



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

**Endringsledelse i den grønne omstillingen: En
casestudie av Optimar AS**

Ane Halsebakke Hoff og Martin Andreas Hagen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 74

Molde, 16.05.2022



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§16 og 36.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert, jf. høgskolens regler og konsekvenser for fusk og plagiat	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Personvern

Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 189879

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Hallgeir Gammelsæter

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Dato:

Forord

Vår masteroppgave markerer slutten på vår studietid. Først tre år ved University of Leeds, og nå to år ved Høgskolen i Molde. Vi har lært mye spennende, men av spesiell interesse var fagfeltene som berørte organisasjoner og dynamikkene i dem. Dette la grunnlaget for valget av tema for vår masteroppgave, hvor ønsket var at vi skulle tilegne oss kunnskap som ville kunne komme til nytte når vi nå skal ut i arbeidslivet.

Vi er veldig stolte over å ha produsert en masteroppgave som gir oss dette, samtidig som vi genuint tror og håper at den også vil være av nytte for Optimar, som har gitt oss uvurderlig innsikt i deres organisasjon. Underveis i intervjuene var det samtlige av de ansatte som fremhevdde hvor godt de trives med å jobbe i Optimar, og vi sitter igjen med et svært godt inntrykk av bedriften. Vi er veldig takknemlige for Optimar sin deltagelse, og måten bedriften og alle deltagerne i denne oppgaven imøtekommet oss på.

Vi er også svært takknemlige overfor vår veileder, Hallgeir Gammelsæter, som har gitt oss uvurderlige tilbakemeldinger. Disse tilbakemeldingene har bidratt til å gjøre denne oppgaven så konkret og konsis som mulig. Men mest av alt er vi takknemlige for de kritiske spørsmålene og innspillene som har bidratt til at vi har klart å gå i dybden av tematikken og resultatene våre. Dette har også vært essensielt for at vi har lært så mye av arbeidet med denne oppgaven som vi har.

Vi må også takke våre foreldre og svigerforeldre, da spesielt Odny Karin og Øivind Hagen, som gjennom særdeles rimelig utlån av sin sydenleilighet i Spania, har gitt oss tilgang til sol på selv bekmørke dager. Regn- og kulderekorder føles ikke så ille når det betyr 15 grader og lett regn.

Takk også til våre medstudenter som ikke har blokkert oss i samtlige sosiale medium etter alle bildene som er sendt nordover på finværsdager med over 20 grader.

Sist, men ikke minst, ønsker vi å takke hverandre. Etter å ha fulgt hverandre i snart syv år, har det vært fint å ha hverandre å støtte seg på underveis i prosessen. Vi avslutter nå denne epoken i lag, før vi sammen starter på neste kapittel. God lesning!

Sammendrag

Bedrifter opplever et stadig større press for å redusere sine miljøavtrykk. Hensikten med denne oppgaven er å utforske hvordan ledere i bedrifter kan jobbe for at bedriften, gjennom de ansattes handlinger, kan bli mer bærekraftig. For å besvare dette er vår hovedproblemstilling følgende: «Hvordan kan ledelsen i en bedrift medvirke til at de ansatte tar valg som støtter en bærekraftig utvikling av bedriften?». Vår metodiske tilnærming var gjennom en kvalitativ case-studie, med den hensikt å kunne gå i dybden på vår case, Optimar, sin bærekraftomstilling. Her utførte vi semi-strukturerte dybdeintervju, som vi senere transkriberte og analyserte tematisk.

Etttersom Optimar forsøker å gjøre bærekraft til en fundamental del av bedriftens hverdag, innebærer dette i praksis innføringen av en ny logikk. Vi anvendte derfor teori om organisasjonskultur, et verktøy for å evaluere om kulturen i Optimar åpner opp for en ny logikk. Resultatene fra vår analyse viser at det både finnes barrierer opp mot Optimar sitt omstillingsarbeid. Det mest vesentlige funnet viste at organisasjonskulturen, slik den er i dag, fungerer som en barriere for implementeringen av en bærekraftslogikk. Basert på funnene våre, har vi kommet frem til følgende punkter som viktige for å skape en kultur hvor de ansatte tar mer bærekraftige valg: 1) grønne visjoner og retningslinjer, 2) grønn ledelse må kommuniseres på en interaktiv måte, 3) grønn kompetanse- og kunnskapsbygging, 4) belønn og anerkjenn bærekraftige handlinger, 5) dele ansvaret for bærekraftige prosjekter med de ansatte, og 6) utvikle ledere og mellomledere som tror på bærekraftig verdiskapning.

Innhold

1.0	Innledning	1
1.1	Tema og problemstilling	3
1.1.1	Ytterligere informasjon om Optimar.....	4
2.0	Teori	6
2.1	Begrepsavklaring	6
2.2	Bærekraft i dagens kontekst.....	7
2.2.1	Bærekraft i et bedriftsperspektiv	8
2.3	Tidligere forskning.....	9
2.4	Våre analyseverktøy	13
2.4.1	Organisasjonskultur	13
2.4.2	Institusjonell teori	17
2.4.3	Sammenligning av kulturperspektivet og institusjonelle logikker.....	19
3.0	Metode	22
3.1	Forskningsstrategi	22
3.2	Forskningsdesign	22
3.2.1	Case studie	22
3.2.2	Observasjon.....	23
3.2.3	Intervju	25
3.3	Kvalitet.....	27
3.3.1	Reliabilitet	27
3.3.2	Validitet.....	28
3.3.3	Generaliserbarhet	28
3.3.4	Forskerrollen	29
3.3.5	Forskningsetikk	29
3.3.6	Gjennomføring	30
3.4	Analysedesign	31
4.0	Resultat	33
4.1	Den nåværende situasjonen i Optimar	33
4.2	Markedslogikken som styrende logikk	37
4.3	Ledelsens logikker	39
4.4	Kulturen(e) i Optimar i forhold til bærekraft	42
5.0	Diskusjon	49

5.1	Hvordan kan ledelsen i en bedrift legge til rette for at de ansatte tar valg som støtter en bærekraftig utvikling av bedriften?	49
	50
5.1.1	Involvering av ansatte	50
5.1.2	Funnene i lys av kulturperspektivet og institusjonelle logikker	52
5.2	Våre anbefalinger	53
6.0	Konklusjon.....	57
7.0	Referanseliste.....	58

1.0 Innledning

Naturen, klimaet og en rekke andre økologiske områder som muliggjør vår velstand og eksistens har de siste tiårene kommet under stadig større press (Steffen et al., 2015). Menneskeheten har endret store arealområder til skade for planeten vi bor på, i et omfang så stort at nå det diskuteres om vi nå har gått inn i en ny tidsalder kalt «antropocen» (Eriksen, 2016). Navnet på denne geologiske epoken betyr «menneskets tidsalder», og har fått sitt navn grunnet at menneskeheten fundamentalt har endret planeten vi bor på. Vi har laget geologiske spor som vil være synlig i svært lang tid, om så menneskeheten skulle stanse all moderne aktivitet over natten (Ibid). Disse avtrykkene relaterer seg spesielt til arealbruk, klimaendringer, tap av biologisk mangfold, plastforurensning med mer. Ønsket om å begrense slike negative utviklinger er en del av vår motivasjon for å skrive denne oppgaven. Videre er det et behov blant bedrifter i dag å unngå at ens egen bedrift bidrar til global oppvarming og degradert natur. Derfor jobber mange med å omstille egen organisasjon for å oppnå mer bærekraftig drift. Dette skaper rom for en masteroppgave som undersøker prosessen det er å omstille en privat bedrift.

Under FN-klimakonferansen i 1979 kom det som kan argumenteres for å være den mest utbredte definisjonen på bærekraft, utgitt i rapporten «Our common future» (1987). I rapporten ble bærekraft definert som: «*development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*» (WCED, 1987, p.41). Definisjonen kommuniserer tydelig at bærekraft ikke henviser til en spesifikk sektor eller miljømessig utfordring, men til en helhetlig tilnærming som ivaretar interessene til nåtidens, så vel som fremtidens generasjoner. Definisjonen kan derav også tolkes til å si at bærekraft er mangfoldig, da natursystemene er avhengige av hverandre. At bærekraft også er relevant for en rekke andre problemstillinger enn klimaendringer, har blitt stadig tydeligere siden 1987, i utfordringer som strekker seg fra forbruk av nitrogen og fosfor, til klimaendringer og tap av naturmangfold (Persson et al., 2022).

