, 2015). For å finne utgangspunktet til den bærekraftige tankegangen må vi hele 39 år tilbake i tid, da Norges forhenværende statsminister Gro Harlem Brundtland ble forespurt om å etablere og lede *World Commission on Environment and Development*. Brundtlandkommisjonen ferdigstilte rapporten *Our Common Future* i 1987, som dannet grunnlaget for fremtidig arbeid om bærekraft i regi av FN (Søfting et al., 1998, s. 9).

Kommisjonen skulle formulere *a global agenda for change*, og foreslo langsiktige strategier for miljøet som skulle føre til bærekraftig utvikling fra år 2000 (United Nations, 1987, s. 11). Rapporten fastslo «the Earth is one, but the world is not [...] each country, strives for survival and prosperity with little regard for its impact on others [...] Some consume the Earth's resources at a rate that would leave little for future generations» (ibid., s. 39). Videre mente kommisjonen at Generalforsamlingen burde forberede en allmenngyldig global deklarasjon, som igjen skulle utledes til en konvensjon for miljøvern og bærekraftig utvikling. Det ble stadfestet at verdens problemer ikke kunne behandles som enkelttilfeller, med egne distinkte løsninger. Ofte er det to eller flere interagerende faktorer som er bakgrunnen til et problem. Ved å etablere et helhetlig perspektiv, kan alle bakenforliggende faktorer som påvirker miljøet og en bærekraftig utvikling identifiseres, og løses (ibid., s. 287 og 324).

Brundtlandkommisjonens rapport la grunnlaget for FN konferansen *Earth Summit* i Rio de Janeiro, i 1992. Et utfall fra møtet var de tre pilarene for en bærekraftig utvikling: *økonomi, samfunn/sosialt og miljø* (The Energy Resources Institute, 2015, s. 5). Økonomien er et resultat av produksjonen av varer og tjenester, utført av menneskelige eller teknologiske produksjonsmetoder. Hva som produseres og hvilke produksjonsprosesser som benyttes, bestemmes av samfunnets etterspørsel og kapasiteter. God økonomi legger grunnlaget for en bedre samfunnsutvikling, mens stabile samfunnsforhold støtter opp under en sterk økonomi. En produksjonsprosess som gir minimale miljøkonsekvenser og et samfunnssystem basert på rettferdighet og forståelsen for viktigheten av miljø og økologi, er mer bærekraftige i et langsiktig perspektiv (ibid., s. 5). Samme året fulgte FNs Generalforsamling opp med å etablere *Comission on Sustainable Development (CSD)*. Kommisjonen spilte en viktig rolle i å rette søkelyset mot bærekraft på den internasjonale agenda. Samtidig ble den kritisert for å være ineffektiv og handlingslammet i sitt virke med å integrere de tre bærekraftspilarene i virksomheten til andre FN-organer. En erkjennelse av dette var at dersom det skulle oppnås konkrete bærekraftige resultater, måtte det etableres konkrete kvantitative mål, stilles økonomiske midler til disposisjon og etableres tidslinjer for fremtidige planer (ibid., s. 5-6).

I 2000 samlet verdens ledere seg og signerte *Millenium Declaration*, som hensyntok tidligere års erfaringer med implementering av bærekraftige mål og tiltak. Deklarasjonen inneholdt åtte *Millenium Development Goals (MDG)*, med tilhørende tjueen delmål, basert på de tre bærekraftspilarene. De fleste målene skulle være nådd innen 2015 (ibid., s. 6). Ifølge Parr og McNeill (2019) hadde MDG stor effekt ettersom de var kvantifisert og hadde tidsfrister. Men effektene gjorde seg mest gjeldende i normative transformasjonsdiskurser, ikke i konkrete handlinger. De åtte MDG-ene var kun et derivat fra *Millenium Declaration*, som var verdensledernes visjoner for framtiden. Abstrakte kvalitative formuleringer ble omgjort til reifiserte¹ og forvrengte kvantifiserte mål, som ikke klarte å se på utfordringer i et helhetlig perspektiv, innenfor de tre bærekraftspilarene (s. 7-8).

Utviklingen av dagens bærekraftsmål foregikk i to parallelle prosesser. Den ene skulle evaluere og videreutvikle MDG, og var ledet av FNs Generalsekretær. Den andre prosessen var et resultat fra Rio+20 konferansen i 2012, og skulle utarbeide et sett med bærekraftsmål, hvor miljø, samfunn og økonomi ble inkorporert. Det unike med sistnevnte prosess var opprettelsen av *Open Working Group (OWG)*. Det var første gang at interessenter som var ikke-statlige

¹ Reifiserte handler om å betrakte noe som en ting eller vare, en tingliggjøring.

aktører fikk delta aktivt i selve prosessen. Gjennom åpne og transparente prosesser ble det gitt større oppmerksomhet til at en utfordring kan omfavne flere bærekraftsmål. Selv om de nye bærekraftsmålene (*Sustainable Development Goals (SDG)*) har svakheter, var de helhetlige og kvantifisert innenfor de tre bærekraftspilarene. For eksempel er utdanning identifisert som viktig for å kunne lykkes i tre andre bærekraftsmål. OWG kom opp med sytten bærekraftsmål og 169 delmål. Grunnet den åpne og inkluderende prosessen, ble de foreslåtte SDG-ene vedtatt uten større debatt under FNs Generalforsamling i 2015, gjennom *Agenda 2030* (ibid., s. 9-11).

Hvorfor er det først nå i de siste årene at bærekraft har fått større oppmerksomhet? Noe av forklaringen kom Gro Harlem Brundtland selv med. Hun pekte blant annet på at det var stor motstand både i industrialiserte- og i utviklingsland til rapportens forslag. Vestlige politiske ledere hadde en aversjon mot forslagene i rapporten, ettersom den foreslo sterkere politisk økonomisk kontroll. Vestlige miljøforkjempere var heller ikke begeistret for rapportens forslag til økonomisk vekst for å bekjempe miljøproblemer. Forslaget var akkurat det de mente var grunnen til alle miljøproblemer: *ukontrollert økonomisk vekst*. I utviklingslandene var de bekymret for at industrilandenes økende oppmerksomhet på miljøproblemer, skulle skape problemer for egen utvikling og vekst (Søfting et al., 1998, s. 5-7). Brundtland tok også opp at de globale miljøkrisene utviklet seg for sakte i forhold til at de klarte å konkurrere om oppmerksomheten fra media, hvor børskrakk og fotballkrangler var mer interessante. Dette førte til at det var vanskelig å få spredd kunnskapen om miljøutfordringene til det offentlige rom (ibid., s. 7)

En videre forklaring på hvorfor bærekraft har fått større oppmerksomhet de siste årene forklares av Sonberg og Linge (2020) med hjelp av stordataanalyser². De peker på tre sannsynlige forhold som har økt den norske befolkningens oppmerksomhet og holdninger til klimasaken, spesielt fra 2018:

1. FNs klimapanel satte i 2018 en tidsfrist til 2030 for å redusere klimaskadelige utslipp. Dermed ble klimautfordringene materialisert og det haster med å få iverksatt tiltak, ettersom tidsfristen ligger veldig nærme i tid.
2. De unges klimaengasjement har økt betraktelig de siste årene, anført av nye symboler og talspersoner, med Greta Thunberg i spissen.

² Når mengden data er så omfattende at det vanskelig lar seg gjøre å analysere den med tradisjonelle metoder, benyttes stordata som teknologi og analysemetodikk.

3. En stadig økning av ekstremvær og naturkrefters ødeleggelser i nærmiljøet, har gjort at folk selv har fått føle på kroppen det de tidligere kun har sett gjennom media. (s. 8-9).

Dermed er det stor sannsynlighet for at klima og miljø har satt *bærekraft* på dagsorden, selv om bærekraft er så mye mer. Sonberg og Linge skriver videre at «alle» ønsker nå å assosieres med bærekraft, men de stiller samtidig spørsmålet om hvor tett knyttet til forskjellige bærekraftsbegreper er virksomhetene og hvordan ligger de an i forhold til konkurrentene (ibid., s. 9)?

Naciti et al. (2021) kaster også lys over hvorfor bærekraft har fått mer oppmerksomhet de siste årene. Deres forskning viser at bærekraft ikke bare er en generell samfunnsinteresse, men at virksomheter og dens ledelse spiller en stadig viktigere rolle i en bærekraftig omstilling. En av grunnene til dette er at virksomhetene forpliktet gjennom forskjellige avtaleverk, eksempelvis FNs bærekraftsmål. (s. 55 & 68). En utfordring relatert til Brundtlandrapporten, var at forskere og utøvende ledd var mer opptatt av å analysere tekniske og juridiske teknikaliteter. Det var først etter 1999 de forstod at bærekraftsutfordringene måtte involvere virksomhetsnivået. Forskningslitteraturen har derfor hatt en transisjon fra konseptuelt nivå for virksomheter, til håndfaste strategier og handlinger innenfor bærekraftige omstillinger. (ibid., s. 68).

1.2 Problemstilling

Virksomheter utsettes for flere påvirkninger når det gjelder å ta bærekraftige valg. Enten internt, eksternt eller basert på forretningsmessige strategier. Eventuelt en kombinasjon. Hvilke begrunnelser har virksomhetene for å velge bærekraftige omstillinger? Hva slags implikasjoner og utfordringer ligger i bærekraftige tiltak? FN har hele 17 bærekraftsmål virksomhetene kan velge fra, hva er utvalgskriteriene for bærekraftsmål? Er det bekvemmelighetshensyn, økonomiske incentiver, eller er det et reelt idealistisk ønske om å bidra til en mer bærekraftig styring av verden.

Med bakgrunn i det som er beskrevet over, vil vi undersøke følgende: *Hvordan begrunner virksomheter bærekraftige omstillinger, og hva er implikasjonene av bærekraftige tiltak?* Herunder har vi identifisert tre dimensjoner som kan være en begrunnelse for virksomheter til å velge bærekraftige omstillinger.

- *Reguleringer og press*

Press og reguleringer kan oppstå eksternt fra omgivelsene virksomhetene opererer i, eller internt som en gradvis prosess eller uttalt ønske fra organisasjonens medlemmer. Det kan også være en kombinasjon av disse to.

- *Omdømme*

For å få omsatt virksomhetens leveranser, må den ha legitimitet, som regel skapt gjennom et omdømme, som appellerer til omgivelsene den søker å påvirke. Det handler blant annet om å være framsynt og i forkant av et eventuelt press. Eller bevisst velge enkle bærekraftstiltak, for å selge virksomheten inn som bærekraftig, da de vet at det engasjerer samfunnsborgerne.

- *Idealisme*

Deler av, eller hele, virksomheten kan være opptatt av bærekraft ut fra idealistiske perspektiver. Bærekraftig omstilling anses som en viktig endring for at framtidige generasjoner skal kunne nyte godt av jordens ressurser, og ikke oppleve begrensninger på grunn av miljø- og klimautfordringer, sosiale forhold, eller dårlig ledelse og styring.

For å kunne belyse problemstillingen har vi utarbeidet fire forskningsspørsmål, som gjenspeiles i analysekapittelet:

1. Hvilke begrunnelser gir virksomhetene for bærekraftig omstilling?
2. Hvordan operasjonaliserer virksomhetene bærekraftige omstillinger og tiltak?
3. Hvilke implikasjoner gir bærekraftige tiltak?
4. Hvilke utfordringer utkrystalliseres av bærekraftige omstillinger?

1.3 Formål

Formålet med undersøkelsen er å kunne forstå hvorfor virksomheter gjennomfører bærekraftige omstillinger, og valg av bærekraftsmål. Gjennom dette arbeidet ønsker vi å identifisere forhold som påvirker beslutninger og hvilke implikasjoner og utfordringer som virksomhetene møter i prosessen med å bli bærekraftig. I tillegg ønsker vi å identifisere likheter og ulikheter mellom organisasjonsfeltene, for å kunne vise til særegenheter, men også synergier virksomhetene kan benytte i en bærekraftig omstillingsprosess.

2 Teori

2.1 Innledning

I dette kapittelet presenteres det teoretiske fundamentet som legges til grunn for studiens problemstilling, analyse og diskusjon. Ord kan bety flere ting, basert på kontekst og situasjonen det brukes i. Johannessen et. al (2018) peker på at det i forskningen er viktig å bringe klarhet i forskningens sentrale begrep. Det er her teorien kommer inn i bildet, for å gi studiens lesere en innsikt i hva som er tenkt, og hva er meningen bak studiens sentrale begrep (s. 30-31). Vi vil i denne studien benytte nyinstitusjonell teori og institusjonell logikk som et teoretisk rammeverk. Vi vil i det kommende kapittelet presentere grunnleggende antagelser og ideer innenfor de nevnte teoriene, og knytte disse opp mot bærekraft. På den måten synliggjør vi hvordan teoriene danner et grunnlag for å kunne forstå virksomhetenes begrunnelser for bærekraftige omstillinger, samt hvilke implikasjoner og utfordringer det gir.

2.2 Nyinstitusjonell teori

Institusjonell teori bygger på det Vikkelsø og Kjær (2014) omtaler som «Selvfølgelighetens landskap». Den belyser sider ved de forhold (institusjoner) som vi tar for gitt. Til tross for at disse «tatt for gitte» institusjonene fremstår som naturlige deler av livet vårt, betraktes de i den institusjonelle teorien som sosialt konstruerte fakta (s. 233). Fra et sosiologisk perspektiv omtales institusjonen som vedtatte spilleregler, som reproduseres og tilknyttes spesifikke forventninger til. Jepperson (1991) skriver at en institusjon kan være alt fra familie, sykehus eller til og med et håndtrykk (s. 144). Han anvender den sosiologiske betydningen av institusjonsbegrepet på følgende måte:

Institusjon er et annet ord for en sosial orden eller et sosialt mønster, som har oppnådd en bestemt tilstand eller egenskap; institusjonalisering betegner den prosessen som leder frem til dette målet. Med orden eller mønster henviser jeg etter gjeldende praksis til standardiserte interaksjonssekvenser. En institusjon er dermed et sosialt mønster, som avslører en spesifikk reproduksjonsprosess (ibid., s. 145).

Jeppersons definisjon danner et godt utgangspunkt for å forstå hva en institusjon er, og hvordan institusjonalisering foregår. Richard W. Scott (2014) forklarer at institusjoner omfatter regulerende, normative og kultur-kognitive elementer, som sammen med tilhørende aktiviteter og ressurser gir stabilitet og mening til det sosiale livet. (s. 56). Scott fremstiller institusjoner som mangefasetterte, varige sosiale strukturer, bygget opp av symbolske elementer, sosiale

aktiviteter og materielle ressurser. Institusjoner viser særegne egenskaper og de er relativt motstandsdyktige mot endringer (ibid., s. 57). Institusjoner skaper med andre ord rammer for både handling og samhandling, og forenkles gjennom konvensjoner som språk, måleenheter og regler for hvordan omgå hverandre. Vatn (2021) peker også på hvordan institusjoner verner om verdiene samfunn verdsetter, og hvordan normer uttrykker hva som er rett eller galt. Normene kan definere når det er riktig å kun tenke på seg selv, eksempelvis når vi er i butikken, eller om vi bør tenke på konsekvensene av det vi gjør, eksempelvis når vi benytter felles natur og ressurser (s. 20).

Vi vil i denne studien bruke institusjonell teori for å forstå virksomhetene, fordi de i en eller annen form er institusjonaliserte. En organisasjon kan komme i ulike former og det vil kunne variere fra person til person hva man forbinder med en organisasjon. Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer en organisasjon som «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (s. 13). Innenfor institusjonell teori er organisasjoner åpne systemer preget av ulike former for ressursavhengighet, eksempelvis materielle ressurser (råvarer, halvfabrikata), finansielle ressurser (investeringer, lån, kreditter osv.) samt menneskelige ressurser (kvalifiserte ledere og medarbeidere) (Vikkelsø & Kjær, 2014, s. 236).

I institusjonell teori benyttes ofte ordet *organisasjon*, men studiens informanter og annen litteratur benytter betegnelsene *bedrift*, *selskap* og *virksomhet*. Vi bruker derfor *organisasjon* i teoridelen, men ettersom virksomhet er en betegnelse på en organisasjon som produserer varer eller tjenester (Jusleksikon, 2012), som er tilfelle for organisasjonene vi undersøker i denne studien, benyttes ordet *virksomhet* i øvrige deler av studien.

2.2.1 Organisasjoners legitimitet

Et viktig moment fra nyinstitusjonell teori er at organisasjoner trenger samfunnets eller omgivelsenes aksept for å overleve, og for å få aksept må de ifølge Scott (2008) oppfattes som legitime (s. 50-62). Fra et institusjonelt perspektiv anses legitimitet som den viktigste ressursen en organisasjon kan besitte, for da vil andre ressurser tilkomme organisasjonen naturlig (Vikkelsø & Kjær, 2014, s. 236). Legitimitet blir ansett som en ressurs organisasjonene trekker ut fra deres institusjonelle omgivelser, men legitimitet er ikke en handelsvare som kan besittes eller byttes ut. Legitimitet er i stedet en usynlig tilstand som reflekterer et fornemmet samsvar med relevante lover og regler, normative verdier, eller kulturelt-kognitive rammer. Legitimitet sammenlignes med andre usynlige ressurser, eksempelvis menneskets behov for oksygen. Som

oksygen, merkes viktigheten av legitimitet umiddelbart og smertefullt først når den går tapt. Dermed antydes det at legitimitet ikke er en spesifikk ressurs, men en grunnleggende betingelse for sosial eksistens (Scott, 2014, s. 72). Det kan være årsaken til at organisasjoner i dagens moderne samfunn inkorporerer rådende praksis og prosedyrer fra organisasjonsarbeid, i tillegg til det samfunnsinstitusjonaliserte. På den måten styrker de legitimiteten og overlevelsesgraden, uavhengig av de umiddelbare effektene ervervede praksiser og prosedyrer medfører (DiMaggio & Powell, 1991, s. 41). Arbeidet for sosial aksept og legitimitet har med andre ord blitt en sentral og strategisk aktivitet for mange moderne organisasjoner.

Scott presenterer tre forutsetninger han mener organisasjoner må oppfylle for å aksepteres, og omtaler disse tre som «søylar», regulative-, normative-, og kulturelt-kognitive søylar. De tre søylene vil i praksis være samtidig til stede i et komplekst system og interagere med hverandre (Vikkelsø & Kjær, 2014, s. 238). Hver av disse elementene har blitt identifisert som viktige ingredienser i institusjonene, og danner et kontinuum som beveger seg fra bevisst til ubevisst, fra det juridisk regulerte, til det som tas for gitt (Scott, 2014, s. 59).

Beskrivelse	Regulativ	Normativ	Kulturelt-kognitiv
Grunnlag for press	Lovgivning	Verdier og forventninger	«Tatt for gitt»-oppfatninger
Grunnlag for tilpasning	Tvang	Sosial forpliktelse	Ønske om å etterligne
Grunnlag for legitimitet	Formell godkjenning	Moralsk aksept	Man gjør det som oppfattes riktig
Indikatorer	Regler, lover, og sanksjoner	Sertifisering og akkreditering	Felles oppfatninger og isomorfisme
Følelser	Frykt for skyld/uskyld	Skam/ære	Sikkerhet/forvirring
Eksempler	Regulering og kontroll av forurensning	Standarder for anstendig markedsføring	Alle virksomheter må ha etiske retningslinjer

Tabell 1: Scotts søylar for institusjoner. Tabellen viser hvilke premisser i omgivelsene som legger føringer for virksomhetene (Basert på tabell i Scott, 2014, s. 60).

Den regulative søylen

Den regulative søylen representerer de begrensninger og reguleringer en organisasjon må forholde seg til, eksempelvis regler, overvåkning og sanksjonering, men også belønning. Den regulative søylen bidrar ikke bare til å begrense organisasjonene, den myndiggjør dem også. Tradisjonelt har særlig økonomer vært opptatt av den regulative søylen (Vikkelsø & Kjær, 2014, s. 238). Søylen er bygget på en instrumentell institusjonell logikk. Individuer lager lover og regler de mener vil fremme deres interesser, som de følger for å få belønninger, eller unngå sanksjoner (Scott, 2014, s. 62). Et stabilt regelverk, enten det er formelt eller uformelt, støttet av overvåkings- og sanksjonsmakt, som påvirker aktørers interesser, ledsaget av følelsen av skyld eller uskyld, utgjør et rådende syn på institusjoner i denne søylen (ibid., s. 64).

Den normative søylen

Den normative søylen har tradisjonelt statsvitere og sosiologer vært mest opptatt av (Vikkelsø & Kjær, 2014, s. 238). Her vektlegges normative regler fremfor regulative. Verdier og normer inkluderes i denne søylen, men normative systemer definerer også mål og delmål, og legger samtidig føringer for hvordan disse målene kan oppnås på en sosialt akseptabel måte. Normene vil bidra til å legge føringer og forventninger til hvordan aktører i ulike posisjoner bør te seg, og legger føring for rettferdig forretningsskikk (Scott, 2014, s. 64). Normative systemer blir typisk ansett som systemer som legger begrensninger på sosial atferd, men systemene kan også styrke og muliggjøre sosial handling. De gir rettigheter som ansvar og privilegier, men også plikter, og lisenser eller mandater (ibid., s. 64).

Den kulturelt-kognitive søylen

Særlig kognitive psykologer, samt senere forskning innenfor sosiologien har vært opptatte av den kulturelt-kognitive søylen (Vikkelsø & Kjær, 2014, s. 238). Her vektlegges de delte oppfatningene av verden og den korrekte måten å handle på. Delte oppfatninger og tolkningsrammer benyttes til å forstå og tolke det som skjer i våre omgivelser. Symboler som ord, tegn og gester former meningene vi tillegger objekter og aktiviteter. Den kulturelt-kognitive dimensjonen til institusjoner trekkes frem som det viktigste kjennetegnet ved nyinstitusjonalisme, innenfor sosiologi og organisasjonsstudier (Scott, 2014, s. 67). I den kulturelt-kognitive dimensjonen ser man på hvordan meninger oppstår i interaksjon med hverandre, og vedlikeholdes og endres etter bruk, til å tolke strømmen av hendelser. Antagelser og tolkningsrammer er ikke alltid like i hele organisasjonen, men kan variere (ibid., s. 67).

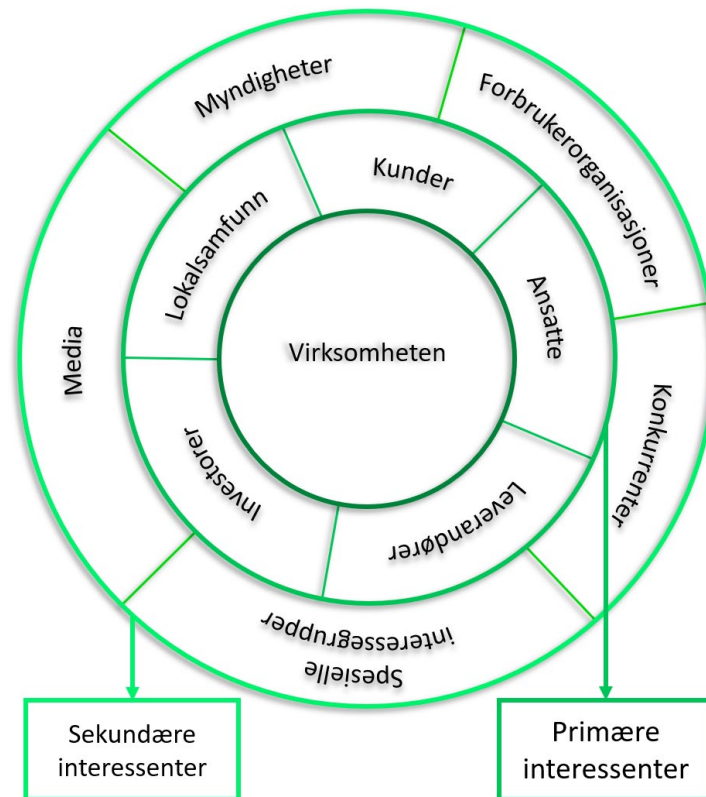
2.2.2 Organisasjonsfelt

Et viktig moment fra nyinstitusjonell teori er at organisasjoner ikke er egnet til å undersøkes og forstås isolert sett, men heller i lys av omgivelsene de opererer i. Omgivelsene benevnes *organisasjonsfelt*, og omtales av DiMaggio og Powell (1983) som «grupper av organisasjoner som, i aggregat³, konstituerer et gjenkjennbart område av det institusjonelle liv: *nøkkelleverandører, ressurs- og produktkonsumenter, regulerende krefter og andre organisasjoner* som produserer lignende tjenester eller produkter» (s.148). Med dette utgangspunktet er det ikke tilstrekkelig å bare undersøke organisasjonen isolert sett, for å forstå dens begrunnelse for bærekraftig omstilling. Scott (2014) fremstiller det slik at adferden til objektet som blir studert, ikke forklares kun med interne attributter, men også med objektets lokasjon i et fysisk eller sosialt definert felt. Objektene er subjekter utsatt for varierende påvirkning, basert på lokasjon og relasjon til andre objekter i feltet, samt de større strukturene som omgir disse relasjonene (s. 220). For å forstå organisasjonsfeltet ytterligere, er det hensiktsmessig å komplementere den med interessenteori, ettersom virksomheter må forholde seg til forskjellige interessenter.

Interessenteori

De fleste organisasjonene vi undersøker i denne studien tilhører komplekse organisasjonsfelt, hvor en rekke interne og eksterne faktorer påvirker organisasjonens beslutninger og handlinger. Når beslutninger skal tas i en organisasjon vil det være flere interessenter å ta hensyn til. Interessenter kan potensielt skade virksomhetens levedyktighet, hvis interessene ikke etterkommes. Hva en interessent er, varierer, men oftest er det snakk om kunder, medarbeidere, leverandører, investorer, eiere eller medlemmer av andre organisasjoner. En grunnleggende tanke i interessenteorien er sammenhengen mellom interessenter og verdiskapning i en organisasjon. Vi mener dette gjenspeiler viktigheten av tilhørighet og aksept i et organisasjonsfelt, og organisasjonen kan forstås som et sett av relasjoner mellom grupper som har en interesse i aktivitetene som utgjør organisasjonen, og for å skjønne organisasjonen, må relasjonene mellom disse to forstås (Freeman et al., 2010. s. 24).

³ Med aggregat siktes det her til enkeltstående organisasjoner som samhandler for bestemte formål



Figur 1: Utvidet interessentkart. Figuren viser virksomhetens primære og sekundære interessenter, basert på Freeman (2010, s. 24)

Interessenteori og samfunnsansvar

På samme måte som bærekraft, har *Corporate Social Responsibility* (CSR) vært et omdiskutert konsept. Det er vanskelig å gi en kort, konkret og utdypende definisjon av disse konseptene, men det handler i korte trekk om de ulike forpliktelsene organisasjoner har utover de finansielle. Konseptene belyser med andre ord spørsmålene rundt den bredere meningen og formålet til organisasjonen, og hvordan den kan levere på disse målsettingene (Freeman, et al., 2010, s. 235). De peker på hva organisasjonene bidrar med i samfunnet, og hva de gjør annet enn å maksimere egen profitt.

Davis (1960) bidro til samtalen om CSR, og påstod at skulle diskusjonene rundt samfunnsansvar være meningsfulle, måtte ledere se etter noe mer, enn at organisasjonen kun overholdt loven. Organisasjoner måtte ifølge han bidra med noe mer enn å styre etter den tradisjonelle tanken om profittmaksimering. Davis hevder at virksomheters samfunnsansvar betegner «forretningsmenns avgjørelser og handlinger som er tatt på et grunnlag av, eller delvis på grunnlag av andre faktorer enn organisasjonens direkte økonomiske eller tekniske interesse» (s. 70). Denne beskrivelsen av virksomheters samfunnsansvar gjenspeiler også delvis hva vi

legger til grunn når vi snakker om bærekraftige virksomheter. Davis (1973) poengterer videre at ikke hvem som helst kan vise til at de tar samfunnsansvar, og at en virksomhet ikke kan betraktes som sosialt ansvarlig dersom den bare overholder lovens minimumskrav, for dette er hva enhver god samfunnsborger ville gjort (s. 313). Det å ignorere samfunnsansvar og kun være opptatt av profitt kan være risikabelt. Dersom en virksomhet misbruker egen makt og ikke gjennomfører samfunnsnyttige plikter, vil dens posisjon kunne svekkes på sikt, eller slik Davis (1973) påstår at på sikt vil de som ikke bruker makten på en måte som samfunnet finner ansvarlig, ha en tendens til å miste den (s. 314).

Davis påstander om virksomheters samfunnsansvar, er svært like ideer vi finner igjen i interessentteorien. For eksempel samsvarer argumentene hans om at organisasjoner har et ansvar utover det å maksimere profitt, med de grunnleggende ideene i interessentteorien. Det er med andre ord flere hensyn som må tas, det er bredere forpliktelser å ta stilling til, og det må anerkjennes at det er flere interesser å tilfredsstille. Påstandene til Davis (1973) kan tolkes slik at virksomhetens iverksetting og gjennomføringen de bredere forpliktelsene er en helt sentral faktor for organisasjonens levedyktighet og overlevelsessevne. Dersom virksomheten ikke aksepterer de samfunnsansvarlige forpliktelsene etter hvert som de oppstår, vil andre organisasjoner komme og overta ansvar og medfølgende makt. Virksomhetens ledere kan derfor ikke tillate at det blir et for stort gap mellom omgivelsenes forventninger, og virksomhetens faktiske handlinger. Hvis gapet blir for stort, risikerer virksomheten å miste legitimiteten, og det vil kreves handling fra virksomheten for å redusere gapet (s. 314).

Flere teoretikere har sett til interessentteori for å bedre kunne spesifisere, og operasjonalisere konseptene i CSR (Freeman, et al. 2010, s. 242). Tidligere teori knyttet til CSR egner seg også til å belyse virksomheters begrunnelser for bærekraftige omstillinger. Freeman et al. (2010) trekker frem Donna Wood og hennes arbeid på CSR som en viktig kobling til interessentteorien. Wood var den første som tydelig formulerte hvordan CSR utfordrer formålet til organisasjonen, fra et aksjonær-perspektiv hvor organisasjonens eneste samfunnsmessige interesse var profittmaksimering, til et mer «sosialt» synspunkt hvor organisasjonens formål bør inkludere sosiale interesser som gagnar samfunnet (s. 242).

Beate Sjøfjell (2011) har også diskutert forholdet mellom aksjeselskapers miljøkrav og gevinstkrav og har blant annet kommet frem til at det i en rekke tilfeller er sammenfall mellom det å prioritere miljø og bedriftsøkonomisk lønnsomhet. Hun trekker frem at det i flere tilfeller vil være direkte besparende for bedriften å drive miljøvennlig, og hun omtaler dette som

energiøkonomisering. Sjøfjell trekker også frem at miljøvennlige valg av råstoff, produksjonsmåte eller transportmåte kan gi økt salg ved at kunder, andre selskaper, offentlige eller privatpersoner, velger det miljøvennlige alternativet. Miljøvennlige virksomheter med et godt omdømme kan bli mer konkurransedyktige i kampen om de beste ansatte. Selskaper som investerer i forskning og utvikling vil også kunne etablere seg som markedsledende med miljøvennlige løsninger innenfor sitt virksomhetsområde (s. 313).

Skal man forstå organisasjoners grunnlag for sosialt ansvar må ideen om at profittmaksimering for aksjonærene er organisasjonens hovedformål, endres til tanken om at interessene til spesifikke interessenter, er med å forme hovedformålet til organisasjonen. Det understrekes dog at man ikke skal forkaste aksjonær-perspektivet, men heller la det inngå i det bredere interessentperspektivet som interessentteorien belyser (Freeman, et al., 2010, s. 242).

2.2.3 Isomorfisme

En rekke organisasjonsteoretikere har undersøkt hvorfor det tilsynelatende finnes så mange forskjellige organisasjonsformer og ulike organisasjoner. DiMaggio og Powell (2000) har snudd spørsmålet til «hvorfor eksisterer det så mange like organisasjoner og hvorfor ser man en såpass oppsiktsvekkende homogenitet mellom dem?» De erkjenner at det i startfasen vil eksistere forskjeller i tilnærming og form, men i det et organisasjonsfelt er veletablert, mener de man ser et ubønhørlig press mot homogenisering (s. 145). En konsekvens av at organisasjoner tilhører et spesifikt felt, er altså at organisasjoner blir likere hverandre. Dette fenomenet kan forklares med begrepet institusjonell isomorfisme, og dette konseptet er ifølge DiMaggio og Powell (2000) best egnet til å forklare homogeniseringen vi ser mellom organisasjonene. De har identifisert tre ulike mekanismer for hvordan slik institusjonell isomorfisme oppstår, og skiller mellom tvungen isomorfisme, imiterende isomorfisme og normativ isomorfisme (s. 147).

Tvungen isomorfisme

Tvungen Isomorfisme oppstår som følge av både uformelt og formelt press organisasjonen kan oppleve å få av andre organisasjoner som de er avhengige av, eller press som følge av de kulturelle forventningene som eksisterer i de omgivelser organisasjonen operer i (DiMaggio & Powell, 1991, s. 67). Dette kan eksempelvis være en invitasjon eller overtalelse til å gjennomføre en bærekraftig omstilling, og dette presset kan komme fra ulike interessenter. Tvungen isomorfisme kan dessuten oppstå som en direkte konsekvens av reguleringer og krav fra myndighetene som kan påkrevne rapportering av utslipp. Samt tilpasning til nye teknikker og

metoder for begrensning av klimautslipp og unngå miljøforurensing (DiMaggio & Powell, 2000, s. 148).

Imiterende isomorfisme

All institusjonell isomorfisme er ikke et resultat av tvang og makt. Usikkerhet i samfunnet eller organisasjonsfeltet er også en viktig faktor som kan føre til homogenitet mellom organisasjoner, fordi de imiterer hverandre (DiMaggio & Powell, 1991, s. 69). Dersom organisatoriske teknologier er kompliserte og vanskelig å forstå, med tvetydige mål, eller omgivelsene konstruerer en symbolsk usikkerhet, kan det dannes solide grunnlag for organisasjoner til å imitere andre organisasjoner. For selv om mange er av den oppfatning at det er viktig å skille seg ut og være unik, er det mer reelt med relativt små variasjoner å velge blant. Nye organisasjoner blir modellert etter eksisterende fungerende strukturer, og ledere søker kontinuerlig etter modeller som fundamentet til å bygge videre på (DiMaggio & Powell, 2000, s. 150).

Organisasjoners kontinuerlige innsats for å opprettholde legitimiteten, er også et sentralt poeng. Interessenter vil oftest forholde seg til det kjente og trygge, og imitasjon av fungerende modeller vil kunne bidra til legitimitet. For organisasjoner kan det være vanskelig å navigere i havet av informasjon knyttet til bærekraft og bærekraftsmål. Eller det er knapt med tid og ressurser, samtidig som det er et press fra interessentene om bærekraftig omstilling. For små og mindre ressurssterke organisasjoner vil det være hensiktsmessig å se til større etablerte organisasjoner for å undersøke hvordan disse har implementert en bærekraftig strategi, og følgelig imitere disse. Større organisasjoner med makt og innflytelse vil på den andre siden gjerne se til et snevrere utvalg, og muligens til store konsultantselskaper som sprer et begrenset antall organisatoriske modeller med omgivelsene (DiMaggio & Powell, 2000, s. 150). Disse faktorene er viktige årsaker til homogeniteten mellom organisasjoner, og kan være med på å forstå hvordan virksomhetene begrunner bærekraftig omstilling.

Normativ isomorfisme

Normativ isomorfisme utvikles gjennom profesjonalisering av bransjer. Majoriteten av økende profesjonalisering forekommer mest blant organisatoriske profesjoner, spesielt blant ledere og spesialiserte ansatte (DiMaggio & Powell, 1991, s. 71). Det blir stadig vanligere å ansette personell med profesjonsutdanning, noe som fører til at organisasjoner ansetter folk med identiske utdanningsbakgrunner. Profesjonsutdanninger er dessuten offer for den samme

tvingende og mimetiske isomorfismen som andre organisasjoner. Selv om det er variasjon i de ulike profesjonene man finner innad i en organisasjon, ser man store likhetstrekk mellom tilsvarende profesjonsutdannede i andre organisasjoner (DiMaggio & Powell, 2000, s. 151). Det er også gjort undersøkelser som viser at ledere og andre nøkkelpersoner i organisasjoner ofte blir hentet fra de samme universitetene, og har en tendens å tilnærme seg problemer på samme måten. De har stor sannsynlighet for samsvarende tolkning av retningslinjer, prosedyrer og strukturer, som normativt sanksjonert og legitimert (DiMaggio & Powell, 1991, s. 71-72).

2.3 Institusjonell logikk

I mange tilfeller er det usikkerhet om nyinstitusjonell teori fungerer som en *linse* eller et *speil*. Ifølge Alvesson og Spicer er det vanlig blant en gruppe forskere å hevde at alle aspekter ved en organisasjon kan studeres gjennom en «linse». Andre hevder at institusjoner er avspeilinger av «den virkelige verden», og institusjonell teori gir da et «riktig» speilbilde av virkeligheten. Utfordringen med å velge enten den ene eller den andre retningen er at forskningen blir enten for generell (speil) eller trangsynt (linse). En annen kritikk av nyinstitusjonell teori er at den har for mye fokus på makronivået, og ikke inkorporerer agens⁴ (Gill, 2014, s. 145). Thornton et. al har med bakgrunn i kritikkene mot nyinstitusjonell teori, utvidet konseptet med institusjonelle logikker (Alvesson & Spicer, 2019, s. 202 & 207). Med institusjonelle logikker gis det teoretiske verktøy til å analysere sammenhengen mellom sosialt konstruerte regler og individuell agens, på de tre nivåene mikro, meso og makro (Gill, 2014, s. 145-147).