I 2016 sto verdens industrier for 24.2% av verdens energibruk (Ritchie, Roser, og Rosado 2020). Majoriteten av disse utslippene kommer fra behovet for energi, som i dag primært møtes gjennom forbrenningen av fossile energikilder som kull, olje og gass (Ibid). Industriens energiforbruk bidrar derav til energisektorens utslipp, hvor sektoren står for

73.2% av verdens totale utslipp. I tillegg til dette slipper industrien ut klimagasser tilsvarende 5.2% av totalen gjennom andre prosesser, men i hovedsak i produksjonen av kjemikalier og sement. Tatt i betraktning at verdens industrier står for en signifikant del av verdens klimagassutslipp, er omstillingen av privat sektor og industrivirksomhet en essensiell del av utfordringene som må løses for å oppnå en bærekraftig fremtid.

Men tross det store behovet for en grønn omstilling i privat sektor, vitner tempoet i omstillingen om utfordringer. I Norge har privat næringsliv satt seg mål om å redusere klimagassutslippene med 50 prosent sammenlignet med 1990-nivå innen 2030, men dagens tempo tilsier at kun 24 prosent reduksjon vil være mulig (Næringslivets Hovedorganisasjon, 2022). Samtidig ser man at klimapolitikken blir strengere og at stadig flere og større internasjonale avtaler trer i kraft (International Energy Agency, 2019). Spesielt EUs taksonomi er forventet å medbringe seg store ringvirkninger i årene som kommer (TEG European Commission, 2020). Til nå er det kun taksonomien for bærekraftig finans som er tredd i kraft, men ettersom taksonomien fungerer som et rammeverk for hva som anses som bærekraftig og ikke, ser en allerede at pengestrømmene endrer seg. Eksempelvis har allerede flere land lagt frem lovnader om full stans i finansieringen av kullprosjekter i andre land, samt at byer, organisasjoner og selskaper nå legger frem ambisjoner, planer og strategier for å minimere egne miljøavtrykk (Maizland, 2021).

Videre ser vi nå en internasjonal trend hvor investorer investerer i grønne fond og prosjekter (Ibid). Under COP26, de Forente Nasjoners (FNs) 26. klimakonferanse, ble hele 130 milliarder amerikanske dollar lovet bort til klimatiltak av banker, forsikringsselskap, pensjonsfond med flere (Ibid). Det skal samtidig bemerkes at det er, som med mange lovnader og utsagn rundt klima og miljø ellers, stilt spørsmål ved om disse lovnadene vil bli fulgt opp eller om det er en form for «grønnvasking». «Grønnvasking» er en type markedsføring hvor selskaper prøver å fremstå som mer bærekraftige enn de egentlig er, eksempelvis gjennom lovnader om grønne investeringer (Gatti et al., 2019). Uavhengig av de forskjellige interessentenes underliggende motivasjoner for investeringen, viser dette likevel en tydelig internasjonal interesse for klima og miljø som tyder på at det er markedsandeler å hente/forsvare ved å ta tematikken på alvor. Eksempler som dette tyder på at Parisavtalens ringvirkninger går lenger enn bare avtalens mål, og viser deler av bakgrunnen for at mange bedrifter nå søker seg til mer bærekraftig drift (Maizland, 2021).

1.1 Tema og problemstilling

Denne masteroppgaven ser på hvordan en tradisjonell bedrift med et fokus på lønnsomhet kan bli en bedrift med fokus på bærekraft. Vi tror det finnes spennende dynamikker mellom lønnsomhet og bærekraft som vi ønsker å utforske i denne oppgaven. Basert på dette har vi satt oss følgende forskningsspørsmål: **Hvordan kan ledelsen i en bedrift medvirke til at de ansatte tar valg som støtter en bærekraftig utvikling av bedriften?**

I tillegg til å være en interessant tematikk i seg selv, er det en tematikk som også er høyst relevant, tatt i betraktning de internasjonale trendene rundt klima og miljø, ikke minst de store markedsdynamikkene som peker på bærekraft som nøkkelen til suksess i fremtiden. Videre vil oppgaven også undersøke følgende underspørsmål:

- a) Hvilke utfordringer møter bedrifter som arbeider for bærekraft både innen miljø og økonomi?**
- b) Hvilke eventuelle barrierer og drivere, finnes det for en slik omstilling?**
- c) Hvordan kan en håndtere disse barrierene og driverne?**

For å se hvordan en bedrift som ønsker å bli bærekraftig møter fundamentale og altomfattende utfordringer, vil vi bruke case-studie som metode og se nærmere på bedriften Optimar AS. Optimar er en internasjonal bedrift, som også har kontorer i Norge. Hovedkontoret for den norske avdelingen ligger på Valderøy i Møre og Romsdal, hvor de leverer automatiserte løsninger til oppdrett- og fiskerieringen. Bedriften har også kontorer andre steder i Møre og Romsdal, USA, Romania og Spania, og har 211 ansatte. Optimar startet sitt bærekraftsarbeid våren 2021. Ledelsen har blant annet utarbeidet en bærekraftsstrategi og handlingsplan, blitt partner i United Future Lab Norway, et bærekraftsnettverk i Ålesund, samt opprettet et internt «bærekraftsråd» på rundt 20 personer med ansatte fra ulike deler av bedriften. Som en aktør i en bransje hvor svært få bedrifter kan kalle seg bærekraftig, har Optimar sett en mulighet til å bli en ledende aktør innen bærekraft i sin sektor. Ledelsen i Optimar ønsker derfor å gjøre bærekraft til et fundamentalt prinsipp i alle relevante avgjørelser som blir tatt.

Dette gjør bedriften til et svært interessant studieobjekt. Ønsket med oppgaven er at den ikke bare skal bidra til Optimar sin omstilling, men at den skal kunne bidra til å identifisere viktige faktorer som må adresseres i en slik omstilling. Kanskje kan oppgaven bidra til en raskere og forenklet omstilling hos andre bedrifter. På denne måten kan det bli mulig å

unngå at forskjellige bedrifter sliter med de samme utfordringene i en tid hvor bærekraftig omstilling må skje i rekordfart. Nettopp dette er kritisk, ikke bare for jordkloden, samfunnet og økonomien, men også for Optimar og de enkeltbedriftene som trenger en suksessfull omstilling for å sikre bedriftens eksistens også i fremtiden.

1.1.1 Ytterligere informasjon om Optimar

Optimar produserer og selger automatiserte og nøkkelferdige systemer for prosessering og lagring av fisk. I tillegg har de i de siste årene diversifisert markedene de opererer i. Eksempelvis tilbyr de fôringsløsninger til oppdrett, hvor systemer som ABM (Aquaculture biomass monitor) skal bidra til mer effektiv fôring med mindre avfall, bedre oversikt over oppførsel, vekt og tilstand i eksempelvis en laksemerd. Felles for løsningene de tilbyr, er at de har som mål å være arealeffektive, lette i vekt og «smarte», er ment for bruk både i båter, i vann og på land (Optimar, 2022). Disse løsningene er mulige å tilpasse og justere, som gjør at de kan kobles på andre systemer som brukes i en produksjonskjede. Optimar bruker etter montering dataprogrammer og digitale løsninger som en del av oppfølgingen av løsningene man kan kjøpe. Dette er med den hensikt at Optimar ønsker å være en «full-service»-tilbyder. Lignende oversiktssystemer med sporbarhet og høy grad av databruk- og analyse, skal også kunne hjelpe mot overfiske av enkeltarter og enkeltområder. Hensikten med løsningene Optimar tilbyr er å øke effektiviteten, nøyaktigheten og lønnsomheten i behandlingen av fisk. Løsningene er også ment å gi lavere klimagassutslipp gjennom sensor-styrte servicer som er tenkt å minimere behovet for reising knyttet til reparasjoner.

Videre ønsker Optimar at bærekraften av driften skal økes gjennom effektiviseringstiltak både når det kommer til arealeffektivitet, vekt og energieffektivitet (Optimar, 2021). Optimar påpeker i sin bærekraftsrapport at havet gir inntekter til rundt 1 milliard mennesker i året, og at presset på havet som matproduserende areal vil øke i fremtiden grunnet befolkningsøkning og økt behov for bærekraftig mat (Optimar, 2022). Som en aktør som livnærer seg på havet, er Optimar avhengig av at høstingen av marine ressurser kan fortsette, og ideelt sett også øke. At nøyaktigheten til systemene, mer spesifikt at systemene skal bidra til å redusere svinn og bifangst, er derfor viktig for selskapet, med den hensikt å maksimere det økonomiske potensialet i enhver fangst og minimere mengden svinn (Optimar, 2022).