I innledningen til *The Institutional Logics Perspective* skriver Thornton et. al (2012) at tanken med institusjonelle logikker er å transformere nyinstitusjonell teori (s. 1). Det vil si at de ikke forkaster nyinstitusjonell teori, men har et mål om å utfylle den og gjøre den enda mer relevant, som vil forsterke vår analyse og drøfting i studien. Konseptene om institusjonell logikk, først introdusert av Friedland og Alford i 1991, var attraktive, men vanskelig å definere, og ikke minst å innplassere i et analytisk rammeverk. Derfor var Thornton et. als mål å kaste nytt lys over emnet og skape et programmatisk verktøy for institusjonell analyse i en interdisiplinær integrasjon av flere institusjonelle retninger (ibid. s. 1).

⁴ Agens kommer av det engelske ordet agency, og handler om mennesket som handlende aktører som foretar valg basert på rasjonelle valg, instinkter eller drifter.

Institusjonell logikk handler om å plassere aktørene i en sosial kontekst. Den er å anse som et metateoretisk⁵ rammeverk for å analysere gjensidige avhengige forhold mellom institusjoner, individer og organisasjoner i et sosialt system. Målet er å bevisstgjøre forskere til å kunne se på hvordan aktører, både på individs- og organisasjonsnivå, påvirkes av flere sosiale systemer som de opererer i. Systemene kan eksempelvis være familien, trossamfunnet, staten, markeder og arbeidsplassen, hvor alle har en form for institusjonalisering (ibid., s. 2-3). I disse systemene eksisterer det en orden, eller *logikk* definert av Battilana et al. (2009) som «[...] institutional logic is a field's shared understanding of the goals to be pursued and how they are to be pursued.» (s. 68-69). I denne interinstitusjonelle hverdagen påvirkes individenes refleksjoner, argumentasjoner, rasjonalitet og framferd (Thornton et al., 2012, s. 2).

Minelle E. Silva og Marina D. Figueiredo (2017) peker på at måten vi analyserer logikkene på, kan bli historisk begrenset av for stor oppmerksomhet på allerede sosialt konstruerte logikker, eksempelvis staten. Debatten om bærekraft blir ofte instrumentell, hvor profitt utkonkurrerer miljø- og sosiale gevinster. Men bærekraft handler om mer enn iverksatte tiltak, bærekraft er også en økt bevissthet på globale og sosioøkonomiske problemer (s. 7-8). Bærekraft må oppleves som praktisk mulig, for at interessenter skal ha vilje til å tørre å satse på bærekraftige omstillinger. Bærekraftige omstillinger er *handlinger*, og *rutiner* oppstår når *handlinger* blir til en iterativ⁶ prosess. *Rutinen* blir til slutt forankret i holdninger og tankesett, også i strukturene, som igjen påvirker og transformerer den sosiale agensen til en *bærekraftsrutine*. Det som gjør *bærekraftsrutiner* ekstra interessante, er at organisasjonens medlemmer må implementere de til en del av den daglige relasjonelle kontekst. Selv om en organisasjon har evne og vilje til å bli bærekraftig, er det fortsatt organisasjonens medlemmer som skal omsette viljen til handling (ibid., s. 7).

Institusjonelle logikker former aktørenes handlinger, men gir også aktørene agens til å forandre og transformere de institusjonelle logikkene. Institusjoner utvikles og endres i takt med samspillet mellom materielle og kulturelle fundament (Smink et al., 2014, s. 5). Ettersom samfunnet består av mange forskjellige institusjoner, foregår de institusjonelle logikkene parallelt. Hvordan logikkene blir oppfattet og klassifisert, avhenger av logikkens interaksjoner mellom individer, organisasjoner og samfunnet. Institusjonelle logikker kan bestå av dominante logikker, som styrer virksomheter, individer og gruppers holdninger. Men den kan også ha

⁵ Meta er et ord som kan ha forskjellige betydninger, eksempelvis data eller teori. Det brukes også i forskjellige sammenhenger, eksempelvis at det gjør seg selv til behandling, ved at det som kommer etter ordet meta skal behandles. Metadata vil da bety data om data, mens metateori er teori om teorier.

⁶ Iterativ betyr at noe gjentas eller repeteres, eksempelvis i prosesser.

konkurrerende logikker, som er med på å forklare at organisasjonsfeltet kan bestå av forskjellige logikker. Både dominante og konkurrerende logikker kan forklare bærekraftige omstillinger, men bærekraft som praksis fasiliterer framveksten av en ny dominant logikk; *institusjonell bærekraftslogikk* (Silva og Figueiredo, 2017, s. 8).

Det kan fremstå noe inkonsekvent at bærekraft er en logikk i seg selv, men Silva og Figueiredo (2017) argumenterer for at bærekraftsrutiner vokser frem i en institusjonalisert fastsatt struktur. En struktur er vanligvis ikke resistent, og kan forandres. Bærekraftstankens framreden er et resultat av bærekraftsidealisme blant visse aktører i organisasjonen. Når mengden parallelle bærekraftshandlinger gjennomføres daglig av organisasjonens aktører, smelter de sammen, og utformer en ny logikk; altså *institusjonell bærekraftslogikk* (s. 3).

Skal en virksomhets bærekraftsrutiner defineres, må det vurderes hvordan virksomhetens ansatte tolker de bærekraftige tiltakene, vurderer betydningen av dem og den praktiske utførelsen av tiltakene. Deretter må organisasjonen i helhet vurderes, hvordan den tenker og forstår hva bærekraftsrutinene innebærer. Bærekraftsrutiner utvikles over tid, i en kompleks interrelasjonell syklus mellom aktører og strukturer, som til slutt leder til en institusjonalisering (ibid., s. 7-8).

Med dette som bakteppe, definerer Silva og Figueiredo *institusjonell bærekraftslogikk* som *resultatet av handlinger, utviklet og institusjonalisert av organisasjoner, som igjen forbedrer bærekraftige tiltak i et organisasjonsfelt. Bærekraftsrutinene oppstår i en kontekst av handlinger innenfor institusjonelle strukturer som er opprettet for å forbedre den bærekraftige omstillingen. Institusjonelle logikker blir da både årsak og virkning (kausalitet) for bærekraftsrutinene.* Det betyr at den sannsynliggjør bærekraftige handlemåter på aktørnivå, eller med å opprette nye strukturer. Eventuelt gjennom strukturelle endringer, hvor organisasjonell omstilling understøtter bærekraftsrutinen. Når bærekraft anses som en samfunnsnytte, kan den fratse dens materielle og symbolske perspektiv, og i stedet deles mellom organisasjoner og individer, både i og utenfor organisasjonsfeltet. Bærekraftsrutiner må omsettes i praksis av aktører, gjennom handlinger og strukturer, og det må gjøres over tid (ibid., s 8-11).

Et viktig prinsipp innenfor institusjonell logikk er at alle institusjoner har både materielle og symbolske egenskaper, som er sammenvevd og konstituerer hverandre. De materielle egenskapene er strukturer og handlinger, mens de symbolske sidene handler om forestillinger og meninger. Men det er viktig å kunne holde det materielle adskilt fra det symbolske under

den institusjonelle analysen, for å kunne forstå de kausale effektene de har på hverandre. For eksempel vil et ensidig fokus på det materielle gjøre det vanskelig å finne frem til organisasjonens heterogenitet, da institusjonaliseringen vanligvis oppstår gjennom kollektiv mening. Ved å studere symbolikken i tillegg, vil organisasjonens heterogene egenskaper lettere kunne avdekkes (ibid., s. 10-11).

2.4 Relevant litteratur for studien

Holden og Linnerud (2021) skriver om fire virksomhetstyper som beskriver hva som er mulige motiv for en virksomhet til å sette bærekraft på agendaen, basert på verdiskapning. (s.272). Disse fire virksomhetstypene passer godt inn med hvordan vi i utgangspunktet så for oss at virksomhetene begrunner bærekraftige omstillinger og tiltak. I tillegg er noen av beskrivelsene direkte gjenkjennbare etter at vi hadde gjennomført intervjuene. Den første virksomhetstypen kaller Holden og Linnerud for *bokholderen*. Bokholderen har et kortsiktig perspektiv og vektlegger ofte det sikre fremfor det usikre. Bærekraftstiltak iverksettes med bakgrunn i å unngå ulemper som økte kostnader, omdømmetap og brudd på reguleringer. Videre er bokholderen lovlydig og har orden i eget bo, og motivet for bærekraft er fordi samfunnet og politiske rammeverk dreies i den retningen. En bærekraftig omstilling gjennomføres kun av nødvendighet (ibid., s. 273-274).

Den neste virksomhetstypen kaller Holden og Linnerud for *sjarmøren*. Sjarmøren vurderer også bærekraftstrategien i et kortsiktig perspektiv, i gitte rammebetingelser innenfor politikk, marked og teknologi. I tillegg til å unngå ulemper, jakter de gjennom omdømmebygging etter fordeler. Sjarmøren må ikke forveksles med en grønnvasker, ettersom bærekraftstiltakene er reelle. Men tiltakene innebærer liten risiko for virksomheten, og bærekraftstiltak, positivt omdømme og økt fortjeneste opererer i synergi med hverandre. Sjarmøren signaliserer egen bærekraftsprofil, for å skaffe seg grønn kapital eller skal gjennomføre grønne investeringer, hvor betingelsene stiller en rekke bærekraftige betingelser. Virksomheten erkjenner at omdømme i samfunnet kan påvirke verdiskapningen, og er dermed villig til å gjennomføre bærekraftige omstillinger for å påvirke etterspørselen positivt (ibid., s. 274-275).

Den tredje virksomhetstypen er *risikoforvalteren*. Risikoforvalteren har et langsiktig og dynamisk perspektiv, og er derfor opptatt av usikkerhet, spesielt de negative usikkerhetene. For denne type virksomheter blir det viktigere å unngå mulige tap, enn å utvikle nye muligheter. Dermed må risikoforvalteren kartlegge og håndtere risiko og trusler, eksempelvis å søke etter usikre faktorer i FNs bærekraftsmål, som kan føre til store tap for virksomheten. De usikre

faktorene kan ha bakgrunn i manglende kunnskap, som igjen fører til at man ikke gjennomfører bærekraftstiltak. Det handler om å jobbe systematisk for å kartlegge de ulike bærekraftiltakenes usikkerhetsfaktorer, for å minimere virksomhetens risiko. Risikoforvalteren vil holde seg oppdatert på kunnskap innenfor bærekraft, og hvordan konsekvenser av neglisjering innenfor ulike bærekraftsmål vil påvirke etterspørsel etter virksomhetens produkter. Virksomheten skjønner også at finansiering og forsikring kan bli dyrere hvis den ikke følger opp bærekraftsmålene. For risikoforvalteren er de politiske rammevilkårene og virkemidlene svært viktig, da endringer i disse kan bety tap for virksomheten, eller at de ikke kan levere bærekraftige produkter (ibid., s. 275-277).

Den siste virksomhetstypen er *entreprenøren*. Entreprenøren trives med å ta beslutninger under usikkerhet, da usikkerheten representerer muligheter. Mulighetene ligger i at fremtiden blir bedre enn forventet gjennom positive utviklinger som gjør det lettere å nå alle bærekraftsmålene samtidig. Det handler om å posisjonere seg, for å kunne dra nytte av fordelene når de positive hendelsene inntreffer. Virksomhetene er villige til å bidra til at de positive utviklingene finner sted, gjennom å ta risiko. Holden og Linnerud påpeker at noen entreprenører går konkurs, men at de er viktige på veien mot et bærekraftig samfunn, da vi trenger virksomheter som ser muligheter og tør å satse. Det er også mulig å redusere risikoen ved å utvikle opsjoner. Det vil si at de har bærekraftstiltak klare, som de kan utløse hvis betingelser og rammevilkår endres til fordel for virksomhetens bærekraftssatsing. I tillegg er det viktig å se muligheter for verdiskaping i alle FNs bærekraftsmål, gjennom nye forretningsmodeller som plattformsselskap, delingsmodeller og restaurering av økosystem og hav- og landområder (ibid., s. 278-279).

3 Metode

3.1 Innledning

For å komme frem til mest mulig relevant og pålitelig kunnskap om hvordan virksomhetene begrunner bærekraftige omstillinger, må det etableres en troverdig metodisk prosess. Ifølge Johannessen et al. (2016) dreier metode seg om å etablere prosedyrer og teknikker for å komme frem til denne kunnskapen (s. 40). Det har vært viktig å etablere et metodisk rammeverk som ikke er for stringent, slik at vi har kunnet gjennomføre forskningen med et åpent sinn. Dermed har vi unngått å være låst til prosedyrer og bestemte handlingsmønstre i innsamlingen av data. Vi har i stedet latt dataene være med å øke vår kunnskap og styre studien til å finne svar på problemstillingen. Richards (2015) skriver at det ikke er behov for å spesifisere hver minste lille detalj i forskningens metode. Kvalitativ forskning er fleksibelt, og forskeren skal lære av dataene. Dette gir rom for å stille nye spørsmål, eller intervju andre personer som i utgangspunktet ikke var relevante. På samme måte som en kirurg eller kokk, gjennomfører også forskeren gode forberedelser før arbeidet starter. Hen må kunne beskrive hva målet er, hva forskningen vil innebære og hva sluttresultatet skal være. Hvilke teoretiske og analytiske verktøy som er relevante, må også være klarlagt (s. 18).

For oss har det også vært viktig å ha en åpenhet rundt metoden og sørge for at prosedyrer og teknikker er transparente. Marshall og Rossman (2006) argumenterer for at forskningsdesign og metode må beskrives med en tilstrekkelig detaljgrad, slik at leseren kan evaluere forskningens troverdighet (s. 205). Det er også viktig for vår studie å belyse de utfordringer vi står overfor, eksempelvis svakheter ved innsamling av data, analyse og konklusjon. Richards (2015) hevder det er å lure seg selv dersom man prøver å unngå og skjule problemer, eller egne ferdigheter. Det er bedre å ta tak i utfordringene nå, enn å plutselig måtte svare uforberedt på dem når forskningen evalueres av fagfeller (s.19)

Selv om vi skriver en samfunnsvitenskapelig masteroppgave, har vi et ønske om å nå ut til andre samfunnslag med studien, spesielt virksomheter, da vi anser bærekraft som viktig for fremtidige generasjoner. Seale (2007) skriver at hans erfaring som samfunnsforsker er at det er forskjellig ting som attraherer forskjellige typer lesere, og at dagens forskere havner i en ambivalent situasjon, der de ønsker å skrive akademiske tekster som ikke bare skal leses av fagfeller, men kunne leses av et større publikum. Utfordringen er hvis det skrives for et bredere spekter av lesere, kan viktige kjerneverdier som sikrer integritet og objektiv forskning, måtte vike for å tiltrekke seg et større publikum. (s. 379). Det har vært viktig for oss å være oppmerksom på

dette forholdet i vår forskning. Seale presenterer et konsept om *indre- og ytre dialog* som løsning på utfordringene som vi har tilstrebet å etterleve. Den ytre dialogen hensyntar prosjektets eksterne interessenter, eksempelvis politiske og vanlige borgeres interesser. Konsekvenser, sluttresultat og mål beskrives uten å være for teknisk, slik at forskeren ikke gjør sitt arbeid utilgjengelig for allmennheten, med et for teknisk språk. Samtidig kan ikke den ytre dialogen overskygge den indre dialogens krav til å beskrive sammenhenger mellom påstander og bevis, og sørge for å bruke vitenskapsteoriens filosofi, samfunnsvitenskapelige teori og metodologi (ibid., s. 379-380). Det betyr at vi i studien vil bruke et språk som «alle forstår», og benytter akademiske begrep der det er behov, da begrepene har en spesifikk betydning og innhold. Der vi har ansett det som nødvendig, har vi forklart begreper i fotnoter. På den måten bidrar vi samtidig til økt kunnskap om begrepenes betydning.

3.2 Forskningsdesign

Det å ta utgangspunkt i ulike teorier og en bestemt metode, eller paradigme, gjør at vi i større grad kan rette oppmerksomheten mot å samle inn og analysere data, i stedet for å bruke kostbar tid på å utarbeide en helt ny forskningsmetode. Kuhn (1996) beskriver paradigmer som anerkjente delte metoder å utføre vitenskapelig forskning på (s. 11 & 42). Fordelen med denne tankegangen er at vi kan støtte oss til hva forskere gjennom tiden har kommet frem til er gode fremgangsmåter for å drive objektiv og eksplorerende forskning. Studiens forskningsdesign blir et metodologisk rammeverk, som rettleider oss i riktig retning for å kunne løse selve kjernen i studien, å finne så gode svar som mulig på problemstillingen. Det gir oss knagger å henge opp og sortere relevante teorier, funn, analyse, konklusjoner og kildehenvisninger på. «When the individual scientist can take a paradigm for granted, he need no longer [...] attempt to build his field anew, starting from first principles and justifying the use of each concept introduced» (Kuhn, 1996, s. 19-20). På samme måte gir det våre fagfeller et enklere utgangspunkt å forstå logikken i hvordan vi har bygget opp studien, utført analysen og hvordan teorien er brukt for å underbygge våre funn og konklusjoner.

Det er normalt to hovedretninger innenfor samfunnsvitenskapelige studier, enten kvalitative eller kvantitative studier, eventuelt en kombinasjon. Forskjellen på de to metodene i grovt er at kvantitative metoder er tallbaserte kvantifiserbare studier som kartlegger at *noe skjer*, mens kvalitativ forskning avdekker hvorfor *det skjer* gjennom å tolke tekstbasert datamateriale (Johannessen & Christoffersen, 2016, s. 93). Ettersom vi vil finne ut hvordan virksomheter

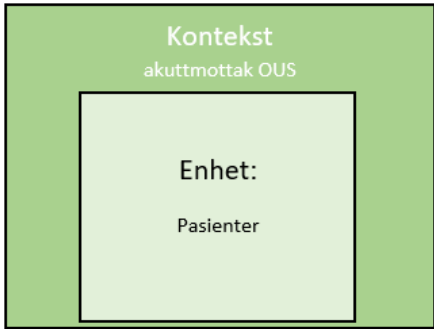
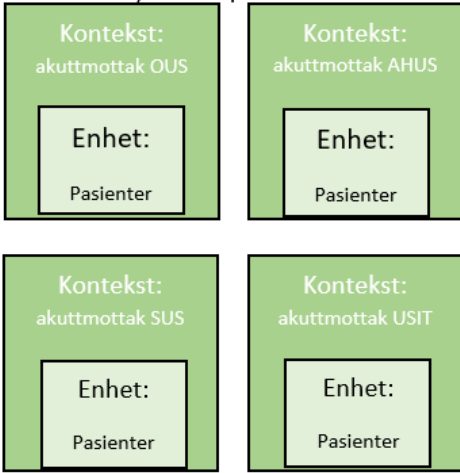
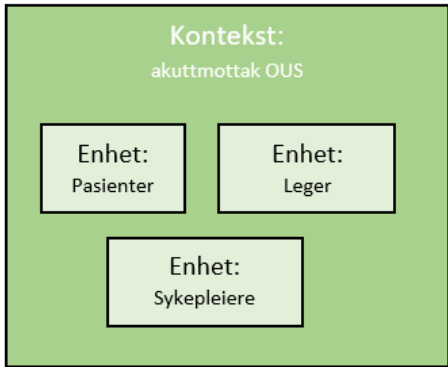
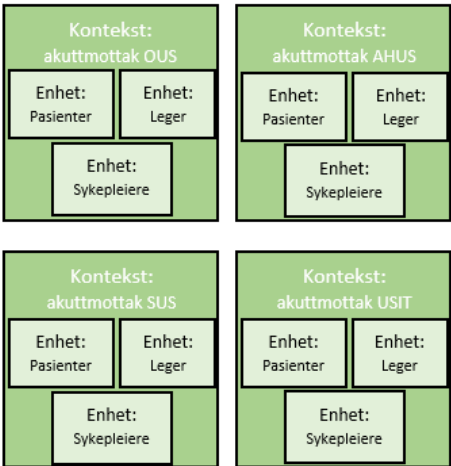
begrunner bærekraftige omstillinger, ikke bare konstatere at det *skjer*, er det naturlig for oss å velge et kvalitativt forskningsdesign.

Kvalitative forskning kan igjen deles opp i forskjellige forskningsmetoder, eksempelvis historiske, eksperimenter og rundspøringer. Utvelgelsen av metoden baseres på hva som skal forskes på og hvilke kriterier som ligger til grunn for forskningen. Ifølge Robert K. Yin (2018) er det tre hovedkriterier som kan benyttes for å identifisere den mest hensiktsmessige forskningsmetoden, basert på: 1. forskningsspørsmålets utforming; 2. behovet for kontroll over adferdshendelser; 3. er forskningen historisk eller samtidsrelatert? Disse spørsmålene er deretter skjematisk oppstilt for å lettere kunne definere valg av forskningsmetode (s. 8-9)

Metode	(1) Forsknings-spørsmålets utforming	(2) Behov for kontroll på adferdshendelser	(3) Fokus på samtidshendelser?
Eksperiment	Hvordan og hvorfor?	Ja	Ja
Rundspørring	Hvem, hva, hvor, hvordan, hvor mange og hvor mye?	Nei	Ja
Arkivanalyser	Hvem, hva, hvor, hvordan, hvor mange og hvor mye?	Nei	Ja/nei
Historie	Hvordan og hvorfor?	Nei	Nei
Casestudie	Hvordan og hvorfor?	Nei	Ja

Tabell 2: Skjematisk fremstilling av utvelgelse av kvalitativ forskningsmetode (Yin, 2018, s. 9).

Med bakgrunn i vårt forskningsspørsmål stiller vi spørsmålet om *Hvordan begrunner virksomheter bærekraftige omstillinger, og hva er implikasjonene av bærekraftige tiltak?* Dette er en samtidig hendelse, derfor er *casestudie* mest formålstjenlig for vår studie. Johannessen et al. (2016) beskriver at en casestudie kan være både et studieobjekt og et forskningsdesign (s. 203). Det forsterker vårt valg av forskningsmetode, da *virksomheters begrunnelse for bærekraftig omstilling* er vårt studieobjekt, samtidig som det er et forskningsdesign for å undersøke studieobjektet. Johannessen og Christoffersen baserer seg på en casestudiemodell av nevnte Yin, som opererer i to dimensjoner: enkelt- eller flere *cases*, med enten én eller flere analyseenheter (ibid., s. 2013).

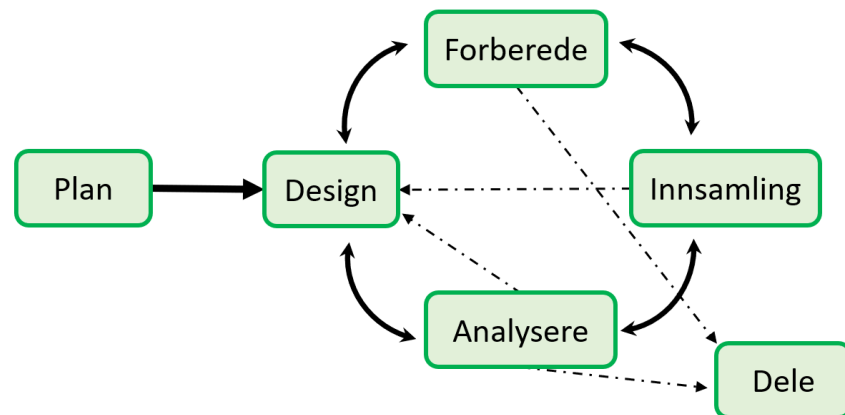
Forskerens avgrensning	Antall cases som studeres	
	Enkel casedesign	Flercasedesign
Én analyseenhet	<p>Forskeren samler informasjon om én begrenset enhet innenfor en avgrenset kontekst, eksempelvis:</p> 	<p>Forskeren samler informasjon om én begrenset enhet innenfor flere kontekster, eksempelvis:</p> 
Flere analyseenheter	<p>Forskeren samler informasjon om flere enheter innenfor en avgrenset kontekst, eksempelvis:</p> 	<p>Forskeren samler informasjon om flere enheter innenfor flere kontekster, eksempelvis:</p> 

Figur 2: Sammenfatning av casestudie i to dimensjoner. Tabellen er en sammenfatning av to fremstillinger av Yins casestudie i to dimensjoner, av Johannessen og Christoffersen. Eksempelet baserer seg på en tenkt undersøkelse av akuttmottak ved et eller flere sykehus, som en kontekst, med enten én eller flere analyseenheter. (2016, s. 204) og Yin (2018, s. 48).

I vår studie er bærekraft konteksten. Selv om dette begrepet inneholder mange fasetter, er det virksomheters begrunnelser for en bærekraft omstilling på generell basis vi skal se på. Videre har vi hatt som mål å intervju informanter fra forskjellige virksomheter, innenfor forskjellige organisasjonsfelt, for å skaffe oss informasjon om beslutninger relatert til bærekraftstiltak, og

hvilke forutsetning og utfordringer de enkelte organisasjonsfeltene har. Virksomhetene utgjør våre analyseenheter, og forskningsdesignet bli et *enkelt casedesign med flere analyseenheter*.

Yin (2018) beskriver en casestudie som en empirisk metode som undersøker et samtidsfenomen, *case*, i dybden innenfor dens virkelighetsnære kontekst, hvor grensene mellom fenomen og kontekst ikke alltid er tydelige. Ettersom interessevariablene er flere enn de tilgjengelige data, er styrken til casestudier den metodiske fremgangsmåten, hvor den støtter seg på flere kilder til å finne forklaringer (s. 15). Den metodiske fremgangsmåten er en lineær, men iterativ, prosess, hvor dataene trianguleres for å kunne forklare fenomenet (se figur 3). Metoden innebærer forskjellige faser, men etter hvert som forskeren opparbeider seg ny innsikt og kunnskap, kan det være behov for å repetere, gå tilbake eller på kryss av fasene for å revidere forskningsdesign, teorier, forskningsspørsmål og metode ved behov (ibid., s. 1 & 180).



Figur 3: Casestudiens prosess. Fremstilling av undersøkelsene i en casestudie som en lineær, men også tverrgående, iterativ prosess (kilde: Yin, 2018, s. 1)

Denne måten å tenke forskningsdesign på, passer godt for vår eksplorative fremgangsmåte, og har eksempelvis ført til at vi har endret forskningsspørsmål, spørsmålsformuleringer og innretting av framgangsmåter, basert på ny innsikt og kunnskap. Som eksempel så vi dette tydelig i innsamlingsfasen, hvor det til stadighet dukket opp nye begreper, konsepter, reguleringer, forskrifter og handlemåter tilknyttet bærekraft, som var ukjente for oss. Noe av dette inkorporerte vi direkte til neste dybdeintervju, mens andre faktorer hadde innvirkning på avgrensninger av studien, litteratursøk og selve forskningsspørsmålet. Etter å ha startet analysen oppstod det også et behov for å samle inn ny litteratur for å undersøke funn i dybden, og for å kunne gjennomføre en god drøfting.

Vi konkluderte tidlig med at vi burde ha et begrenset sett med teorier som kunne rettlede oss i selve forskningsspørsmålet, uten at det skulle trådstyre oss i den videre prosessen. Med bakgrunn i utvalgt teori, opplevde vi at det ble enklere å utarbeide noen midlertidige teser som vi kunne bruke til utformingen av intervjuguiden. Dette opplevde vi som svært nyttig, da vi under intervjuene dro kjensel på det informantene snakket om som kunne knyttes til teorien. Det dukket også opp forhold som ikke kunne forklares med identifiserte teorier, hvor vi måtte søke etter nye teorier for å understøtte funnene.

For å systematisere den kvalitative forskningen og gjøre den mer transparent, har Tjora (2019) utviklet en metode han kaller *Stegvis-deduktiv induksjon*. Selv om metoden fremstilles som en stegvis lineær oppadgående prosess, fra induktivt til deduktivt, for så å gå deduktivt tilbake og ned gjennom de samme stegene til induktivt, er den som mye annen forskning ikke lineær. Det hele handler om en trinnvis utvikling av kvalitativt analytiske strategier (induktivt), for derigjennom å definere kontrollspørsmål (tester) for å sikre kvalitet (deduktivt) (s. 16-17).

3.3 Utvikling av problemstilling

Marshall og Rossman (2006) skriver at forskeren må beskrive de innledende arbeidene og observasjonene for å vise hvordan problemstillingen ble utviklet (s. 206). Johannessen et al. (2018) peker også på at det viktigste er å komme i gang med et spørsmål, basert på temaet man er interessert i (s. 24). Vi hadde et overordnet tema vi var interessert i, og vi stilte oss selv spørsmålet hvorfor blir virksomheter bærekraftige? Etter hvert som prosessen rullet fremover, ervervet vi oss ny innsikt og nye spørsmål dukket opp på radaren. Det er også erfaringen til Johannessen et al., «det er lettere å oppdage hvilket spørsmål man egentlig ville stille når man først har kommet i gang» (ibid. s, 24).

Derfor har vi underveis i prosessen vart kritiske på om vi stiller de riktige spørsmålene? Er det andre spørsmål som er mer interessante? Er det vi beskriver her relevant? På denne måten har vi hele tiden hatt en kontinuerlig kritisk prosess av eget arbeid, for å sørge for at forskningsspørsmålet har relevans og kan besvares. Derfor er studiens endelige problemstilling ikke den samme som vi startet med, men den har fortsatt tilnærmet lik tematikk.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Datainnsamlingsmetoder

Vi har i denne studien benyttet oss av dybdeintervjuer og systematisk gjennomgang av dokumenter og litteratur som datainnsamlingsmetoder. Disse metodene ble valgt for å få en

bredere forståelse av begrunnelser og implikasjoner rundt bærekraftige omstillinger. Dybdeintervjuene ga oss fylldige og detaljerte beskrivelser, mens litteratur- og dokumentanalyse førte til at vi kunne underbygge påstander fra intervjuene.

Dybdeintervju

Et dybdeintervju egner seg godt når man har et behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn det et strukturert spørreskjema tillater (Johannessen et al., 2016, s. 143). Dybdeintervjuene ble satt sammen med elementer fra flere ulike intervjutyper. For det første var det viktig for oss å forstå hvilke assosiasjoner de ulike informantene hadde til enkelte begreper. En del av intervjuet tok derfor utgangspunkt i begrepsintervjuer, og gjennom å fokusere på begreper forsøkte vi å forstå hvordan informanten forstod ulike bærekraftskonsepter. Dette innebar at vi måtte være oppmerksomme på informantens forestillinger om hva som er typisk, normalt eller passende (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 180 – 182). For eksempel «Hvilke personlige tanker har du om bærekraft?» ga oss muligheten til å undersøke hvilke andre konsepter, begreper eller forståelser informanten anså som relevante innenfor bærekraft.

En annen fordel med dybdeintervju er atmosfæren som skapes mellom intervjueren og informanten. Det er i langt større grad sannsynlig at informanten betror seg til egne oppfattelser og meninger i et dybdeintervju kontra i en eventuell gruppesituasjon. I en gruppesituasjon kan man bli påvirket av andres meninger eller holde tilbake informasjon i frykt for andres respons eller reaksjon (Johannessen et al., 2016, s. 144). Vi sitter igjen med et helhetlig inntrykk av at informantene har hatt tillit til oss, og dermed vært ærlige under intervjuet.

Litteratur og dokumentanalyse

I tillegg til dybdeintervju benyttet vi relevant litteratur og dokumenter som supplement til analysen. Etter intervjuene var gjennomført, transkribert og kodet, identifiserte vi en rekke funn i våre data. Vi ønsket å se våre funn i lys av eksisterende forskning, men også forsterke troverdigheten ved å se på virksomhetens dokumenter, eksempelvis bærekraftsrapporter og beskrivelse av bærekraftsarbeidet. Etersom vi kun intervjuet én informant fra hver virksomhet, og kun én virksomhet innenfor hvert organisasjonsfelt, anså vi det som viktig å trekke inn dokumenter og litteratur i analysen. Hensikten var blant annet å underbygge våre funn med flere synspunkter. Ved å gjøre dette kunne vi i større grad danne et helhetlig bilde av *caset* vi undersøkte. Og mulighet til å kryssjekke uttalelser og påstander fra våre informanter, som igjen bidrar til å forsterke troverdigheten til våre funn.

Johannesen et al. (2016) presenterer litteraturstudie som en stegvis prosess med syv trinn. Det starter med trinn 1 som er å komme i gang, og ender på trinn 7 som er å formidle sammenfatningene til tekst (s. 105-109). Vi har tatt utgangspunkt i denne prosessen, men ikke fulgt alle trinnene. Det har ikke behov for å systematisere litteraturen i skjema og identifisere fellestrekk på tvers av litteraturbidragene. Analysen er inndelt i delkapitler, og litteratur som er relevant i én del, er oftest relatert til den spesifikke analysen. Vi har måttet beslutte hvilken litteratur som er relevant for å besvare problemstillingen, noe som sammenfaller med trinn 2. Videre har vi måtte lese litteraturen nøye som sammenfaller med trinn 3. Videre har vi måtte formidle funn gjort i litteraturen til forståelig tekst som leseren av denne studien vil forstå, noe som sammenfaller med trinn 7. Vi har i stor grad brukt snøballmetoden for å finne relevant litteratur, og søkt i flere databaser, men har hovedsakelig funnet litteratur i databasen Oria. Vi søkte først bredt i litteraturen etter ord på norsk og engelsk som *bærekraft*, *ESG*, *samfunnsansvar*, sammen med ord som *organisasjon*, *bedrift*, *begrunnelse*, *utfordringer* og så videre. Deretter gjennomførte vi kryssøk, og inkluderte teoretiske begreper som *institusjonell teori*, *institusjonell logikk*, *isomorfisme*, *organisasjonsfelt* og *interessentteori*. Etter hvert som vi fant frem til interessant litteratur, kunne vi se hvem og hva de aktuelle forfatterne hadde referert til, hvilke nye konsepter og begreper som dukket opp, og slik rullet snøballen av gårde. Analysen kan betraktes som en metasyntetisk analyse hvor differensierte metodiske tilnærminger er benyttet for å utvikle ny kunnskap basert på blant annet eksisterende kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2016, s. 104).

3.4.2 Avgrensning og utvalg av informanter

Utgangspunktet for studien var at vi skulle undersøke hvordan store organisasjoner begrunner bærekraftige omstillinger, hvordan omstillingen operasjonaliseres, og hvilke implikasjoner og utfordringer er det i forbindelse med bærekraftige tiltak. Hensikten med kvalitative intervjuer er å få fyldige beskrivelser, slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider (Johannessen, et al., 2016, s. 111). Det er også ønskelig med informanter som kan bidra med relevant informasjon og gode refleksjoner rundt temaet (Tjora, 2017, s. 130). Dette var også et av våre utvalgskriterier til informanter. Derfor var det viktig for oss at informantene hadde god oversikt over de mest sentrale faktorene knyttet til vurderinger og beslutninger i virksomheten. Videre forklarer Johannessen et al. (2016) at dersom man eksempelvis skal undersøke hvorfor noen bankkunder fremdeles bruker bankfilial fremfor nettbank, nytter det ikke med et tilfeldig utvalg av bankkunder, men man må sikre seg at de kundene man snakker med faktisk bruker bankfilial (s. 112).

Med dette i bakhodet, ble utgangspunktet vårt at vi måtte snakke med virksomheter som gjennomfører bærekraft i en eller annen form, for å kunne svare på vår problemstilling. Vi så for oss at vi måtte snakke med daglig leder eller tilsvarende for å få tilstrekkelig innsikt i virksomheten. Dette endret seg underveis da vi oppdaget at andre nøkkelpersoner som bærekraftsansvarlig og kommunikasjonsansvarlig ofte kunne gi oss vel så god innsikt og data. Etter vi hadde gjennomført våre syv første planlagte dybdeintervjuer kom vi frem til at et intervju med rådgivningsselskapet BDO ville være et nyttig supplement til analysen vår. I tabellen nedenfor presenterer vi informantene vi har snakket med, hvilken virksomhet de representerer og stilling. Informantene fra Polygon og Norsk Tipping intervjuet vi i 2021, i forbindelse med forskningsprosjektet *Polygons ferd mot klimanøytralitet i 2025*, men vi har valgt å trekke inn relevant innsikt fra disse intervjuene også i denne studien.

Nr	Virksomhet	Informant	Stilling
1	Foodora	Mads Blybakken	Senior PR & Communication Manager
2	Hæhre	Irene Lysebo Sveva	HMSK Sjef
3	Sodexo	Kirstine Holst	Head of Sustainability
4	CASK	Marius Vestnes	Chief Executive Officer
5	DNB	Gine Wang-Reese	Direktør for Samfunn og Bærekraft
6	Fred. Olsen	Jan Schanke Jørgensen	Chief Operating Officer
7	Equinor	Morten Mikkelsen	Special Advisor Sustainability Chair of IPIECA
8	BDO	Gro Hovde Fiksdahl Mari Ziesler Andenæs	Senior Manager, Rådgivning Senior Manager Revisjon
9	Polygon	Kai Andersen	Director Strategy and Business development
10	Norsk Tipping	Ingvild Skyberg	Rådgiver

Tabell 3: Studiens informanter. En oversikt over de virksomheter vi har intervjuet, informantens navn og stilling.

3.4.3 Intervjuguide

For å sikre at samtalene med informantene beveget seg inn på de temaene vi ønsket å undersøke, utarbeidet vi en intervjuguide. Vi tok utgangspunkt i vårt teoretiske rammeverk, og litteratur på feltet, da vi utarbeidet en generell intervjuguide (se vedlegg 1). Vi var også klar over at det var betydelig variasjon i hvordan de ulike virksomhetene jobbet med, og forholdt seg til bærekraft, og vi så oss derfor nødt til å tilpasse intervjuguidene til hver enkelt virksomhet. Vi tok

utgangspunkt i informasjon fra hjemmesider, bærekraftsrapporter og media til å utforme tilleggsspørsmål til hver enkelt informant. Intervjuguiden tok utgangspunkt i Kvale og Brinkmanns (2015) oppskrift på hvordan et intervju bør gjennomføres (s. 156 – 171).

Det var viktig å skape en trygg og avslappet atmosfære under intervjuene slik at informantene kunne føle tillit til oss, for derigjennom å svare ærlig. De første minuttene av intervjuet gjennomgikk formålet med studien, avklarte anonymitetshensyn, og presenterte temaene vi skulle gjennom. Vi presenterte deretter oss selv, og informanten fikk anledning til å stille spørsmål knyttet til studien og intervjuet. For å ivareta dynamikken i intervjuet, slik at det ble en god dialog og flyt i intervjuene, stilte vi korte og åpne spørsmål. Vi valgte å benytte en «traktstruktur» i intervjuguiden. Det vil si at vi startet veldig generelt med informantens bakgrunn og erfaringer, samt personlige forhold til bærekraft, for deretter å styre spørsmålene gradvis inn mot virksomheten og bærekraft.

Intervjuguiden var et nyttig verktøy i intervjuprosessen og spørsmålsformuleringene var tenkt å kunne bidra til ivaretagelse av sentrale kvalitetskriterier for intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 194). Intervjuguiden åpnet også for at informantene kunne komme med informasjon og poenger som vi ikke hadde tenkt på i forkant av intervjuene og som ikke nødvendigvis kunne knyttes direkte opp mot noen forhåndsbestemte temaer. Dette medførte at vi fikk nye og interessante momenter til studien vår. Et annet viktig element var å kunne vurdere ektheten i svarene, at ikke informantene forsøkte å skape en legitimitet ved å stille opp i studien, og drive strategisk kommunikasjon, eksempelvis rundt temaet *idealisme*. Ved å stille åpne spørsmål som eksempelvis ikke direkte har ordet idealisme i seg, men hvor informanten istedenfor reflekterte og kom med eksempler på begrunnelser for bærekraftig omstilling, ble det mulig å peke på funn som innebærer idealistiske begrunnelser.

3.4.4 Intervjusituasjonen

Intervjusituasjonen handler om rammene rundt intervjuene, men også forberedelser vi har gjort i forkant. Vi sendte ut forespørsler om deltakelse til studien i desember 2021, og hverdagen var da preget av strenge restriksjoner og hjemmekontor for mange. Vi var i en situasjon der vi ikke kunne velge hvordan vi ville gjennomføre intervjuene, men måtte forholde oss til koronarestriksjoner. Utgangspunktet vårt ble derfor at vi dro til virksomhetene vi skulle intervjuer dersom det lot seg gjøre, men gjennomførte intervjuene digitalt på plattformen Zoom dersom fysiske oppmøte ikke var mulig.

Vi endte med å gjennomføre åtte dybdeintervjuer som i snitt varte i ca. 60 minutter. Vi møtte opp hos fem av virksomhetene, mens resterende intervjuer er gjennom digitalt via møteplattformen Zoom. I forkant av intervjuene valgte vi å sende informantene generell informasjon om studien vår og, samtidig introduserte vi de overordnede temaene for intervjuet. Kvale & Brinkmann (2015) påpeker at eksperter ofte er vant til å bli intervjuet og kan mer eller mindre ha forberedt svar eller «innlegg» som kan fremme synspunktene de ønsker å kommunisere via intervjuet (s. 175-176). Vi begrenset denne muligheten ved å ikke sende konkrete spørsmål. Men ved å introdusere temaene i forkant, fikk informantene gjøre seg opp noen tanker og refleksjoner de kunne ta med seg til intervjuet.

Intervjuer har blitt kritisert for å kunne skape et asymmetrisk maktforhold mellom intervjuer og den intervjuende, hvor intervjueren har «makten» eller «overtaket». (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 51). Dalland (2007) hevder at dersom man er flere som jobber i en gruppe, er det ingenting i veien for at man kan stille med flere intervjuere til et intervju. Dersom det er fagfolk som skal intervjues mener han at dette svært sjeldent byr på noen problemer (s. 163). I vårt tilfelle var det snakk om eliteintervjuer, som vil si at intervjuet foregår med personer som er ledere eller eksperter, og som vanligvis har stillinger med stor makt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 175). Vi valgte å stille med to intervjuere til hvert intervju, og opplevde at dette gikk veldig fint. Dette viste seg fordelaktig ved at den ene stilte spørsmål, mens den andre forberedte oppfølgingsspørsmål. Vi ønsket også tilbakemeldinger fra informantene etter hvert intervju for å kunne gjøre eventuelle justeringer og endringer til neste intervju.

3.5 Kvalitetsvurderinger

I dette kapittelet vil vi presentere kvalitetskriterier knyttet til studien vår. Kvalitetssikring av informasjon er en viktig del av all forskning. I denne studien benytter vi både dokument- og litteraturanalyse og dybdeintervjuer som kilder til data. Det er derfor flere hensyn som må tas for å sikre kvaliteten. Det er først og fremst viktig at vi er klar over, og har reflektert rundt rollen vi har påtatt oss med studien, å sikre pålitelighet, gyldighet og generaliserbare data. Thagaard (1998) argumenterer for at *troverdighet*, *bekreftbarhet* og *overførbarhet* er mer formålstjente begreper til tross for at innholdet i stor grad er det samme (s. 20). Tjora (2017) derimot, hevder at disse nye begrepene ikke tilfører noe nytt, og at de tradisjonelle indikatorene fungerer utmerket godt som kriterier for kvaliteten på kvalitativ forskning (s. 231). Vi har valgt å ta utgangspunkt i Tjoras inndeling, da disse er godt innarbeidede akademiske kriterier, og vil

i det kommende belyse vår «forskerrolle», før vi diskuterer studiens pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet.

3.5.1 Forskerrollen

Våre personlige interesser vil kunne påvirke hvilke data vi samler inn, hvilke data vi fokuserer på, og hvordan de analyseres. Alle mennesker møter verden med en forståelse, kunnskap og med egne oppfatninger om virkeligheten (Johannessen et al., 2016, s. 34). Denne studien har vært gjennomført av to masterstudenter med ulik utdanningsbakgrunn på bachelornivå, og det er også en aldersforskjell på 22 år mellom oss, hvorpå den eldste har over 27 års erfaring fra arbeidslivet. Vi stiller derfor med to ganske forskjellige utgangspunkter når vi skal tolke og analysere dataene fra intervjuet.

Til tross for våre forskjellige utgangspunkter og tolkningsrammer, mener vi det har vært en styrke for studien å være to. Det har gitt mulighet til å kontinuerlig diskutere våre fortolkninger og betraktninger. Vi opplevde eksempelvis da vi gikk systematisk gjennom alle intervjutranskripsjonene, og skulle kode disse, at vi fanget opp forskjellige ting i uttalelsene til informantene. Vidar, med flere års arbeids- og ledelseserfaring, hadde en tendens til å fange opp hvordan bærekraft ble operasjonalisert og hvordan forankring hos ledelsen ble trukket frem som spesielt viktig hos samtlige informanter. Mens Tobias hadde en større tendens til å plukke opp det som kunne knyttes direkte opp mot teori og litteratur. Dette medførte at vi fanget opp en større mengde relevant data og at vi fikk flere interessante momenter til analysen.

3.5.2 Pålitelighet

Studiens pålitelighet omhandler hovedsakelig studiens data: *hvilke data som brukes, hvordan den samles inn, og hvordan den bearbeides*. Innenfor kvalitativ forskning er det ikke like lett å teste påliteligheten, slik som man kan gjøre i kvantitativ forskning. Samtalene våre med informantene styrer i stor grad datainnsamlingen, og det vil være umulig for en forsker å duplisere en annen kvalitativ forskers forskning (Johannessen et al., 2016, s. 229).

For det første kan bias⁷ være en faktor som påvirker påliteligheten, da konsekvensene kan være at resultatene som oppnås ikke reflekterer virkeligheten. Vi kan eksempelvis være dypt forankret i en forskningstradisjon og samfunnskontekst vi ikke nødvendigvis er selvbevisste på. Dette kan resultere i større eller mindre konsekvenser for et metodologisk bias (Staff, 2015). Pålitelighet handler ikke om at vi skal stille oss helt nøytrale til analysene som blir gjort, men

⁷ Bias er det samme som forutinntatthet, og må unngås i forskning. Hvis det er i bias i forskningen, vil forskningen mest sannsynlig lete etter svar som bekrefter et forutinntatt standpunkt eller mening.

heller at vi skal kunne gjøre rede for vår egen posisjon og stegene vi har tatt i forskningsprosessen (Tjora, 2017, s. 235). Holdninger og bevissthet rundt muligheter for egen forutinntatthet, og forskningsskjevheter, fremstilles av Staff som en viktig forutsetning for å redusere faren for bias, samt å redusere eventuelle negative effekter som følge av forskningsbias (Staff, 2015).

For å sikre transparens og pålitelighet i studien, har vi valgt å legge ved relevant materiale som skal bidra til økt pålitelighet. Vi har også hatt dialog med våre informanter i etterkant av intervjuene for å sikre at måten vi fremstiller dataene på er forenlig med virkeligheten. Alle sitater brukt i denne studien har gjennomgått en sitatsjekk av den aktuelle informanten, og vedkommende har bekreftet at fremstillingen vår er i tråd med deres oppfatning.

Vår rolle i denne studien er som tidligere nevnt viktig å ta med i vurderingen av pålitelighet, og som Thagaard (1998) påpeker, særlig med hensyn til funn og analyse (s. 179). Vi har tatt strategiske valg for å sikre en felles forståelse av datamaterialet vårt, og vi har vært bevisste på at vi må jobbe mot felles mål. Først og fremst har vi kontinuerlig diskutert studiens problemstilling, hva den innebærer, hva vi skal finne ut og hvordan vi skal finne det ut. Dette har bidratt til en felles forståelse av studiens formål.

Videre har begge vært deltakende i datainnsamlingsprosessen, og vi har fortløpende diskutert funn fra prosessen. Til tross for at avgjørelser er tatt i fellesskap og at vi har forankret en solid felles forståelse av studiens formål, har vi stadfestet at det er god takhøyde for å se på hverandres arbeid med kritiske blikk. Kritiske spørsmål har derfor dukket opp og blitt diskutert underveis, og dette har bidratt til sterkere begrunnelser til hvorfor, og hvordan ting har blitt gjort. Tolkninger gjort fra flere forskere kan ifølge Eisenhardt (1989) bidra til økt kreativitet gjennom drøfting av innsikt og perspektiver med hverandre. Å være flere styrker dessuten troverdigheten i funn, og øker sannsynligheten for overraskende funn (s. 538).

3.5.3 Gyldighet

Gyldighet handler om i hvilken grad man har svart på spørsmålene man faktisk mente å stille (Tjora 2017, s. 232). Det finnes ikke én korrekt fremgangsmåte for å bekrefte funnene i en forskningsprosess, tvert imot. Hvordan problemstillingen er utarbeidet, hvordan man jobber seg frem for å svare på problemstillingen, og hvordan man tolker dataene man har samlet inn, er alle faktorer som påvirker gyldigheten. Vi har i denne prosessen sett nytten av å være to studenter som sammen har vurdert datamaterialet, og vi har til enhver tid kunnet tolke dataene

med fire øyne og to hoder. Vi har jevnlig fått gode og kritiske spørsmål fra vår veileder, som har sett på problemstilling, teori, metode og analyse med et konstruktivt og innsiktsfullt blikk.

3.5.4 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handler om hvorvidt funnene fra studien kan overføres til liknende fenomener (Johannessen et al., 2016, s. 231). Kan eksempelvis funn fra vår undersøkelse av Equinor overføres til andre store norske virksomheter? Det er avgjørende at studien ikke begrenser seg til en ren innsamling av informasjon. Opplysningene vi har samlet inn har derfor blitt systematisert og analysert med den hensikt å ta opplysningene ut av den helheten de inngår i, for deretter å kunne bygge opp ny og studiekonstruert kunnskap om fenomenet vi undersøker. Vår hensikt var med andre ord å samle inn nok data slik at vi kunne overføre kunnskapen. Hvorvidt man klarer dette avgjøres av egnetheten til å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2016, s. 231).

3.6 Databehandling

3.6.1 Etske betraktninger

I kvalitative studier er det viktig å underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Hvordan data oppbevares og behandles, og informantens uttalelser offentliggjøres, er viktig at gjøres i tråd med gjeldende regelverk. Dessuten er det viktig at hensynet til informantens rett til selvbestemmelse og autonomi blir ivaretatt (Johannessen et al., 2016, s. 85). I forkant av alle intervjuene sendte vi ut et informasjonsskriv og samtykkeerklæring til studiens deltakere. Informasjonsskrivet forklarte formålet med studiet, hvem som fikk tilgang til informasjonen som ble tatt opp, og det ble understreket at deltakeren når som helst kunne trekke seg fra studien. Samtykke til deltakelse i, og opptak og lagring av informasjon fra intervjuet, ble gitt av informantene før intervjuet, og i tillegg presisert da opptaket startet (Vedlegg 2 og 3).⁸

I denne studien var utgangspunktet vårt å anonymisere informanter og virksomheter. Vi ønsket hovedsakelig å skape trygge omgivelser hvor informanten kunne være åpen og ærlig med oss, uten at dette skulle få konsekvenser for vedkommende eller virksomheten de representerte. Våre intervjuer ble derfor tatt opp med diktafon-appen til UiO, og opptakene ble lagret i et passordbeskyttet nettskjema. Under transkribering ble informantens navn, stilling og navn på virksomheten anonymisert. Dette gjorde vi ved å gi hver informant ulik tallkode, som eksempelvis «Informant 4», og vi brukte denne tallkoden istedenfor navn i våre transkripsjoner og i kodelaget. Da vi startet analysen av dataene våre diskuterte vi internt hvorvidt full

anonymitet var nødvendig i denne studien, og vi kom frem til at studiens lesbarhet ville bli betydelig bedre, og studien mer interessant dersom vi kunne navngi virksomheten og navn og stilling på informantene. Vi sendte en forespørsel til alle våre informanter om å bruke navn, stillingstittel og navn på virksomheten mot at vi gjennomførte en sitatsjekk før noe ble offentliggjort. Dette ble godtatt av alle informanter, og vi fikk nye samtykker på plass.

Studien ble meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) (Vedlegg 4), i forkant av datainnsamlingen. Søknaden ble godkjent, og innsamling og behandling av data er gjennomført i tråd med NSDs gjeldende krav. Endringer underveis har blitt avklart med NSD, og nødvendige endringer i meldeskjema har blitt utført og godkjent.

3.6.2 Transkribering og koding

Kvale og Brinkmann (2015) argumenterer for at det ikke er en «korrekt» måte å transkribere på. Metoden må i stor grad gjenspeile hva som er hensiktsmessig for det enkelte forskningsprosjekt (s. 212). Men det er uansett viktig å være oppmerksom på flere faktorer i prosessen. For eksempel gjennomgår datamaterialet en rekke abstraksjoner og tolkninger i prosessen fra intervjuets slutt til det er ferdig transkribert. Det blir rom for fortolkninger når talespråk omgjøres til tekst, hvor en rekke dimensjoner faller vekk som stemmebruk, pauser, kroppsspråk og så videre (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 205). Ettersom begge to har deltatt på intervjuene, har vi kunnet støtte oss på hverandre hvis det har vært tvil om hva informanten mente, i transkriberingsprosessen, og senere ved koding og analyse. Men i hovedsak har informasjonen informantene har gitt vært såpass tydelig, at det ikke har vært behov for å inkludere språklige dimensjoner i analyseprosessen.

Kodeprosessen kan eksempelvis gjennomføres som induktiv (datastyrt), eller deduktiv (begrepsstyrt) (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 227). Induktiv kodeprosess tar utgangspunkt i tidligere forskning innenfor feltet, som styrer kodeprosessen. Det er viktig å være klar over risikoen ved at dataene potensielt kan havne i kategorier som ikke samstemmer med informasjonens meningsinnhold. (ibid., s. 227). Vi har også for kodingen valgt en abduktiv metode. Ettersom vi gjennomfører en eksplorativ undersøkelse, fundamentert i gitte teorier, ble det hensiktsmessig å etablere et koderammeverk, hvor nye koder ble identifisert underveis i kodeprosessen.

Vi har benyttet NVivo som kodeverktøy, for å kunne systematisere dataene hensiktsmessig. Kodingen gjorde vi sammen, for å skape en felles forståelse for hva kodene innebærer, og plassere dataene riktig. I tillegg ga det rom for drøftinger av nye koder, og avklare koder som

kunne misforstås, måtte fjernes eller omformuleres. Vi gikk bredt ut med å ha mange koder, som krevde en større innsats i starten, men etter hvert som vi ble kjent med kodene, ga det oss et større handlingsrom til å kategorisere og systematisere all informasjonen vi hadde. Dette ble til stor hjelp i analysearbeidet, da vi lettere kunne gå inn i mer spesifikke detaljspørsmål og lete etter svar, som igjen ga oss et godt hovedinntrykk av virksomhetenes begrunnelser for bærekraftige omstillinger. Koderammeverket vårt har tre nivåer, hvor det første nivået har vært de overordnede kategoriene som skulle bidra til å synliggjøre en fornuftig inndeling av analysekapittelet. Nivå to skulle fange opp nyanser i de forskjellige kodene, og i noen få tilfeller var det behov for en fordypning på et tredje nivå.

3.6.3 Analyse

Før vi kan starte på analysene, må det fastsettes hvilken analysemetode vi skal bruke. Johannessen et. al (2018) bruker begrepene teoridrevne og datadrevne analyser, der førstnevnte er en *deduktiv* metode som lar teorien bestemme hva som er interessante data. Den datadrevne analysen er *induktiv*, hvor dataene samles inn uten fundament i en bestemt teori, men heller lar empirien styre hva som er interessant å se nærmere på, for å unngå tap av verdifulle observasjoner (s. 37-38).

Dermed måtte vi finne en analyseform som passet inn i vårt teoridrevne eksplorative forskningsdesign. Aksel Tjora (2019) presenterer det han anser som en tredje tilnærming: *abduktiv metode*. Der starter forskningen som en induktiv metode, men teorier og perspektiver spiller inn i forkant eller underveis i forskningsprosessen. Når det hevdes at forskning skal stille seg åpen for nye teorier og funn, vil den allikevel være farget av fagfeltet en tilhører og teorier en kjenner til. Hva fagfeller oppfatter som relevant, vil på en eller annen måte påvirke innretningen på forskningen (s. 14 & 16). Denne tilnærmingen til analyse har passet vårt forskningsdesign og målet om å kunne gjennomføre en teoretisk eksplorativ forskning.

3.7 Arbeidsfordeling

Vi har begge bidratt under alle hovedkapitler i masteroppgaven, for å få et felles eierskap til hele studien, men fordelt ansvarsområder under eksempelvis teori, metode og analyse. Én skaffet seg dybdeinnsikt i nyinstitusjonell teori, mens den andre hadde ansvaret for institusjonell logikk. Under analysekapittelet har vi fordelt de forskjellige kapitlene mellom oss, og begge har gjennomført intervju- og litteraturanalyse. I tillegg har vi fylt på med verdifull data under hverandres ansvarsområder, der vi har funnet relevant informasjon i gjennomgang

av datamaterialet. På denne måten har vi fått mer kunnskap og innsikt i datamaterialet, og dermed skapt større synergi og interaksjon mellom de ulike hovedpunktene i analysen.

4 Beskrivelse av felt og case

I dette kapittelet vil vi beskrive studiens felt og *case*. Johannessen et al. (2016) beskriver feltet som det området som er gjenstand for observasjon (s. 125). I vårt tilfelle har vi valgt å gå ut med en relativt bred tilnærming til feltet da vi undersøker, olje og gass, anleggsbransjen, bank og finans, matvare- og servicetjenester, vindmøller til havs, matlevering, import og produksjon av alkohol, skadebegrensning og sanering, spillselskaper og pengespill, og konsulentvirksomhet. Vi har avgrenset intervjuene til å omhandle store virksomheter, og supplert med kunnskap fra konsultentselskapet BDO om hvordan små og mellomstore virksomheter begrunner bærekraftige omstillinger. Vi har bevisst valgt ulike organisasjonsfelt, da dette vil gi interessante sammenligningsgrunnlag og muligheten til å se på likheter og forskjeller på tvers av de ulike organisasjonsfeltene. Forskningsfeltet kan derfor i stort oppsummeres som *store virksomheter i ulike organisasjonsfelt*.

I forbindelse med datainnsamling har vi fått et innblikk i hvordan de ulike virksomhetene jobber strategisk med bærekraft, men har også funnet at flere har ulike tilnærminger til bærekraft og gjerne omtaler det med forskjellige konsepter og begreper, i de ulike organisasjonsfeltene.

4.1 Tilnærming til feltet

Olje og gass

Et organisasjonsfelt vi anså viktig å inkludere i studien er olje- og gass. Denne sektoren sto i 2020 for ca. 27% av CO² utslipp til luft i Norge (Statistisk Sentralbyrå, 2021). Dette er dessuten en omdiskutert sektor som er et spennende forskningsfelt når det gjelder bærekraftig omstilling. I dette organisasjonsfeltet har vi valgt Equinor, som i flere år har vært Norges største selskap målt i omsetning, og som i 2020 hadde en omsetning på 45.818.000.000,- USD. Organisasjonen har også hele 21.245 ansatte fordelt på mer enn 30 land (Equinor, 2021). Til tross for at de opererer i et lite miljø- og klimavennlig felt, så ser vi at det brukes betydelige ressurser på bærekraftige tiltak, og at det tilsynelatende eksisterer en anerkjennelse av at bærekraftig omstilling er viktig og nødvendig.

Anleggsbransjen

Vår infrastruktur er kanskje tatt for gitt av mange i dag, men våre store og flotte veier er bygget gjennom det som en gang var dyrket mark, eller uberørt natur. Vi har valgt å inkludere anleggsbransjen i vår studie da dette er en stor bransje som også er viktig i diskusjonen om bærekraft. Bransjen forbindes gjerne med store anleggsmaskiner og betydelige innhugg i

naturen, ofte svært synlig for omgivelsene. I dette organisasjonsfeltet har vi valgt Hæhre, som er en av landets største, og inngår i Hæhre & Isachsen-Gruppen. I 2020 hadde de en omsetning på 4.936.368.000,- NOK (HI-Gruppen, 2021). Selskapet har i dag over 900 medarbeidere, og de håndterer hele spekteret av kontraktsformer fra totalentrepriser, samspillkontrakter og konkurransepreget dialog til tradisjonelle hovedentrepriser (Hæhre, u.å.).

Bank og finans

Dette organisasjonsfeltet er gjerne ikke ansett som noe klimaversting da det ikke har noe særlig direkte påvirkning på det ytre miljøet slik som de to organisasjonsfeltene presentert over. Næringslivet er avhengig av finansiering og lån, og vi ser at kundegruppen til bankene ofte inneholder aktører som ikke anses bærekraftige. Dessuten er økonomi og sosiale forhold to dimensjoner som også er viktige innenfor bærekraft. Bankene har både makt og påvirkningskraft da de kan sette krav og betingelser som får økonomiske konsekvenser for deres kunder. I dette organisasjonsfeltet har vi valgt DNB, som også er et av Norges største selskaper målt i omsetning. I 2020 hadde DNB en omsetning på 56.399.000.000,- NOK (DNB, 2021), og den 31. desember 2021 var antall årsverk i organisasjonen 9.410 (DNB-konsernet, 2021).

Matvare- og servicetjenester

I dette organisasjonsfeltet finner vi virksomheter som befinner seg midt i verdikjeden. Det vil si at de er i en posisjon hvor kundene står på den ene siden, og leverandørene på den andre. I dette organisasjonsfeltet har vi valgt Sodexo, som globalt har 412.000 ansatte fordelt på 55 land. Selskapet tilbyr blant annet catering, facility management og personlige hjemmetjenester til cirka 100 millioner forbrukere daglig (Sodexo, 2021). Med så mange ansatte og så stor kundemasse, mener vi selskapet er i en unik posisjon til å både påvirke og bli påvirket, og vi anser virksomheten og organisasjonsfeltet som både spennende og relevant for studien. Spesielt fordi de er store globalt, men de selv anser seg som en mindre virksomhet innenfor organisasjonsfeltet i Norge.

Vindmøller til havs

Vindmøller er isolert sett ansett som miljøvennlig da disse produserer fornybar energi, men det er likevel diskusjoner rundt effektiviteten av disse gigantiske konstruksjonene og hvor bærekraftig prosessene rundt selve montering og drift av vindmøllene er (Damsgaard, 2016). Vindmøller til havs involverer enorme dieseldrevne skip i forbindelse med montering og vedlikehold, og at disse skipene ikke bidrar positivt til miljøet. Skipsfart er også trukket frem

som en sentral bidragsyter til CO²-utslipp i Norge (Statistisk Sentralbyrå, 2021), men når disse skipene benyttes til å montere fornybare energikilder mener vi det danner grunnlaget for en interessant diskusjon rundt bærekraftige dilemmaer. I dette organisasjonsfeltet har vi valgt Fred. Olsen Windcarrier. Selskapet har mer enn 170 års erfaring fra marine- og offshorefeltet, og har i skrivende stund installert 700 vindmøller (Fred. Olsen Windcarrier, u.å.).

Matlevering

Dette er et relativt nytt og fremvoksende organisasjonsfelt, men fargerike sykkelbud har allerede rukket å bli en naturlig del av storbyens gatebilde. Matlevering er et organisasjonsfelt som anses bærekraftig, da sykkellevering ikke medfører CO² utslipp. Dessuten får restauranter i alle størrelser tilgang til en større kundeplattform, og arbeidsplasser skapes som følge av at det har blitt et stort behov for bud i byene. Organisasjonsfeltet er interessant å undersøke da det er uklart hvorvidt bærekraft kommer som en naturlig del av forretningsmodellen, eller om bærekraft blir brukt strategisk. Det har i senere tid også vært rettet kritikk mot aktørene i dette organisasjonsfeltet da flere av budene benytter bil for å levere maten til kundene (Aftenposten, 2020). I dette organisasjonsfeltet har vi valgt Foodora, som er et datterselskap av Delivery Hero, et av verdens ledende nettbaserte matlevering-selskaper. Foodora Norway AS hadde i 2020 en omsetning på 344.000.000,- NOK, noe som er en økning på hele 136% fra året før (Foodora, 2021). Organisasjonen hadde i utgangen av 2021 ca. 3.000 aktive budpartnere, men de så på daværende tidspunkt et behov for å rekruttere om lag 400 nye bud (Bach, 2021).

Import og produksjon av alkohol

Dette er et organisasjonsfelt hvor markedet er strengt regulert gjennom lover og regler, men til tross for den strenge reguleringen, så mener vi det er interessant å undersøke hvordan bærekraftsspørsmål behandles og jobbes med. Alkohol er dessuten et rusmiddel som strengt talt ikke er nødvendig, og fra et helseperspektiv så bidrar ikke alkohol til noe positivt. Som informanten i dette feltet også påpekte, så ville nok ikke alkohol blitt lovlig dersom det ble lansert i dag. Alkohol er likevel et stoff mennesker har brukt i tusenvis av år, og er mer eller mindre rotfestet i vår kultur. Vi anser derfor organisasjonsfeltet som relevant og interessant for bærekraftdiskusjonen da det egner seg til å belyse det kulturelle aspektet i diskusjonen. I dette organisasjonsfeltet har vi valgt CASK AS, som ble opprettet i 2009. De importerer, selger og markedsfører varemerker i kategoriene øl og brennevin i det norske markedet. Selskapet er relativt lite sammenlignet med de andre virksomhetene vi undersøker, men de er likevel store i sitt felt. CASK har per dags dato 12 ansatte (CASK, u.å.).

Skadebegrensning og sanering

I denne bransjen er organisasjonsfeltet nokså komplekst og det er en rekke aktører som har innflytelse i beslutningsprosessene. Dersom et hus brenner eller er utsatt for en vannlekkasje, så vil beboeren kontakte sitt forsikringsselskap for å få dekket reparasjoner og eventuell gjenoppbygging. Forsikringsselskapet hyrer deretter inn en virksomhet til å utføre jobben, som må tilfredsstille både forsikringsselskapet og beboernes krav. I dette organisasjonsfeltet har vi valgt Polygon, som i Europa er den klare markedslederen med 6.000 ansatte i 16 land og over 350 depoter. Hvert år utfører Polygon over 360.000 oppdrag verden over, og hjelper kundene, huseiere, bedrifter og forsikringsselskaper, med å vende tilbake til hverdagen etter å ha blitt rammet av uforutsette hendelser (Polygon, u.å.).

Spillselskaper og pengespill

I Norge har Norsk Tipping monopol på pengespill og har derfor ikke konkurrenter på samme måte som de andre virksomhetene vi undersøker. Det finnes dog *online casino* og *bettingselskaper* som kan være et substitutt for pengespillene. Dette organisasjonsfeltet er interessant å undersøke fordi virksomheten baserer inntjeningen på pengespill som kan være avhengighetsskapende. I tillegg har de også jobbet med samfunnsansvar og bærekraft i en rekke år og har en synlig profil på dette. Norsk Tipping hevder de vil bruke deres posisjon til å påvirke samfunnet i en mer bærekraftig retning, og at det gjennomsyrrer både sponsorarbeidet og måten selskapet drives på (Norsk Tipping, 2021). I dette organisasjonsfeltet har vi valgt Norsk Tipping som i 2021 hadde 2.091.394 spillende kunder, og 43.741.000.000,- NOK i spilleinntekter. Videre så fremgår det at overskuddet på 6.286.000.000,- NOK kommer frivilligheten til gode (ibid.), og det er interessant å se hvordan virksomheten bruker slike store summer til å påvirke samfunnet i en bærekraftig retning.

Konsulentvirksomhet

Virksomheter kan leie inn kompetanse på områder de føler seg usikre på, eller ikke har kapasitet til å gjøre jobben selv. Det finnes mange konsulenthus som tilbyr et bredt spekter av tjenester. Bærekraft synes å være et område som bringer med seg usikkerhet, og derfor er det en økende etterspørsel etter rådgivning innenfor bærekraft. Nye lover og krav medfører at virksomheter trenger veiledning og assistanse. For å forsterkere våre funn og påstander fra organisasjonsfeltene nevnt over, så har vi valgt å inkludere et dybdeintervju med to representanter fra rådgivningsselskapet BDO. I Norge har BDO over 1.800 ansatte og mer enn 70 kontorer over hele landet. Kundegruppen kommer fra de fleste organisasjonsfelt, alt fra store

verdensomspennende selskaper, til små og mellomstore bedrifter, i både privat og offentlig sektor (BDO, u.å.). Vårt intervju med BDO ble utført i etterkant av analysen av virksomhetene/organisasjonsfeltene nevnt over. Hensikten var hovedsakelig å identifisere nyanser og forsterke våre funn.

4.2 Casebeskrivelse

I FN systemet er det *Division for Sustainable Development Goals (DSDG)*, underlagt *United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA)*, som har ansvaret for å forvalte bærekraftsmålene. Oppgavene til DSDG er å understøtte arbeidet med å nå bærekraftsmålene og drive kapasitetsbyggende tiltak. De har en nøkkelrolle i evalueringen av implementeringen av bærekraftsmålene samt å være pådrivere og gjennomføre bærekraftsrelaterte aktiviteter (United Nations, u.å.).

Gjennom Agenda 2030 er det fortsatt de tre bærekraftspilarene som er viktig for bærekraftsmålene: *økonomi, samfunn og miljø*. De sytten bærekraftsmålene skal fungere som et veikart for fred og velstandsvekst, og er en handlingsplan, hvor utfordringene som skal løses ikke er distinkte mål. I stedet har flere av målene direkte inngripen i hverandre, og det er synergien av alle målene som skal sørge for at verden blir en bedre plass å bo i. Også for de kommende generasjoner (United Nations, u.å.). I figur 4 vises de sytten bærekraftsmålene. Nasjoner har forpliktet seg til å sørge for måloppnåelse innenfor alle målene, men for virksomheter som vil være bærekraftig, fungerer det mer som en variert «plukk-liste», som vi vil vise i analysen.



Figur 4 FNs bærekraftsmål. En grafisk fremstilling av FNs sytten bærekraftsmål, hentet fra Regjeringens nettsider (u.å.)

Nilsson et al. (2016) gir et godt eksempel på konsistens, og inkonsistens, i bærekraftsmålenes funksjoner og synergier. Hvis vi ser på å fremme utdanning for jenter i et fattig land (mål 4), vil det ha en positiv effekt på mødre helse (flere delmål under mål 3), bidra til å fjerne fattigdom (mål 1), sørge for likestilling (mål 5) og føre til lokal økonomisk vekst (mål 8), er det en positiv konsistent synergi mellom delmålene (s. 321). Hvis vi snur på det, kan politiske beslutninger og avveininger føre til at målene plasseres i vanntette skott, i stedet for i en sammenheng. For eksempel hvis det brukes kull for å forbedre tilgangen på energi (mål 7), vil det intensivere klimautfordringene og gjøre havene sure, og dermed undergrave mål 13 og 14. I tillegg så skapes det helseproblemer som igjen sørger for utfordringer med mål 3 (ibid., s. 320-321). Nilsson et. al peker videre på at det er viktig å skape en sammenheng mellom politikk og strategier, og en overordnet gjensidig koordinering av ulike departementer, gjennom blant annet oppdatert empirisk informasjon på hvordan mål og inngrep i en sektor påvirker en annen (ibid., s. 321).

4.2.1 Offentlige krav til bærekraft i Norge

Riksrevisjonen leverte 17. november 2020 offisielt en rapport om nasjonal styring, rapportering og oppfølging av bærekraftsmålene. Et viktig prinsipp fremhevet i rapporten er at Norge har sluttet seg til Agenda 2030 og forpliktet seg til å rapportere årlig til Stortinget om oppfølging av bærekraftsmålene. Utenriks- og forsvarskomiteen har uttalt at bærekraftsmålene forplikter alle land. Videre pekes det på at Regjeringen i *melding til Stortinget 24 (2016-2017)* at

«resultatrapportering er et viktig prinsipp i 2030-agendaen, og at tilgang på etterprøvbar statistikk er en forutsetning for å kunne måle framdriften på delmålene og indikatorene til de 17 hovedmålene i agendaen» (Riksrevisjonen, 2020, s. 4).

Riksrevisjonen kritiserte regjeringen i rapporten for at den nasjonale oppfølgingen av bærekraftsmålene ikke hadde vært godt nok koordinert. Det mangler en helhetlig plan for nasjonal oppfølging slik Stortinget har forutsatt, det har vært opp til hvert departement å utarbeide bærekraftsmål innenfor eget fagområde og koordinere ved behov. Det mangler også ambisjoner og prioriteringer Norge skal ha i forbindelse med bærekraftsmålene. Herunder er det heller ikke utarbeidet nasjonale delmål. Rapporteringen til Stortinget har vært for dårlig, og involveringen av Statistisk sentralbyrå (SSB) i arbeidet med å utarbeide indikatorer og statistikk for måling av den nasjonale oppfølgingen burde ha skjedd på et tidligere tidspunkt (ibid., s. 6 og 8-11).

I rapporten gir daværende statsråd for Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Nikolai Astrup, et tilsvarende svar til rapporten. Han gir riksrevisjonen rett i påpekningen om et behov for et helhetlig perspektiv i arbeidet med bærekraftsmålene. Samtidig opplyser han at arbeidet med å lage en helhetlig nasjonal handlingsplan allerede er i gang, og at denne vil legges frem som en melding til Stortinget våren 2021. SSB ble i 2018 gitt i oppdrag å utvikle en bærekraftsportal «med norske tall for de globale indikatorene for bærekraftsmålene» (ibid., vedlegg 2).

Melding til Stortinget 40 (2020-2021) *Mål med mening: Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*, ble utarbeidet av Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Handlingsplanen ble fremmet i statsråd 23. juni. 2021 (Stortinget, u.å.). Dokumentet slår fast at Norge er forpliktet til at verden når målene ettersom vi var en pådriver for å få bærekraftsmålene vedtatt i 2015. For å kunne nå målene innen 2030, må alle deler av samfunnet bidra. Alle må stille seg spørsmålet om de aktiviteter og beslutninger som gjøres bidrar til sosial, miljømessig og økonomisk bærekraft. «Alle de tre dimensjonene er like viktige» (Meld. St. 40 (2020-2021), s. 5 & 8).

Handlingsplanen fremhever videre bærekraftsmål 17, som omhandler at samarbeid er avgjørende for å kunne nå de seksten andre målene. Det er viktig at politikere på alle nivåer samarbeider med alle interessenter og aktører i sivilsamfunnet, for å kunne «tenke nytt, mobilisere ressurser og levere løsninger på felles utfordringer» (ibid., s. 8). Nasjonale indikatorer på måloppnåelse vil på enkelte områder være forskjellige fra de globale målene. For eksempel under bærekraftsmål 2 *Utrydte sult* vil ernæringsutfordringene for Norges del handle

om overvekt, ikke underernæring. Et annet eksempel er bærekraftsmål 4 *God utdanning*, hvor utdanningsutfordringene for Norges del handler om antallet som fullfører utdanning, kontra det å bygge nok skoler og tilby utdanning til alle (ibid., s. 10).

Videre sier handlingsplanen at bærekraftsmålenes indikatorer og målepunkter skal baseres på gode faktagrunnlag, som skal gjøre det enklere å foreta politiske valg ved mål- og interessekonflikter. «Bruk av nasjonale målepunkter skal ikke legge begrensninger på kommunesektorens eller næringslivets mulighet til å gjøre lokale tilpasninger». Det legges opp til både kvantitative og kvalitative målinger. Stadig flere offentlige sektorer og private aktører ønsker å kunne rapportere på bærekraftsmålene. I handlingsplanen er det presentert forslag til målepunkter. SSB og nasjonale kunnskapsprodusenter får oppdrag om å skaffe til veie statistikk og data til å videreutvikle nasjonale målepunkter, som kan suppleres og justeres over tid (ibid., s. 11)

Organisasjoner/interesseorganisasjoners forhold til bærekraft

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) leverte et høringsinnspill til melding til Stortinget 40, hvor de understreker at «Næringslivet har en særskilt rolle i omstillingens måloppnåelse krever [for bærekraftsmålene]» (Stortinget, 2022). NHO trekker også frem et veikart som er produsert for fremtidens næringsliv, som viser veien for utvikling av de tre bærekraftspilarene i Norge. Veikartet er etter NHOs mening viktig for å lykkes, hvor de fremhever to forhold for at Norge skal kunne bli et bærekraftig samfunn: «skape flere produktive jobber og å kutte utslipp» (ibid.). I høringsinnspillet peker NHO også på at det må stimuleres til enkelhet i å velge bærekraftige løsninger. Det å omformulere de globale bærekraftsmålene til norske forhold er bra, men tempoet i bærekraftsomstillingen må økes. Partnerskap er viktig for å kunne operasjonalisere bærekraftsmålene, hvor de anerkjenner at de fleste mål og delmål har en kobling til arbeidslivet. Derfor har NHO i partnerskap med LO og KS etablert Bærekraftsløftet, som skal bidra til å øke tempoet lokalt for en bærekraftig omstilling, gjennom «styrking av det regionale partssamarbeidet og offentlig privat samarbeid» (ibid.).