På et mer overordnet nivå ønsker bedriften å kutte klimagassutslipp, samt redusere bruken av energiintense materialer, plastikk og andre produkter som er knyttet til forurensning og miljøfiendtlige utslipp. Optimar har også forpliktet seg til United Nations Global Compact, et frivillig initiativ hvor bedriften har tatt på seg ansvar for å gjøre bedriften mer bærekraftig og sosialt ansvarlig, samt å rapportere hvordan de gjør dette (Optimar, 2022). Selskapet har her presisert at bærekraft ikke er ett av flere fokusområder for bedriften, men et fundamentalt prinsipp som skal være styrende for valgene som tas i bedriften. Slik er bærekraft en del av grunnverdien til bedriften, noe som ifølge bedriftens CEO er forankret gjennom alle ledd i selskapet (Optimar, 2022). Optimar er ærlige på at de ikke enda er en bærekraftig bedrift, men at de jobber med å utvikle seg til å bli det.

2.0 Teori

Vi vil i denne seksjonen starte med en begrepsavklaring, før vi legger frem funn fra tidligere forskning innen fagfeltet for vår oppgave. Dette vil bli etterfulgt av en presentasjon av de teoriene vi vil bruke som våre analyseverktøy, nemlig organisasjonskultur og institusjonell teori. Avslutningsvis vil vi ta for oss likhetene og ulikhetene mellom disse teoriene.

2.1 Begrepsavklaring

Den mest utbredte definisjonen på «bærekraft» og «bærekraftig utvikling» finner man i rapporten «Our common future» (WCED, 1987). Her ble bærekraftig utvikling definert som: «*development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*» (WCED, 1987, p.43). Denne definisjonen ansees som godt passende for denne oppgaven, basert på to faktorer. For det første tar definisjonen for seg hver generasjons evne til å dekke egne behov. Dette er relevant for denne oppgaven fordi bedrifter produserer varer og tjenester som møter behov, noe som vil være et faktum også i fremtiden. Det fører oss videre til neste punkt, som går på at det ikke kan ignoreres at mange bedrifter ikke bare dekker behov, men også prøver å skape behov og påfølgende forhøyet forbruk. Dette gir økonomisk gevinst for bedriften, men ofte også skade på miljøet (Handy, 2002). Å øke egen profitt er et mål også for bedriften som studeres i denne oppgaven, samtidig som Optimar har målet «*creating value for generations*» (Optimar, 2021. s. 23). Denne mulige motsetningen mellom lønnsomhet og bærekraft står sentralt i denne oppgaven.

Det finnes andre definisjoner på bærekraftig utvikling. Eksempler inkluderer mer spesifikke definisjoner som "*development that meets the needs and aspirations of the present generation without destroying the resources needed for future generations to meet their needs*" (Keeble, 1988, p. 20). Her er fokuset mer vinklet mot ressursene man trenger for å møte egne behov. Denne definisjonen kunne blitt brukt i denne oppgaven, men innehar et mer spesifikt fokus på ressurser i motsetning til WCED sin definisjon. Siden det ikke er ressurser vi studerer, faller definisjonen litt på siden av denne oppgavens hensikt. Andre prøver å utvide definisjonen med et argument om at WCED sin definisjon utelater viktige områder. Mens de tre P-ene People, Planet og Profit for mange fungerer som et

rammeverk for bærekraft (Ajmal et al, 2018), utfordrer Seghezze (2009) dette rammeverket. Heller enn People, Planet og Profit, foreslår han (2009, s. 540) Place, Permanence og Persons:

“(a) Place, the three-dimensional physical and geographical, but also culturally constructed space where we live and interact... (b) Permanence, the fourth, temporal dimension, has been largely neglected in the sustainability debate, in spite of the widespread recognition of the potential long-term effects of our actions... (c) Persons, ... a symbol of people as individual human beings and not as undifferentiated members of society...” (Seghezze, 2009, s. 540)

Dette rammeverket byr på flere og mer detaljerte nyanser innen bærekraft, og inkluderer viktige punkter som de tradisjonelle tre P-ene ikke fanger opp. Vi mener dette er nyanser det er viktig å ta med seg inn i denne oppgaven. Samtidig er de fleste organisasjoner i dag, deriblant Optimar, godt kjent med WCED sin definisjon. Dette er noe av årsaken til at vi velger å anvende den definisjonen opp mot vår oppgave, da den ikke utelukker noen av rammeverkene, men heller åpner for begge forståelsene. Tross av at vi ikke bruker definisjonen aktivt gjennom oppgaven, er hensikten med denne avklaringen at den gir et grunnlag for vår oppgave og vår tolkning av datamaterialet.

2.2 Bærekraft i dagens kontekst

Forskningen har hatt fokus på klimaendringer og miljøforandringer i mange tiår, men de siste årene har alvorlighetsgraden i forskningens funn økt. I kombinasjon med at tiltakene for å adressere dette ikke har vært, og fortsatt ikke er tilstrekkelig, førte dette til at FN sommeren 2021 erklærte «kode rød for menneskeheten» (Guterres, 2021). De mest alvorlige trekkene i forskningen viser at jordens atmosfære er i ferd med å bli langt varmere enn før-industriell tid, noe som vil gi alvorlige konsekvenser for både naturen og for menneskehetens evne til å imøtekomme egne behov (Ekardt et al., 2018; IPCC, 2019). Som en reaksjon på dette har det de siste årene kommet stadig nye internasjonale klimaavtaler. Blant dem er «The European green deal», en avtale som tar sikte på å oppnå karbonnøytralitet på en rettferdig og økonomisk bærekraftig måte innen 2050 (EURLEX, 2019). En del av denne avtalen er «the EU taxonomy», et klassifiseringssystem som skal gi en felles plattform for å finne ut av hva som kan defineres som miljøvennlig og ikke (EU, 2022). Systemet er spesielt relevant for bedrifter, da rammeverket er tenkt å flytte

investeringer over i miljøvennlig retning, samt å stanse grønnvasking, for å slik gjøre Europas bedrifter mer bærekraftige (Ibid). I tråd med dette har privat sektor sett et temposkifte i arbeidet med bærekraft de siste årene.

2.2.1 Bærekraft i et bedriftsperspektiv

I forlengelse av begrepsavklaringen ønsker vi å se nærmere på hvordan bedrifter i dag arbeider med bærekraft. I organisasjoner i dag er det, som nevnt, typisk å dele opp bærekraft i de tre P-ene (Ajmal et al., 2017). Selv om man deler de opp, er de samtidig avhengig av hverandre, da bærekraft for en bedrift handler om å drifte på en måte som sikrer økonomisk fremgang samtidig som at muligheten for å oppnå det samme i fremtiden ikke begrenses. Slik utgjør de tre pilarene en grunnlinje hvor alle tre interessene må ivaretas (Ibid). Dette blir gjort på ulike måter, eksempelvis er både «triple bottom line» og «3Ps» to rammeverk for bedrifter som begge tar for seg de tre pilarene (Seghezzo, 2009). I tabell 1 er disse rammeverkene illustrert. Mer spesifikt handler den sosiale bærekraften om å sikre grunnleggende rettigheter for menneskers evne til å leve gode og anstendige liv. Dette betyr at bedriften ideelt sett ikke bare bevarer, men også gjerne forbedrer de sosiale mulighetene i sitt samfunn. Utdanning, sykefravær, likestilling, og helsetilbud er relevante stikkord, både for egen bedrift så vel som for bedriftene man handler med. Miljømessig bærekraft handler om behovet for bærekraftig klima og miljø. Samfunnet bruker nå så mye av naturen, at det overgår naturens evne til å regenerere ressursene vi bruker, noe som er ødeleggende for fremtidige generasjoner (Persson et al., 2022). Den økonomiske bærekraften handler om at det som gjøres, eksempelvis i en bedrift, er lønnsomt over tid.