5 Analyse og drøfting

I dette kapittelet presenteres og drøftes funn fra intervjuer, litteratur og dokumenter. Vi har sett etter særegenheter, fellestrekk og trender i vårt datamateriale og har analysert og drøftet disse abduktivt. Kvalitative data er nedtegnede erfaringer som analyseres ved å lete i dataene etter svar på spørsmål. Det er derfor formålstjenlig å drive analysen som en spørsmålsdrevet prosess, som starter med spørsmål, og slutter når vi finner svar (Johannessen et al., 2018, s. 22). For å sørge for en konsistent forståelse, med substans, av hvordan vi har kommet frem til studiens konklusjon, er det gjennomført en kontinuerlig analyse og drøfting av datamaterialet. Hvert kapittel starter med et spørsmål, som besvares i en delkonklusjon. Funnene i delkonklusjonene sys sammen i kapittel 6, til en oppsummering og hovedkonklusjon som vil svare på studiens problemstilling. Dette gir en bedre flyt i forståelsen av hva funnene betyr, og hva de har å si for resten av analysen. Analysekapittelet starter med en analyse av virksomhetenes begrunnelser for bærekraftig omstilling, deretter analyseres operasjonalisering av bærekraft, etterfulgt av en analyse av implikasjoner av bærekraftige tiltak. Til slutt analyseres utfordringer ved å gjennomføre bærekraftige omstilling.

5.1 Begrunnelser for bærekraftig omstilling

Hvordan begrunner virksomhetene bærekraftig omstilling? Det er et av hovedspørsmålene vi ønsker å finne svar på i denne studien. Vi vil i første del av analysen se på fellestrekk hos de studerte virksomhetene og trekke frem de viktigste og mest fremtredende fellesnevnerne, men også forskjeller. Holden og Linnerud hevder at det i hovedsak er to ting som kreves for at næringslivet skal ta bærekraft på alvor. Det ene er *lønnsomhet (bedriftsøkonomisk og samfunnsøkonomisk)* og at virksomhetens bærekraftstrategi handler om å *håndtere usikkerhet*. Bedriftsøkonomisk gevinst handler om verdiskapning som skaper inntekter og avgjør om virksomheten overlever over tid. En samfunnsøkonomisk gevinst handler om å skape merverdier for samfunnet, som ikke gjenspeiles i inntekter og kostnader for virksomheten.

Usikkerhet kan være både positivt og negativt. Det positive kan være at man får nye muligheter, det blir behov for innovasjon og ny teknologi, som del av den bærekraftige utviklingen. De negative kan være at klima- og økosystem når terskelverdier, med alvorlige konsekvenser for samfunnet (Holden og Linnerud, 2021, s. 281-282). Basert på vårt datamateriale har vi identifisert tre områder, de kan være overlappende, og fremstår som viktige begrunnelser for virksomhetenes bærekraftige omstilling: 1. konkurransevne og legitimitet; 2. reguleringer og press; 3. idealisme.

5.1.1 Konkurranssevne og legitimitet

Konkurranssevne og legitimitet er to forskjellige konsepter, men vi har valgt å presentere det som ett område da det muliggjør en interessant diskusjon. Det fremstår som en sentral begrunnelse for bærekraftsarbeidet og alle virksomhetene trekker frem dette som en av de viktigste årsakene for en bærekraftig omstilling. Dette funnet kan ses i sammenheng med Scotts tre søyler for institusjoner (kapittel 2.2.1). Selv om det er en viktig pådriver i den bærekraftige omstillingen, så kommer det også frem at det kan være en begrensende faktor. Samtlige av våre informanter påpeker at bærekraft påvirker konkurranssevnen, og alle er ærlige på at økonomi ofte vil være en avgjørende faktor. Vår informant i Hæhre begrunner bærekraftsarbeidet slik:

Vi skal konkurrere om de store infrastrukturprosjektene opp imot de offentlige byggherrene, så vi er helt avhengig av å levere på bærekraft og ha strategier, systemer, handlingsplaner og resultater som ivaretar de bærekraftsområdene. Det tenker jeg er den viktigste motivasjonen for selskapet [...] Det koker litt sånn ned til at vi gjør det ikke av vårt gode hjerte, men fordi vi ser at det lønner seg, og det er viktig for å opprettholde konkurranssevnen.

Virksomhetens innsats på bærekraft begrunnes med andre ord i at bærekraftsarbeidet får direkte konsekvenser for konkurranssevnen og økonomien deres, noe som sammenfaller med Holden og Linneruds antagelser om at lønnsomhet er en avgjørende faktor for at næringslivet skal ta bærekraft på alvor. I anleggsbransjen trekker informanten fra Hæhre frem et eksempel som illustrerer hvor store summer dette kan dreie seg om: «Vi regner på et prosjekt nå med opptil 10% fratrekk på HMS og ytre miljø. I et milliardprosjekt utgjør dette enorme summer». Fra et bedriftsøkonomisk synspunkt er det naturlig at økonomi veier tungt i avgjørelser som tas i en virksomhet. Men det er interessant hvor store summer som kan være direkte knyttet til bærekraft. Slike fratrekk fremstår som effektive pådrivere for bærekraftig omstilling, men som vi kommer tilbake til senere, er ikke disse fratrekkene nødvendigvis nok.

Tidligere forskning har pekt på at samfunnsansvar har dreid seg mer om *grønnvasking*⁸ enn grunnleggende endringer. Årsaken er ifølge Vatn (2021) at det eksisterer en motsetning mellom det å klare seg i konkurransen om kunder og aksjekapital og det å levere et bredere sett av samfunnsrelevante resultater, enn bare varene og tjenestene som produseres. Han hevder at ledere først og fremst må tenke på det første (s. 128). Vi argumenter for at bildet ikke er så

⁸ Grønnvasking er misledende markedsføring hvor virksomheter, eller varer og tjenester, blir fremstilt mer miljøvennlig enn det som faktisk er tilfellet.

svart-hvitt som Vatn maler det her. I flere intervjuer har det faktisk kommet frem at det ofte er et samsvar mellom å skaffe kunder og aksjekapital, og levere et bredere sett av samfunnsrelevante resultater. Ser vi eksempelvis på fratrekkt Hæhre potensielt kan oppnå ved å levere på de gitte områdene så vil det lønne seg økonomisk for selskapet å prioritere ytre miljø i en rekke tilfeller. Sjøfjell (2011) påpeker at når det lønner seg for selskapet, fører det ofte til gevinst for aksjonærene – dermed blir det ikke en konflikt, men heller et sammenfall mellom hensynet til miljø og gevinst for aksjonærene (s. 313). Informanten fra Equinor trekker også frem hvor stor påvirkning bærekraft har på bunnlinjen til selskapet

Hvorfor er bærekraft viktig? Jo, det får effekt på bunnlinjen til de grader i selskapet, og de som er langsiktige investorer i selskapet de er veldig opptatt av at selskapet skal leve om 10, 15, 20 år, og dermed er vi der vi er, og fortsetter å skjerpe oss selv, og blir bedre på bærekraft.

Bunnlinje vil beskrives nærmere i kapittel 5.2.5.

Informasjonen fra våre informanter kan tyde på at bærekraftskonseptet har oppnådd en høy grad av legitimitet i de ulike organisasjonsfeltene. Strengere krav fra investorer, kunder, ansatte og andre interessenter setter strengere premisser virksomhetene må etterfølge, for å oppfattes som legitime og ivareta konkurranseevnen. Det er nemlig ingen garanti for at en virksomhet vil overleve selv om den har tilhørighet i et felt. Virksomhetene er avhengige av aksept fra omgivelsene og samfunnet for å overleve, og den viktigste faktoren er at de oppfattes som legitime. Interessentene er med på å bestemme hvilke faktorer som avgjør hvorvidt en virksomhet kan oppnå legitimitet eller ikke. Informanten fra Polygon understreker også interessentenes påvirkning på strategiutviklingen:

Dette er viktig for kundene våre, og da blir det også automatisk viktig for oss. For at vi skal lykkes både med vekst og være en attraktiv partner i årene fremover, så må vi ha den profilen. Så det er ingen tvil om at det er et strategisk mål også på grunn av vekst og kunderelasjoner.

Tidligere forskning på virksomheters samfunnsansvar kan også danne et godt bilde av hvordan samfunnet har tatt til seg bærekraftskonseptet. Forestillingen om at næringslivet har et ansvar for å bidra til sosiale og miljømessige mål på frivillig basis, har oppnådd utbredt popularitet og legitimitet de siste tiårene (Gjølberg, 2010, s. 203). Utviklingen av bærekraftskonseptet kan sees i lys av Scotts tre søyler for legitimitet.. Selv om disse tre søylene ofte vil være til stede og

interagere med hverandre i et komplekst system, så ser vi i flere organisasjonsfelt at den normative og kulturelt-kognitive søylen stadig tar større plass og blir viktigere for at virksomhetene skal kunne opprettholde legitimitet. I stadig flere organisasjonsfelt er det ikke lenger nok å bare etterleve den regulative søylen for å oppnå legitimitet. Gjølberg (2010) påpeker at samfunnsansvar ikke bare er et ledelseskonsept, men også et konsept der sivilsamfunn og myndigheter bør engasjere seg for å bli oppfattet som moderne og legitime (s. 205). For at en virksomhet skal kunne utmerke seg positivt med bærekraftstiltak, er det derfor ikke tilstrekkelig å bare etterfølge det regulative. Samfunnets oppfatning av hvordan virksomheter bør oppføre seg har tilsynelatende endret seg raskere enn lovverket, som kan skyldes at institusjoner «per definisjon» er karakterisert av treghet (Vatn, 2021, s.100). Vatn påpeker videre at dette blir en utfordring når nye problemer oppstår, og det kan være grunn til å endre konvensjoner og normer. Utfordringene øker når problemene oppstår i økende tempo, og spesielt klima- og miljøområdet synes å være et slikt felt (ibid., s.100).

Gjølbergs (2010) analyse av CSR, oppsummeres med at organisasjoners samfunnsansvar oppfattes som en globalt spredt organisasjonsidé, en idé som reises og legitimeres av en rekke institusjonelle aktører, og som dermed skaper press mot en global konvergens⁹ i konseptualiseringen av virksomhetens rolle i samfunnet (s. 206). Våre undersøkelser tyder også på at bærekraftskonseptet gjennomgår samme reise, og som nevnt legitimerer samfunnet konseptet i stadig større grad, og normene i samfunnet transformeres deretter. Disse normene inneholder begreper som skal, bør og må, og er fundamentale i ethvert samfunn fordi de definerer hva som er riktig å gjøre i ulike situasjoner der andre mennesker er involvert direkte eller indirekte (Vatn, 2021, s.101). I et organisasjonsfelt finner vi flere sentrale deler av samfunnslivet og når normer er fundamentale i alle deler av samfunnslivet, så vil de videre påvirke hvordan og hvilke virksomheter som legitimeres i organisasjonsfeltene. Dermed må virksomheter som vokser frem i dagens moderne samfunn, som nevnt i kapittel 2.2.1, inkorporere rådende praksis og prosedyrer fra organisasjonsarbeid, i tillegg til det som ellers er institusjonalisert i samfunnet. Dersom de lykkes med dette så vil de styrke legitimiteten og overlevelsesgraden, uavhengig av de umiddelbare effekter de ervervede praksisene og prosedyrene medfører.

I intervjuet med informanten fra Sodexo illustreres det hvordan virksomheten i stor grad påvirkes av normer, og befinner seg i den normative søylen til Scott. De forholder seg

⁹ Med konvergens siktes det her til et sammenfall i meninger eller oppfatninger.

naturligvis like fullt til den regulative søylen, men for å oppfattes som legitime er hun veldig tydelig på at de gjør mer enn det lovpålagte: «[...] altså det myndighetspålagte det gjør vi jo selvfølgelig, men en del av disse rangeringene og sånt noe, de krever mye mer enn det lovpålagte». Virksomhetens bærekraftsarbeid synes dermed i stor grad å drives av verdier og forventninger, og grunnlaget for legitimitet kommer hovedsakelig fra moralsk aksept og at de opptrer på en måte som oppfattes som riktig, både av dem selv og samfunnet. Denne opptreden sikrer ikke bare virksomheten legitimitet, men som informanten påpeker videre: «Hvis vi er flinke på de tingene som kreves nå i verden og business verden, så får vi jo mer tilgang på kapital, investorer, talenter, folk som vil jobbe her, og kunder». Med andre ord blir konkurransevnen til virksomheten bedre samtidig som de ivaretar legitimiteten. Dette sammenfaller også med fremstillingen til Vikkelsø og Kjær, om at andre ressurser naturlig tilføres virksomhetene dersom de oppfattes legitime.

Videre ser vi at Vatns påstand om at det eksisterer en motsetning mellom konkurransen om kunder og aksjekapital, og det å levere på samfunnsrelevante resultater ikke tar høyde for at det i en rekke tilfeller vil være kostnadseffektivt å tenke bærekraftig. For eksempel kan det, som vi så i teorikapittelet, være direkte besparende å drive mer miljøvennlig. Dette kommer blant annet frem hos informanten fra Sodexo, hvor de tilsynelatende er selvbevisste på energiforbruk: «Hvis vi er flinke på energisparing så får vi lavere regning, både vi og kundene, og si hvis vi kutter ut alt kjøtt og går til plantebasert, så kanskje det blir billigere også?». Uavhengig av om virksomheter sparer energi av økonomiske eller miljømessige årsaker, så er det like fullt et bærekraftig tiltak, og dette understreker nok en gang at det er mulig å iverksette tiltak som både er lønnsomme og bra for miljøet.

Mye tyder også på at virksomhetene forstår at det grønne skiftet kommer, og at strengere lover og reguleringer samt nye standarder for rapportering vil prege fremtiden. Selv om de bærekraftige tiltakene ikke alltid får umiddelbar merkbar positiv effekt på konkurransevnen, så begrunnes likevel tiltakene med posisjonering for ikke å falle av lasset, og unngå å miste konkurransevne og legitimitet. Informanten fra Hæhre fremstiller det på denne måten:

Mye av motivasjonen kommer fra at man ser at det er nødvendig for å overleve som selskap. Altså det grønne skiftet kommer, og vi er nødt til å være med på det, og vi må stille oss i posisjon hvor vi ikke lar toget gå fra oss rett og slett. [Det er viktig at] vi ikke lar de andre entreprenørene komme så langt foran oss at vi ikke [klarer å ta dem igjen.

Sitatet til informanten fra Hæhre illustrerer hvordan legitimitet er en ressurs som først merkes viktigheten av, hvis den forsvinner. Dersom virksomheten ikke følger med på, og tilpasser seg, utviklingen i samfunnet, så risikerer den å svekke omgivelsenes oppfatning av virksomhetens samsvar med relevante lover og regler, normative verdier og kulturelt-kognitive rammer. Etersom legitimitet fremstår som en grunnleggende betingelse for eksistens, kan virksomheten i verste fall risikere konkurs om dette samsvaret ikke opprettholdes. Dette betyr at en bærekraftig virksomhet bør være ha et langsiktig perspektiv, og ha evne og vilje til å investere i noe som ikke gir umiddelbar fortjeneste. Dette ser ut til å være våre informanters oppfatning av bærekraftig omstilling også, og et fremtidsrettet blikk på konkurransevnen og legitimiteten synes derfor å være en sentral begrunnelse for virksomhetenes bærekraftige omstilling.

5.1.2 Reguleringer og Press

I miljøpolitikken tidlige fase, på 1970-tallet, ble innføringen av nye miljøpolitiske virkemidler møtt med stor motstand fra industrien (Vatn, 2021, s. 128). Over en lengre tidsperiode har sivilsamfunnet¹⁰ økt presset på disse virksomhetene, og på den måten klart å gjøre det vanskeligere for industrien å stå like steilt mot reguleringer. Stadig flere virksomheter har i større grad blitt opptatt av sitt renommé, samt mulige forbrukerreaksjoner, og virksomheters samfunnsansvar må ifølge Vatn forstås i denne sammenheng (ibid., s. 128).

I våre intervjuer har det kommet frem at reguleringer og press er en annen sentral begrunnelse for bærekraftig omstilling hos flere av virksomhetene. Reguleringene og presset innebærer blant annet lover og forskrifter, samt press fra myndigheter og andre interessenter i organisasjonsfeltene virksomheten opererer i. Den regulative søylen til Scott presenterer formell godkjenning som grunnlag for legitimitet, men som nevnt i forrige delkapittel er denne formelle godkjennelsen nødvendigvis ikke tilstrekkelig for omgivelsenes aksept. Men det har også blitt påpekt at *press ikke nødvendigvis er negativt*. Informanten fra Foodora omtaler press slik: «Fra ansatte, administrativt ansatte, budene, fagforeningene og fra media og enkelte politikere opplever vi positivt press, det stilles jo gode spørsmål [...] Kundene våre, de ansatte, våre partnere og investorer har alle ganske høye forventninger til bærekraft». I utgangspunktet forbinder vi press med noe negativt, da vår oppfatning er at dersom noen må presses til å gjøre

¹⁰ Sivilsamfunn er en samlebetegnelse på de delene av samfunnet som består av frivillige organisasjoner, ulike pressgrupper og individer, som kommer sammen for å fremme en politisk sak, eller løse en oppgave i fellesskap, på frivillig basis.

noe, er det fordi det er mot deres vilje. Press fra virksomhetens omgivelser kan i varierende grad tvinge gjennom endringer uavhengig av effektene dette medfører for virksomheten.

Vi har også funnet ut at virksomhetene opplever et internt press fra egne ansatte knyttet til bærekraft. Ansatte stiller i større grad krav til arbeidsgivere, og nyutdannede vektlegger bærekraft og samfunnsansvar i større grad i vurderingen av potensielle arbeidsgivere. Informanten fra Sodexo fremstiller disse forventningene slik:

Det å rekruttere folk, de unge talentene vil jo ikke jobbe i sånne tullede selskaper. Unge flinke folk vil jo jobbe et sted der det gir mening, så vi må jo vise at her kan man gjøre en forskjell.

Dette presset omtales av flere informanter som forventninger, men det påpekes av flere at disse forventningene er positivt for bærekraftsarbeidet. Forventningene i organisasjonsfeltet gjenspeiles i forventningene som oppleves internt i virksomheten, og alle virksomhetene vi har undersøkt forteller oss at de i ulik grad opplever forventninger knyttet til bærekraft hos de ansatte. Informanten fra Foodora eksemplifiserer også dette: «Så er det jo også forventningene fra våre ansatte om at vi skal være bærekraftige, bidra til det positive og skape et bedre samfunn, i tillegg til å levere det folk vil ha på minutter».

I store selskaper, eksempelvis Equinor med over 21.000 ansatte, så vil det være et bredt spekter av meninger, verdier og interesser. Informanten fra Equinor påpekte at de ansatte reflekterer et representativt utvalg fra samfunnet vi lever i. En undersøkelse utført av *Academic Work* viser en tydelig trend i vektlegging av likestilling, mangfold og bærekraft. Andelen nyutdannede og studenter som har svart at dette er viktig, mer enn doblet seg fra 2019 til 2020, og 21% av deltakerne forteller at dette er blant de egenskapene de verdsetter høyest når de skal velge arbeidsgiver (Berg, 2020). Tallet har trolig steget siden 2020, og gjenspeiler samfunnets økende fokus på området. Dersom virksomheten skal være en attraktiv arbeidsgiver, og tiltrekke seg flinke folk, er det med andre ord sannsynligvis fornuftig å sette bærekraft på agendaen, og tilpasse seg samfunnets forventninger. Studenter og nyutdannede ønsker å jobbe i selskaper som har de samme verdiene som seg selv, og dette kommer det tydelig frem at våre informanter er klar over. Interne og eksterne forventninger er altså en viktig begrunnelse for bærekraftig omstilling hos alle virksomhetene vi har undersøkt. Disse interne og eksterne forventningene legger føringer for hvordan virksomhetene burde handle, men i enkelte organisasjonsfelt ser vi at dette heller ikke er nok. Faktisk så forteller enkelte informanter oss at de har et ønske om strengere regulering og lovgivning.

Sett i lys av nyinstitusjonell teori så er legitimitet en forutsetning for virksomheters eksistens og aksept. Men omgivelsene og samfunnet kan også legitimere ideer og konsepter, som at virksomheter skal ta samfunnsansvar, eller være bærekraftige. Vi trenger ikke se veldig mange tiår tilbake, før disse ideene var fraværende. Dersom samfunnet og organisasjonsfeltet ikke tar til seg og legitimerer bærekraftskonseptet, ei heller stiller strengere krav til næringslivet, er det en mulighet for at virksomhetene ikke investerer ytterligere ressurser i bærekraftige tiltak. Uten strengere reguleringer og høyere forventninger, så fremkommer det både av teori, og vårt datamateriale, at utviklingen i næringslivet vil avta som følge av at virksomhetene ivaretar legitimiteten, uten å gjennomføre bærekraftige omstillinger. Informanten fra Hæhre eksemplifiserer dette godt, med at flere virksomheter i anleggsbransjen faktisk er klare til å omstille seg, og at ressursene er der. Men de er avhengige av nye lover og reguleringer som medfører at alle virksomhetene stiller likt når man skal konkurrere i anbud og lignende. Hæhre ønsker å gjøre mer, men de er avhengige av strengere krav og reguleringer:

Vi skulle gjerne ønske et taktskifte fra myndighetene på kravside slik at det går fortere, for vi er egentlig klare til å omstille oss, men vi må omstille oss i takt med kravene, hvis ikke risikerer vi å prise oss ut av konkurransene.

Videre forklarer informanten at miljøvennlige el-anleggsmaskiner ofte er 4-6 ganger dyrere enn tradisjonelle maskiner som bruker diesel. I tillegg er prosjektene ofte i områder hvor strøm ikke er lett tilgjengelig, og arbeidet vil være mer tidkrevende da blant annet lading av batteri tar lengre tid enn å fylle dieseltanken. Dessuten vil det i enkelte områder være nødvendig med dieselaggregat for å lade elektriske maskiner, og da har man i utgangspunktet investert penger i dyre anleggsmaskiner for så å flytte utslippet fra maskinen til aggregatet. For å vinne anbud er Hæhre avhengige av at konkurrentene også må kalkulere inn de samme kostnadene og tidsforbruk på prosjektene. Dersom konkurrenter kan gjøre jobben raskere og rimeligere, vil miljøtiltakene til Hæhre føre til færre oppdrag, og tapt inntekt.

Dette tar oss tilbake til begrunnelsen *konkurranssevne* presentert i forrige delkapittel, og vi ser her hvordan virksomhetens konkurransevne kan påvirkes negativt dersom virksomheten gjennomfører for omfattende bærekraftstiltak, selv om disse isolert sett fører til legitimitet. Det er å anta at strengere regulering fra myndighetene må på plass, før virksomhetene investerer ytterligere i bærekraft. Det er altså et ønske om å flytte terskelen for innsatsen som kreves, for at virksomheten skal aksepteres og legitimeres som bærekraftig.

Dette funnet kan vi oversette til det som er omtalt som tvingende isomorfisme i teorikapitlet. Næringslivet kan være avhengig av tvingende isomorfisme og homogenitet mellom virksomhetene for å gjennomføre en bærekraftig omstilling. For å øke presset på næringslivet og påvirke samfunnets oppfatning av hva som er legitimt og ikke, mener enkelte at staten må involvere seg i større grad. Gjørberg (2010) er en av dem, og hun trekker frem i en artikkel at man i Norden helst ser at staten spiller en sentral rolle i økonomien. I tillegg til sitt omfattende engasjement i økonomiske saker gjennom offentlig politikk og det korporatistiske systemet, er staten en sentral næringsaktør som en av de største eierne, investorene og innkjøperne i de nordiske økonomiene (209).

Dette medfører blant annet at statens tolkning av bærekraft og samfunnsansvar spiller en svært sentral rolle for hvordan disse konseptene utspiller seg i nordisk næringsliv generelt (ibid., s. 210). Staten har makten til å forme hvordan bærekraftskonseptet skal forstås av oss som samfunn, dermed har staten også makten til å forme hvordan vi som samfunnsborgere og forbrukere forholder oss til konseptet. Etter konseptet har blitt institusjonalisert i samfunnet og vi som forbrukere har fått en ny faktor vi kan bedømme virksomheter ut ifra, så har man lagt grunnlaget for at samfunnet skal kunne presse virksomheter i den retning som samfunnet opplever som den riktige retning. Holden og Linnerud (2021) omtaler dette som forbrukermakt, og det fungerer som et viktig virkemiddel hvor man som enkeltmennesker faktisk kan bestemme om visse virksomheter skal «leve» eller «dø». Dersom ingen kjøper varer av produsent X, så vil selskapet før eller siden gå konkurs (s. 285).

Sjåfjell (2011) har diskutert i hvilken grad selskaper kan sette miljøkravet foran gevinstkravet, og trekker frem tre tilfeller hvor styret skal gjøre dette. For det første så skal man sette miljøet først der det følger av lov eller forskrift. Dersom det er forbudt å bruke eller slippe ut et bestemt stoff, eller ha utslipp over en viss grense eller produsere på en bestemt måte, kan ikke det gjøres selv om det (i hvert fall på kort sikt) ville gi økt gevinst til aksjonærene. (s. 314 og 315). Overholdelse av loven er ikke nok til at virksomheter kan vise til at de tar samfunnsansvar, eller er bærekraftige, for det forventes mer fra samfunnet i dag. Dette er også hva Davis sa i sin tid, at forutsetningen for at virksomheter skal kunne snakke meningsfullt om samfunnsansvar, er at ledere må se etter mer, enn virksomhetens overholdelse av loven (se kapittel 2.2.2). Etterlevelse av det Scott omtaler som den regulative søylen er med andre ord ikke tilstrekkelig, og organisasjonene må bidra med noe mer enn å styre etter den tradisjonelle tanken om profittmaksimering.

Reguleringer fra myndighetene kan i enkelte organisasjonsfelt oppleves for svake til at virksomhetene kan iverksette en full bærekraftig omstilling, og flere av virksomhetene kan gjøre mer enn det lovpålagte. Men vi har også sett at flere virksomheter har tatt initiativ til å melde seg inn i interesseorganisasjoner og deltar i ulike årlige kåringer og rangeringer på eget initiativ, og de opplever følgelig et selvpålagt press fra disse. I Sodexo trekker informanten frem noen eksempler på hva de gjør, utover det lovpålagte: «En del av disse rangeringene, de krever mye mer enn det lovpålagte [...] Vi har meldt oss inn i *Global Compact* fra 2003, men her i Norge fikk jeg også meldt oss inn noe som heter *Sustainability Hub*».

Sjåfjell (2011) peker på at aksjeselskaper også kan sette miljøkrav i vedtektene, men da under en forutsetning om at vedtektene krever miljøbeskyttelse ut over lovens krav, eksempelvis ved at en frivillig miljøstandard skal etterfølges, eller et mål om likestilling, slik vi finner hos DNB. At vedtektene inneholder et slikt krav kan eksempelvis være et resultat av en forretningsstrategi om å være markedsledende som grønn, eller er en likestilt bedrift (s. 315). Inkorporeres slike krav i vedtektene, vil man selv bidra til å skape et internt press på virksomheten for å levere på de gitte områdene, men like fullt vil man kunne bidra til å yte press mot andre virksomheter som opererer i samme felt, ved å gå frem som en ledestjerne¹¹.

Det kommer også frem at finanssektoren har blitt grønnere med årene, og noen av våre informanter, som representerer børsnoterte selskaper, trekker frem *økte forventninger og press fra «grønne investorer»* som en begrunnelse for bærekraftsarbeidet. Dessuten er et økende antall grønne investorer også aktive aksjonærer for å få selskaper til å bli mer miljøvennlige. For eksempel kjøpte World Wildlife Fund og Greenpeace aksjer i Statoil (Equinor) for å få selskapet til å trekke seg ut av det miljøfiendtlige tjæresandprosjektet i Canada (Sjåfjell, 2011, s. 317). Bærekraft blir håndtert som en risiko for investorer og de stiller i større grad strengere krav til dokumentasjon og rapportering. Informanten fra DNB forteller oss hvordan bærekraft har blitt et viktig parameter i vurderinger av selskaper:

[...] i tillegg så må du dokumentere målene dine og hva du har levert på, på linje med andre finansielle parametere, så bærekraft har blitt likestilt som parameter for mange av disse investorene. Grunnen er at bærekraft kommer med masse risiko, særlig

¹¹ Med ledestjerne sikter vi her til en virksomhet som lykkes svært godt med å nå sine mål, gjerne idealistiske, og er ledende innen sitt område.

klimarisiko for selskaper. Så de vil vite hvordan bærekraft påvirker verdiene i de selskapene de investerer i.

Denne risikoen ser ut til å sammenfalle med usikkerheten omtalt av Holden og Linnerud, innledningsvis til analysen. Investorer syntes dog å forholde seg til det de omtalte som negativ usikkerhet. Flere informanter har trukket frem økende forventninger fra investorer i intervjuene, men det fremstår mest merkbart i virksomhetene som opererer i bransjer som ikke anses å være klimavennlige. Informanten fra Equinor forteller om en gruppe grønne investorer som slo seg sammen for å styrke påvirkningskraft og innflytelse:

For eksempel, en stor gruppering av investorer samlet seg i en såkalt «*Climate action 100*» som ble til 100+, og de kom frem med tydelige krav som de tok opp på generalforsamlingen til Equinor, og som de gjorde med mange andre selskaper, om at vi forventer at dere gjør slik og slik, og at dere sørger for å rapportere på dette, og sørger for ulike tiltak.

Dersom disse aktive aksjonærene blir mange nok, så kan de presse gjennom beslutninger eller vedtak i generalforsamlingen. Gyldige vedtak om at miljø skal prioriteres, uavhengig av om formålet er å søke økonomisk gevinst på sikt, eller fordi generalforsamlingen av etiske årsaker mener at økonomisk gevinst må være underordnet hensynet til et bærekraftig miljø, må respekteres av styret (Sjåfjell, 2011, s. 317-318). Etter norsk selskapsrett kan generalforsamlingen instruere styret i enkeltsaker, og fatte generelle retningslinjer for selskapets videre drift. Dessuten kan generalforsamlingen normalt også bytte ut et styre som ikke forvalter selskapet slik generalforsamlingen ønsker (ibid., s. 18). Slike påtrykk fra investorer og aksjonærer antok vi kunne være en byrde for virksomhetene, men informanten i Equinor fortalte at disse «stuntene» blir tatt godt imot, særlig av avdelingen som jobber med bærekraft: «[...] men det er jo i bunn og grunn også en hjelp til å komme dit vi bør være, så vi i bærekraftsenheten er ofte positive til slike påtrykk, for da får vi bevegelser i selskapet».

Vi ser også i bransjer som anses mer bærekraftige, at virksomhetene merker et økende fokus på bærekraft fra investorene. Fellesnevneren ser ut til å være at alle selskaper på børs opplever merkbare endringer i investorenes interesser. Vår informant i DNB beskriver det på følgende måte:

Investorene er jo veldig opptatt av dette, og vi er jo et børsnotert selskap, så selskaper som er på børs, i særdeleshet, merker høyere interesse for bærekraft fra sine eiere og

investorer [...] det er en trend at markedet etterspør mer og mer bærekraftsinformasjon og da holder det ikke for investorene og si at man kun støtter FNs bærekraftsmål. De etterspør informasjon om tidslinje og kvantitative målsettinger.

Det økende presset fremstår som en svært positiv driver for bærekraftig omstilling, og selv virksomhetene som opplever betydelige påtrykk fra deres investorer, er positive til disse påtrykkene. Informanten fra Sodexo forklarer hvordan forventningene og presset fra investorene påvirker virksomheten:

Sodexo er jo et stort børsnotert selskap, og hele investorverden har jo skjønt disse greiene her [om bærekraft], så det er jo et veldig effektivt press, men så kan man jo lure på, investorer [...] når ble de så hellige liksom? Eller skjønner de bare at det er der pengene kommer til å ligge? Men uansett så virker det, det funker at kapitalen går i en mye grønnere retning.

Hvorvidt dette økende presset skyldes en genuin interesse for bærekraft, eller om investorene ser at det lønner seg å investere i selskaper som jobber med bærekraft, spiller kanskje ikke så stor rolle? Informanten fra Hæhre har et personlig engasjement for bærekraft, og hun er av den oppfatning at motivasjonen bak handlingene ikke er det viktigste:

Så kjenner jeg at i forhold til det så er jeg ganske pragmatisk. Selvfølgelig er det fint om folk på en måte har de rette tankene og motivasjonen bak, men det viktigste er hva vi faktisk gjør [...] Det viktigste er at vi gjør de riktige tingene og der opplever jeg at det har vært stort skifte i selskapet, bare det siste halvannet året.

Holden og Linnerud (2021) stiller seg også spørsmålet: «Kanskje spiller det ikke så stor rolle hvorfor bedrifter skaper samfunnsmessige og miljømessige verdier, så lenge de nettopp gjør det?» (s. 201). Hva som kan betraktes som de rette tankene, eller den rette motivasjonen, vil variere. Men som vi skal se videre, eksisterer det også idealisme bak flere av de bærekraftige omstillingene.

5.1.3 Idealisme

Selv om konkurranseevne og legitimitet, samt reguleringer og press har kommet frem som sentrale begrunnelser for bærekraftsarbeidet til virksomhetene vi har undersøkt, så har vi også funnet ut at organisasjonene har et oppriktig ønske om å bli bærekraftig. Holden og Linnerud (2021) påpeker hvordan næringslivet ofte kan bli fremstilt som endimensjonalt og utelukkende opptatt av profitt, men de hevder videre at næringslivet har et genuint sterkt og oppriktig ønske

om å bli mer bærekraftig (s. 282). Rådgivningsselskapet BDO har gjennomført en undersøkelse av 1200 små og mellomstore bedrifter (SMB), hvor resultatene blir presentert i *SMB-barometeret*. På spørsmål om hva som motiverer disse virksomhetene til å gjennomføre bærekraftige omstillinger svarer informantene fra BDO at «ifølge SMB barometeret vårt, så svarer faktisk den største andelen at de er samfunnsengasjert og ønsker å utgjøre en forskjell. Det er faktisk den høyeste motivasjonen». Vi ser i SMB-barometeret at faktisk hele 59% av virksomhetene har oppgitt at «vi ønsker å ta større samfunnsansvar» som begrunnelse for sitt bærekraftsarbeid (BDO, 2022, s.30). Idealisme kan med andre ord betraktes som en annen viktig begrunnelse for bærekraftig omstilling. Det må likevel trekkes frem at idealisme kan være vanskelig å bevise.

Til tross for at en høy andel oppgir at de har et genuint ønske om å bidra positivt i samfunnet, så betyr ikke dette at andre faktorer ikke har påvirket dem. Hvordan virksomheten opptrer som en aktør i næringslivet, vil avhenge av flere faktorer, eksempelvis begrunnelsene vi har presentert tidligere i dette kapittelet. Hva man gjør når man kommer hjem om kvelden vil derimot kunne forsterke påstanden om et genuint ønske om å bidra positivt. Flere av våre informanter trekker også frem at bærekraft er noe som må bakes inn i identiteten til virksomheten, og at dette er noe alle skal jobbe med, og man trenger dessuten ikke bruke ordet bærekraft heller. Vår informant fra Foodora beskriver det slik:

Vi skal fortelle hva vi gjør på bærekraft, men vi trenger ikke nødvendigvis å bruke ordet bærekraft, for det skal være en naturlig del av driften vår og måten vi jobber på. Vi skal ikke gjøre noen grep for å vise oss som den fremste på bærekraft, vi skal bare være bærekraftig i driften vår, og det skal kunden kunne forvente av oss.

Som vi så i kapittel 2.2 eksisterer det logikker innad i institusjonaliserte systemer som for eksempel familie, trossamfunn og arbeidsplass. Disse logikkene sier noe om delte oppfatninger knyttet til målene man jobber etter, og hvordan man skal oppnå målene. Videre ble det presentert hvordan denne institusjonelle hverdagen påvirker individers refleksjoner, argumentasjoner, rasjonalitet og framferd. Szekely og Dossa (2017) hevder at selv om konseptene bærekraft og bærekraftig utvikling ikke fikk noe særlig vind i seilene før på 2000-tallet, spesielt da i forretningsammenheng, så har like fullt idealene fra disse konseptene vært forankret i forskjellige religiøse tradisjoner, som går tilbake tusenvis av år. Mange vestlige og østlige religioner promoterer respekt for naturen, mennesker og samfunnet (s. 6).