<i>Bærekraft</i>			
<i>De tre pilarene innen bærekraft</i>	Økonomisk	Sosial	Miljømessig
<i>Triple bottom line</i>	Financial	Social	Environmental
<i>3Ps</i>	Profit	People	Planet

Tabell 1 – Bærekraft i hjelp av ulike rammeverk

Mens de tre pilarene burde kombineres for å oppnå reell bærekraft, foregår det flere diskusjoner om pilarene lar seg kombinere. Flere argumenterer med at det ikke nødvendigvis i det hele tatt er mulig å opprettholde vestens velstandsnivå samtidig som man når 1,5 graders målet (Lovana et. al., 2020; Dietz og O'Neill, 2013). Etersom 1,5 graders målet er et klimamål, og dermed omhandler miljømessig bærekraft, kan det argumenteres med at dette er den viktigste pilaren. Samtidig kan det argumenteres med at miljøtiltak ikke vil få støtten de trenger for å opprettholdes over tid med mindre sosial og økonomisk bærekraft også ivaretas. Likevel ser en ofte at hovedfokuset hos bedrifter i dag ligger i økonomisk bærekraft. Dette er en konsekvens av det kapitalistiske systemet bedrifter i dag operer innenfor, hvor økonomien blir styrende. Dette forsterker inntrykket av at de tre pilarene er i konflikt, hvor økonomisk bærekraftig blir prioritert fremfor sosial og miljømessig bærekraft.

På bakgrunn av dette bør man være noe kritisk når bedrifter argumenterer for at de er bærekraftige, eller jobber for å bli det. Mange organisasjoner har de siste årene startet arbeidet med å introdusere, samt endre strategier og fremgangsmetoder med den hensikt å skape en mer bærekraftig organisasjon (Loorbach og Wijsman, 2013). Motivasjonen bak dette arbeidet vil variere, men er ofte økonomi og lønnsomhet (Ganescu, 2012). Med det sagt, så er ikke formålet med denne oppgaven å vurdere om en bedrift er bærekraftig eller ikke. Hensikten vår er å finne ut hvordan ledelsen i en bedrift kan skape en organisasjon hvor de ansatte i sin arbeidshverdag tar beslutninger som er mer bærekraftige.

2.3 Tidligere forskning

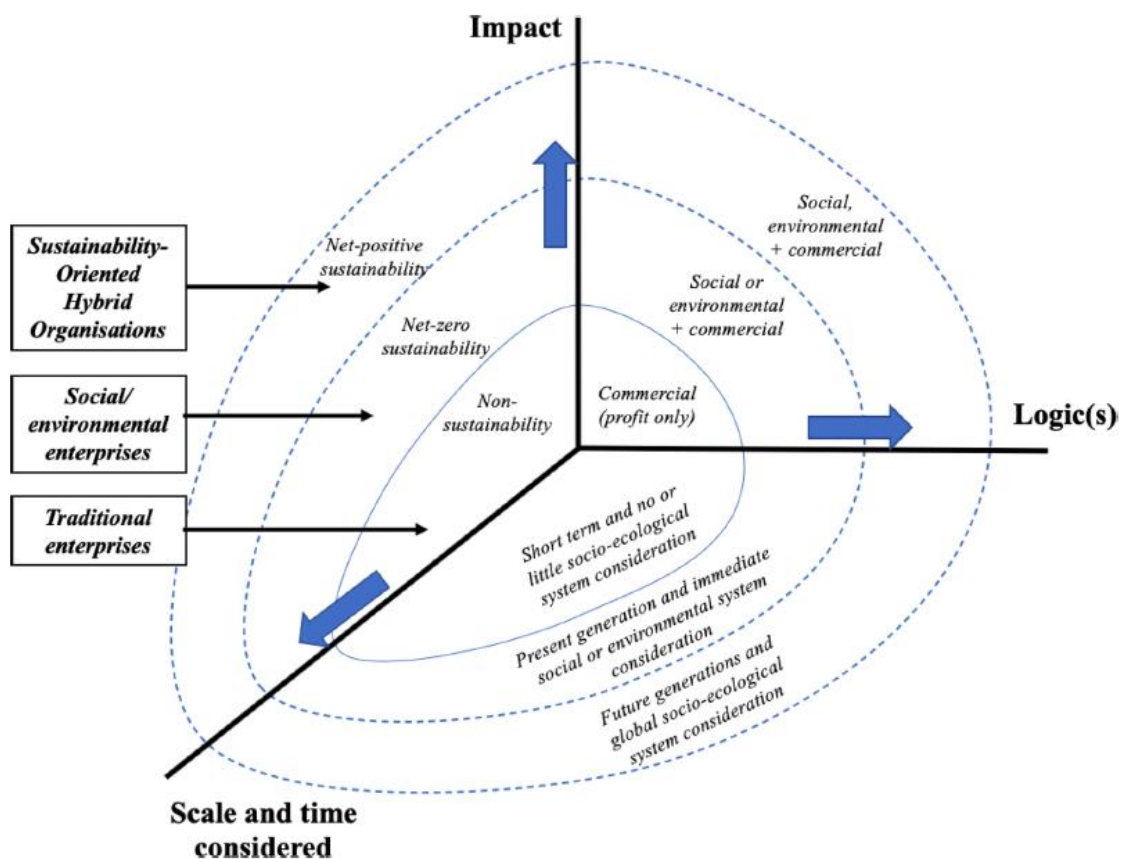
Det finnes flere som har forsket på om de ulike pilarene for bærekraft er kompatible. Hestad, Tåbara og Thornton (2021) har eksempelvis sett på hvordan ulike logikker skiller bedrifter og måten de arbeider med bærekraft på. Hestad et al. (2021) presenterer tre ulike logikker, 1) «kommersiell logikk», 2) «sosial logikk» og 3) «miljømessig logikk». Førstnevnte er den mest brukte logikken blant bedrifter i dag, og handler i korte trekk om at beslutninger baseres på lønnsomhet. «Sosial logikk» handler om sosial bærekraft, og en bedrift som driftes basert på denne logikken kan eksempelvis aktivt ansette personer med hull i CV-en og tidligere rusbrukere. Formålet vil ofte være å utjevne sosiale forskjeller i samfunnet. Bedrifter som handler basert på en «miljømessig logikk» vil jobbe systematisk

for et bedre miljø og klima, og kan eksempelvis jobbe med bevaring av dyrearter. Likevel vil lønnsomhet være viktig for organisasjoner som driftes ut ifra også disse logikkene, fordi de må være lønnsomme eller i det minste gå i null for å kunne bestå.

Det finnes i dag utallige begreper på organisasjoner som forsøker å kombinere disse tre logikkene i sin drift, eksempelvis «triple bottom line businesses» (Ajmal et al., 2017). I et forsøk på å samle alle de relevante begrepene under en og samme terminologi, har Hestad et al. (2021) derfor introdusert konseptet Sustainability-Oriented Hybrid Organisations (SOHOer). Konseptet er tenkt å fungere som

“... an umbrella category for organisations that unite commercial, social, and environmental logics, beliefs, and practices through aiming to tackle social and environmental issues while generating a sufficient amount of their income from trading in goods or services, so as to make them economically viable and self-sustaining” (Hestad, et al., 2021, s. 648).

En SOHO er med andre ord en organisasjon som arbeider med alle de tre logikkene samtidig, noe som kan argumenteres å være en logikk i seg selv. SOHOer har slik en mer holistisk tilnærming enn organisasjoner som kun anvender én enkelt logikk (Hestad et al., 2021). Dette er en fordel, da bedrifter som kun anvender en av logikkene risikerer å iverksette løsninger som ikke er bærekraftige i sin helhet, nettopp fordi andre aspekter og logikker ikke blir tatt høyde for. Eksempelvis vil organisasjoner som kun anvender «miljømessig logikk» ha en tendens til å forbedre allerede eksisterende produkter og prosesser, heller enn å skape nye løsninger (Ibid). Dette fører ofte til at løsningene er kortsiktige og dermed ikke fullverdig bærekraftige, ettersom tilpasninger for mer langsiktige utfordringer ofte krever radikale endringer (Hestad, 2019). Plastforbruket i verden kan trekkes frem som et eksempel, hvor mange bedrifter i dag bytter ut jomfruplast med resirkulert plastikk som et miljøtiltak. Mens dette er et viktig tiltak, argumenterer forskere fra FN i praksis at markedslogikkene står for sterkt til at dette vil være tilstrekkelig, og at det derfor må settes et tak for verdens plastproduksjon. En SOHO ville derfor kunne finne på å jobbe for fullstendig plastfrie produkter (Nielsen og Samia, 2008). I figur 2 har Hestad, et al., (2021) illustrert hvordan de forskjellige logikkene påvirker bærekraftsarbeidet til organisasjonen, både i skala og tid.



Figur 2: Illustrasjon av hvordan ulike logikker og kombinasjonen av disse påvirker organisasjonen og dens arbeid (Hestad et al., 2021, s.657).

For ledere i bedrifter forteller dette mye om valgene de må ta, når de skal forsøke å iverksette en grønn omstilling. Men også ledernes engasjement er her viktig. I en studie utført av Oriade et al. (2020) ble det forsket på sammenhengen mellom ledelsens fokus på bærekraft og de ansattes handlinger. Ledelsens arbeid med, og fokus på bærekraft, bidro og til å forme organisasjonskulturen i en mer bærekraftig retning. Når en organisasjon arbeidet mer med bærekraft, så økte også dette de ansattes bevissthet rundt bærekraft. Studien argumenterer derfor at ledelsens fokus kan påvirke organisasjonskulturen, og at dette kan føre til at ansatte prioriterer bærekraftige valg i sin arbeidshverdag.

Lignende funn ble også funnet i Al-Swidi et al. (2021) sin studie på hvordan ledelsen kunne påvirke de ansattes handlinger og organisatoriske miljøprestasjoner. Her fant de en klar sammenheng, hvor de spesielt utpekte viktigheten av en helhetlig satsning på bærekraft for å få en mer bærekraftig organisasjon. Dette ble begrunnet i at om ledelsen

ønsker at ansatte skal ta bærekraftige valg i arbeidshverdagen, er det ikke tilstrekkelig å «kun» redusere organisasjonens klimaavtrykk. For å lykkes er det nødvendig med en helhetlig satsning gjennom eksempelvis å inkorporere bærekraft i strategier, diskusjonsforum, opplæring, rekruttering, for å nevne noe. Bærekraft må med andre ord bli en større og mer fundamental del av organisasjonen, dersom det skal føre til at bærekraftige valg blir standard for bedriften.

Det blir også trukket frem at organisasjonen kan spille videre på allerede eksisterende engasjement blant de ansatte i denne prosessen. Et eksempel på dette kan være at dersom flere av de ansatte er opptatt av resirkulering, kan ledelsen legge vekt på at dette er viktig også for bedriften, for å slik forsterke engasjementet. Dersom ledelsen lykkes med å overføre dette fokuset til organisasjonen som helhet, slik at resirkulering blir en større del av organisasjonen sin identitet, vil også de ansatte i større grad identifisere med organisasjonen. Dette gjelder primært de ansatte som var opptatt av dette i utgangspunktet, men det er og sannsynlig at engasjementet vil kunne smitte over til andre ansatte også (Ibid).

Ramus (2002) fant lignende funn, og studerte og rangerte i sin forskning ulike tiltak etter effektivitet. Ifølge studien er det «environmental communication» som i størst grad påvirket handlingene til de ansatte i en mer bærekraftig retning. Ramus (2002, s. 161) definerer environmental communication som «*participative environmental management style, including use of a democratic, non-hierarchical approach to encouraging communication from employees*». Mer spesifikt viste studien at informasjonsdeling, retningslinjer og strategier i seg selv ikke var tilstrekkelig for å endre atferden til de ansatte. Effektiv kommunikasjon må komme i tillegg, og oppfordre til deltagelse. Målet må her være at de ansatte selv skal ha et ønske om å engasjere seg. Studien kommer videre med en rekke anbefalinger til ledere, med tiltak de burde iverksette for å øke de ansattes bevissthet rundt bærekraft, og på den måten sikre at de tar mer bærekraftige valg. Kort oppsummert innebærer disse tiltakene følgende: 1) Grønne visjoner og retningslinjer, 2) grønn ledelse må kommuniseres på en interaktiv måte, 3) grønn kompetansebygging, 4) belønning og anerkjennelse av bærekraftige handlinger, 5) ansvaret for bærekraftige prosjekter må fordeles på ulike ansatte, og 6) det må utvikles ledere som tror på bærekraftig verdiskapning.

Samtidig som dette er punkter ledere kan jobbe etter, er det og en realitet med dagens miljøutfordringer at engasjementet vil kunne komme fra de ansatte, før ledelsen selv tar initiativ på området. Siden miljøtematikken ikke bare handler om natur og dyr, men også om hvordan vi etterlater planeten til våre barn og barnebarn, er det sannsynlig at dette vil kunne føles som en høyst relevant, og ikke minst personlig tematikk for mange. Motivasjonen for å fatte bærekraftige valg kan derav i vel så stor grad skapes på samfunnsnivå, som på jobb. Dette kan i så fall gi bedrifter en god start i møte med utfordringene de vil møte på i en bærekraftig omstilling. Samtidig er dette avhengig av at bedriftens organisasjonskultur(er) er i favør et slikt handlingsrom, da dette kan være forskjellen på suksess og feiling for en bedrift som prøver å bli mer bærekraftig.

2.4 Våre analyseverktøy

2.4.1 Organisasjonskultur

Teorier om «organisasjonskultur» kom allerede på 1970- og 80-tallet (Linnenluecke og Griffiths, 2010), og er definert som “*the deep, basic assumptions and beliefs that are shared by organizational members*” (Clegg et. al., 2019, p. 190). Fagfeltet har tiltrukket seg stor akademisk interesse, men er også omdiskutert. Mer spesifikt går diskusjonene på om organisasjonskulturer er mulig, samt hensiktsmessig, å endre. Funnene spriker. Kulturendringsprosesser som iverksettes gjennom kursing og opptrening er funnet å kunne påvirke måten folk tenker på og valgene de gjør i organisasjonen (Zammuto, 2005; Zammuto et al., 2000). På den andre siden er der også studier som antyder at organisasjonskulturer ofte forblir den samme, selv etter signifikante forsøk på å få til endringer (Linnenluecke og Griffiths, 2010). Diskusjonene har med andre ord et stort spenn, og spriker fra å bli hyllet som svært produktivt, til at det kun er et verktøy for å tillate ledere å detaljstyre egne ansatte (Grey, 2017). Uavhengig av dette, er organisasjonskulturer noe som eksisterer, og som har betydning. Men hadde kulturendring vært enkelt, hadde ikke litteraturen på området hatt et så stort livsgrunnlag som det har i dag.

2.4.1.1 Ulike perspektiver på kultur

De forskjellige synspunktene rundt hvor håndterbare organisasjonskulturer er, kan kategoriseres i to hovedgrupper: (1) organisasjonskultur forstått som en variabel, og (2)

organisasjonskultur forstått som en «rotmetafor» (Clegg et al., 2019; Grey, 2017). I forståelsen av organisasjonskultur som en variabel, er kultur noe organisasjoner har, og som kan endres på en kontrollert måte. Kulturen skapes av menneskene i organisasjonen, men det er ledelsen i organisasjonen som kontrollerer kulturen. Ledelsen kan ifølge denne forståelsen «tre utenfor» organisasjonen sin kultur for å se den utenifra, og slik identifisere hvilke endringer som bør gjøres. Slik antas det at organisasjonskulturen kan læres, evalueres og til slutt kontrolleres, med endring og forbedring av de ansattes oppførsel som sluttresultat (Clegg et al., 2019).

Et alternativ til dette perspektivet er å se på organisasjonskultur som en rotmetafor (Clegg et al., 2019). Også her er kulturen skapt av menneskers interaksjon, men til forskjell fra forrige perspektiv er også ledelsen en del av organisasjonskulturen. Mer spesifikt betyr dette at ledelsen ikke kan «tre på utsiden av» organisasjonen for å kontrollere den, ettersom de selv til enhver tid er en del av kulturen de også (Ibid.). Individene i en organisasjon utgjør kulturen når de interagerer med hverandre, fordi kulturen ligger i det sosiale felleskapet bedriften har. Dette perspektivet argumenterer med at kulturen ikke er håndgripelig, og at å aktivt kontrollere endring av en organisasjonskultur er ikke mulig. Man kan påvirke kulturen ved å jobbe for forbedringer og justeringer, men å ha full kontroll på resultatet er umulig. Slik utgjør synet på kultur som en variabel og som en rotmetafor to ytterpunkter i hvordan organisasjonskulturer er bygd opp, og hvordan de kan styres (tabell 2).