Da Brundtlandkommisjonen introduserte bærekraftskonseptet, årtusener etter disse religiøse tekstene ble skrevet, og dannet den moderne bærekraftsbevegelsen, var idealet om et blomstrende samfunn hvor mennesker og natur eksisterte i harmoni, fraværende. Istedenfor var det et mer alvorlig preg på agendaen: å gjøre det mulig for samfunnet og verden å overleve (ibid., s. 6). Et idealistisk ønske om å bidra med noe positivt kan derfor argumenteres for å være en del av vår kultur, og våre verdier kan være påvirket av disse gamle religiøse idealene. Davis (1960) hevder at virksomheters samfunnsansvar betegner forretningsmenns avgjørelser og handlinger som er tatt på et grunnlag av, eller delvis på grunnlag av andre faktorer enn organisasjonens direkte økonomiske eller tekniske interesse (s. 70). Derfor kan også en idealistisk tilnærming til bærekraft være en begrunnelse for virksomheters bærekraftige omstilling. Mange store virksomheter er også familieeide, og en annen faktor for bærekraftig omstilling kan være generasjonsskifte. Da vi spurte om den avdøde gründeren av Sodexo var idealist, svarte vår informant

Ja jeg tror nok det [...] han var en veldig visjonær fyr som likte å skape, og han ble jo steinrik [...] Det er hans datter som nå er styreleder i selskapet og hun er også veldig sann ydmyk og vi må gjøre noe bra for verden, og ser sin rolle i et samfunnsperspektiv.

Uttalelsen til informant fra Sodexo kan sees i lys av undersøkelser vi har presentert tidligere i analysen, som har vist at særlig yngre i økende grad har store forventninger til virksomheters samfunnsansvar og bærekraftsarbeid. Når det er generasjonsskifte på eiersiden i virksomheter, vil også nye idealer påvirke hvordan selskapet styres og dette trekker også våre informanter i BDO frem:

Det er også eksempler der hvor det er generasjonsskifte [...] familiebedrifter, større familiebedrifter som kanskje har drevet i 100 år, hvor det [skal] nye inn og ta over, og de ser da en anledning til at «nå skal vi sette vårt preg på virksomheten» og da ønsker de å ta noen grep og kanskje endre retningen på skuta litte grann. Så det er også en motivasjon, eller drivkraft da.

Selv om det kan være et idealistisk ønske fra styret eller toppledelsen om å bidra, så er det likevel slik at toppledere og styret oftest representerer en svært liten del av virksomheten. Det er derfor avgjørende at ansatte i virksomheten implementerer bærekraftsarbeidet til en del av den daglige relasjonelle kontekst, som presentert i den institusjonelle bærekraftslogikken. Som informant fra Foodora forklarte det overfor. Selv om en virksomhet har evne og vilje til å bli

bærekraftig, er det virksomhetens medlemmer som skal omsette viljen til handling. Dette kommer også frem i vårt intervju med informanten fra Sodexo:

Vi ønsker jo at det skal transformeres ned til et engasjement hos hver enkelt ansatt. Det er klart at hvis de 1.100 medarbeideren våre bare gjør det de må på jobben, men driver med veldig masse rart i fritiden, så har vi jo bommet litt. Vi ønsker jo på en måte at den kunnskapen, stoltheten, og innsikten også skal gjøre at man får gode vaner privat og ser at man kan bety en forskjell da.

Dersom man skal påvirke ansattes handlingsmønster, både på jobb og privat, må det ses på hvilke antagelser og tolkningsrammer de har. Antagelser og tolkningsrammer trenger ikke nødvendigvis å være like i hele virksomheten, og de kan ofte variere. Delte oppfatninger og tolkningsrammer benyttes i et forsøk på å forstå og tolke det som skjer i våre omgivelser. Man kan se til Scotts kulturelt-kognitive søyle presentert i teorikapittelet, der vektlegges de delte oppfatningene av verden, og det som oppfattes som den korrekte måten å handle på. Lykkes virksomheten med å etablere en felles oppfatning blant ansatte om at visse handlinger er de korrekte, så kan det danne et godt utgangspunkt for å lykkes med omstilling. Eksempler på dette, vil vi se nærmere på i kapittelet om *operasjonalisering av bærekraft*.

5.1.4 Delkonklusjon

Vi stilte innledningsvis spørsmålet *hvordan begrunner virksomhetene bærekraftig omstilling?* Informantene fra virksomhetene vi har undersøkt trekker alle frem flere faktorer som begrunner hvorfor de vil gjennomføre en bærekraftig omstilling eller iverksette bærekraftige tiltak. Vi har identifisert flere fellesnevner på tvers av organisasjonsfeltene, og ser at flere av virksomhetenes begrunnelser for bærekraftig omstilling kan forklares med teorien vi har presentert i teorikapittelet. Det kommer frem at den mest sentrale begrunnelsen er konkurransevne og legitimitet. Informantene brukte ikke nødvendigvis ordet legitim, men vi mener beskrivelser som «seriøs, attraktiv, profesjonell og moderne» sammenfaller med Scotts fremstilling av hvordan virksomhetene trenger samfunnet og omgivelsenes aksept. Videre har vi sett at Scotts søyler egner seg godt til å forklare hvordan virksomhetene legitimerer seg selv, da vi ser at bærekraftsarbeidet samsvarer med innholdet i både den regulative, normative og kulturelt-kognitive søylen

Vi har sett at press ikke nødvendigvis oppleves negativt, og anser dette som et viktig funn. Presset kan komme enten i form av krav fra myndighetene, internt normativt press i form av ansattes forventninger, eksternt normativt press fra interessenter, eller et press som følge av

samfunnets oppfatning av hvordan virksomhetene burde handle. Dette presset fremstår som en effektiv pådriver for bærekraftig omstilling. Til tross for at dette presset fremstår effektivt, eksisterer det likevel et ønske om strengere reguleringer fra myndighetene hos noen av virksomhetene. Dette kommer først og fremst frem i organisasjonsfelt hvor virksomhetene konkurrerer om anbud, og årsaken er at det er andre faktorer, eksempelvis økonomi og tidsbruk som veier tyngre i anbudene. Virksomhetene fremstår som klare for omstilling, men det må lover og reguleringer på plass for å unngå svekkelse av konkurranseevnen ved gjennomføring av bærekraftige tiltak. Dette vil si at legitimitet og konkurranseevne også kan stå som motsetninger, og virksomheter som eksempelvis Hæhre kan prise seg ut av konkurransen dersom de iverksetter tiltak som er mer omfattende enn det regulerte, selv om disse tiltakene isolert sett medfører legitimitet i omgivelsene. Det kan derfor stilles spørsmål ved teorien om at andre ressurser alltid vil tilkomme naturlig hos virksomheter med legitimitet.

Vi har også funnet ut at virksomhetene har et oppriktig ønske om å bli bærekraftige, og at dette ser ut til å skyldes samfunnsengasjerte ledere som vil være med å gjøre en forskjell. Videre har vi sett at når nye generasjoner tar over store familieeide selskaper, så kan nye idealer sette sitt preg på hvordan disse virksomhetene styres. Etersom bærekraft og samfunnsansvar har fått et økt fokus de siste årene, kan den kulturelt-kognitive søylen til Scott forklare hvordan virksomhetene i større grad kan iverksette tiltak basert på den «tatt for gitte oppfatningen». Dessuten har vi sett at det også kan være samsvar mellom bedriftsøkonomisk lønnsomhet og bærekraftige tiltak, og i disse tilfellene kan det være naturlig for virksomhetene å iverksette bærekraftige omstillinger.

Bærekraftig omstilling begrunnes med flere faktorer, og som vår informant fra Foodora påpeker, så henger alt sammen: «Alle delene er der. Det er idealisme her, det er forventninger fra alle parter. Det er fra eiere, media, kunder og fra ansatte, men alt står sammen sånn som vi mener det skal». Scotts søyler har fungert som et godt rammeverk for å analysere virksomhetenes begrunnelser, og de tre søylene er til stede i et komplekst system og interagerer med hverandre. Disse komplekse systemene varierer i de ulike organisasjonsfeltene og vi vil i det kommende se på hvordan bærekraft operasjonaliseres, og hvilke implikasjoner og utfordringer som utkrystalliserer seg hos virksomhetene.

5.2 Operasjonalisering av bærekraft i virksomheten

Hvordan virksomhetene operasjonaliserer bærekraft, er med på å skape en forståelse av hvorfor de gjennomfører en bærekraftig omstilling, og det danner grunnlaget for å forstå implikasjoner og utfordringer som bærekraftige omstillinger bringer med seg. Som beskrevet i kapittelet over, er det ulike begrunnelser for bærekraftige omstillinger i virksomhetene, men alle gjennomfører bærekraft, i større eller mindre grad. Derfor spør vi i dette kapittelet om *hvordan kan operasjonalisering av bærekraft, synliggjøre begrunnelser og hensyn virksomhetene må ta, i forbindelse med bærekraftige omstillinger?*

5.2.1 Forankring hos ledelsen i en bærekraftig omstilling

Et funn som kommer tydelig frem blant informantene, er viktigheten av at ledelsen er opptatt av bærekraft, for at virksomheten skal lykkes med bærekraftige omstillinger. Informanten fra Fred. Olsen Windcarrier uttrykte at «[Bærekrafts-] målene skal pushes ut fra ledelsen, det er det ikke noen tvil om, det skal komme derfra, de skal sette forventningene». Informanten fra Norsk Tipping utdyper dette nærmere:

Jeg kan ikke skape en endring i et selskap sammen med to andre ansatte alene. Det går ikke, fordi selskapet har målsetninger de jobber imot, og hvis ikke bærekraft er en del av de målsetningene, så vil det aldri bli prioritert, og det vil aldri bli satt av tid til det, og det vil aldri bli satt av ressurser til det. Sånn at det må være veldig tydelige og målbare mål, og så må ledelsen stille seg bak det, og prioritere det.

Informanten fra Equinor tegnet et godt bilde på hvordan ledelsens oppmerksomhet rundt bærekraft har endret seg, og hva slags betydning det har hatt.

Da jeg begynte [...] [med] bærekraft i 2013, måtte vi [...] invitere oss inn i ledelsen for å snakke om bærekraft [...] og få de til å godkjenne forslag fra vår side. Nå er det veldig stor etterspørsel fra konsernledelsen og fra styret for å få frem forslag til å bli mer bærekraftig. Så ledelsen har tatt et stort eierskap til bærekraftsaspektet i selskapet, fordi det etter hvert har blitt en sterk forståelse for at det er det som faktisk må til for at selskapet faktisk skal leve, og det gjelder klimaområdet særlig.

Dette gjelder også for de virksomhetene som ikke har en bevisst bærekraftstrategi. Informanten i CASK fortalte at «Vi er tre [...] aktive eiere, og vi gjør dette her fordi vi har kjærlighet [...] til det vi gjør [...] alle som jobber her skal ha en fantastisk bra arbeidsplass. Så er vi jo opptatt av klima og miljø i tillegg». Hvis dette ikke er forankret i ledelsen, kan det bli utfordrende for

de som skal gjennomføre bærekraftig omstilling i virksomheten, å skape holdningsendringer og få organisasjonselementer til å implementere bærekraftig tiltak.

Den institusjonelle bærekraftslogikkens kausalitetsprinsipp kan forklare noe av grunnen til behovet for forankring, hvor aktørene vi har snakket med har identifisert at *ledelsen* må være den dominante logikken. *Ledelsen* utløser en *årsak*, og *virkingen* skal resultere i bærekraftsrutiner som kan oppstå innenfor de institusjonelle strukturene, for å kunne gjennomføre bærekraftige omstillinger. Det betyr nødvendigvis ikke at ledelsen er pådriverne for den bærekraftige omstillingen, den kan ha oppstått på grunn av eksternt press, eller internt engasjement gjennom sosial agens. Men skal virksomheten lykkes innenfor bærekraft, mener informantene at ledelsen må akseptere bærekraftsarbeidet, og involvere seg i det. Et eksempel fra informanten i Norsk Tipping, belyser hvordan bærekraftslogikken kan starte på individnivå, før ledelsen og resten av virksomheten omfavner bærekraftige handlinger: «Det startet jo med ei på kommunikasjon som var over gjennomsnittlig interessert i bærekraft, som ble på en måte den som gikk litt foran og flagget det litt i selskapet». Dette var før 2015, mens bærekraftig omstilling fortsatt ikke stod ordentlig på agendaen i norsk næringsliv.

Silvola & Landau (2021) peker også på at eierne må ta et aktivt eierskap i forhold til bærekraft, og forankre dette i virksomhetens mål, strategi og operasjonalisering. De bærekraftige tiltakene må kommuniseres gjennom styre eller administrasjon og ned i virksomheten, for så å følge opp at målene nås (s. 19). Informanten i Sodexo fremhever at

jeg tror nok både Sodexo og andre store som jobber seriøst med det [bærekraft], må jo ta utgangspunkt i hvem er vi, og hva er vår kjernevirksomhet? For man tar jo ikke sånn «Å det [bærekrafts-] målet så fint ut» og så vrir seg helt om, på en måte.

5.2.2 ESG, den regulative søylen og tvungen isomorfisme

Gjennom våre intervjuer og analyse, har vi ikke funnet at noen av virksomhetene har valgt ut enkle bærekraftsmål i et legitimitetsperspektiv, for å kunne fremstå bærekraftige. De utvalgte bærekraftstiltakene, er innenfor relevante områder som virksomheten kan bli bærekraftige på. Informanten fra Norsk Tipping fortalte eksempelvis at de identifiserte

hvilke bærekraftsmål er det som skal være de bærende for selskapet videre? Da har vi sagt at bærekraftsmål nummer 17 [samarbeid for å nå målene] skal være på et overordnet nivå, i forhold til det med samarbeid som å nå målene, fordi vi bruker jo i veldig stor grad partnerne våre [til å påvirke bærekraftig utvikling].

Videre forklarer informanten fra Norsk Tipping at de ønsker å være et ansvarlig selskap, ettersom de driver en virksomhet innenfor pengespill, som også har et potensial til å skape spillavhengighet: «vi har en ambisjon om å være verdensledende på ansvarlighet». I *Norsk Tippings års- og bærekraftsrapport 2021* har de beskrevet videre hvilke satsingsområder som er underordnet bærekraftsmål 17. For å være en *ansvarlig samfunnsaktør* har de valgt bærekraftsmålene 3 (god helse og livskvalitet) og 16 (fred, rettferd og velfungerende institusjoner). For å sikre *like muligheter* benyttes bærekraftsmålene 5 (likestilling mellom kjønnene), 8 (anstendig arbeid og økonomisk vekst) og 10 (mindre ulikskap). Norsk Tippings siste satsingsområde er *fornuftig forbruk*, med målene 8 (anstendig arbeid og økonomisk vekst) 12 (ansvarlig forbruk og produksjon) og 13 (stoppe klimaendringene). Tilsvarende identifisering av bærekraftsmål knyttet til virksomheten, er det flere av virksomhetene som har gjort (Norsk Tipping, 2021).

Enkelte virksomheter påvirker andre aktører innenfor organisasjonsfeltet, som kan forklares med tvungen isomorfisme. Den tvungne isomorfismen oppstår gjennom press, i form av en invitasjon, motivasjon eller overtalelse. Informanten fra Norsk Tipping forklarer hvordan de «som en ganske stor samfunnsaktør, har muligheten til å ha et samfunnsansvar å stille krav til partnerne våre» for at de skal få tilgang til sponsormidler. Informanten fra DNB beskriver hvordan de som finansinstitusjon også kan motivere virksomheter som søker lån, gjennom finansielle incentiver:

Skal du støtte kunden i å bli mer bærekraftig, så må du ha noen incentiver [...] og der har vi en stor verktøykasse [...] [du kan] få et lån hvor du får bedre betingelser hvis du innfrir kriterier på for eksempel energieffektivitet i bygg eller kan dokumentere lav karbonintensitet [...] der er vi jo nesten egentlig bare i støpeskjeen, og jeg tror vi kommer til å se mye mer av at kunder får gunstigere betingelser dersom de kan dokumentere lavere fotavtrykk.

Det betyr at DNB har påvirkningskraft til at næringslivet gjennomfører bærekraftige omstillinger, basert på bedriftsøkonomiske hensyn, slik Holden og Linnerud har beskrevet det (se kapittel 5.1). En av virksomhetstypene (se kapittel 2.4) som kan vokse frem i denne utviklingen, er *sjarmøren*. Sjarmøren må som sagt ikke forveksles med en grønnvasker, men virksomheten bruker omdømmet til å fortelle om egne bærekraftstiltak, for å få tilgang på grønn kapital. Virksomheten er derfor sannsynligvis villig til å gjennomføre bærekraftige omstillinger, for å skape verdiskapning. Men som vi var inne på i kapittel 5.1.2, er det

nødvendigvis ikke viktig hva som er motivasjonen til en bærekraftig omstilling, så lenge det gjennomføres.

DNB har beskrevet i nærmere detalj på nettsidene deres, at de har stor indirekte påvirkning på klima og miljø, ved at de har reell påvirkningskraft på kundene, gjennom selskapene de finansierer. Markedet for bærekraftig finans er også i sterk vekst. Det pekes på to faktorer for denne veksten; 1. investorer og långivere vektlegger virksomheters bærekraft i forbindelse med investeringer; 2. EUs taksonomi¹² og andre EU-regelverk for bærekraftig finans påvirker norsk næringslivs forhold til bærekraft (DNB, u.å.). EU har satt seg et mål om å bli klimanøytral innen 2050 (EU, u.å.). For å nå dette målet har EU identifisert klima- og energimål som må nås innen 2030, og for å nå disse målene er det viktig å stadfeste en klar definisjon på hva bærekraft er, og hva begreper språkmessig betyr. Derfor er det etablert en taksonomi, som ved hjelp av finansielle midler skal oppnå disse målene, gjennom å skape sikre investeringer for virksomheter, beskytte mot grønnvasking, hjelpe virksomheter å bli klimavennlige, og styre investeringene dit hvor det er størst behov (EU, u.å.).

I forbindelse med EU-taksonomien er det etablert ESG-mål (*Environmental, Social and Governance*). DNB skriver at dersom EU skal nå de ambisiøse målene, må det privat kapital til for å investere i den grønne omstillingen (Asker, 2022) BDO beskriver på deres hjemmesider, hvordan ESG og EUs taksonomi konkret vil påvirke store virksomheter, og hvordan det kan komme til å påvirke små og mellomstore virksomheter. EU kommer til å gjennomføre to forordninger, som vil påvirke norsk næringsliv når de tas inn i EØS-avtalen. Det er taksonomiforordningen og offentliggjøringsforordningen, som vil bli en del av norsk rett. Dette forventes å tre i kraft i første halvår 2022. Taksonomiforordningen vil pålegge rapporteringsplikt med bakgrunn i CSRD (*Corporate Sustainable Reporting Directive*) for norske banker, forsikringsforetak og børsnoterte foretak som oppfyller to av tre følgende tiltak: 1. overskrider 250 ansatte i snitt i løpet av regnskapsåret; 2. Har en balansesum større enn 20 millioner euro; 3. Har en nettoomsetning større enn 40 millioner euro (Martinsen, 2022)

Forordningene vil også skape ringvirkninger for virksomheter som ikke treffes direkte av rapporteringsplikten. Bankforbindelser, investorer og andre interessenter som må rapportere, vil kunne kreve at de mindre virksomhetene som de samhandler med, også må gi tilsvarende opplysninger som de selv må rapportere på. Denne indirekte ringvirkningen kan igjen treffe de mindre virksomhetenes underleverandører. Som et resultat av dette kommer det til å bli et behov

¹² Taksonomi er klassifisering og systematisering av enheter.

for mer ressurser til rapportering, i alle fall i en oppstartsfase på rapporteringen (Martinsen, 2022). Ringvirkningene vil føre til en bærekraftig endring hos virksomhetene ved at de må opprettholde legitimiteten i den *regulative søylen*, som følge av strengere krav. Forordningene blir et instrumentelt virkemiddel, hvor lovene og reglene vil fremme et ønske om å unngå sanksjoner, for å kunne få benytte belønningene som følger med. Samtidig kan tvungen isomorfisme forklare at større aktører vil kreve at de mindre virksomhetene føyer seg og tilpasser seg til å bli bærekraftige.

Et av våre funn er at flere av virksomhetene peker på at de allerede følger ESG, eller vil komme til å tilpasse seg ESG, fordi de er så store at de treffes av rapporteringsplikten. Informanten fra Fred. Olsen Windcarrier fortalte at de «bruker faktisk minimalt med tid på FNs 17 bærekraftsmål. ESG er veldig målrettet, og konkret, selv om det er vanskelig. Men du får noen målepunkter som gjør at du kan lene deg opp mot din spesielle industri». Informantene fra BDO utdypet at formålet med CSRD er å være en universell standard for EU, og forhåpentligvis føre til en internasjonal universell standard utenfor EU. CSRD krever både kvalitativ og kvantitativ informasjon, og «det handler om på en måte i større grad å kunne gjøre det lettere for interessenten å kunne sammenligne [bærekraft] innenfor regioner og bransjer, at det rapporteres med samme utgangspunkt».

Tvungen isomorfisme kan også oppstå som direkte krav i kontrakter med leverandører og underentreprenører, slik Hæhre (u.å.) beskriver i deres bærekraftsrapport for 2020. Der står det blant annet at Hæhre har en tydelig forventning til at samarbeidspartnere følger deres grunnleggende krav til miljø, sosiale forhold og etisk forretningsvirksomhet (s. 15). I stedet for å diskvalifisere aktører som ikke automatisk oppfyller kravene, motiveres de til å bli bærekraftig gjennom en mulighet til å få på plass de faktorene som ikke er oppfylt, slik som informanten fra Hæhre beskriver at

da må det være en manuell kvalifisering av leverandøren, som innkjøpsleder for det prosjektet må gjøre. Da må man gå inn å se hvilke kriterier for automatisk kvalifisering som ikke er oppfylt og etterspørre å få dokumentasjon på plass, eller sørge for at leverandøren da får det på plass.

Det betyr at store aktører har mulighet til å påvirke en bærekraftig omstilling i organisasjonsfeltet gjennom egen maktposisjon, som fører til tvungen isomorfisme. Men omstillingen i organisasjonsfeltet kan også oppstå som følge av institusjonelle bærekraftslogikker. Silva og Figueiredo (2017) fremstiller institusjonelle logikker, i sin helhet,

som en representasjon av organisasjonsfeltet, hvor det å dele og interagere kan indikere en gjensidig avhengighet og påvirkning (s. 4).

5.2.3 Virksomhetens plassering av bærekraftsansvar

Det neste som er interessant å se på, er hvor virksomhetene plasserer ansvaret for å følge opp bærekraftstiltakene i organisasjonshierarkiet. Vi har sett at virksomhetene vi har snakket med, har forskjellige måter å organisere bærekraftsarbeidet på. Alt fra egne bærekraftsansvarlige til implementering av bærekraftsarbeidet i andre fagområder, eller at det er ingen dedikerte bærekraftsansvarlige. Vi har med bakgrunn i dette valgt å se på utførelse av bærekraftsarbeidet i virksomheten i tre kategorier: *Ingen bærekraftsansvarlige*, *implementert i andre fagområder* og *dedikerte bærekraftsansvarlige*. I tillegg har vi valgt å se på hvorvidt virksomhetene skriver bærekraftsrapporter og offentliggjør disse, eksempelvis på nettsider. Fordelingen av antall virksomheter i de forskjellige kategoriene vises i tabellen under:

Kategori	Antall virksomheter	Offentlig bærekraftsrapport
Ingen bærekraftsansvarlige	2	0
Implementert i andre fagområder	2	1
Dedikerte bærekraftsansvarlige	5	5

Tabell 4: Plassering av bærekraftsansvar i virksomheten. Det er forskjeller i hvordan virksomhetene velge å fordele ansvaret for bærekraftstiltak. Men en hovedvekt har valgt å gi oppgaven til egne bærekraftsansvarlige

Tabellen over viser forskjellene i hvordan virksomhetene plasserer ansvaret for å identifisere, implementere og følge opp bærekraftstiltak og -omstilling. Det er totalt syv virksomheter som har personell som jobber med bærekraft, og av disse er det igjen fem virksomheter som har skilt ut bærekraftsarbeidet i egne dedikerte bærekraftsenheter. Videre skal vi beskrive litt hvilke forutsetninger og tanker som ligger bak de forskjellige måtene å organisere bærekraftsarbeidet på, og hvorfor det er operasjonalisert på denne måten.

Ingen bærekraftsansvarlige

Én av grunnene til at de to virksomhetene ikke har egne bærekraftsansvarlige, er fordi de ikke bruker FNs bærekraftsmål bevisst som en del av forretningsstrategien. Bærekraft er helt eller

delvis en naturlig del av virksomhetens forretningsidé. Eller at virksomhetens ansatte og ledelse helt eller delvis har et engasjement for bærekraft. Men virksomhetene opererer likevel ubevisst innenfor ett eller flere av FNs bærekraftsmål, eller de reguleres av lover og forskrifter. Informanten fra Foodora påpeker at for dem er blant annet klima og miljø en del av grunntanken bak virksomhetens etablering. «Vi startet med syklister for eksempel, så det å tenke klima og miljø det er ikke en del av vår bærekraftstrategi, det er en del av Foodora sin strategi».

Informanten i CASK fortalte oss at han og de andre eierne ikke har «tatt opp og snakket om FNs bærekraftsmål [...] ut fra hva jeg vet, så vet jeg at det omhandler alt fra det vi har snakket om, og det ligger latent i oss». Videre forteller han om blant annet to ting som er med på å understreke at det ligger latent i virksomheten: «Veldig opptatt av likestilling. Nå nylig skulle vi ansette noen, så da var vi sånn, OK, vi skal ha en dame. Nesten litt diskriminerende mot en mann [...] [men] det er bra å ha en balanse». Det andre sitatet fra informanten i CASK, gir et godt eksempel på hvordan de ønsker å være miljøvennlige, og innføre lette vinflasker, men møter på utfordringer basert på hva produsenter velger å gjøre og hva konsumenter forventer hvordan dyrere viner skal presenteres: «Det nye nå er jo *lightweight* glassflaske ... men det er jo litt opp til produsentene [...] Det er jo sånn at når man har spist en dyr middag med god vin, så skal du rose vinen. Så plukker du opp flasken og så er flasken kjempelett. Du tenker jo ikke at dette var en dyr vin da?» (Vi skal gå dypere inn i denne typen utfordringer i kapittel 5.4)

I Foodora kjenner de til FNs bærekraftsmål, og gjennom forretningsdriften kan de kjenne seg igjen i flere av målene, uten å benytte de bevisst. Informanten snakket blant annet om en streik blant Foodoras ansatte i 2019, hvor resultatet ble en unik avtale for denne typen selskap. «[...] da fungerte den norske modellen akkurat som den skal gjøre, og man fikk på plass en tariffavtale [...] Det er jo en helt unik avtale den tariffavtalen. Det er jo egentlig en internasjonal innovasjon». Det at det påpekes at «den norske [arbeidslivs-] modellen fungerer», gir et inntrykk av at de er opptatt av at arbeidet skal være anstendig, i henhold til FNs bærekraftsmål åtte. Inntrykket om reell entusiasme kan forsterkes med en kommentar fra Fellesforbundets forhandlingsleder Bjørn Anders Jonassen, hvor han beskrev forhandlingstonen som god og at det var et ønske om å gjøre en grundig jobb for å unngå misforståelser i fremtiden. Han trekker også frem at Foodora var først ute i bransjen med en tariffavtale som positivt (Solstad, 2020).

Det kommer frem at de to virksomhetene som ikke har bærekraftsansvarlige, heller ikke publiserer offentlige bærekraftsrapporter. Dette må ses som en naturlig konsekvens av at de ikke har bærekraftsmålene som en bevisst strategi.

Implementert i andre fagområder

De to virksomhetene som har valgt å integrere bærekraftsarbeidet inn i andre fagområder, er tydelig opptatt av FNs bærekraftsmål og har bevisst plukket ut bærekraftsmål som de mener er relevante for virksomheten. For Hæhres del opplyste informanten at de har identifisert fem relevante områder innenfor bærekraft; helse og sikkerhet, arbeidsmiljø, kvalitet, ytre miljø og seriositet, som går på lønns- og arbeidsvilkår. Med bakgrunn i disse områdene fant de det naturlig å plassere bærekraftsansvaret hos HMSK¹³-sjefen

alle sammen faller egentlig inn under mitt ansvarsområde som HMSK-sjef, så er det selvfølgelig en overlapp inn mot HR-avdelingen som jobber med arbeidstillatelse og ansettelsesforhold, innkjøpsavdelingen som er helt sentral i forhold til seriositet knyttet opp mot kontraktsmedhjelperne, så det favner på en måte bredt, men hovedansvaret ligger inne på min rolle, slik vi har definert det hos oss.

I Polygon er ansvaret plassert hos HR-avdelingen, og et overordnet ansvar hos direktør for strategi og forretningsutvikling. Blant disse to virksomhetene er det kun Hæhre som utarbeider og offentliggjør bærekraftsrapporter. Dette kan forklares med at HMSK-avdelingen er mer robust til rapportering, da den består av åtte personer sentralt, og tretti personer desentralisert til prosjektene. Dermed får det en sammenheng mellom inkorporerte bærekraftstiltak i virksomhetens operasjonisering, og sammenfaller med annen type rapportering innenfor HMSK.

Dedikerte bærekraftsansvarlige

I de fem gjenstående virksomhetene har de valgt å skille ut arbeidet med bærekraft i egne ansvarsområder, da arbeidet med bærekraft har blitt så omfattende, at det ikke kan implementeres som en del av andre fagområder. Antallet som jobber med bærekraft er fra noen få hos eksempelvis Sodexo, til cirka 100 i Equinor. Fred. Olsen Windcarrier har nettopp skilt ut bærekraft fra HMS, til en egen avdeling, og informanten forklarte at «[...] vi har laget en egen *sustainability* gruppe fordi det blir for omfattende. Det er to disipliner, du kan være en veldig god HMS rådgiver, uten å ha peiling på bærekraft. Bærekraft er et litt annet spor». Det betyr ikke at bærekraft ikke kan kombineres med HMS slik som Hæhre har gjort det, men det handler sannsynligvis mer om hvordan virksomheten operasjoniserer HMS-aktiviteten i

¹³ Helse, miljø, sikkerhet og kvalitet.

forhold til virksomhetens drift, og i hvor stor grad de valgte bærekraftsmålene har en synergi mot virksomhetens HMSK arbeid. Det som er interessant med denne sammenstillingen er at de to virksomhetene tilhører to forskjellige organisasjonsfelt, og at isomorfisme derfor ikke nødvendigvis er relevant for plassering av bærekraftsansvaret. Men den institusjonelle bærekraftslogikken kan forklare forskjellene med at når anvendt rutine ikke er formålstjenlig for en type virksomhet, vil den prøve ut nye handlinger gjennom agens, frigjort fra strukturelle forventninger eller bindinger. De funksjonelle handlingene som repeteres blir den nye bærekraftsrutinen, og som informantene har pekt på, gjennom forankring hos ledelsen.

En annen grunn til å dedikere egne bærekraftsansvarlige er fordi virksomhetene har tatt en aktiv rolle som pådrivere og påvirkere i organisasjonsfeltet de tilhører, for å få andre virksomheter til å velge bærekraft. Eksempelvis nevner informanten i Sodexo at de har et ansvar for interessentene også:

du tar ansvar ikke bare for eierne og de ansatte, men alt sammen. Så hvis du virkelig vil noe mer strategisk med det [bærekraft], enn det som er *obvious*, så må du ha litt ambisjoner og tenke bærekraftig utvikling fremover.

Noen av virksomhetene bruker aktivt FNs bærekraftsmål eller ESG, eller påvirkes av ESG. Informanten fra DNB peker på den viktige rollen de har, i å påvirke deres interessenter og kunder, og bidra til å bruke ESG på en fornuftig måte:

For at vi skal klare å være en bank med netto-null utslipp, så betyr det at vi må klare å regne hjem våre kunders utslipp. Vi i DNB, vi slipper ut lite sammenlignet med en industribedrift, vi slipper ut ca. 5-10.000 tonn med CO² hvert år, mens Yara slipper ut 17 millioner. Hvis vi skal gjøre en forskjell, må vi støtte og samarbeide med kundene for å redusere deres utslipp. En utfordring er at det ikke er tilstrekkelig ESG data, det er ingen som har nok data. Det skjer mye positivt omstillingsarbeid i næringslivet allerede, og verktøyene for å måle forbedringer på ESG er i stadig utvikling.

I forbindelse med virksomhetens interne bærekraftige tiltak, peker flere på at selv om de har egne bærekraftsansvarlige, så hviler det fortsatt et ansvar om å bidra til virksomhetens bærekraftstiltak på alle ansatte i virksomheten. Da vi spurte informanten i Fred. Olsen Windcarrier om hvor mange han så for seg skulle jobbe med bærekraft i deres nyopprettede bærekraftsavdeling svarte han: «Færrest mulig. Faktisk. Bærekraft er ikke noe som en gruppe skal sitte og jobbe med, fordi det gjelder alle [i virksomheten]». Denne oppfatningen deler informanten fra Norsk Tipping også: «Hele selskapet må stille seg bak. Det kan ikke være en

avdeling eller to ansatte som prøver å fremme en sak for da kommer du aldri noen vei med det». Informanten fra Sodexo uttrykte at «jeg liker å si at vi jobber alle med bærekraft og vi er 1.100 [ansatte], for på et eller annet nivå så gjør man jo det. Det er ikke alltid man tenker over det, men renholderne bruker jo svanemerket renholdsmiddel».

Alle virksomhetene som har dedikerte bærekraftsansvarlige, og avdelinger, skriver bærekrafts/ESG-rapporter som offentliggjøres. I dagens samfunn handler det om å være mer transparent enn tidligere. Ifølge Byrkjeflot (2016) er åpenhet en verdi i seg selv i det moderne kommunikasjonsidealet. Åpenhet handler om omdømme, som igjen handler om å skape tillit til organisasjonen, for å få frem virksomhetens unikhet og synliggjøre særegenheter for omgivelsene (s. 16 & 18). Det handler kort fortalt om legitimitet. Rapporteringen vil kunne plasseres i Scotts *regulative søyle* for de virksomhetene som er pålagt å rapportere. Samtidig vil også virksomheten plassere seg i den *normative søylen* for å vise at de handler i tråd med de verdier samfunnet har, og de forventninger de setter til virksomhetenes bærekraftsarbeid.

5.2.4 Vesentlighetsanalyse og indikatorer

I institusjonell bærekraftslogikk handler det om å gjøre bærekraftige handlinger om til bærekraftige rutiner, for å kunne institusjonalisere de, og forbedre organisasjonsfeltets bærekraftige fotavtrykk. Det handler om å finne frem til de vesentlige og relevante handlinger som har effekt. Et av våre funn er at flere av virksomhetene trekker frem at det har vært viktig å utarbeide en vesentlighetsanalyse. Informanten fra Hæhre redegjorde for deres fremgangsmåte, hvor de:

vurderer hvor vesentlig de enkelte temaene innen bærekraft er for virksomheten og hvor vesentlige de er for interessentene våre. De temaene som da har høy vesentlighet for både virksomheten og interessentene våre danner grunnlaget for hvilke bærekraftsområder vi har definert.

Informantene fra BDO presiserer at det er viktig å finne ut av hvor virksomheten har størst effekt, og «definere hvor har vi faktisk påvirkning, enten som styrker det positive eller redusere det negative [...] også snakke med interessentene. Hva er det de mener? Hvor er det de mener at du som virksomhet kan påvirke?».

For å kunne si noe om fremgangen fremhever informantene fra BDO at det er viktig å ha «gode [bærekrafts-] indikatorer som kan si noen ting om fremgangen. [...] beskrive også det du ikke er god på, men hvordan du skal bidra». Tidligere generalsekretær i FN, Ban Ki-moon har

treffende beskrevet mål og hensikt med indikatorer på følgende måte: «let us commit to measure what we treasure» (Holden & Linnerud, 2021, s. 208). Det er ikke lett for virksomheter å identifisere hvilke bærekraftsindikatorer som skal implementeres i forretningsmodellen. Holden og Linnerud stiller også spørsmålet om hva er forskjellen på en teoretisk modell og en indikator? En teoretisk modell handler om å klargjøre begreper og relasjoner mellom begreper, en konseptualisering. Det å lage indikatorer handler om å omsette begrepene til målbare størrelser, for å nå de teoretiske verdiene. En indikator blir dermed teoriens forlengede arm ut i den virkelige verden. Det er verdt å lage indikatorer, selv om de ikke er optimale, da forsøker virksomheten å gjøre noe, og indikatorene kan optimaliseres ved behov (ibid., s 208).

Når en virksomhet skal utarbeide indikatorer, er det fem forhold den må ta hensyn til, ifølge Holden og Linnerud. Indikatoren må være *relevant*, og *mulig å måle* det som faktisk skal måles. For det andre må indikatoren være *lett forståelig*, og mulig å *kommunisere* til interessentene. *Troverdighet* er den tredje faktoren. Indikatorens informasjon må være troverdig, gjennom pålitelige måleparametere og datainnsamlingsmetoder. Den fjerde indikatoren henger tett sammen med den tredje, og handler om at det faktisk *må være data å samle* inn for indikatoren. Den femte faktoren er at virksomheten ikke bør velge for mange indikatorer. Da kan interessentene som skal motiveres og begeistres med virksomhetens indikatorer, fort falle av og miste interessen (ibid., s. 209-210).

Som informantene i BDO er inne på, så hevder Holden og Linnerud at det er viktig å identifisere de viktigste nøkkelindikatorer som skaper engasjement, og følge opp med et større antall indikatorer som skal følge opp virksomhetens totale målsetting. Ofte er de bærekraftige tiltaksmålene mer sammensatt enn at kun én indikator er dekkende nok. Ofte må det identifiseres flere indikatorer som i kombinasjon kan måle det bærekraftige tiltaksmålets effekt. Flere indikatorer til samme mål kalles en *indeks* (ibid., s. 210)

5.2.5 Den triple bunnlinsen

Som en del av operasjonaliseringen, handler det også om å se nye muligheter for inntjening, men også å ta samfunnsansvar (CSR), som beskrevet i teorikapittelet. For å få til det, må som regel virksomheten omstilles og tilpasses, men det trenger nødvendigvis ikke å by på utfordringer, slik informanten i Polygon beskriver det:

Men så tror vi jo da at det den oppvoksende generasjonen, nye medarbeidere og det generelle fokuset på miljø og bærekraft i samfunnet, at det skal hjelpe oss her sånn, så det er kanskje en enklere endringsledelse enn andre ting jeg har jobbet med.