<i>Perspektiv på kultur</i>	<i>Kultur som variabel</i>	<i>Kultur som rotmetafor</i>	
<i>Kulturens påvirkningsagenter</i>	Ledelsen kan forme kultur	Kultur formes i grupper	Kultur formes av alle
<i>Kulturens karakter</i>	Integrert org.kultur	Subkulturer (diff.)	Fragmentert kultur

Tabell 2: De forskjellige forståelsene av kultur, og deres sammensetning

Hva som karakteriserer de forskjellige oppfatningene av organisasjonskultur, kan kategoriseres i tre grupper. Den første er integrerte organisasjonskulturer. Her er organisasjonskulturer forstått som en variabel, hvor det er én overordnet kultur som kjennetegner organisasjonen. Av de tre forskjellige kulturelle sammensetningene, er denne

typen kultur den som antas å være enklest å identifisere og håndtere. Den andre gruppen er subkulturer, hvor flere kulturer og grupperinger kan sameksistere i harmoni, så vel som i konflikt. I verste fall kan subkulturene i praksis kjempe om å bli den rådende kulturen i organisasjonen, og skape grunnlag for konflikter og frustrasjon. Subkulturene kan være relativt veldefinerte, for eksempel om en bedrift har flere lokaliteter og det er distinkt forskjellige organisasjonskulturer på hver lokalitet. Også i dette perspektivet antas det å være mulig å identifisere kulturene, med den hensikt å styre og endre.

Den tredje kategoriseringen er fragmenterte kulturer. Her skapes kulturen av samtlige medlemmer i organisasjonen, hvor kulturen kan være svært sprikende og svakt definert. I et slikt tilfelle vil medlemmene av organisasjonen ha store variasjoner i hva hver enkelt mener karakteriserer organisasjonskulturen. Det finnes få eller ingen grupperinger, og tilhørighet kan være en så stor mangelvare at det i verste fall kan gi en følelse av splittelse og distanse, heller enn samhold. Organisasjonskulturen eksisterer, men med så store individuelle variasjoner at kulturen i sin helhet er tilnærmet umulig å identifisere (Linda Smircich, 1983 i Grey, 2017).

Forståelsen av ledelse er og i seg selv kulturelt. Integrasjonsperspektivet står svært sterkt i organisasjoner i dag, noe som trolig har en sammenheng med at organisasjoner i stor grad forstås som hierarkiske. Dermed blir ledelsen ansett som de ansvarlige for organisasjonen, og som de som har mulighet og mandat til å endre og styre. De tre perspektivene på organisasjonskultur har alle ulike implikasjoner på ledelsen av ansatte (forhandlingsledelsen), og hvordan ledelsen her kan nå frem. I kultur forstått som en variabel vil trolig tilnærmingen til ledelsen være nok så lik som beskrevet over. Ledelsen vil sette inn konkrete tiltak for å styre kulturen i en gitt retning. I perspektivet om subkulturer, kan det tenkes at tilnærmingen til ledelsen er noe lik en integrert organisasjonskultur. Også ifølge dette perspektivet er det mulig for ledelsen å identifisere og styre kulturen. Ettersom det eksisterer flere kulturer, vil tilnærmingen trolig være å sikte seg inn på de ulike kulturene med forskjellige tiltak for hver enkelt subkultur. Dette kan eksempelvis gjøres ved hjelp av ulike former for sanksjoner og belønninger ved ulike kontorer eller avdelinger. Dersom en av avdelingene med en subkultur utfører svært like arbeidsoppgaver som en annen avdeling med en annen subkultur, er det en risiko knyttet til å innføre ulike former for sanksjoner og belønning. Dette kan by på konflikter mellom gruppene, da tiltakene kan oppleves å ramme skjevt, noe som vil være viktig for en ledelse

å være bevisst på. Dersom det oppstår subkulturer internt på samme kontor eller i samme avdeling, kan det være mer utfordrende for en ledelse å målrettet endre kulturene. Trolig vil en da måtte innføre tiltak som gjelder gruppen i sin helhet.

I perspektivet hvor kultur er forstått som en rotmetafor, argumenteres det at organisasjoner har en fragmentert kultur. Tross vanskelighetene for å tydelig definere organisasjonskulturen, kan en ledelse likevel forsøke å endre kulturen. Ettersom tilhørighet er en mangelvare i denne formen for organisasjonskultur, vil et viktig verktøy for en ledelse være å forsøke å skape tilhørighet, enten til organisasjonen som helhet, eventuelt at det etterstrebes en viss tilhørighet gruppevis. Dette sies eksempelvis å kunne gjøres gjennom obligatoriske sosiale aktiviteter hvor de ansatte blir bedre kjent med hverandre. Videre kan også mer strategisk ansettelse av mennesker med flere likhetstrekk være et mer langsiktig tiltak for en mindre fragmentert kultur. Samtidig forutsetter dette at det er mulig å få tak i jobbsøkere med nok likhetstrekk. Dette viser hvor avansert organisasjonskultur som tematikk er, både for de ansatte, så vel som for ledere. Men hva karakteriserer en organisasjon, og hva består den av?

I et forsøk på å spesifisere dette, utarbeidet Schein (1997) en illustrasjon med et flytende isfjell som illustrerer organisasjonens forskjellige nivåer av kultur. Toppen av isberget, de synlige delene av organisasjonskulturen, er artefakter. Her finner man de materielle eiendelene, samt avgjørelsene som blir tatt i bedriften. Isbergets andre nivå ligger rett under havoverflaten, med normer og verdier. Her finner man faktorer som organisasjonens kulturelle verdier og holdninger. Dette er bare delvis synlig, i den grad det kan være utfordrende å identifisere hvilke verdier og normer som finnes i en organisasjonskultur. Det tredje nivået ligger lenger under havoverflaten, og er derfor ikke synlig. Her ligger det Schein beskriver som de grunnleggende antagelsene i en organisasjonskultur. Mer spesifikt går dette på de ubevisste verdiene. Disse er ofte tatt for gitt, og er på denne måten heller ikke synlig for verken de utenfor eller innenfor organisasjonskulturen. Det er disse grunnleggende antagelsene og verdiene som i størst grad er styrende for organisasjonskulturen.

Schein argumenterer med at om en ønsker å endre en organisasjonskultur, så må alle disse tre lagene adresseres. Spørsmålet er om dette i det hele tatt er mulig, i den grad verdiene og holdningene i det tredje laget ikke er håndgripelige. Om ledelsen så skulle prøve å

konkretisere hva som utgjør isfjellet, kan det argumenteres med at der er en spesielt høy risiko for å mislykkes i identifiseringen av de grunnleggende antagelsene i organisasjonskulturen. Om ledelsen så tror at de har identifisert disse verdiene, er det en påfølgende risiko for at kommunikasjonen rundt organisasjonskulturen kan ende opp med at de ansatte får høre at de «er» på en viss måte, uten at de kjenner seg igjen. Et mislykket forsøk på styring kan slik skape en dissonans hvor de ansatte opplever å ikke dele ledelsens kulturforståelse. Det betyr ikke at endring ikke burde forsøkes om det trengs, men at det kan ha en rekke uheldige effekter om ledelsen bommer grovt på måten de prøver å endre kulturen på. Det samme gjelder hvordan endringene i så fall utformes og av hvem. Ideelt sett burde samtlige ansatte her være med i arbeidet, spesielt siden hver eneste ansatt kan utgjøre en unik del av kulturen. Slik vil man også kunne ha større sjanse for å faktisk identifisere de ulike faktorene som forteller ledelsen noe om organisasjonskulturen i organisasjonen de leder.