Informanten fra Equinor erkjenner at selskapet ikke er ansett som et bærekraftig selskap, men at den bærekraftige omstillingen handler om å kunne møte fremtiden:

Så er det kanskje riktig å si at vi har vært et særlig olje- og gasselskap som har hatt påvirkning på klima, og tilknytningen til klimaforandringer har vært større enn tilknytningen til endring på natur tenker jeg, så klimaforandring er svært viktig for oss og. Så det spørsmålet «hvorfør er bærekraft viktig?» Jo, det får effekt på bunnlinjen til de grader på selskapet, og de som er langsiktige investorer i selskapet de er veldig opptatt av at selskapet skal leve om 10, 15, 20 år, og dermed så er vi der vi er, og stadig skjerper oss selv, eller blir bedre på bærekraft og sånne ting.

Denne tankerekken er innenfor det som er grunntanken til FNs bærekraftsmål, å redusere miljø- og klimapåvirkningene, samtidig som det er viktig å drive med innovasjon og omstilling for å fortsatt kunne skape anstendig arbeid og økonomisk vekst.

Det å ha effekt på bunnlinjen, som informanten fra Equinor påpekte, eller å ha en positiv balanse, er et funn blant flere av informantene. Holden og Linnerud (2021) beskriver konseptet *den triple bunnlinjen* som en dominerende modell for næringslivet, og har mange kjennetegn fra CSR. Spesielt fordi den setter et likhetstegn mellom den økonomiske dimensjonen i FNs bærekraftsmål (rettferdig økonomisk fordeling, arbeidsplasser og distriktspolitikk) og lønnsomhet (s. 200). Viktigheten i denne erkjennelsen i et bærekraftsperspektiv, er at samfunnet ikke har behov for ulønnsomme virksomheter. John Elkington introduserte den triple bunnlinjen i 1994. Han hadde lenge prøvd å finne argumenter for hvordan bærekraftig utvikling kunne bli relevant for næringslivet. Han visste at bunnlinje var noe næringslivet forstod, det er stedet i regnskapet som synliggjør virksomhetens økonomiske lønnsomhet. Elkingtons modell sier at en virksomhet i tillegg også må være sosialt og miljømessig «lønnsom». Den triple bunnlinjen skal si noe virksomhetens resultater innenfor *people, planet and profit*. Det handler altså om å skape merverdier internt, men også i organisasjonsfeltet og for samfunnet. Motivasjonen for å skape lønnsomhet i alle de tre linjene kan være forskjellige; reguleringer, nye forretningsmuligheter, inntjening, omdømme eller at virksomheten også er genuint opptatt av sosiale og miljømessige forhold (Holden & Linnerud, 2021, s. 200-201). Informanten fra Hæhre sa noe tilsvarende: «Det handler ikke bare om å tjene penger, men det handler om hvordan vi skal posisjonere oss, og i et strategisk retningsvalg i forhold til å bli en sentral aktør innenfor det grønne skiftet, innenfor vårt virksomhetsområde».

Virksomheter som opererer i et globalt grensesnitt, kan ikke bare fokusere på å ha positive resultater i den triple bunnlinjen her hjemme i Norge. De må også sørge for at samarbeidspartnere eller leverandører de handler fra, eller virksomheter de eier i andre land, også oppfyller kravene til virksomhetens triple bunnlinje (Holden & K. Linnerud, 2021, s. 200-202)

5.2.6 Langsiktige perspektiver og entreprenørens muligheter innenfor bærekraft

En viktig faktor for å lykkes med operasjonalisering av bærekraftige målsettinger, er å se de i et langsiktig perspektiv. Szekely & Dossa (2017) skriver at alt for mange virksomheter tenker for kortsiktig og strategisk feil når den setter mål: «If a game-changing technology is another ten years away from being realized, why are you not already working on it?» (s. 58). Hovedpoenget er at tidsperspektivet for virksomhetens mål bør ligge minimum ti år frem i tid, for å være konkurransedyktig innenfor bærekraft. Szekely & Dossa (2017) eksemplifiserer dette med bilprodusenten General Motors som masseproduserte elektriske biler allerede i 1996, og var ledende innenfor organisasjonsfeltet, men skrinla videre produksjon fordi de mente at prisen ble for høy for konsumentene til at det ble lønnsomt (s. 58). Imiterende isomorfisme kan forklare hvorfor aktørene ble passiviser i en bærekraftssatsing. Fordi det var for mye usikkerhet i samfunnet angående elbilers lønnsomhet, og ingen andre i organisasjonsfeltet viste tegn til å ville omstille produksjonen til å levere bærekraftige produkter, var det ingen av de etablerte bilprodusentene som tok sjansen på å satse på noe som var usikkert. General Motors viseformann Bob Lutz kommenterte dette i et retorisk perspektiv:

All the geniuses here at General Motors kept saying lithium-ion technology is 10 years away, and Toyota agreed with us—and boom, along comes Tesla. So I said, «How come some tiny little California startup, run by guys who know nothing about the car business, can do this, and we can't?» (Szekely & Dossa, 2017, s. 57).

Dette er et eksempel på at virksomheter bør være fremoverlent i forhold til bærekraft, se etter muligheter og tørre å satse på bærekraftige løsninger. Hvis de ikke er det, vil de tape konkurransefortrinn til virksomhetene som ser mulighetene. Sett i lys av nyinstitusjonell teori, er dette de negative konsekvensene av isomorfisme, at virksomhetene blir sittende på gjerdet i de bærekraftige omstillingene som *bokholdere* eller *risikoforvaltere*, fordi de venter på at noen skal ta initiativ, og kan vurdere om det er lønnsomt. Dette kan være med på å senke hastigheten på den bærekraftige omstillingen. I mange henseender bør virksomhetene innta *entreprenørens* holdning, og se på usikkerheten som muligheter, for å posisjonere seg, for å kunne dra nytte av

fordelene når de positive hendelsene inntreffer. Slik som grunnleggeren av Tesla, Elon Musk, gjorde. Elon Musks handlinger og entreprenørtankegang kan ikke forklares helt med nyinstitusjonell teori, fordi han valgte å se bortfor isomorfismens begrensninger.

I stedet kan institusjonell bærekraftslogikk forklare bedre hvordan Tesla kunne utnytte potensialet som lå i bærekraftig innovasjon og satse på elbil, noe de store bilprodusentene ikke gjorde. Ved å identifisere handlingsrom og muligheter i organisasjonsfeltet, kom de sannsynligvis frem til at det i fremtiden ville bli behov for å elektrifisere bilparken for å gjøre noe med klimautfordringene, dette ble deres utløsende *årsak 1* til satsingen. I tillegg var det ingen andre som tok sjansen, og markedet lå åpent og ga uante muligheter hvis de ville lykkes, *årsak 2*. Ved at de lyktes, tvang det resten av bilbransjen til å satse på elbiler, som ble *virkingen*. Altså en bærekraftsrutine som ble ansett som samfunnsnyttig, og delt mellom virksomheter og individer, både internt og eksternt i organisasjonsfeltet.

Szekely & Dossa (2017) erkjenner at bærekraftige satsinger ikke alltid lønner seg, og spesielt ikke på kort sikt. Men det handler om å utvikle nye forretningsmodeller, som er antatt lønnsomme, og ikke minst gjennomførbare. Dette vil utfordre de tradisjonelle forretningsmodellene over tid. Men for å lykkes med bærekraftige omstillinger handler det ikke kun om forankring hos eiere og ledere. Vel så viktig er interessentene i organisasjonsfeltet som virksomhetene opererer i. Det å utvikle en bærekraftig strategi og omstille en virksomhet til å bli bærekraftig er både utfordrende og krevende. Derfor bør interessentene engasjeres og oppfordres til å støtte virksomhetens bærekraftstiltak (s. 89).

Viktigheten av interessenter og det å engasjere organisasjonsfeltet forteller også informantene i Polygon om:

[...] derfor er det viktig for oss å ta kundene med på reisen, og da er vi jo heldige som har forsikringsselskapene, og spesielt nå som forsikringsselskapene har startet sitt interne kappløp om hvem som skal være det mest bærekraftige selskapet. Så da ville de også måtte akseptere at skal det velges miljøsertifiserte materialer, så koster det litt mer, så det må vi akseptere.

5.2.7 Delkonklusjon

Vi startet dette kapitlet med å stille spørsmålet *hvordan kan operasjonalisering av bærekraft, synliggjøre begrunnelser og hensyn virksomhetene må ta, i forbindelse med bærekraftige omstillinger?* Det informantene og litteraturen peker på, er viktigheten av en forankring hos

ledelsen for å lykkes i en bærekraftig omstilling, og at de setter en prioritet på den. Initiativet til bærekraftige endringer kan godt komme fra de ansatte, men initiativet kan møte utfordringer hvis ikke ledelse og eiere tar et aktivt eierskap i forhold til bærekraft, og fastsetter dette i virksomhetens mål, strategi og operasjonalisering.

For å lykkes med bærekraftige omstillinger, peker Szekely & Dossa på at virksomheten bør tørre å se bort fra det kortsiktige inntjeningsperspektivet, og heller ha minimum et tiårs perspektiv. Dette krever selvsagt finansielle midler, og det er her EU prøver å påvirke til bærekraftige omstillinger, gjennom å gi gunstigere lån til virksomheter som oppfyller et utvalg av bærekraftskriterier. Institusjonell bærekraftslogikk antyder at virksomhetene selv bør se utenfor de strukturelle bindingene i organisasjonsfeltet, og skape egne bærekraftsrutiner. Men diametralt¹⁴ sett vil isomorfisme gjennom ESG også kunne bidra til å tvinge frem bærekraftige endringer og omstillinger, gjennom likhet i rapporteringskrav, og oppfylning av kriterier til de ulike organisasjonsfeltene, for å oppnå finansiering av virksomhetens drift og produksjon. Dette kan anses som belønning i Scotts regulative søyle, som fører til legitimitet for virksomhetene som velger bærekraftige omstillinger.

I hovedtrekk kan vi se at institusjonell logikk og isomorfisme utfyller hverandre i operasjonaliseringen av bærekraftige omstillinger. Institusjonell logikk gir aktørene agens til å identifisere behov for nye bærekraftige rutiner. Isomorfisme har en dikotomisk¹⁵ påvirkning, enten som negativ ved at den er en brems hvis ingen tar initiativ til bærekraftige endringer. På den andre siden kan isomorfisme ha en positiv effekt, hvis det dukker opp en entreprenør i organisasjonsfeltet, som drar de andre i organisasjonsfeltet med seg.

Selv om noen av informantene har uttrykt at de er avhengig av reguleringer, og ønsker flere, kan det hende at reguleringer vil bli overflødige i fremtiden. Da vi snakket om avhengighet til regler og forskrifter i anbudskonkurranser, sa informanten i Fred. Olsen Windcarrier:

Nå tror jeg det vil justere seg litt faktisk, fordi nå kommer det i ESG sammenheng at du skal rapportere på hvordan man skal opptre. Det at du plutselig skal rapportere på dine underleverandørers CO² avtrykk, og at det får en effekt på deg som bedrift. Tidligere i anskaffelsesprosesser så var det pris og kvalitet, men nå er det også et miljøaspekt i det.

¹⁴ Diametralt betyr to motsatte ytterpunkter, og er en overført betydning fra sirkel, der diameteren går fra et midtpunkt og over til motsatt sides midtpunkt.

¹⁵ Dikotomi er når et objekt har to egenskaper som gjensidig utelukker hverandre. For eksempel, kan en kjørende bil slippe ut CO² (bensin) eller ikke slippe ut CO² (el).

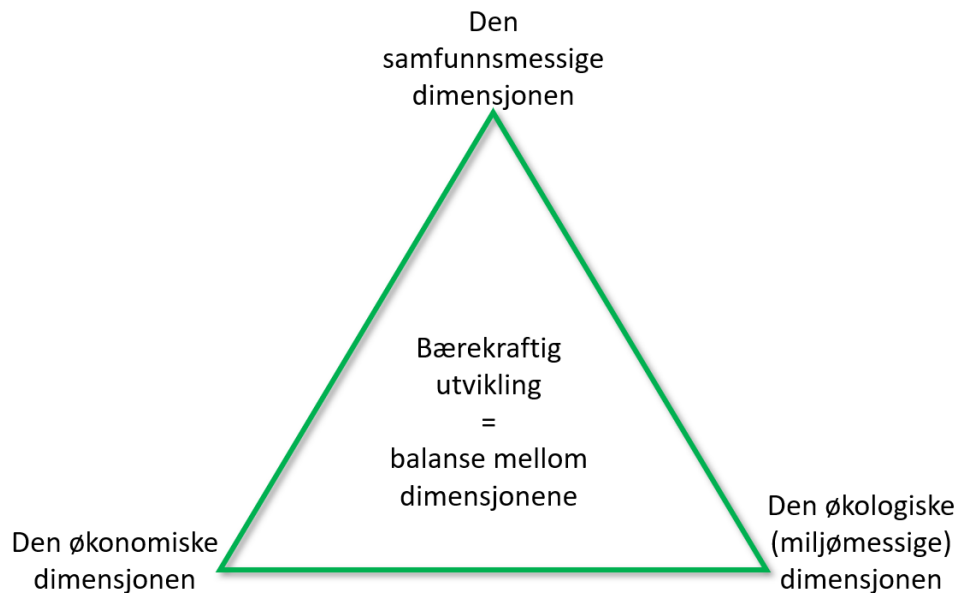
Med tanke på den potensielle effekten ESG kan ha på bærekraftig omstilling i næringslivet direkte, og indirekte gjennom ringvirkninger, kan det hende at kontraktene nødvendigvis ikke trenger å inneholde flere konkrete incentiver i fremtiden.

Vi har sett gjennom analysen av datamaterialet i dette kapitlet, at det er ulike begreper rundt bærekraft. Klimabyrået *Footprint* beskriver ganske treffende usikkerheten som kan gjelde rundt de ulike bærekraftsbegrepene. «Hvis økonomisjefen snakker om ESG, kommunikasjonssjefen om bærekraft og HR-sjefen om samfunnsansvar, kan det gå unødvendig lang tid før diskusjonene handler om det som faktisk er det viktigste – å prioritere og sette i gang målrettede tiltak for bærekraftige forbedringer (Bakken, 2021). Footprint hevder videre at bærekraft og ESG er to sider av samme sak. Et bærekraftig selskaps forretningsstrategi inneholder miljømessige, sosiale og økonomiske hensyn. «Forskjellen er tydeligst innen rapportering. For å tilpasse rapporteringen til finanssektorens ESG-vurderinger, presenterer flere og flere virksomheter bærekraftsresultatene som tall og tabeller i en egen rapport» (ibid.)

Hvordan virksomhetene satser på bærekraft, kan også bli synlig gjennom hvordan de organiserer arbeidet, med eksempelvis dedikerte bærekraftsansvarlige. Eller at det er implementert i andre deler av virksomheten, hvor bærekraftsmålene faller naturlig inn under driften. Det betyr nødvendigvis ikke at de som ikke har bærekraft beskrevet som del av stillingsinstrukser ikke jobber med bærekraftige tiltak, da det ligger latent i virksomhetens kjerneverdier og driftsprofil. Men med det økende kravet om ESG rapportering, vil det mest sannsynlig fremtvinge at flere virksomheter må enten ansette egne folk som skal rapportere bærekraftig fotavtrykk, eller at konsulentbransjer hvor disse tjenestene kan kjøpes fra, vil fortsette å vokse. ESG er et av denne studiens viktige funn som kan komme til å bli en viktig begrunnelse for mange virksomheter til å bli bærekraftige i fremtiden.

Vi mener det er viktig at virksomheter prinsipielt operasjonaliserer den triple bunnlinjen, også med tanke på legitimitet (kapittel 5.1.1), synliggjort gjennom det Holden og Linnerud kaller tre-pilarmodellen (se figur 5). Den viser at bærekraftig utvikling har en samfunnsmessig, økonomisk og miljømessig dimensjon, hvor det handler om å finne en balanse mellom disse dimensjonene. Som Holden og Linnerud (2021) peker på, kan ikke *økonomene* lengre bare rette søkelyset mot inntjening og positive budsjetter, men må vurdere hva tallene faktisk betyr for klima og rettferdighet. Virksomhetens *utviklere* må ta bort skylappene og se hva innovasjonene betyr for det biologiske mangfoldet. *Økologene* må legge vekk forstørrelsesglasset fra dyrebare

mosearter, og fortelle hva vern av disse betyr for samfunnet, og folk flest. Lokale og nasjonale myndigheter må gjøre alt på en gang (s. 198).



Figur 5: Tre-pilarmodellen. Figuren viser dimensjonene ved bærekraftig utvikling, hentet fra Holden og Linnerud (2021, s. 198)

Næringslivet vil ha en viktig funksjon i den bærekraftige omstillingen. Ikke bare nasjonalt, men også internasjonalt. Balansen mellom dimensjonene må identifiseres, og som tidligere nevnt, er det pekt på ledelsens viktige rolle i den bærekraftige omstillingen. Som vi skal se nærmere på under bærekraftige implikasjoner, kan bærekraftige omstillinger være positive bidrag til virksomhetens bunnlinje, men også negative hvis de ikke gjennomfører bærekraftige tiltak. Samtidig skal vi dykke ned i de utfordringer som virksomhetene kan møte på i de bærekraftige omstillingene og tiltakene.

5.3 Implikasjoner av bærekraftige tiltak

Nå har vi sett hvordan virksomheter begrunner bærekraftige omstillinger, og hvordan bærekraftsarbeidet operasjonaliseres i virksomhetene. I dette delkapittelet vil vi se på *hvilke implikasjoner¹⁶ bærekraftige tiltak har for de ulike virksomhetene?* Det kommer frem at det medfører både positive og negative implikasjoner ved å gjennomføre, eller ikke gjennomføre, bærekraftige tiltak. Virksomhetene opererer i ulike organisasjonsfelt og implikasjonene vil av den grunn variere, men vi har likevel funnet noen fellesnevnerer på tvers av

¹⁶ Med implikasjoner sikter vi til konsekvenser, virkninger eller følger av bærekraftige tiltak.

organisasjonsfeltene. Vi har identifisert fire områder, som også kan interagere med hverandre, som påvirkes av bærekraftige tiltak: *omdømme, tilgang til ressurser, forretningsmuligheter og påvirkningskraft.*

5.3.1 Omdømme

En viktig implikasjon av bærekraftige tiltak er at det påvirker virksomhetens omdømme, og fellesnevneren synes å være at det får et positivt utslag. Det må likevel understrekes at omdømme ikke er fremstilt som en begrunnelse for å gjennomføre bærekraftige tiltak, men heller som en positiv følge av virksomhetens arbeidsinnsats på området. Informanten fra DNB forklarer hvordan de har bygget et godt omdømme:

Vi ser på rangeringer at vi veldig ofte blir kåret til verdens mest likestilte bank, og det kom som resultat av et målrettet strategiarbeid og gjennom å bygge stein på stein. Du må faktisk gjøre jobben og vise til resultater for å fortjene et godt omdømme. Det er konkrete resultater som bygger et godt omdømme.

Forklaringen forteller oss at dersom virksomheten ikke legger inn en arbeidsinnsats og ikke kan vises til resultater, så vil ikke omdømmet bli bedre. Forsøker virksomheten å bygge et omdømme uten å gjøre jobben, kan det snarere få motsatt effekt fordi det kan fremstå som et forsøk på grønnvasking. Det fremstår som en felles enighet, at iverksettelse av tiltak primært for å bedre omdømmet, innebærer en betydelig risiko for å bli gjennomskuet og få et potensielt rykte for å være en grønnvasker. Informanten fra Norsk Tipping fremstiller det slik:

For kanskje 5 år siden, så var ikke folk så bevisste når det gjaldt bærekraft, og selskapet kunne egentlig kommunisere litt det man ville rundt bærekraft, og så kunne man lage et eller annet glansbilde, og [folk] ville tatt det for god fisk. Sånn er det jo ikke lenger. Den yngre generasjonen går ikke på det, og hvis du blir tatt for å drive med grønnvasking, så skal det ganske mye til for å bygge opp igjen omdømmet sitt.

Her peker informanten på en potensiell risiko for virksomheten, dersom den forsøker å fremstå som bærekraftig, uten å ha gjort jobben, og oppnådd tilfredsstillende resultater. Et godt omdømme kommer istedenfor som en naturlig implikasjon av bærekraftsarbeidet og resultatene til virksomheten. Det er også interessant å se på forskjellen mellom organisasjonsfeltene som er miljøvennlige og de organisasjonsfeltene som ikke er det. I Foodora så har man eksempelvis ikke sett noe behov for å aktivt kommunisere bærekraftsresultatene. Informanten fra Foodora forklarer at

Vi har diskutert i avdelingen om vi skal være synlig på bærekraft og ta en posisjon der, men tanken er at nei det skal vi ikke [...] fordi vi oppfattes som et bærekraftig selskap, fordi vi er det, så har vi ikke gjort det. Da har vi tatt oss luksusen til å fokusere mer på at driften vår er bærekraftig, og vi fokuserer på at kommunikasjonen nedover reflekterer det

Det er interessant å se at et selskap som Foodora, som per definisjon er bærekraftig, ikke ser behovet for å aktivt ta en posisjon som et bærekraftig selskap. Dette forsterker og understreker påstanden fra vår informant i DNB om at dersom virksomheten legger ned en innsats og kan vise til resultater, så bygges det et godt omdømme uten å måtte bruke ressurser på strategisk kommunikasjon. Vi ser at virksomhetene som opererer i organisasjonsfeltene som ikke anses bærekraftige har en annen tilnærming til omdømme. Vår informant fra Hæhre forklarer at de gjerne ønsker å synliggjøre innsatsen de legger ned i bærekraftsarbeidet:

Vi bruker det omdømmemessig til å profilere oss [...] [Vi] sørger for positive oppslag i lokalavisene både når vi starter nye prosjekter og når vi avslutter, men også underveis i prosjektperioden, og [vi ønsker å] synliggjøre de gode tiltakene vi gjør innenfor bærekraftsområdene.

Hæhre opererer i en bransje hvor betydelige innhugg i natur kan bli svært synlig for omgivelsene. Grønne skoger blir erstattet med gråfarget fyllmasse og store anleggsmaskiner, og dette medfører tilsynelatende et større behov for å synliggjøre de tiltakene virksomheten gjør for å ivareta biologisk mangfold og ytre miljø, men også dimensjoner som helse og anstendig arbeid. Uttalelsen fra Hæhres informant er et eksempel på enkelte kjennetegn fra virksomhetstypen *sjarmøren* (se kapittel 2.4), da de gjennom omdømmebygging forsøker å unngå ulemper. Det er viktig at man ikke forveksler denne strategien med grønnvasking, for bærekraftstiltakene som gjennomføres er reelle og gjennomtenkte. Det handler om å synliggjøre egen bærekraftsprofil for å skaffe seg kapital der det er fremstilt en rekke bærekraftige betingelser. På lik linje som Holden og Linnerud (2021) fremstiller det, så ser vi i større grad at virksomheter som opererer i organisasjonsfelt som ikke er ansett bærekraftig, erkjenner at omdømmet kan påvirke verdiskapningen, og de er dermed villig til å gjennomføre bærekraftige omstillinger for å påvirke etterspørselen positivt (s. 274-275).

5.3.2 Tilgang til ressurser

Basert på informasjonen fra informantene så ser det ut til at bærekraftige tiltak som hovedregel vil føre til et bedre omdømme, eller styrke legitimiteten til virksomhetene. Som forklart i teorikapittelet så anses legitimitet som den viktigste ressursen for virksomheter, for da vil andre ressurser tilføres virksomheten naturlig. Informanten fra Sodexo eksemplifiserer hvordan dette utspiller seg i praksis: «Hvis vi er flinke på de tingene som kreves nå i businessverden, så får vi jo mer tilgang på kapital, investorer, talenter og folk som vil jobbe her, og kunder». Vi ser at uttalelsen til informanten fra Sodexo er representativ for alle virksomhetene i de ulike organisasjonsfeltene vi har undersøkt. En studie fra i 2014 publisert av forskere ved Harvard Business School underbygger uttalelsen til informanten fra Sodexo, hvor forskningen viser at høyt kvalifiserte arbeidstakere tiltrekkes av virksomheter de anser som bærekraftige. Videre har de funnet at bærekraftige virksomheter har færre kapitalbegrensninger og høyere tillit i markedet. Tilliten forsterker omdømmet og fremmer økonomisk virksomhet. De har også funnet at i flere produktmarkeder foretrekker kunder virksomheter de anser som ansvarlige, og kundemassen påvirkes derfor positivt som følge av bærekraftige tiltak (Eccles et al., 2014; Cheng et al., 2014). Vi vil i det kommende presentere hvordan bærekraftige tiltak kan påvirke virksomhetenes tilgang til kapital, talenter og kunder.

Kapital

Tidligere forskning samt data vi har samlet inn fra intervjuer tyder på at kapitalen gradvis beveger seg i en grønnere retning. Sjøfjell (2011) trekker frem at det tilsynelatende er en økende andel grønne investorer, og at børsnoterte selskaper som skiller seg ut som miljøvennlige vil kunne merke en økt interesse for deres aksjer, noe som igjen kan føre til stigende aksjekurser. Aksjonærer som har kjøpt aksjer i virksomheten tidligere, vil kunne selge med gevinst (s.313-314). Sjøfjells påstand samsvarer med uttalelser fra våre informanter i DNB og Sodexo som presentert tidligere, og styrkes dessuten av forskningen til Cheng et al. (2014), som viser at virksomheter med gode resultater innenfor samfunnsansvar, har lavere kapitalbegrensninger enn andre virksomheter. En av årsakene som trekkes frem er virksomhetenes åpenhet, hvor høyere grad av åpenhet reduserer informasjonsasymmetrier mellom virksomheten og investorene, og reduserer dermed opplevd risiko (s. 16). Sjøfjell (2011) påpeker også at det i norsk selskapsrett forutsettes et langsiktig perspektiv og hun argumenterer for at utviklingen i samfunnet går i retning av at miljøkrav blir viktigere, både i folks oppfatning, men også i lovgivers oppfatning (s. 314). Sitatet til informanten fra Equinor i kapittel 5.2.3, illustrerer også hvordan selskapet iverksetter bærekraftige tiltak for å tiltrekke seg langsiktige investorer.

Eccles et al. (2014) har identifisert at å ha et styre som fokuserer på bærekraft, samt bonuser til toppledelsen for bærekraftsprestasjoner, er to effektive mekanismer for å sørge for at dette gjennomføres. De hevder at kortsiktige investeringer for å forbedre seg på ikke-finansielle områder vil være positivt i det lange løp da det vil medføre bedre finansielle resultater. Det forutsetter dog at investorene har troen på at ledelsen har en sterk «business case» for disse investeringene (s. 19). De har også funnet ut at bærekraftige virksomheter utkonkurrerer ikke-bærekraftige virksomheter. Dersom man i begynnelsen av 1993 investerte 1\$ i en likt vektet portefølje ville bærekraftige virksomheter ha vokst til 22,6\$ i utgangen av 2010, mens i kontrast ville samme investering i ikke-bærekraftige virksomheter bare ha vokst til 15,4\$ (ibid., s. 20).

Talenter

Virksomheter som jobber med bærekraft, nyter også godt av ikke-finansielle ressurser. Dersom selskapene har et godt omdømme som følge av bærekraft, er sannsynligheten større for at talentfulle studenter og arbeidstakere i større grad prioriterer disse virksomhetene. Sjøfjell (2011) påpeker også at miljøvennlige selskaper med et godt renommé vil være spesielt konkurransedyktig i jakten på de beste ansatte (s. 313). Kampen om de beste ansatte er, som tidligere presentert, av enkelte informanter trukket frem som en sentral begrunnelse for de bærekraftige tiltakene, men det er like fullt en implikasjon av bærekraftige tiltak i alle de undersøkte organisasjonsfeltene. Dersom stadig flere virksomheter iverksetter flere omfattende bærekraftige tiltak i fremtiden, vil det kanskje bli vanskeligere for talentene å utpeke enkelte virksomheter som klare førstevalg. Men for å komme dit, må det bli homogenitet mellom alle virksomheter, forutsatt at det er mulig. Verdensbildet endrer seg fra tid til annen og det vi anser som ansvarlig og bærekraftig i dag, er nødvendigvis ikke det om 50 år.

Kunder

Det argumenteres fra flere at en viktig implikasjon av bærekraftsarbeidet er flere kunder. I polygon så ser de at en bærekraftig omstilling vil koste, men at de regner med de vil få igjen for denne investeringen. Informanten fra Polygon forklarer at

Ja vi vet at det kommer til å koste litt, både satsingen med å komme dit, men det tror vi at vi skal vi få igjen, gjennom å differensiere oss fra konkurrentene og sånn sett vinne nye kontrakter i årene fremover.

Sjåfjell (2011) påpeker hvordan miljøvennlige valg av råstoff, produksjonsmetoder eller transportmåter kan gi økt salg, ved at kundene foretrekke det miljøvennlige selskapet (s. 313). Dette kan nok i mange tilfeller stemme, men i våre undersøkelser kommer det også frem at det i enkelte bransjer ikke nødvendigvis er det mest bærekraftige som vinner mest kunder. Vi har sett at virksomheter som selger tjenester til andre virksomheter kan ha mye å hente på å levere bærekraftige varer og tjenester, fordi dette skaper positive ringvirkninger. Men ser vi derimot til forbrukermarkedet hvor «mannen i gata» skal kjøpe varer og tjenester, så er det ikke nødvendigvis slik at bærekraft er det viktigste utvalgsparameteret. Foodora har eksempelvis blitt kritisert i media for å økende antall bilbud, men informanten derfra forklarer at de ikke opplever endringer i atferdsmønsteret til kundene.

Det har ikke hatt noen effekt på bestillingene. Så det er nok mer sånn kuriositet dette med bil versus sykler, og som har veldig liten effekt på hva kundene faktisk gjør. De er opptatt av å få det de bestiller, på det tidspunktet de forventer.

Det trekkes også frem av andre informanter at kunder ikke alltid vil ha det mest bærekraftige produktet, men dette kommer vi tilbake til i kapittel 5.4 *utfordringer med å velge bærekraft*.

5.3.3 Nye forretningsmuligheter

Bærekraftig omstilling øker tilsynelatende sannsynligheten for at virksomhetene vil kunne delta i nye forretningsområder. Informanten fra DNB påpeker at

Bærekraftig omstilling kommer med mange nye forretningsmessige muligheter [...] Nå har jeg snakket om liksom den store hvorfor, selvfølgelig skal vi ta samfunnsansvar, det er viktig for de ansatte [...] Bærekraft er mye etterlevelse, det kommer krav og regler som vi må forholde oss til, men det andre er også at det kommer spennende forretningsmuligheter, så det er begge deler.

Bærekraftstiltak vil kunne fremme innovasjon da det krever at virksomhetene har en god dialog med interessentene, hvilket gjør dem i stand til å tidligere fange opp endringer i markedet og omgivelsene. Sjåfjell (2011) påpeker også hvordan investeringer i forskning og utvikling kan gjøre at selskapet etablerer seg som markedsledende med miljøvennlige løsninger innenfor organisasjonsfeltet. Virksomheter som omstiller til en bærekraftig drift på eget initiativ vil kunne oppleve å få et forsprang på andre virksomheter etter hvert som miljørettslige reguleringer strammer til virksomhetenes handlingsrom (s. 313). Vår informant fra DNB trekker frem at

Vi mener også at bærekraftstrategien gjør oss bedre rustet til å ta del i nye forretningsmuligheter. Bare se på norsk batterivirksomhet for eksempel. For to [til] tre år siden så var det nesten ingen virksomheter av det slag, og nå plutselig er det en stor ting. Ting går så fort!

Informantene fra BDO trekker også frem at det dukker opp mange nye forretningsmuligheter i forbindelse med bærekraft: «Det er jo noe helt enormt med forretningsmuligheter å drive med bærekraft, vi pleier å si at bærekraft er en verdiskapende aktivitet». Det vil med andre ord være fordelaktig for de fleste virksomheter å jobbe aktivt med bærekraft. Nye forretningsmuligheter vil dukke opp som følge av omstillingen i næringslivet, og passive virksomheter vil i større grad kunne oppleve at offensive virksomheter får et forsprang i disse nye forretningsområdene. Dette forspranget kan også medføre en større påvirkningskraft.

5.3.4 Påvirkningskraft

En siste implikasjon vi ønsker å trekke frem er at virksomheter som iverksetter bærekraftige tiltak, eller gjennomfører bærekraftige omstillinger har en tendens til å øke påvirkningskraften både i verdikjeden og i organisasjonsfeltet. Dette kan eksempelvis skje ved at virksomheten er tidlig ute i sitt organisasjonsfelt, og dermed får muligheten til å sette en standard i organisasjonsfeltet. En av våre informanter fra BDO eksemplifiserer påvirkningskraften slik: «Så er det jo sånn at når naboen legger solceller på taket, så får man jo lyst på det selv også. Så det er noen ting med å være den som går foran her også». Dersom man ønsker å påvirke i verdikjeden så virker det som at de største selskapene har bedre forutsetninger for å få til dette. Vår informant fra Equinor forklarer hvordan de forsøker å påvirke verdikjeden:

Hvis vi kommer over situasjoner blant våre leverandører som ikke er tilfredsstillende, eller det er risiko for at de ikke er tilfredsstillende, så jobber vi med leverandørene våre for å få det bedre. Det har vi i stor grad gjort og [vi] ser tegn til, og bevis for, at forholdene til arbeiderne har blitt bedre. Så det er en god påvirkning synes jeg.

Virksomheter som tidlig omstiller seg og iverksetter bærekraftige tiltak får muligheten til å være en påvirker fremfor å bli påvirket. Dette samsvarer med teorien om tvingende isomorfisme, hvor virksomheter med makt og innflytelse kan sette krav og dermed påvirke andre virksomheter til å iverksette tilsvarende bærekraftige tiltak. Dersom man ikke gjennomfører bærekraftige tiltak, vil virksomheten kunne havne i en posisjon hvor den ikke kan forvente eller forlange noe av andre. I Sodexo forklarer vår informant hvordan virksomheten forsøker å inspirere i hele verdikjeden:

Vi prøver jo også å inspirere. Bakover i verdikjeden kan man alltid kreve, så til våre leverandører kan vi sette krav sånn og sånn [...] Men det er fremover i verdikjeden, hvordan [man] får kunder og de andre med på laget.

Sitatet fra vår informant i Sodexo illustrerer hvordan de enklere kan påvirke bakover i verdikjeden enn fremover. De store virksomhetene har derfor mulighet til å påvirke leverandører og lignende, men som informanten fra BDO påpeker: «Så kan det være et gap mellom det interessentene mener er viktig og det man faktisk kan påvirke». Dette gapet kan medføre dilemmaer for virksomhetene om hva som skal prioriteres, og dette vil vi se nærmere på i kapittelet om *utfordringer med å velge bærekraft*.

5.3.5 Delkonklusjon

Basert på data fra intervjuene har vi identifisert fire områder som henger tett sammen, og vi ser at implikasjonene av bærekraft kan føre til bedre omdømme, tilgang på ressurser, nye forretningsmuligheter og større påvirkningskraft. Vi ser også at implikasjonene kan utvikle seg som en kjedereaksjon, hvor en implikasjon kan føre til en ny, og så videre. Vi har derfor valgt å omtale implikasjonene som en *bærekraftig kjedereaksjon* (se figur 6).



Figur 6: Bærekraftig kjedereaksjon.

Våre funn viser at bærekraftig omstilling kan medføre et godt omdømme for virksomhetene. For noen virksomheter i organisasjonsfelt med synlig påvirkning på ytre miljø, kan det være mer aktuelt å synliggjøre bærekraftige tiltak. Selv om disse virksomhetene faktisk gjennomfører reelle bærekraftige tiltak, kan fokuset til omgivelsene likevel dreie seg mot det negative, dersom påvirkningene er mest synlig. Strategisk omdømmebygging kan derfor være nyttig i legitimeringsprosessen til virksomheten. Når et godt omdømme er på plass, vil det kunne gi virksomheten større tilgang på både finansielle og ikke-finansielle ressurser. Tilgangen på ressurser som de *beste talentene* og *kapital* kan igjen føre til at virksomhetene havner i en posisjon hvor de har gode forutsetninger for å lykkes med innovasjon og deltakelse i nye forretningsområder. Dersom virksomheten tidlig fanger opp nye forretningsmuligheter, kan den ha større mulighet til å styrke påvirkningskraften, både i eget organisasjonsfelt, men også i andre organisasjonsfelt. Dette kan eksemplifiseres med suksesshistorien til Tesla, hvor man nå kan se at selskapet har vært en påvirker til at andre bilprodusenter også må tilby elbiler. Økende

salg av elbiler fører til større behov for flere og bedre batterier, og som informanten fra DNB forklarte, fører dette til at eksempelvis norsk batterivirksomhet vokser frem som en stor industri. Virksomhetene som opererer i organisasjonsfeltet for batteriproduksjon kan på samme måte kunne iverksette bærekraftige tiltak, bygge et godt omdømme, få tilgang på ressurser og dermed ha gode forutsetninger for bærekraftig innovasjon, og virksomhetene som lykkes kan også få en større påvirkningskraft.

Vi har sett at bærekraftige omstillinger kan gi fordelaktige implikasjoner for virksomhetene, samtidig som det tilsvarende kan bli negative hvis virksomheten velger å ikke bli bærekraftig. I neste kapittel skal vi se nærmere på noen av utfordringene virksomhetene kan møte på, når de skal innføre bærekraftige tiltak.