2.4.2 Institusjonell teori

Disse kulturene eksisterer så i en kontekst av institusjoner og logikker. Mange assosierer begrepet «institusjon» med eksempelvis sykehus, skoler og domstoler, men i den akademiske verden har begrepet en mer kompleks betydning. Skirbekk (2015) definerer det som «... *et sett normer og en sosial praksis som regulerer den måten samfunnsmedlemmer løser viktige og tilbakevendende oppgaver på*». Ifølge Scott (1995) kan institusjoner sees som sammensatt av tre søyler som infiltrerer hverandre: 1) den regulative, 2) den normative, og 3) den kulturelt-kognitive. Den regulative søylen omfatter de formelle reglene og kravene i en institusjon, den normative søylen de uformelle reglene og normene, mens den kognitive søylen er erfaringene og perspektivene gruppen har. Til sammen skaper disse tre søylene en institusjon. En alternativ forståelse er å forstå institusjoner som konstituert av institusjonelle logikker. Friedland og Alford definerer institusjonelle logikker som «*a set of material practices and symbolic constructions that constitute organizing principles for 'supraorganizational patterns of human activity'*» (Friedland og Alford, 1991; Johansen og Waldorff, 2017, s. 55). Institusjonelle logikker er sosialt skapte tanke-systemer som gir seg uttrykk i strukturer, symboler og handlinger, og de gir dermed retning for hvordan man bør opptre i gitte situasjoner.

2.4.2.1 Ulike institusjonelle logikker relevant for bærekraft

Det finnes flere institusjonelle logikker. En av dem, som preger vår tid og som er av relevans for denne oppgaven, er markedslogikken som underbygger det kapitalistiske systemet som er i bruk i verden i dag. Det betyr, forstått som institusjonelle logikker, at de fleste nasjoner og bedrifter deler markedslogikken som en hovedlogikk (Hestad et al., 2021). I markedslogikken er lønnsomhet, og ideelt sett også *stadig økende* lønnsomhet, et premiss for suksess. I praksis betyr det ofte økt konsum, med vekst i økonomien som resultat. Samtidig har ikke alle institusjoner dette som eneste logikk. Stater driver eksempelvis offentlige sykehus som hovedsakelig finansieres av skatteinntekter basert på en logikk om solidaritet. Et sykehus består videre av svært mange forskjellige mennesker, alt fra leger og jordmødre, til anleggsarbeidere og renholdere. Også blant disse, så vel som mellom ulike avdelinger, vil en kunne finne ulike institusjonelle logikker.

I en bærekraftslogikk er formålet derimot å jobbe mot å bli mer bærekraftig når det kommer til miljø, som eksempelvis å fremme økt naturmangfold og lavere klimagassutslipp (Hockerts et al. 2018). Stadig flere bedrifter produserer i dag bærekraftsrapporter, ansetter medarbeidere til å arbeide spesifikt med bærekraft, og mange gjør også endringer i egen organisasjon for verne miljøet. Dette er en utvikling som viser et inntog av bærekraftslogikker i flere bedrifter. Mens dette forhåpentligvis gir mer miljøvennlig praksis, kan det samtidig gi utfordringer for mange bedrifter å kombinere dette med markedslogikker. Ofte er det blant annet en utfordring at mange bærekraftige løsninger er dyrere enn en standardvalget. Et eksempel på dette er at Coca-Cola Norge nå bruker 100% resirkulerte plastflasker (med unntak av korken) for å være mer bærekraftige. Dette er et dyrere alternativ for Coca-Cola ettersom resirkulert plast koster mer enn jomfruplast (Sæter, 2020). Dette gjør det vanskelig for mindre bedrifter med lavere profittmargin å følge etter. For å tillate også andre å kunne bruke resirkulert plast, har Coca-Cola Norge gått aktivt ut og bedt om omlegging av avgiftene, slik at resirkulert plast blir det økonomisk logiske valget (E24, 2015). Bedrifter overveier stadig hvor kostbar en bærekraftig løsning kan være ut fra hensynet til at kundene vil betale for det. Slik konkurrerer markedslogikken og målet om lønnsomhet og profitt mot ønsket om å være bærekraftig. Ettersom resirkulert plast har lavere klimagassutslipp enn jomfruplast (d'Ambrières, 2019), og dermed er mer miljøvennlig, er det en miljømessig logikk som ligger bak endringen til Coca-Cola.

Videre finnes det også en logikk som taler for det sosiale aspektet ved bærekraft. Eksempelvis er det i mange bedrifter en ujevn fordeling av menn og kvinner på arbeidsplassen, noe mange bedrifter prøver å jevne ut (Hestad et al., 2021). Bedrifter som jobber for å være sosialt bærekraftig, miljømessig bærekraftig og drive med lønnsomhet kan omtales som SOHOer (Ibid). Disse forsøker å kombinere hele tre ulike logikker. Det er ikke gitt at disse tre logikkene lar seg kombinere. Bærekraftige alternativer er ofte mer kostbare enn alternativet, noe som truer lønnsomheten (som sett i eksempelet med Coca-Cola), og det oppstår dermed en konflikt når en SOHO skal ta ulike beslutninger. Det vil alltid finnes en mer bærekraftig måte å gjøre noe på, men konflikten her er knyttet til i hvor stor grad en SOHO (eller andre bedrifter) kan vekte bærekraft opp mot økonomi. På bakgrunn av de altomfattende endringene menneskelig aktivitet har ført til, er det avgjørende at organisasjoner i dag lykkes med å kombinere disse tre logikkene (Hestad et al., 2021). At disse tre logikkene skal være mulig å kombinere er i seg selv en logikk.

2.4.3 Sammenligning av kulturperspektivet og institusjonelle logikker

Etter å ha sett nærmere på teoriene om organisasjonskultur og institusjonelle logikker, ønsker vi nå å se på likhetene og ulikhetene mellom disse to teoriene. For til tross for å være to ulike teorier, har de flere fellestrekk. Eksempelvis blir det i begge teoriene anvendt tre søyler eller nivåer som illustrasjon på bestanddelene i organisasjonskulturer og institusjoner. Den regulative søylen i Scotts (1995) institusjoner kan sammenlignes med det øverste nivået i Schein (2010) sin teori om organisasjonskultur, artefakter. Schein beskriver artefakter som alt en kan se, høre og føle i møte med en ny kultur. Artefakter er slik forstått som det mest konkrete og håndfaste i organisasjonskulturen. Til sammenligning beskriver Scott (1995) den regulative søylen som de formelle reglene og kravene i en institusjon. Dette kan også ofte være synlige strukturer og symboler i en organisasjon. Videre kan en også trekke paralleller mellom den normative søylen i Scotts (1995) institusjonelle logikker og det andre nivået i Schein (2010) sin teori om organisasjonskultur, normer og verdier. Den normative søylen handler i stor grad om de uformelle reglene og normene i en institusjon, mens verdier kan beskrives som ens egen oppfatning av hva som er rett og galt. Både verdier og normer kan derfor inkluderes i både Scotts normative søyle og Schein sitt andre nivå.

Grunnleggende antagelser er det dypeste og mest avgjørende nivået i Schein (2010) sin teori. Disse utgjør forklaringen på hvorfor handlinger blir utført og bakgrunnen for ulike verdier, og er følgelig lite håndgripelig. Til sammenligning beskriver Scott (1995, s. 60) den kulturelt-kognitive søylen som «taken-for-grantedness shared understanding». Også for Scott handler altså en av tre nivåer/søyler om grunnleggende antagelser som er så uhåndgripelige at de ikke lar seg definere tydelig. Når alle disse faktorene er de samme for alle, får man en integrert organisasjonskultur. Dette er noe som kun finnes når alle aktørene i samme sosiale gruppe har de tanke-systemene, normene, verdiene og artefaktene, som i sum regulerer måten medlemmene opptrer på. At der likevel kan eksistere flere institusjonelle logikker i samme institusjon, kan sammenlignes med at det kan eksistere flere subkulturer i en og samme kultur. På samme måte kan også konkurrerende institusjonelle logikker som ikke lar seg forene sammenlignes med en fragmentert kultur.

Mens organisasjonskultur ofte brukes som en forklaring på hvorfor organisasjonen ikke tilpasser seg omgivelsene, har nyere institusjonell teori vært mer opptatt av hvordan organisasjoner søker å oppnå legitimitet i omgivelsene og hvordan de tilpasser seg omgivelsene. Et eksempel på dette kan være grønnvasking, som er en betegnelse for situasjoner der bedrifter prøver å gi uttrykk for å være mer miljøvennlig enn den egentlig er. Motivasjonen for grønnvasking kan eksempelvis være at organisasjonen ønsker å fremstå som bærekraftig utad, men at organisasjonen er vanskelig å endre i retning reelle grønne valg grunnet kostnadene knyttet til endringen. Slik kan det oppstå en dissonans eller dekobling mellom hvordan organisasjonen ønsker å framstå (ofte gjennom ledelsens og/eller eierens ønsker), og hvordan organisasjonen egentlig er (Meyer og Rowan, 1997). Det kan og argumenteres for at driveren for å fremstille organisasjonen som grønnere enn den egentlig er, er at logikker fra omgivelsene rundt organisasjonen gjør det nødvendig om bedriften ikke skal miste kunder.