5.4 Utfordringer med å velge bærekraft

Selv om virksomheter ønsker å bli bærekraftige, er det forhold i organisasjonsfeltet som kan bremse omstillingen, eller stanse den helt. I forlengelsen av implikasjonene med bærekraft, er det også interessant å se på *hvilke utfordringer møter virksomhetene i forbindelse med bærekraftige omstillinger, og kan de løses?*

5.4.1 Avhengighet av interessenter og globale verdikjeder

Vi har funnet at noen av virksomhetene ønsker å gjennomføre bærekraftige endringer, men at de er avhengig av andre interessenter i organisasjonsfeltet, og reguleringer fra myndigheter og offentlige virksomheter, for å få det til. Det første vi skal se på, er hvordan to av virksomhetene Sodexo og CASK, som står i midten av en verdikjede, har utfordringer med å spesielt påvirke oppover i verdikjeden mot kjøpere og sluttkunder, og til dels også mot leverandører. Informantene peker på at selv om de har god inntjening, og for Sodexos del tilhører en av verdens største selskaper, er de ikke store nok i Norge til å sette makt bak påvirkningen til bærekraftig omstilling oppover i verdikjeden.

I kapittel 5.3.4 så vi hvordan informanten fra Sodexo fortalte at det er lettere å sette bærekraftige krav til leverandører bakover i verdikjeden, mens utfordringene ligger «fremover i verdikjeden, hvordan får du kunder og de andre med på laget?». Hun beskriver også at Sodexo er i en bransje som ses på som *underdog*, «for vi driver med sånne tjenester som ikke folk gidder å drive med selv [...] det er typisk *outsourcet* renhold, kantine og vaktmester». Det de forsøker i Sodexo er å formidle til kundene at virksomheten «kan mye om bærekraft, bærekraftsstrategier, [og] målinger» for å prøve å inspirere virksomheter oppover i verdikjeden til en bærekraftig omstilling. I tillegg er det et skille hvor Sodexo kan være bærekraftig i operasjonaliseringen av

tjenestene de leverer. For eksempel kan de velge å bruke miljøvennlige produkter når de utfører renholdstjenester. Men der de eksempelvis leverer kantinetjenester er det kunden som bestemmer hva som skal serveres. Informanten i Sodexo beskriver et dilemma de står overfor, hvor de ønsker å gjennomføre bærekraftige tiltak i et segment, men kan ikke gjennomføre det på grunn av kundens krav til produktleveransen: «Det hjelper liksom ikke å spise et salatblad mer, nå snakker vi med våre kunder om å gå «*all green*» [...] Hvordan skal vi komme til *net zero*¹⁷ status [...] og da må vi ta mer radikale grep».

Det samme dilemmaet opplever CASK også. Som beskrevet i kapittel 5.2.3, opplevde de utfordringer med å innføre lettvekts vinflasker. Informanten ga også et godt eksempel på hvordan de prøvde å være miljøvennlig i verdikjeden, med å sende ølbokser ut til dagligvarekjedene uten plastemballasje, men utfordringen var at det ville ikke dagligvare selge:

Da fikk jeg det i retur, fordi det ikke var plast på, og da ville ikke de selge. Da ble det skadet vare ble det sagt, fordi det var for vinglete. Da står du midt imellom barken og veden, og vi er ikke sterke nok til å kunne si at det her må dere gjøre, det er jo miljøvennlig, det klarer vi ikke. Det skulle vi jo gjerne gjort og vi prøvde jo, og det funket ikke.

Ser vi til litteraturen angående hvor makten ligger i verdikjeder, har Hamish van der Ven undersøkt dette, og hva slags type makt som utøves i forbindelse med bærekraftige omstillinger. Han har tatt utgangspunkt i verdikjedene innenfor dagligvare- og detaljhandel, men peker på at de er overførbare til andre typer verdikjeder. Perspektivet for undersøkelsene har vært *globale verdikjeder (GVK)* og det passer med de virksomhetene vi har snakket med, ettersom de fleste opererer i, eller samhandler med, internasjonale arenaer. Men mange av de mekanismene som beskrives for globale interaksjoner i et organisasjonsfelt, er også overførbare til virksomheter som har rene nasjonale tilsnitt.

Ven (2018) starter med å beskrive viktige konsepter hvor *transnasjonale bærekraftsstandarder (TBS)* utvikles i stor grad av uavhengige *tredjeparts standardsettere (TSS)*, og er med på å påvirke en global verdikjede i en bærekraftig retning (s. 624). I Norden har vi eksempelvis *Miljømerking Norge*, som forvalter det nordiske *Svanemerket* og *EU Ecolabel*, som en typisk TSS. Denne organisasjonen utvikler bærekraftsstandarder, og er en ikke-profitertende stiftelse, som får inntekter fra avgifter virksomheter betaler for å bruke eksempelvis Svanemerket, og

¹⁷ *Net zero* peker på en balanse mellom produsert drivhusgass kontra mengden som fjernes fra atmosfæren.

bevillinger fra staten. Miljømerking Norge har et kompetent fagmiljø som setter nye miljøkrav, og reviderer gamle. For at virksomheter skal få bruke Svanemerket på produkter, leveranser og tjenester de leverer, må de søke om tillatelse og framlegge dokumentasjon på at de oppfyller kravene (Svanemerket, u.å.). Men påvirkningsgraden en tredjeparts standardsetter har til bærekraftige omstillinger, er avhengig av flere faktorer. Det må eksempelvis eksistere en verdikjede, og den må ha virksomheter med makt, kalt påvirkere, som kan påvirke resten av verdikjeden (Ven, 2018, s. 624).

Et annet viktig konsept hos Ven (2018), er begrepet *portvaktsmakt*. Den som har denne makten i en global verdikjede, kan bestemme hvem som skal få innpass i verdikjeden, og hvem som må stå utenfor. Hvem som har denne makten i de ulike verdikjedene, er nødvendigvis ikke de som sitter på toppen, eksempelvis en dagligvarekjede. Det kan også være en tredjeparts standardsetter som har portvaktsmakten, hvor eksempelvis en virksomhet som ønsker innpass i verdikjeden, eller søker legitimitet i organisasjonsfeltet, må tilpasse seg bærekraftsstandardene, som et resultat av tvungen isomorfisme (s. 633). Det som også har vist seg viktig for en tredjeparts standardsetter, i tillegg til å være uavhengig, er at de kan ikke bare slippe inn medlemmer fra en virksomhetstype, eksempelvis produsenter eller kjøpere. For å unngå å bli beskyldt for at den senker kravene for en gruppe som kan få påvirkningsmakt over standardsetteren, må den sørge for likevekt, for å opprettholde kredibilitet rundt de krav som fremmes i bærekraftsstandardene (ibid., s. 626).

En utfordring som Ven (2018) peker på, er hvis en tredjeparts standardsetter også har funksjonen som kontrollerer og godkjenner at virksomheter oppfyller kravene til bærekraft som de har satt. Det kan føre til en interessekonflikt, ettersom inntekter til drift kommer fra blant annet avgifter virksomheter betaler for å kunne bruke standardsetterens logo (s. 627), eksempelvis Svanemerket.

Men det er nødvendigvis ikke en sannhet at det blir en interessekonflikt. Måten en tredjeparts standardsetter blir organisert på, og hvilke knytninger den har, er med på å definere legitimitet og troverdighet. Samt å unngå fristelsen til å senke de objektive kravene, for å sikre nødvendig inntjening. Hvis vi tar for oss nevnte Svanemerket, utformer de krav og sertifiserer virksomheter til å kunne bruke logoen på det de produserer og leverer. Men bakgrunnen for opprettelsen av Svanemerket, og måten de er organisert på, begrenser en mulig interessekonflikt. Svanemerket ble opprettet i 1989 av Nordisk Ministerråd, som et offisielt miljømerke, for å hjelpe forbrukerne å identifisere miljøvennlige produkter. I tillegg har de et

styre som skal sørge for at den offisielle merkeordningen forvaltes i tråd med «miljømessig integritet og økonomisk bærekraft» (Svanemerket, u.å.). Det å ha et styre i seg selv er ikke noe garanti for å unngå en interessekonflikt, men styrets oppbygging og representantutvalg er med på å øke tilliten til at Svanemerket faktisk sertifiserer virksomhetene ut fra fastsatte bærekraftige krav, og ikke etter inntjening. Styret oppnevnes av Barne- og familiedepartementet, og de utnevner også styrets leder. Styret sikres en likevekt fra forskjellige interesseorganisasjoner, eksempelvis miljøvern-, arbeidslivs- og handelsorganisasjoner, forbrukerrådet og ansatterepresentant (Svanemerket, u.å.).

En interessant observasjon er at det sitter også en representant for *Dagligvarekjedenes Miljøforum (DMF)*, i Miljømerking Norges styre. DMF er et forum for de tre største aktørene innenfor dagligvarehandelen, NorgesGruppen AS, Coop og Rema 1000, hvor det er et uttalt mål å koordinere overordnede bærekraftige utfordringer knyttet til bærekraft og redusert miljøbelastning, blant annet emballasje (DMF, u.å.). Det var dette informanten fra CASK blant annet pekte på. At de ønsket å gjøre noe med emballasjen for å bli mer miljøvennlig, men faktisk møtte motstand hos dagligvarekjedene. De tre aktørene i DMF kontrollerte 96,6% av dagligvaremarkedet i 2021, hvorav NorgesGruppen var størst med 44%, Coop 29,7% og Rema 1000 hadde 22,9% (Dagligvarehandelen, u.å.). Vens casestudieobjekt var tilsvarende den største amerikanske supermarkedkjeden, Walmart, og kan være med på å belyse forholdet mellom dagligvarekjeders makt i Norge, spesielt relatert til andre aktørers ønsker om bærekraftige endringer i verdikjeden. I studien beskriver han hvordan forskjellige parametere i organisasjonsfeltene, er med på å styre hvem som har *portvaktroller* og *påvirkningsmakt* i verdikjedene.

Det handler blant annet om de globale verdikjedenes strukturering, hvor mange *aktører* har den, lokalisering av *økonomisk makt*, *transparens* og den *offentlige sfæres oppmerksomhet*. Med bakgrunn i dette har Ven identifisert fem variabler som potensielt styrer hvor mye portvaktsmakt en ledende virksomhet i en global verdikjede har, eksempelvis en dagligvarekjede. Dette er med på å belyse de utfordringer som aktører kan møte på når de ønsker å bli bærekraftige, samtidig som den også kan gi noen overordnede løsninger på de samme utfordringene.

Variabel	Beskrivelse	Portvaktsmakt for ledende virksomhet
1) Strukturering av den globale verdikjeden	GVK-en er har en tydelig hierarkisk struktur	Høy
2) Antall ledende virksomheter i en GVK og økonomisk makt	GVK-en består av flere mektige ledende virksomheter	Lav
3) Antall TSS-er og relevans	GVK-en har flere relevante TSS-er	Høy
4) Antall tilbydere i en GVK og maktfordeling	GVK-en har et godt utvalg av mektige tilbydere for ledende virksomheter å velge blant	Høy
5) Organisasjonsfeltets interesse i den offentlige sfære	Stor interesse og utsettes for granskning	Lav

Tabell 5: Portvaktsmakt i den globale verdikjeden. Tabellen viser hvordan forskjellige variabler påvirker portvaktsmakten til ledende virksomheter i en global verdikjede (Ven, 2018, s. 637).

I globale verdikjeder som har hierarkiske strukturer, variabel én, er det stor sannsynlighet for at ledende virksomheter har en høy grad av portvaktsmakt, ettersom forholdene fra toppen av verdikjeden og nedover er mer direkte og innebærer eksklusive rettigheter, eksempelvis sterke kjøpere. Motsatt så kan portvaktsmakten modereres hvis makten er mer jevnt fordelt i verdikjeden, hvor det eksisterer en likevekt mellom kjøper og tilbyder. (Ven, 2018, s. 637).

I variabel to er kjøpekraft og økonomisk makt jevnt distribuert mellom flere ledende virksomheter i en global verdikjede. Dermed vil den enkelte virksomhets portvaktsmakt være lav. Dette fører til at tredjeparts standardsettere har flere innslagspunkt i leverandørnettverkene. Hvis beslutningsmyndigheten over en bærekraftsstandard er mangfoldig, vil ledende virksomheter ha mindre påvirkningsmuligheter over leverandører, og ha redusert mulighet til å fungere som portvakt overfor hvilke tredjeparts standardsettere som får påvirkningskraft i verdikjeden. I de tilfeller der beslutningsmyndigheten over bærekraftsstandardene er konsentrert, vil ledende virksomheter kunne utøve en større grad av portvaktsmakt (ibid., s.637-638).

I den tredje variabelen florerer det av bærekraftsstandarder i verdikjeden, og gir ledende virksomheter stor portvaktmakt, da de har en større mulighet for å «shoppe billigste bærekraftsstandard». Tilsvarende vil tredjeparts standardsetteres portvaktmakt synke, da de ikke er alene om å gi ledende virksomheter tilgang til lukrative markeder, eller et bedre omdømme gjennom eksklusive og særegne bærekraftssertifiseringer. Et faremoment i denne variabelen, er hvis virksomheter med portvaktmakt presser bærekraftsstandardene til å få en lavere effekt innenfor bærekraftig utvikling (ibid., s. 638).

Naturvernforbundet pekte i en artikkel på en del faktorer som belyser den tredje variabelen. De fremhever Svanemerket som en av de beste miljømerkene på markedet, men at det eksempelvis i klesindustrien er alt for mange miljømerkinger å velge i. De er utviklet av kleskjedene selv, som gjør det vanskelig for forbrukerne å velge de plaggene som faktisk har en mindre miljøbelastning. For eksempel syntetiske klær som presenteres som miljøvennlige fordi de kommer fra resirkulerte plastflasker, men når de vaskes skilles mikroplast ut i vaskevannet. Derfor hevdes det i artikkelen at Svanemerket må være sitt ansvar bevisst, når de eventuelt skal godkjenne syntetiske plagg som miljøvennlige. Et alternativ er at plaggene da må tilleggsmarkeres at de slipper ut mikroplast (Naturvernforbundet, 2020).

Variabel fire inneholder et sterkt fragmentert spekter av produsenter, og den økonomiske makten blant disse er jevnt fordelt i den globale verdikjede. Utfordringen for tredjeparts standardsettere er å tilnærme seg alle de ulike tilbyderne, for å motivere eller utøve press til å legge om til en bærekraftig produksjon. De blir derfor nødt til å henvende seg til toppunktene i verdikjeden, som regel de ledende virksomhetene, for å kunne utøve innflytelse til å ta i bruk aktuelle bærekraftsstandarder for den globale verdikjeden. Dette gir de ledende virksomhetene portvaktmakt. Det betyr nødvendigvis ikke at en ledende virksomhet vil utøve en negativ bærekraftig utvikling. Walmart, Vens (2018) casestudieobjekt, hadde portvaks- og påvirkningsmakt som ledende virksomhet i deres globale verdikjede. Walmart påvirket sjømatproduksjonen til å bli bærekraftig, fordi det tjente deres legitimitetsinteresser, og gransking fra den offentlige sfære. Der hvor det er en mindre andel produsenter med stor tilbydermakt, er det lettere for tredjeparts standardsettere å identifisere hvem de skal påvirke til å bli mer bærekraftig, og hvordan. Dermed reduseres makten de ledende virksomhetene har i verdikjeden (s. 638).

Den femte og siste variabelen handler om virksomheter som er i en verdikjede hvor enkelte sektorer er mer utsatt for samfunnets søkelys (gransking) og sosialt press av den offisielle sfære,

eksempelvis gjennom sosiale medier. Banan- og sjømatproduksjon er typiske områder som har et søkelys rettet mot seg, gjennom interesseorganisasjoners oppmerksomhet og kampanjer mot forurensing og slavearbeid. Selv i tilfeller hvor det er sterke ledende virksomheter og et fragmentert spekter av produsenter, vil tredjeparts standardsettere kunne utøve portvaktmakt, ved at de fremtvinger virksomhetene å handle hos de som produserer i tråd med bærekraftsstandarder, i bytte mot omdømmekapital (ibid., s. 638). Et eksempel fra Norge, er hvordan palmeolje, som er miljøfiendtlig og usunt, førte til omdømmetap for matvarekjedene. I 2012 beregnet Regnskogfondet og Grønn Hverdag at 340 matvarer inneholdt palmeolje, og at hver nordmann fikk i seg tre kilo palmeolje årlig. Gransking og sosialt press gjennom forbrukermakt, førte til at palmeolje ble tatt ut av produktene. Ledende virksomheter innenfor produksjon og dagligvare risikerte store omsetningstap, ettersom kunder sluttet å kjøpe produkter med palmeolje (Næss, 2015).

5.4.2 Bærekraftsdilemma

Som vi så i kapittelet over, ønsket virksomhetene å gjennomføre bærekraftige tiltak, men møtte motstand, eller fikk ikke gehør. Dermed kommer de i en situasjon hvor de må velge mellom videre bærekraftig satsing eller inntektstap. At virksomheter vil gjennomføre bærekraftige omstillinger, men ikke får det til fordi andre interessenter i organisasjonsfeltet setter en stopper for det, har vi valgt å kalle et *bærekraftsdilemma*. Et *bærekraftsdilemma for en virksomhet er hvor lenge den kan satse på en bærekraftig omstilling uten å få gehør hos andre interessenter i organisasjonsfeltet, før negativ inntjening fører til at virksomheten må avslutte den bærekraftige satsingen, og fortsette i et mindre bærekraftig spor.*

Tilsvarende bærekraftsdilemma har representanten fra Hæhre fortalt oss om, men her beskrives utfordringene mer i reguleringer fra myndighetene, og krav fra byggherrer i anbudsprosesser, som ikke følges opp med incentiver. For eksempel så opplever de motsetninger i enkelte prosjektkrav, hvor kravet er at det skal være en gitt andel elektriske maskiner, men «vi kan ikke alltid prise inn den ekstrakostnaden det medfører oss, for det er ikke alltid en del av skåringssystemet». Selv om Hæhre ønsker å gjennomføre prosjektene mer bærekraftig så forteller informanten at det blir en utfordring

[...] ettersom vi balanserer hele tiden på en knivsegg i forhold til å vinne prosjekter. Det er stang ut og stang inn litt sånn om hverandre, og det handler jo om sluttprisen i prosjektet, inkludert all fratrekking du får for løsningsvalg»

Virksomheter som havner i et bærekraftsdilemma, kan ende opp med å bli det som Holden og Linnerud beskriver som virksomhetstypen *risikoforvalteren*. Spesielt fordi virksomhetene blir opptatt av de negative usikkerhetene ved å innføre bærekraftstiltak. De vil unngå tap, fremfor å utvikle nye muligheter. Virksomhetene blir avhengig av andre aktører og reguleringer, for å kunne være bærekraftig.

5.4.3 Bærekraftsparadoks

Et funn vi har gjort, er at det nødvendigvis ikke er et samsvar mellom folks krav til bærekraftige omstillinger som samfunnsborgere, og om det gjenspeiler seg i bærekraftige valg når de skal være forbrukere. Vatn (2021) skriver at forbrukere i noe grad er opptatt av bærekraft, eksempelvis ved å se etter de tidligere nevnte miljømerkinger. Men vi er langt mer selvsentret som forbrukere, enn som samfunnsborgere (s. 129). Flere av informantene har pekt på nettopp denne utfordringen. Informanten fra Foodora peker på at de ikke ser noen konkurransefordel ved at de som første plattformsselskap inngikk en tariffavtale med de ansatte:

hadde nok kanskje forventet at det skulle være en større konkurransefordel å ha det ved rekruttering av bud, men også blant forbrukerne. Det har det ikke vært så mye som man skulle trodd. Våre konkurrenter har jo, mange av dem har jo kun oppdragstakere¹⁸, og sånn sett mer attraktive for budene enn det vår modell er.

Som nevnt i kapittel 5.3.2, opplevde Foodora heller ikke negativitet knyttet til at det i enkelte byer som de har ekspandert til, benyttes biler til matleveringen. At borgernes krav om bærekraft, ikke gjenspeiler seg i like stor grad når de er forbrukere, har vi valgt å kalle et *bærekraftsparadoks*. Smith (2014) skriver at strategiske paradokser på organisasjonsnivå er kontradiktoriske¹⁹ krav, eller strategier, som virksomheten har identifisert den må oppfylle, for å nå målsetningene (s. 1592). Vi definerer et *bærekraftsparadoks* som at *en samfunnsborgers uttalte krav om bærekraftige endringer og tiltak er sanne, men når samfunnsborgeren er en forbruker blir handlingene kontradiktoriske i de valg hen foretar seg, som ikke baserer seg på bærekraftige preferanser, men heller selvsentret egeninteresser*. Enkelt forklart kan det sies at bærekraftige ytringer ikke følges opp med bærekraftige handlinger, og vi får et *bærekraftsparadoks*. Smith (2014) utdyper at hvis ledelsen vil imøtekomme begge kravene samtidig, er dette en utfordring fordi den må allokere ressurser til strategiene, samtidig som den

¹⁸ Oppdragstakere er i denne sammenheng selvstendig næringsdrivende bud som ikke blir omfattet av vernet som arbeidsmiljøloven gir til arbeidstakere.

¹⁹ Kontradiktorisk er to begreper som gjensidig utelukker hverandre.

må gi klare retningslinjer til de ansatte. Hvordan virksomhetens ledelse velger å løse strategiske paradokser, i vårt tilfelle et bærekraftsparadoks, er kritisk for virksomhetens suksess (s. 1593).

Vi har tidligere vært innom lignende bærekraftsparadoks for CASK, men informanten utdyper det videre:

I Sverige er de veldig opptatt av økologisk. Men for å være helt ærlig, så er det de produktene som gjør det dårligst [...] tjener ikke på det, fordi folk ikke er så villig til å betale mer for det enda.

Et annet bærekraftsparadoks som CASK opplever er forholdet forbrukere har til glass i forhold til eksempelvis aluminiumsbokser som er mer miljøvennlig å produsere. Da ser de at «mange vil ha flaskeøl, folk vil ikke ha en boks stående på et restaurantbord. Men hvorfor ikke det liksom? Så da er det ikke så nøye. Da vil man ha flaskeøl». Informanten fra Norsk Tipping fortalte om et bærekraftsparadoks da de hadde trykket Flax-loddene på miljøvennlig papir: «Det er mange spillere som ikke liker det, de vil ikke ha det fordi papiret føles som en annen verdi, for det blir som gråpapir, og det er annen skrape følelse på det papiret [...] de er vant til noe annet så det er jo en endringsprosess». Bærekraftsparadokset kan også løftes til virksomhetsnivå, som for eksempel i Polygons tilfelle, hvor de har både forsikringsselskap og forbrukere som kunder. De opplever at samfunnet er preget av å ha billige produkter som det ikke lønner seg å reparere, og det er vanskelig å få samfunnet til å omstille seg fra et *bruk og kast samfunn*, til å faktisk ta kostnadene med å reparere fremfor å kaste og kjøpe nytt. Informanten fra Polygon utdypet at

[...] nå vet vi at det å rense en brannskadet eller vannskadet Ikea sofa, det er sjeldent lønnsomt for forsikringsselskapene. Det er mer som kastes nå i dag, men vi prøver nok å være en pådriver for å gjenvinne mest mulig [...] Men det er altså noe som vi vil forsøke i Polygon å spille inn til kundene våre, at i et bærekraftsperspektiv så bør man nok se litt på det å være villig til å ta noen grep rundt det.

5.4.4 Borgerinstitusjonalisert logikk

I et bærekraftsparadoks kan det være vanskelig å avgjøre om det er isomorfisme eller institusjonell logikk som avgjør forbrukernes til tider manglende bærekraftige kriterier ved valg av produkter. Isomorfisme handler om organisasjoners likhet innenfor institusjonell teori, på makronivå, og kan være med på å forklare et bærekraftsparadoks på virksomhetsnivå. Men når vi går ned på individnivå, snakker vi ikke lenger om organisasjoner, men hva hver enkelt

forbruker foretar seg som enkeltindivider. Basert på hva informantene har fortalt oss, er det antagelig to styrende faktorer ved produktvalg: 1. hva økonomien tillater; 2. generelle oppfatninger om hva som er riktige og viktige utvalgsparametere, eksempelvis at dyr vin må skjenkes fra en tykk glassflaske.

Institusjonell logikk er det første som er naturlig å se til på individnivå, ettersom den gir oss mulighet til å forklare handlinger på mikro- og mesonivå, i tillegg til makronivå. Smink et al. (2014) argumenterer for at institusjonell logikk perspektivet kan forklare at noen handlinger er basert på intuitiv motstand, i stedet for objektive interesser. To mennesker kan oppfatte samme situasjon forskjellig, basert på de logikker de tilhører (s. 4). Forbrukernes oppfatninger av hva som er viktige og fornuftige utvalgsparametere kan dermed påvirkes av de ulike logikkene de tilhører. Dette handler også om kulturelt-kognitiv legitimitet hvor det etableres delte oppfatninger av hva som er rett og galt, og hva som er fornuftige valg. På grunn av individenes tilhørighet til flere logikker, som fører til at logikker interagerer med hverandre, vil den kulturell-kognitive legitimiteten *kollektiviseres* på tvers av logikkene. Dermed får vi en institusjonalisering av sosial orden, og et mønster av hva som er fornuftige utvalgsparametere, gjennom interaksjonssekvenser.

Når utvalgsparameterene er institusjonalisert blant en del av befolkningen, kan eksempelvis imiterende isomorfisme føre til at utvalgsparameterene kopieres og reproduseres av andre kollektiviserte deler av befolkningen. Kopieringen baseres på usikkerhet i samfunnet om hva som er de riktige utvalgsparameterene, og vanskeligheter med å orientere seg på hva som er rett og galt. Dermed kan et bærekraftsparadoks være et resultat av eksempelvis institusjonalisert isomorfisme, med bakgrunn i kollektiviserte logikker. Derfor har vi valgt å utlede en hybrid versjon av nyinstitusjonell teori og institusjonell logikk, hvor borgermakt påvirker forbrukerhandling, som vi har valgt å kalle *borgerinstitusjonalisert logikk*, som kan defineres som *når borgerne påvirkes av interaksjon mellom flere logikker, og dette kollektiviseres og institusjonaliseres, vil individene få en større homogenitet og legitimitet, som kan påvirke resten av samfunnet til å imitere deres handlinger som forbrukere.*

Borgerinstitusjonalisert logikk behøver ikke være negativt, den kan også påvirkes i en positiv retning for å sette bærekraft som et viktig utvalgsparameter, når forbrukerne skal kjøpe produkter, råvarer og tjenester. Et bærekraftsparadoks er kun et paradoks så lenge det ikke skjer endringer. Chunha og Clegg (2018) skriver at paradokser kan være standhaftige, og at noen mener paradokser ikke kan løses, fordi det kontradiktoriske representerer en likevekt som må

oppretholdes. Men løsningen ligger i å tømme paradokset for paradoksale faktorer, og dermed nekte paradokset å være standhaftig. Det betyr at paradoksale faktorer i den kollektiviserte institusjonaliseringen må fjernes, og ses i perspektivet til den institusjonelle bærekraftslogikken (kapittel 2). Oppmerksomhet og kunnskap om hva det vil si å ikke gjennomføre tiltak må bevisstgjøres. Dette kan starte på individnivå, som i palmeoljesaken, organisasjonsnivå eller fra politisk hold. Den sterkeste faktoren vil være en interaksjon mellom disse, som sørger for at borgermakten påvirker forbrukermakten, som igjen påvirker de med portvaktsmakt til å omfavne bærekraftige utviklinger.

Dette høres enkelt ut på papiret, men er nødvendigvis ikke det. Graf et. al konkluderer i deres forskning om at sosiale medier kan fungere som et *våpen for de ressursvake*, men at det i virkeligheten er vanskelig å oppnå gjennomslag i den offentlige sfære, fordi det er så mange som konkurrerer om oppmerksomheten i dagens digitaliserte samfunn. Studien til Graf et. al (2016) viser at det er interessegruppene med størst ressurser, for eksempel har egne sosiale medier-team og IKT-ekspertise, som klarer å opprettholde en langvarig interesse for deres interessesaker (s. 123-125 & 131-132).

5.4.5 Samfunnets oppmerksomhet rundt bærekraftige utfordringer

Bærekraft som en bekymring for samfunnsborgeren, kjemper også om oppmerksomhet blant flere bekymringer som samfunnsborgere har. I utgangspunktet kan Kantars klimabarometere fremstå som at klima, som er en del av utfordringene bærekraftsmålene skal gjøre noe med, står høyt på nordmenns agenda. Men som ansvarlig redaktør i det tidligere energibransjebladet *enerWE* påpekte i en artikkel, så er det en del faktorer som ikke løftes frem i rapporten for 2020, som kan tyde på at nordmenns holdninger til klimaendringer ikke er så oppløftende for fremtiden likevel. For eksempel presenteres det som positivt at 39% av alle nordmenn ser på *klimaendringer* som en av våre tre største utfordringer. Men hvis vi snur på det og «tar på oss rollen som djevelens advokat», så er det 61% som ikke ser på klimaendringer som en av de tre største utfordringene verden står overfor (Brenna, 2020).

I en tilsvarende presentasjon fra Kantar i 2021, hadde andelen sunket til 38% i juni, av alle nordmenn som ser på *klimaendringer* som en av våre tre største utfordringer, men interessant nok økte andelen til 46% i september samme år, og mest i aldersgruppen 30-44 år (Kantar, 2021). Dette kan ha en korrelasjon med hvor mye søkelys klimaendringer fikk i valgkampanjen frem mot Stortingsvalget 13. september 2021. Men årsaken er ikke det viktige her, men heller

budskapet om at *folk står seg selv nærmest*. Og de utfordringene som står nærmest i tid får mest oppmerksomhet, som igjen vil påvirke den borgerinstitusjonaliserte logikken.

For hvis vi ser videre på Kantars presentasjon av rapporten, kommer det frem at klimautfordringer konkurrerer om oppmerksomheten fra økende sosiale forskjeller, helsetjenester, skolesatsing og arbeidsledighet. Det som også er interessant er at bekymringer for arbeidsledighet er synkende, ettersom samfunnsborgerne ser at arbeidsledigheten er på vei nedover. Samtidig ser vi at bekymringen for nedskjæringer i Forsvaret bekymrer 7% av befolkningen, og terror 5%, i september 2021 (Kantar, 2021). Men går vi cirka et halvt år frem i tid, etter Russlands invasjon av Ukraina, er andelen som er bekymret for krig og terror oppe på 26%, ifølge en ny måling fra Kantar. Og er på en fjerdeplass over hva nordmenn ser som de største utfordringene vi står overfor i fremtiden. Helse er på desidert første plass, etterfulgt av økende forskjeller og klimaendringer. «Folk som besvarer spørsmålet om hva som er den største utfordringen, er preget av hva de opplever, hva de ser politikerne er opptatt av, og hva media fokuserer på (Eliassen, 2022). Dette er i stor grad med på å påvirke den borgerinstitusjonaliserte logikken, som igjen påvirker utvalgsparemetene når samfunnsborgerne er forbrukere. I kapittel 5.1.2 beskrev vi hvordan staten har makt til å forme hvordan samfunnet tar til seg bærekraft som konsept, som igjen kan antyde at staten har et ansvar for å være tydelig i hva som er de store utfordringene samfunnet må ta tak i.

5.4.6 Delkonklusjon

Vi startet analysen av dette kapittelet med å stille se på *hvilke utfordringer møter virksomhetene i forbindelse med bærekraftige omstillinger, og kan de løses?* Som analysen viser er dette bildet sammensatt, og det er ikke bare for en virksomhet å iverksette bærekraftige tiltak og omstillinger fordi de ønsker det. Det er flere faktorer som er med på å avgjøre om det blir utfordringer, eller om tiltakene må avsluttes, eller i det hele kommer «til start». For eksempel hvilket organisasjonsfelt virksomheten tilhører, hva slags bærekraftsdilemmaer må den ta stilling til, hvilke bærekraftsparadokser opplever virksomheten, eller hva er samfunnet i sin helhet opptatt av.

En viktig faktor er hvor virksomheten er plassert i en verdikjede og verdikjedens utforming, og hvor store de er i forhold til å sette makt bak de bærekraftige endringene de har som mål å iverksette. CASK som er et stort selskap innenfor organisasjonsfeltet sitt, er dog ikke store nok til å sette krav til dagligvarekjeden, som utøver portvaktmakt i verdikjeden de tilhører. Sodexo er et av verdens største selskap, men ikke store nok i Norge til å utøve portvaktmakt oppover

i verdikjeden. Men begge virksomhetene har mulighet til å påvirke nedover. Derfor handler det om å enten redusere portvaktsmakten til de som er et hinder for bærekraftige tiltak, eller å motivere de til å ta på seg en rolle som påvirker til bærekraftige endringer i verdikjeden.

Et annet alternativ er at aktørene i verdikjeden organiserer seg til å bli såpass store kollektivt, at de kan utfordre portvaktsmakten ved å eventuelt bli *bærekraftige standardsettere*, som utarbeider *bærekraftsstandarder* for verdikjeden, som kan forskyve maktbalansen. Et tredje alternativ til å svekke portvaktsmakten til de som hindrer bærekraftig utvikling i en verdikjede, er å spille på den offentlige sfæres interesse for organisasjonsfeltet. For å forsterke effekten, kan det skapes et samspill mellom den borgerinstitusjonaliserte logikken og oppmerksomhet fra media og politikere. Som saken med palmeolje eksempelvis viste, hvor borgermakt og forbrukermakt ble forent, og presset palmeolje ut fra dagligvarehandelen.

Samspillet i samfunnet blir viktig, for å skape oppmerksomhet rundt viktigheten av bærekraft, i konkurranse med andre tidsaktuelle saker. For hvordan blir det nå med oppmerksomheten rundt bærekraft, med krigen i Ukraina som bakteppe? Hvor befolkningens økende frykt for krig fører til at sikkerhet kan bli sett på som vår tids største utfordring. I det siste har vi sett at bærekraftsvalg vil måtte konkurrere mot andre utfordringer som begrenser muligheter, eksempelvis råvaretilgang. Palmeolje har blitt introdusert som en mulig råvare i matvarer igjen, uten de store protestene, fordi tilgangen på annen matolje reduseres på grunn av krigen. Det kan virke som dagligvarebransjen prøver seg frem på hva slags reaksjoner de kan vente hvis de faktisk gjør dette, med en slags legitimeringsprosess gjennom strategisk kommunikasjon, ved å si at det kan hende *vi må bruke palmeolje igjen*. Miljøpartiet de Grønne sier at de skjønner dette, samtidig passer de på å kritisere at myndighetene ikke har gjort nok for sikre selvforsyning i Norge (Grannæs, 2022).

Vi som samfunnsborgere ser viktigheten av en bærekraftig utvikling, men følger ikke alltid opp i dagliglivets gjøremål og bekymringer. Dette kan være en utfordring for virksomhetene som ønsker å bli bærekraftige, men som står svakere posisjonert i en verdikjede. Eller er avhengig av andre aktørers handlinger. «For at næringslivet skal lykkes med å bli bærekraftig må individet stille krav som forbruker og velger, og myndighetene må bruke gulrot og pisk for å gjøre omstillingen lønnsom» (Holden & Linnerud, 2021, s. 282).

6 Oppsummering og konklusjon

Vi stadfestet tidlig i denne studien at bærekraft er mer enn bare klima og miljø. Bærekraftig utvikling består av tre dimensjoner: *økonomi*, *sosiale forhold*, og *klima og miljø*, og FN har utviklet 17 bærekraftsmål, en global arbeidsplan for å løse utfordringene verden står ovenfor, for å sørge for en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket deres behov.

Formålet med denne studien har vært belyse hvordan virksomheter begrunner bærekraftige omstillinger, og hvilke implikasjoner og utfordringer er det relatert til bærekraftige tiltak. Det er ulike begrunnelser virksomheter har for hvorfor de gjennomfører bærekraftige omstillinger, basert på hvilket organisasjonsfelt de tilhører, samt hvilke muligheter de har til å gjennomføre bærekraftige tiltak. Oppsummeringen og konklusjonen er basert på analysekapitlenes delkonklusjoner.

Bærekraft kommer i flere fasetter som eksempelvis bærekraftsmål, ESG og CSR. I hovedsak har alle samme funksjon, å sørge for en bærekraftig utvikling, Noen av virksomhetene har bærekraft allerede forankret som en del av forretningsstrategien. Uansett er det tre fremtredende hovedfunn på tvers av organisasjonsfeltene, for virksomhetenes bærekraftige omstilling. Det mest sentrale er *konkurransesevne og legitimitet* innenfor Scotts tre søyler. Flere av virksomhetene erkjenner at skal de være konkurransedyktige i fremtiden må de være med på det grønne skiftet. Videre ser vi at *press og reguleringer* er en annen begrunnelse, og det oppleves nødvendigvis ikke som negativt for virksomhetene. Den tredje faktoren er at mange av virksomhetene også er sitt samfunnsansvar bevisst, og har et *idealistisk* ønske om å bli bærekraftige, gjennom samfunnsengasjerte ledere som vil være med å gjøre en forskjell.

Initiativet og begrunnelsen til bærekraft kan være forskjellige, men et funn som flere av informantene og litteraturen har pekt på, at dersom virksomheten skal lykkes med å bli bærekraftig, bør operasjonaliseringen av bærekraft være forankret hos ledelsen. Ledelsen bør tørre å satse på bærekraftige tiltak og produkter, og satsingen bør ses i et tiårs perspektiv. Selv om det er en risiko å satse på bærekraft, og en virksomhet mangler den finansielle styrken til å satse i et lengre perspektiv, er det nettopp gjennom finansiering EU skal påvirke næringslivet til å bli bærekraftig. *ESG* er også et av denne studiens hovedfunn, som med stor sannsynlighet vil *begrunne* og drive *bærekraftig omstilling* fremover, og som gjennom reguleringer vil påvirke virksomheter til å gjennomføre bærekraftige omstillinger. Finansiering og investering fremstår som en viktig faktor for at næringslivet skal ha vilje og evne til å bli bærekraftige.

Dette bør anses som et taktisk klokt grep fra EU, med å nå målsetningen om klimanøytralitet innen 2050.

ESG vil mest sannsynlig gi ringvirkningseffekter på mange aktører i næringslivet, og kan føre til at de må omstille og operasjonalisere driften til å bli bærekraftig. Rapporteringskrav vil sannsynligvis føre til at virksomhetene må vurdere egne bærekraftsansvarlige, eventuelt at de kjøper konsulent- eller revisortjenester eksternt, som har kunnskap om ESG rapportering. Et viktig prinsipp for næringslivet bør være å fokusere på den *triple bunnlinjen*, og *tre-pilarmodellen*, hvor det bør være en balanse mellom de samfunnsmessige, økonomiske og miljømessige dimensjonene, for å få til en bærekraftig utvikling.

Implikasjonene som en bærekraftig omstilling fører med seg, kan ses som en *bærekraftig kjedereaksjon*, som vil gi muligheter for å opprettholde inntjeningen, eller øke fortjenesten. På samme måte, så kan den bærekraftige kjedereaksjonen gå i en negativ retning, hvis virksomheten ikke lykkes med, eller vil gjennomføre, en bærekraftig omstilling. Vi er klar over at disse prinsippene om å bli bærekraftig er enkle på papiret, og som vi har sett er det en rekke utfordringer for virksomhetene når de faktisk skal operasjonalisere bærekraftige tiltak.

Utfordringene består av flere faktorer som kan bremse eller stanse en bærekraftig omstilling. Viktige faktorer er hvilket *organisasjonsfelt* virksomheten tilhører, plassering i *verdikjeden* og hvem som har *portvaktsmakt* der. Har virksomheten manglende makt, vil den kunne oppleve *bærekraftsdilemmaer* som fører til et valg mellom å fortsatt ta risikoen på bærekraftige tiltak. Eller om de økonomiske tapene tvinger virksomheten tilbake til den tradisjonelle måten å produsere og levere tjenester på. I tillegg vil den *borgerinstitusjonaliserte logikken* definere rammene for om virksomhetene opplever et *bærekraftsparadoks*, når samfunnsborgeren ikke følger opp kravene hen setter til bærekraft, når hen er forbruker. Samfunnets aktører bør samarbeide for å skape oppmerksomhet rundt viktigheten av bærekraft, i konkurranse med andre tidsaktuelle saker. Det å drive en bærekraftig utvikling er noe alle bør påvirke å få til, samfunnsborgere, media, politikere, og ikke minst næringslivet.

Bærekraftig omstilling slik det ser ut i dag, vil være noe virksomhetene med stor sannsynlighet må forholde seg til i fremtiden, men hastigheten omstillingen vil ha, avgjøres også av forhold på den internasjonale arena, og hvilke utfordringer samfunnsborgere og politikere ser på som de mest kritiske. Det vil alltid være en kamp om oppmerksomhet, og bærekraft er ikke den eneste bekymringen folk har. Uansett hvor viktig den er, kan andre virkelighetsnære faktorer på den globale arena føles mer truende enn klima- og miljøutfordringer. Utfordringen for

fremtidens politikere og næringslivsaktører er å balansere oppmerksomheten og tiltakene på de ulike utfordringene, og se de i en synergi med hverandre. Alle utfordringer vi har, har en interaksjon med hverandre, og det er også selve grunntanken til FNs bærekraftsmål. Vi kan ikke bare bestemme oss for å gjøre noe med én ting, *alt henger sammen med alt*.

7 Refleksjoner og videre forskning

Studien har hatt et bredt utgangspunkt da vi blant annet har basert forskningen på informasjonen hentet fra ulike virksomheter, i ulike organisasjonsfelt. Vi valgte å ikke snakke med flere informanter fra de samme virksomhetene, og dette kan være en svakhet ved studien, da funnene til en viss grad baserer seg på enkeltpersoners utsagn. På den andre siden ser vi at vårt brede datamateriale har gjort det mulig å trekke frem forskjeller og likheter på tvers av organisasjonsfeltene og samtidig se et helhetlig bilde av hvordan mye henger sammen i forbindelse bærekraftige omstillinger. I tillegg har vi benyttet litteratur- og dokumentanalyse for å underbygge våre informanters påstander, og vi mener vi på den måten likevel har klart å innfri studiens kvalitetskriterier.

Videre vil vi trekke frem at alle virksomhetene vi har tatt utgangspunkt i, er store når det gjelder omsetning, men flere av de har også et stort antall ansatte. Hvilken person som stiller som informant på vegne av virksomheten vil påvirke dataene vi samler inn. Dersom en annen person i en annen stilling hadde representert virksomheten ville mest sannsynlig dataene våre sett annerledes ut på enkelte områder. Dersom vi hadde gjennomført en kvantitativ studie ville vi hatt muligheten til å inkludere langt flere respondenters perspektiver, men samtidig har vi sett at våre kvalitative undersøkelser har gitt oss gode data med utfyllende beskrivelser, og vi hadde muligheten til å følge opp på interessante områder vi ikke hadde planlagt å undersøke.

Vi mener at videre forskning kan ta utgangspunkt i funnene fra vår studie, og gjennomføre en kvantitativ undersøkelse med flere informanter fra andre store virksomheter. På den måten kan man i større grad bekrefte om virksomhetene eksempelvis opplever bedre tilgang på ressurser som en implikasjon av bærekraftig omstilling. Videre har dilemmaer og paradokser i forbindelse med bærekraftige tiltak dukket opp som interessante funn i vår studie. En videre forskning med fokus på virksomheters dilemmaer knyttet til bærekraftig omstilling ville vært både interessant og nyttig, da resultatene vil kunne belyse barrierer virksomheter kan møte på. En studie av bærekraftsparadokser anser vi også som et interessant område for videre forskning. Forholdet mellom individers holdninger som samfunnsborger og forbruker fremstår ikke som sammenfallende, og data som belyser hvorfor det er slik, vil mest sannsynlig være svært nyttig for flere virksomheter.

Referanseliste

- Aftenposten (2020, 3. februar). Bilbudene inntar Foodora. *Aftenposten, økonomi*.
<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/xPWB9R/bilbudene-inntar-foodora>
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2019). Neo-Institutional Theory and Organization Studies: A Mid-Life Crisis? *Organization Studies* 40(2), 199–218.
- Asker, L. (2022, 19. januar). EUs grønne reguleringsbølge – en oversikt og status. *DNB*.
<https://www.dnb.no/dnbnyheter/no/samfunn/eu-og-taksonomi>
- Bach, D. (2021, 16. Desember). Leveringstjenestene venter eksplosjon etter ny nedstenging: Foodora må finne 400 nye bud før nyttår. *E24*.
<https://e24.no/naeringsliv/i/eEy82g/leveringstjenestene-venter-eksplosjon-etter-ny-nedstenging-foodora-maa-finne-400-nye-bud-foer-nyttaar>
- Bakken, M. (2021, 21. desember). ESG og bærekraft – to sider av samme sak. *Footprint*.
<https://footprint.no/aktueltsaker/klimanytt/esg-og-baerekraft-to-sider-av-samme-sak/>
- Battilana, J., Leca, B. & Boxenbaum, E. (2009, 01. juni). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *The Academy of Management Annals* 3(1), 65-107. DOI: 10.1080/19416520903053598
- BDO Norge (2022). *BDOs SMB-barometer 2022 – Nasjonal*.
<https://www.bdo.no/nb-no/smb-barometeret>
- BDO (u.å.). Om BDO: *BDO i Norge*. <https://www.bdo.no/nb-no/om-bdo-nb/bdo-i-norge>
- Berg, M.K. (2020, 16. oktober). Dette er viktigst for unge ved valg av arbeidsgiver. *Innomag*.
<https://www.innomag.no/dette-er-viktigst-for-unge-ved-valg-av-arbeidsgiver/>
- Brand, A. (2021, 05. november). Bærekraft: fortsatt et vanskelig begrep for forbrukerne. *Prognosesenteret*. <https://blogg.prognosesenteret.no/baerekraft--fortsatt-et-vanskelig-begrep-for-forbrukerne>
- Brenna, A.L. (2020, 10. november). Det står skikkelig dårlig til med nordmenns klimaengasjement. *enerWE*. <https://enerwe.no/klima-kommentar/det-star-skikkelig-darlig-til-med-nordmenns-klimaengasjement/386476>
- Byrkjeflot, H. (2014). Paradokser i omdømmeledelse. *Stat og styring* 2016(2).
- CASK (u.å.). *Om oss*. <https://casknorway.no/om-oss>
- Cheng, B., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2014). Corporate Social Responsibility and Access To Finance. *Strategic Management Journal* 35 (1): 1-23.
<https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1002/smj.2131>

- Chunha, M.P.e. & Clegg, S. (2018, september). Persistence in Paradox. I M. Farjoun, W. Smith, A. Langley & H. Tsoukas (Red.), *Dualities, Dialectics, and Paradoxes in Organizational Life*. Oxford Scholarship Online.
DOI: 10.1093/oso/9780198827436.001.0001
- Dagligvarehandelen. (u.å.). Dagligvarefasiten 2022. *NielsenIQ*.
https://dagligvarehandelen.no/sites/default/files/dagligvarefasiten_2022.pdf
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (4. utg.). Gyldendal akademisk.
- Damsgaard, P.M. (2016, 10. november). Er vindmøller bærekraftige? *Forskning.no*.
<https://forskning.no/alternativ-energi/er-vindmoller-baerekraftige/385194>
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review* 2(3), 70-76.
- Davis, K. (1973) The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal* 16(2), 312-322.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. DOI:10.2307/2095101
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, I J.A.C. Baum, & Dobbin, F. (Red.). *Economics Meets Sociology in Strategic Management: Advances in Strategic Management*. Emerald Publishing Limited.
[https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- DMF. (u.å.). *Dagligvarehandelens miljøforum*. <https://www.etos.no/>
- DNB. (2021, 11. mars). *DNB's annual report for 2020*.
<https://www.ir.dnb.no/press-and-reports/financial-reports/dnbs-annual-report-2020>
- DNB-konsernet. (2021, 31. desember). *Korte fakta om konsernet*.
<https://www.dnb.no/om-oss/om-dnb.html>
- DNB. (u.å.). *Bærekraftig finans*.
<https://www.dnb.no/om-oss/barekraft/barekraftig-finans#barekraftig-finans>
- DNB. (u.å.). *Bærekraftig finansiering*.
<https://www.dnb.no/om-oss/barekraft/barekraftig-finans/barekraftig-finansiering>

- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eliassen, H. (2022, 07. april). Dette er nordmenn mest bekymret for nå. *TV2 Nyheter*. <https://www.tv2.no/a/14703940/>
- Equinor. (2021, 19. mars). *Årsrapport 2020*. <https://www.equinor.com/no/investors/annual-reports.html>
- EU. (u.å.). *EU taxonomy for sustainable activities*. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en
- EU. (u.å.). *2050 long-term strategy*. https://ec.europa.eu/clima/eu-action/climate-strategies-targets/2050-long-term-strategy_en
- FN-sambandet. (10. November.2021). *Bærekraftig utvikling*. Hentet fra <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- Foodora. (2021, 8. september). *Pressemelding: Foodora mer enn doblet omsetningen*. <https://www.mynewsdesk.com/no/foodora-norge/pressreleases/foodora-mer-enn-doblet-omsetningen-3126809>
- Fred. Olsen Windcarrier. (u.å.) *Track Record*. <https://windcarrier.com/track-record/>
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Palmar, B.L. & Colle, S.D. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Gangsø, T.J. (2021, 21. september). Bærekraftig mat: bryr vi oss? *IntraFish*. <https://www.intrafish.no/kommentarer/baerekraftig-mat-bryr-vi-oss-/2-1-1070904>
- Gill, M. (2014, 05. februar). Book review: Patricia H Thornton, William Ocasio & Michael Lounsbury, *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process* 28(1). <https://doi.org/10.1177/0950017013511519>
- Gjølberg, M. (2010). Varieties of corporate social responsibility (CSR): CSR meets the «Nordic Model». *Regulation & Governance* 4(2), 203–229. <https://doi.org/10.1111/j.1748-5991.2010.01080.x>
- Graf, A.v.d., Otjes, S. & Rasmussen, A. (2016). Weapon of the weak?: The social media landscape of interest groups. *European Journal of Communication*, 31(2), 120-135. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0267323115612210>

- Gramnæs, M. (2022, 12. april). Palmeolje tilbake i matvarer: Åpner for utskjelt ingrediens. *Dagbladet: Din Side*.
<https://dinside.dagbladet.no/bolig/apner-for-utskjelt-ingrediens/75847336>
- HI-Gruppen (2021). *Investor: Årsrapport 2020*.
<https://hi-gruppen.no/wp-content/uploads/2021/04/A%CC%8Ar rapport-2020.pdf>
- Holden, E. & Linnerud, K. (2021). *Bærekraftig utvikling: En idé om rettferdighet*. Universitetsforlaget.
- Hæhre. (u.å.). *Bærekraftsrapport 2020*.
<https://akh.no/wp-content/uploads/2021/07/B%C3%A6rekraftsrapport-2020-GRI-Core.pdf>
- Hæhre. (u.å.). Om Hæhre entreprenør. <https://akh.no/om/om-haehre-entreprenor/>
- Jacobsen, D.I., og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Jepperson, R.L. (1991). Institutional Effects and Institutionalization. I: Powell, W.W. & P. DiMaggio (red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, L.E.F., Rafoss, T.W. & Rasmussen, E.B. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.
- Jusleksikon.no. (2012, 5. februar). *Virksomhet*. <https://jusleksikon.no/wiki/Virksomhet>
- Kantar. (2021, 27. oktober) *Klimabarometeret 2021 - presentasjon til nedlasting og opptak av sendingen*. <https://kantar.no/kantar-tns-innsikt/klimabarometeret-2021/>
- Kommunal og distriksdepartementet. (2021, 23. juni). Meld. St. 40 (2020-2021). *Regjeringen*.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-40-20202021/id2862554/>
- Kuhn, T. S. (1996). *The Structure of Scientific Revolutions* (3. utg.). The University of Chicago Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Marshall, C. & Rossman, G.B. (2006). *Designing Qualitative Research* (4. utg.). Sage Publications.
- Martinsen, K.N. (2022, 05. april). Blogg: Nye EU-regler for bærekraftige aktiviteter kan gi mer rapportering for mindre bedrifter. *BDO Norge*. <https://www.bdo.no/nb-no/bloggen/nye-eu-regler-for-b%C3%A6rekraftige-aktiviteter-kan-gi-mer-rapportering-for-mindre-bedrifter>

- Naciti, V., Cesaroni, F. & Pulejo, L. (2021, 03. januar). Corporate governance and sustainability: a review of the existing literature. *Journal of Management and Governance* 26.
- Naturvernforbundet. (2020, 27. august). Nye svanemerke-krav. *Miljø i hverdagen*.
<https://naturvernforbundet.no/miljovennlig-tekstil/nye-svanemerke-krav-article40845-3638.html>
- Nilsson, M., Griggs, D. & Visbeck, M. (2016, 16. juni). Map the interactions between Sustainable Development Goals. *Nature* 524, 320-322.
- Norsk Tipping. (2021). *Norsk Tippings års- og bærekraftsrapport 2021: Samfunnsansvar og bærekraft*. <https://2021.norsk-tipping.no/samfunnsansvar-og-baerekraft/>
- Næss, T.M. (2015, 02. april). Fjerner palmeolje: Selskapene er livredde for å bli boikottet. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/sport/sprek/i/GGweEJ/fjerner-palmeolje-selskapene-er-livredde-for-aa-bli-boikottet>
- Polygon (u.å.). Om oss: *Organisasjon*.
<https://www.polygongroup.com/nn-NO/om-oss/Organisasjon/>
- Polygon (u.å.). Om oss: *Hvordan vi arbeider*.
<https://www.polygongroup.com/nn-NO/om-oss/Hvordan-vi-arbeider/>
- Parr, S.F. & McNeill, D. (2019). Knowledge and Politics in Setting and Measuring the SDGs: Introduction to Special Issue. *Global Policy* 10(1), 5-15.
- Regjeringen. (u.å.). *Bærekraftsmålene*.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/fns-baerekraftsmal/id2590133/>
- Richards, L. (2015). *Handling Qualitative Data: A Practical Guide* (3. utg). SAGE Publications.
- Riksrevisjonen. (2020, 17. november). *Riksrevisjonens undersøkelse av styring av og rapportering på den nasjonale oppfølgingen av bærekraftsmålene (Dokument 3:3 (2020–2021))*. <https://www.riksrevisjonen.no/rapporter-mappe/no-2020-2021/undersokelse-av-styring-av-og-rapportering-pa-den-nasjonale-oppfolgingen-av-fns-baerekraftsmal/>
- Seale, C. (2007). Quality in qualitative research. I C. Seale, G. Gobo, J.F. Gubrium & D. Silverman (Red.), *Qualitative Research Practice*. Sage Publications Ltd.
- Scott, W.R., (2008). *Institutions and organisations: Ideas and interests*. SAGE Publications.
- Scott, W.R., (2014). *Institutions and organisations: Ideas, interests, and identities* (4. Utg). SAGE Publications.

- Silva, E.M. & Figueiredo, M.D. (2017). Sustainability as Practice: Reflections on the Creation of an Institutional Logic. *sustainability* 9(10).
<https://doi.org/10.3390/su9101839>
- Silvola, H. & Landau, T. (2021). *Sustainable Investing: Beating the Market with ESG*. Springer Nature Switzerland AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-71489-5>
- Sjåfjell, B. (2011). Kan aksjeselskaper sette miljøet foran gevinstkravet? *Jussens venner*, 46(6), 309–324. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.18261/ISSN1504-3126-2011-06-01>
- Smink, M., Negro, S.O. & Hekkert, M.P. (2014). How mismatching institutional logics frustrate sustainability transitions. *Innovation Studies Utrecht (ISU) Working Paper Series* 14(1). <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/339504>
- Smith, W.K. (2014, desember). Dynamic Decision Making: A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes. *The Academy of Management Journal* 57(6), 1592-1623
- Sodexo. (2021, 31. August). *Key figures as of August 31, 2021*.
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/offisielt-fra-statsrad-20.-mars-018/id2594402/> 2
- Solstad, R.E. (2020, 20. januar). Foodora-streiken er over: Sykkelbudene får både lønnsøkning og kompensasjon for klær og utstyr. *FriFagbevegelse*.
<https://fri-fagbevegelse.no/tariff/foodorastreiken-er-over-sykkelbudene-far-bade-lonnsokning-og-kompensasjon-for-klar-og-utstyr-6.158.652128.a87572b655>
- Sonberg & Linge. (2020). Stordata viser større alvor i klimadebatten. *Praktisk økonomi og Finans*. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-01-02>
- Staff, A. (2015, 23. juni). Bias. *De nasjonale forskningsetiske komiteene*.
<https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/uavhengighet/bias/>
- Statistisk sentralbyrå. (2021). *Utslipp til luft i Norge i 2020*.
<https://www.ssb.no/natur-og-miljo/forurensning-og-klima/statistikk/utslipp-til-luft>
- Stortinget. (2022, 06. januar). Høringsinnspill fra NHO - Næringspolitisk avdeling. *Høringsinnspill-Høring*. <https://www.stortinget.no/no/Hva-skjer-pa-Stortinget/Horing/horingsinnspill/?dnid=23097&h=10004476>
- Stortinget. (u.å.). Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030. *Hvor er saken nå?* <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/?p=85400>
- Svanemerket Norge. (u.å.). Om Miljømerking Norge. *Om oss*.
<https://svanemerket.no/om-miljomerking-norge/>

- Svanemerket Norge. (u.å.). Slik får du et produkt svanemerket. *Miljøsertifisering*.
<https://svanemerket.no/miljosertifisering/slik-far-du-et-produkt-svanemerket/>
- Svanemerket Norge. (u.å.). Styret i Miljømerking Norge. *Om Miljømerking Norge*.
<https://svanemerket.no/om-miljomerking-norge/styret-i-miljomerking-norge/>
- Svanemerket Norge. (u.å.). Svanemerket-Nordens offisielle miljømerke. *Svanemerket og miljømerking*.
<https://svanemerket.no/svanemerket-og-miljomerking/svanemerket-nordens-offisielle-miljomerke/>
- Szekely, F. & Dossa, Z. (2017). *Beyond the Triple Bottom Line: Eight Steps toward a Sustainable Business Model*. The MIT Press. DOI: <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.7551/mitpress/10953.001.0001>
- Søfting, G.B., Benneh, G., Hindar, K., Walløe, L. & Wijkman, A. (1998). *The Brundtland Commission's report - 10 years*. Scandinavian University Press.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- The Energy Resources Institute. (2015). *Global Sustainable Development Report 2015 : Climate Change and Sustainable Development : Assessing Progress of Regions and Countries*. P.G.D. Chakrabarti (Red.). Oxford University Press.
- Thornton, P.H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. (2019). *Viten skapt: Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm Akademisk
- United Nations. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. *United Nations Digital Library*.
<https://digitallibrary.un.org/record/139811>
- United Nations. (2015, 25. september). Unanimously Adopting Historic Sustainable Development Goals, General Assembly Shapes Global Outlook for Prosperity, Peace. *Meetings Coverage and Press Releases*.
<https://www.un.org/press/en/2015/ga11688.doc.htm>
- United Nations. (u.å.). About: Division for Sustainable Development Goals. *Department of Economic and Social Affairs*. <https://sdgs.un.org/about>
- United Nations. (u.å.). The 17 Goals. *Department of Economic and Social Affairs*.
<https://sdgs.un.org/goals>

- Vatn, A. (2021). *Bærekraftig økonomi: Innsikt fra økologisk og institusjonell økonomi*. Fagbokforlaget.
- Ven, v.d.H. (2018). Gatekeeper power: understanding the influence of lead firms over transnational sustainability standards. *Review of International Political Economy* 25(5). <https://doi.org/10.1080/09692290.2018.1490329>
- Vikkelsø, S. & Kjær, P. (2014). *Klassisk og Moderne Organisasjonsteori*. Hans Reitzels Forlag
- Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6. utg). SAGE Publications.

Antall ord: 37.259

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide – Bærekraftige organisasjoner

Intervjutyper:

- Semi-strukturerte informantintervjuer

Formål med intervjuene:

- Intervjuene skal være *eksplorative*. Intervjuene skal gjennomføres for å innhente empirisk kunnskap omkring temaer som er direkte knyttet til undersøkelsens tolkninger av problemstillingen.
-

Temabasert intervjuguide – Semi-strukturerte informant-intervjuer

1) Styrings/hjelpespørsmål skal være forankret i de ulike elementene ved formuleringen av problemstillingen. Sentrale tematikker vil for eksempel være: (1) Informantens generelle forhold til bærekraft (2) Organisasjonens identitet, (3) Bærekraft og samfunnsansvar, (4) Incentiver til bærekraftig omstilling

2) Formuleringen på intervju spørsmålene skal ikke betraktes som bindende, men angir heller en pekepinn på hvilke elementer ved tematikken som kan være hensiktsmessig å vektlegge.

Tematikk	Styrings-/hjelpespørsmål for fremdrift
<i>Rammesetting (Vidar)</i>	<ul style="list-style-type: none">● Presentasjon og kort introduksjon av formål med intervjuet. Vidar og Tobias. Studenter ved masterprogrammet <i>Organisasjon, ledelse og arbeid</i>. Presentere oss selv Har du fått lest informasjonsskrivet og har en pekepinn på hva masteroppgaven vår går ut på? Hvis ikke, dra raskt igjennom bærekraft er blitt stadig viktigere. Har vært på den globale agendaen siden 1987, men det er først de siste årene at bærekraft har fått virkelig vind i seilene. For mange i samfunnet er det kanskje bare et moteord, mens mange organisasjoner tar seriøst tak i dette. Det er derfor vi er interessert i å finne ut hvorfor organisasjoner velger en bærekraftig omstilling.● Har du noen spørsmål du har lyst å stille oss innledningsvis? Er det noe du lurere på?● Avklare anonymitetshensyn og opptak av intervju (45 minutters opptak).<ul style="list-style-type: none">○ Håper du har tillit til at vi behandler det du sier med diskresjon og ærlighet. Ærlighet kontra politisk riktige svar er viktig for

	<p>forskningen</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Er det greit at vi tar opp intervjuet, slik at vi har fokus på deg, og ikke på å skrive ned svarene? ○ Du har samtykket til at vi behandler opplysningene du gir i dybdeintervjuet, henhold til personverndirektivene. Har det dukket opp noen spørsmål i etterkant til samtykkeerklæringen vi sendte? <ul style="list-style-type: none"> ● Presentere intervjuets innhold og tidsrammer <ul style="list-style-type: none"> ○ Vi er opptatt av dine tanker og refleksjoner rundt de temaene vi spør om. Derfor stiller vi overordnede spørsmål, og så har vi notert noen stikkord her på PCen som vi ønsker svar på, derfor titter vi litt på PCen innimellom. Det er ikke fordi vi er uinteressert. ○ Vi kommer til å bytte på å stille spørsmålene. ● Vi har berammet intervjuet til cirka 45-60 minutter. Er det noe du må rekke etter intervjuet, eller har du litt fleksibilitet? ● For å presisere intervjuets temaer: <ul style="list-style-type: none"> ○ Litt om deg og arbeidsoppgaver ○ Ditt generelle forhold til bærekraft ○ Bærekraft og samfunnsansvar ○ Incentiver for bærekraft ○ Organisasjonens identitet ○ Debrief
<p><i>Bakgrunnsinformasjon (Vidar)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Kan du fortelle litt om deg selv? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvilke rolle og arbeidsoppgaver har du? ○ Har du noen utdanning/faglig bakgrunn? I så fall hvilken? ● Kan du beskrive en gjennomsnittlig arbeidsdag for deg? ● Hvor lenge har du jobbet i XXX? ● Kjenner du til bakgrunnen for å velge bærekraft?
<p><i>Informantens generelle forhold til bærekraft (Tobias)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Hvilke personlige tanker har du om bærekraft? Hva legger du i bærekraft? ● Hva mener du er det viktigste man kan gjøre for å sørge for bærekraft? (Samfunnet, din organisasjon og enkeltmennesket)

<p><i>Bærekraft og samfunnsansvar</i> (Vidar)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Har din organisasjon fokus på bærekraft? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvorfor/hvorfor ikke? ● Kjenner dere til FNs bærekraftsmål? <ul style="list-style-type: none"> ○ Bruker dere de? ○ Velger dere bærekraftsmål ut fra dem, eller gjennom andre plattformer? ○ Hvordan velger dere bærekraftsmål? ● Hva gjør dere spesifikt for å bli bærekraftig? <ul style="list-style-type: none"> ○ Kun internt (bærekraftige prosesser) ○ Kun eksternt (CSR/samfunnsansvar) ○ Internt og eksternt ● Egne bærekraftsansatte? ● Har organisasjonen bærekraftige påvirkere/forpliktelser?: <ul style="list-style-type: none"> ○ Bransje ○ Myndigheter ○ Lokale avtaler ○ Interessenter (Grønnvaskingsplakaten.....) ○ Må dere rapportere noe i forhold til klima/bærekraft?
<p>Incentiver til bærekraftig omstilling (Tobias)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Hva er det som motiverer organisasjonen til å bli bærekraftig? <ul style="list-style-type: none"> ○ Press? (Bransje eller samfunn) <ul style="list-style-type: none"> - Interessenter: kunder, eiere, andre aktører? ○ Idealisme? <ul style="list-style-type: none"> - Eget initiativ, engasjement blant ansatte? ○ Omdømme? <ul style="list-style-type: none"> - Markedsføring, PR? ○ Økonomiske hensyn? <ul style="list-style-type: none"> - For fortjeneste? Positive økonomiske konsekvenser ved å bli bærekraftige?
<p><i>Organisasjonens identitet</i> (Vidar)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Hva vil du si er din organisasjons identitet, spesielt med tanke på bærekraft? <ul style="list-style-type: none"> ○ Erklært Alle nivåer i organisasjonen har en erklært identitet. Hvorvidt den ønskes formidlet baserer seg på legitimitet, status og makt. Verdioppfatning, oppfatning og strategisk oppfatning.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Formidlet Størst oppmerksomhet i det den formidles gjennom ulike kommunikasjonsplattformer mot målrettede publikumsgrupper. Identiteten forsøkes styrt gjennom kommunikasjon, adferd og symboler. ○ Opplevd internt Hvordan organisasjonsmedlemmene mer eller mindre bevisst, opplever organisasjonsidentiteten. Kollektiv representasjon gjennom delte kognitive overbevisninger eller kollektive ubevisste strukturer. ○ Manifestert i omgivelsene Tett koblede kjennetegn ved organisasjonen, utviklet over tid, som en historisk identitet gjennom rutiner, struktur, markedsposisjon og symbolske manifestasjoner ○ Tilskrevet av omgivelsene Oppfattede eller foretrukne kjennetegn eksterne aktører tillegger organisasjonen. Spesifikke, men forskjellige karakteristikk av hva de anser er organisasjonens identitet. Åpen og ærlig, eller skjult agenda?
<p><i>Debrief (Vidar)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Avslutningsvis, er det noe vi har glemt å spørre om som du mener er viktig for oss å ta med? ● Hvordan synes du intervjuet har gått? <ul style="list-style-type: none"> ○ Noe du tenker var positivt? Negativt? ● Gi informanten en tilbakemelding på elementer intervjuer fikk interessant/ny innsikt i. ● Kunne du tenkt deg å stille til et oppfølgingsintervju hvis dette blir aktuelt? ● Tusen takk for intervjuet! At du tok deg tid i en mest sannsynlig hektisk hverdag. Gi tilbud om å komme tilbake for å presentere funn.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til deltagere

Informasjon om masteroppgave *Hvorfor velger en organisasjon bærekraftige løsninger?*

Hei!

Vi er to masterstudenter som skriver en masteroppgave om *hvorfor velger en organisasjon bærekraftige løsninger, og hvordan velger den eventuelle bærekraftsmål?*

Du får dette informasjonsskrivet fordi du har sagt deg villig til å delta i et dybdeintervju i forbindelse med masteroppgaven, på vegne av din organisasjon. Vi er opptatt av at de vi snakker med skal få god informasjon om hva vår forskning innebærer. Vi har derfor utarbeidet en samtykkeerklæring (se vedlegg) som du må samtykke til, enten ved signatur, bekrefte at du samtykker på e-post eller ved oppstart av intervjuet.

I tillegg til den formelle erklæringen, ønsker vi å formidle litt mer uformell informasjon om formålet med samtalene og hvilke temaer vi ønsker å snakke om:

Hensikten med samtalene er å få kunnskap om, og innblikk i hva din organisasjon tenker om bærekraft, hvorfor valgte dere å bli bærekraftige og hvilke fordeler og ulemper ser dere ved å velge bærekraft? Hvis dere har valgt å benytte én eller flere av FNs bærekraftsmål, er vi interessert i å høre bakgrunnen for valg av mål. Vi ønsker også å få vite hva din organisasjon konkret gjør som er bærekraftig, hvordan måles de bærekraftige tiltakene, og hvordan stiller organisasjonen seg til omstillingen?

Så langt har vi identifisert tre faktorer, enten eksplisitte eller i kombinasjon, som kan føre til at en organisasjon velger å bli bærekraftig, hvor økonomi mest sannsynlig er en overordnet faktor:

- Press

Presset kan oppstå enten eksternt fra omgivelsene organisasjonene opererer i, eller som en intern gradvis prosess, etter eksempelvis som ønske fra organisasjonens medlemmer. Det kan også være en kombinasjon av disse to.

- Omdømme

For å få omsatt organisasjonens leveranser, må den som regel ha en viss form for omdømme som appellerer til omgivelsene den søker å påvirke. Her handler det blant annet om at organisasjonen er framsynt og vil være i forkant av et eventuelt press.

- Idealisme

Organisasjonen i sin helhet, eller dens ledelse eller medlemmer, kan også være opptatt av bærekraft ut fra et idealistisk perspektiv, hvor de anser at en bærekraftig omstilling er en viktig endring for at framtidige generasjoner skal kunne nyte godt av jordens ressurser og ikke oppleve begrensninger på grunn av sosiale-, miljø- og klimautfordringer, eller dårlig ledelse og styring verden.

Temaene vi vil snakke om er:

1. Din faglige bakgrunn og arbeidshverdag i organisasjonen.
2. Dine tanker om bærekraft.
3. Organisasjonens identitet og tanker om bærekraft.
4. Incentiver til bærekraftige omstillinger
5. Oppsummering og andre innspill du måtte ha

Dybdeintervjuet vil primært foregå fysisk, men kan gjennomføres på en digital plattform med video og lyd, hvis ønskelig fra din side, og vil vare i cirka 45 minutter. Eventuell lenke til møtet vil du få tilsendt på e-post. Alle samtaler vil bli tatt opp. Dette gjøres for at vi skal kunne ha fullt fokus på å være til stede i intervjusituasjonen, og for å sikre at vi får med oss viktige nyanser i samtalen – nyanser som har en tendens til å forsvinne dersom intervjueren må bruke energi på å notere mens samtalen pågår.

Alle som deltar, er sikret anonymitet. Lagring av innsamlet data er underlagt strenge retningslinjer fra Norsk senter for forskningsdata. Dette er retningslinjer vi følger. Les mer om dette i samtykkeerklæringen eller ta kontakt med Tobias Aas Aardal tobiaaar@uio.no

Formålet med undersøkelsen er å kunne forstå hvorfor organisasjoner velger bærekraftige omstillinger, og bakgrunnen for valg av bærekraftsmålene. Gjennom dette arbeidet ønsker vi å identifisere forhold som påvirker beslutninger, og hva som er relevante handlemåter i forhold til bærekraft, for å kunne utarbeide konkrete forslag til strategier tilpasset bakgrunnen for den bærekraftige omstillingen.

Hvis du skulle ha andre spørsmål om prosjektet eller intervjuet, ta gjerne kontakt med Vidar Skillingsås vidarski@uio.no eventuelt mobil: 90 17 63 62.

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvorfor velger en organisasjon bærekraftige løsninger?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i vårt forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvorfor din organisasjon har valgt å bli bærekraftig. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Problemstilling og formål

Bærekraft er et begrep som har fått en stadig større og viktigere plass i samfunnet, og benyttes hyppig av mange forskjellige aktører. Bærekraftsbegrepet assosieres ofte med klima og miljø. Men det utgjør kun en del av i alt sytten bærekraftsmål utarbeidet av FN, og enstemmig vedtatt av FN's Generalforsamling 25. september 2015, under FN-resolusjonen *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* (United Nations, 2015, 25. september).

Organisasjoner utsettes for flere påvirkninger i forhold til det å ta bærekraftige valg. De kan være eksterne, interne eller en kombinasjon. Én ting er hva som er organisasjonens uttalte mål med å velge bærekraftige løsninger, mens årsaken kan være en helt annen. Derfor er det interessant å analysere hvorfor en organisasjon legger om virksomheten til å bli bærekraftig. Hva er bakgrunnen for eventuelle valg av bærekraftsmål?

Formålet med undersøkelsen er å kunne forstå hvorfor organisasjoner velger bærekraftige omstillinger, og hvorfor de velger de bærekraftsmålene de gjør. Gjennom dette arbeidet ønsker vi å identifisere forhold som påvirker beslutninger, og hva som er relevante handlemåter i forhold til bærekraft, for å kunne utarbeide konkrete forslag til strategier tilpasset bakgrunnen for den bærekraftige omstillingen.

Slutttilstand

Prosjektet vil ende i en masteroppgave som lagres ved Universitetet i Oslo, og kan deles med din organisasjon. Det er også mulighet for at vi kan komme til dere for å holde et foredrag om våre funn og forslag til strategier.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Tobias Aas Aardal og Vidar Skillingsås, studenter fra masterprogrammet i *Organisasjon, ledelse og arbeid*, ved institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo er hovedansvarlige for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta ettersom du representerer en organisasjon vi er interessert i å lære mer om hvordan forholder seg til, og gjennomfører bærekraftige valg.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta, vil det i første omgang innebære at du stiller til et dybdeintervju som primært vil foregå fysisk, eller over en digital plattform, med video og lyd. Vi tenker at vi prater sammen i cirka 45 minutter, der vi ønsker å høre litt om hva du gjør i din jobb og hvordan din organisasjon forholder seg til bærekraft.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

Ditt personvern – hvordan oppbevarer vi og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har beskrevet tidligere i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil kun være medlemmene av masterprosjektet som vil ha tilgang til dataene innhentet i dette prosjektet. Alt av forskningsdata lagres på sikre forskningsservere, der vi bruker Workspace for Google, Microsoft Office, og NVIVO for å behandle og lagre informasjonen.

Vi er ikke ute etter data som omhandler deg som privatperson. Alle personopplysninger som kan knyttes tilbake til deg vil anonymiseres. Det innebærer at navn, alder og lignende vil være adskilt fra det du faktisk sier.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i midten av august 2022. Etter dette vil all rådata som vi har lagret, slettes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD (Norsk senter for forskningsdata AS) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitet i Oslo ved Haldor Byrkjeflot (veileder) haldor.byrkjeflot@sosgeo.uio.no eller Tobias Aas Aardal tobiaaar@uio.no (student).
- Universitet i Oslos personvernombud: personvernombud@uio.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: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Masterprosjektet *Hvorfor velger en organisasjon bærekraftige løsninger?*

Universitetet i Oslo
Tobias Aas Aardal (Student)
Vidar Skillingsås (Student)
Haldor Byrkjeflot (veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvorfor velger en organisasjon bærekraftige løsninger, og hvordan velger den eventuelle bærekraftsmål?* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker herved til:

- å delta i dybdeintervju
- at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vurdering

Referansenummer

413340

Prosjektittel

Bærekraftige Organisasjoner

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Haldor Byrkjeflot, haldor.byrkjeflot@sosgeo.uio.no, tlf: 90657112

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Tobias Aas Aardal, tobiaaar@uio.no, tlf: 96047029

Prosjektperiode

15.01.2022 - 01.08.2022

Vurdering (1)

02.12.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 2.12.2021. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet. Om prosjektansvarlig ikke svarer på invitasjonen innen en uke må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 1.8.2022

LOVLIG GRUNNLAG

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

personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

UiO OneDrive og G Suite er databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos NSD: Lisa Lie Bjordal Lykke til med prosjektet!