Slik er institusjonelle logikker de grunnleggende antagelsene og den overordnede tankegangen en organisasjonskultur styrer etter. Dette fordi logikkene som finnes former måten gruppen handler og tenker på, til og med kanskje uten at de er bevisste på det. Eksempelvis vil trolig kulturen i en bedrift som kombinerer markedslogikken, den miljømessige logikken og den sosiale logikken, ha en annen kultur enn en bedrift som domineres av kun en av disse logikkene. På samme måte vil forskjellige deler av bedriften kunne besitte forskjellige logikker. Blant annet er det naturlig å forvente at en

salgsavdeling i større grad er preget av markedslogikken, enn hva en HR-avdeling er, hvor muligens den sosiale logikken vil komme sterkere til uttrykk. Dette tydeliggjør hvorfor det er utfordrende å utforme en kombinasjon av logikker som skal styres etter i hele organisasjonen, da logikkene på samme måte som subkulturer kan kollidere og jobbe mot hverandre.

Logikker både i og utenfor organisasjonen kan dermed sies å ha en innvirkning på organisasjonskulturen. Institusjonelle logikker i omgivelsene vil konkurrere med de logikkene som er fundamentale for den eksisterende organisasjonskulturen, og er slik sentrale i organisasjonskulturer. Det er nettopp dette som gjør disse to teoriene relevant for vår oppgave, da vi ønsker å se nærmere på hvordan institusjonelle logikker i form av bærekraftslogikker påvirker og utfordrer de allerede eksisterende logikkene som dominerer i Optimar sine kulturer og/eller subkulturer, og om bærekraftslogikken kan forme kulturen på sikt.

3.0 Metode

3.1 Forskningsstrategi

Kvalitative metoder er kjent for sine egenskaper til å kunne produsere nye vitenskapelige synspunkter, begreper og funn (Holter, 1996). Kvalitativ metode blir ansett å være hensiktsmessig for denne oppgaven da bærekraftig omstilling som tema inneholder en rekke motsetninger og dilemmaer, hvor vi tror det finnes mange refleksjoner som er interessante å gå i dybden på. Innen kvalitative forskningsmetoder finnes det flere fremgangsmåter (Flowerdew and Martin, 2005), og vi har valgt å kombinere flere av disse. Oppgaven vil anvende case-studie som metodikk for å få inngående kunnskap i en enkeltbedrift, og vil i hovedsak benytte seg av dybdeintervjuer, samt litt observasjon. Vi vil nå legge frem og begrunne valgene vi har tatt.

3.2 Forskningsdesign

3.2.1 Case studie

Case studie som metodikk ble valgt fordi vi ønsket å få inngående kunnskap om Optimar, og de utfordringene og driverne bedriften møter på underveis i omstillingen av bedriften (Andersen, 2013:23). Case studier er en metodikk hvor man studerer en eller veldig få enheter, med et kvalitativt blikk (Ibid.). Å bruke en masteroppgave på én bedrift gir mulighet til å oppnå inngående kunnskap, detaljerte beskrivelser og dybdeforståelse av dynamikkene i den. Mens dette ikke vil kunne gi resultater som kan brukes til å kartlegge det empiriske omfanget av eventuelle fenomen oppgaven oppdager, vil en case-studie kunne gi forståelse samt detaljerte forklaringer av handlinger og prosesser i bedriften (Yin, 1989). Videre er case-studier best egnet som strategi når man (1) ønsker å spørre «hvordan» eller «hvorfor»-spørsmål, (2) som forsker har lite faktisk kontroll over det som undersøkes, og (3) når fokuset er på svært moderne fenomen i det virkelige liv. Dette passer denne oppgaven godt i den grad vi spør hvordan en bedrift kan omstilles, i en prosess vi ikke har kontroll over. I tillegg er bærekraftig omstilling et moderne fenomen.

Mens case-studier gir stor forståelse for driverne og barrierene som eventuelt skulle oppdages gjennom masteroppgaven, kan det argumenteres med at casestudier ikke har

evnen til å konfrontere, samt teste foreliggende teori. Dette er likevel ikke et problem for denne oppgaven, i den grad foreliggende teori ikke skal konfronteres og testes, men heller brukes som et verktøy i arbeidet med å analysere Optimar som case. Der finnes og synspunkter om at casestudier kun er hensiktsmessig innen fagområder hvor det er større kunnskapsmangler teoretisk og empirisk. Dette argumenteres det her imot, i tråd med Eckstein (1966), som argumenterer for at god forkunnskap like fullt også er en forutsetning å effektivt avgrense fokusområdet casestudiet. Videre har det også blitt argumentert at case studier hviler på analytisk og teoretisk representativitet, i motsetning til kvantitative analyser (Yin, 1989). Dette gjør at case studier ikke er en halvgod forskningsmetodikk, men heller en metodikk hvor den analytiske rammen kan settes av forskeren med den hensikt å undersøke fenomen som kan ha signifikans.

Måten vi gikk frem på for å få tilgang til Optimar som case, var ved å ta kontakt med bedriften og legge frem vårt ønske. De svarte etter kort tid ja til å delta. Grunnlaget for å velge Optimar var at bedriften tidligere hadde deltatt i en workshop hos Framtidslaben i Ålesund, en del av FNs smartby-program United for Smart Sustainable Cities (Aalesund kommune, 2022). Programmet er et initiativ som skal bidra til den grønne omstillingen av bedrifter, hvor en av forfatterne av denne oppgaven hadde praksis samtidig som Optimar sin deltagelse.

3.2.2 Observasjon

For å gi vår måte å komme i kontakt med Optimar på et så korrekt bilde som mulig, må vi starte ved første tidspunkt for kontakt, nemlig Ane H. Hoff sin utplassering hos fremtidslaben i Ålesund. En av hennes utplasseringsdager ble her brukt sammen med Optimar, hvor hun i praksis brukte observasjon som metode. Dette var ikke en metodikk vi planla å bruke, men som like fullt er med å farge denne oppgaven.

Observasjonene var ustrukturerte, i den grad det på det tidspunktet ikke var fastslått hva observatøren skulle se etter, siden denne oppgaven på det tidspunktet ikke var planlagt. Dette er likevel ikke nødvendigvis en ulempe, i den grad ustrukturert observasjon kan gjøre oss «*mer åpne for det som skjer rundt oss*» (Dalland, 2012, s.194). Videre er det nyttig at disse observasjonene ble gjort uten at deltagerne fra Optimar visste at de var under observasjon, da dette minimerer risikoen for at observasjonene påvirker atferden til

deltagerne (Larsen, 2017). Slik har vi fått uavhengig informasjon om hvor stort engasjementet i deltagergruppen var på det tidspunktet, så vel som at det forteller oss noe om hvordan deltagerne interagerer i en slik setting. Samtidig var nok det at opplegget fant sted hos Fremtidslaben en faktor som påvirket deltageres atferd, noe som betyr at observasjonene ikke var fri for ytre påvirkninger. Det er og sannsynlig at observasjonene denne dagen har påvirket forfatteren(e)s syn på Optimar og at dette dermed kan farge oppgaven vår. På grunn av dette inkluderes ikke disse observasjonene som en del av våre resultater, men tas heller med som en betraktning som del av arbeidet med å styrke oppgavens reliabilitet.

I 2021 satte Optimar sammen en gruppe med ansatte fra ulike deler av bedriften som skal arbeide med bærekraft. Vi ble tilbudt å delta på møtene som observatører, og har deltatt på to møter sammen med denne gruppen, med ustrukturert observasjon som metodikk. Dette var hensiktsmessig i den grad vi fikk se hvordan møtene ble utført, og hvordan Optimar jobber med bærekraft (Baker, 2006). Møtene ble utført digitalt, og alle, med unntak av de somme hadde ordet, hadde kameraene avslått. Også vi hadde kameraene avslått, med mål om å påvirke deltageres atferd minst mulig (Larsen, 2017). Dette gjorde vi konsekvent i begge møtene, med unntak av en kort presentasjon av oss selv i første møte, og under en presentasjon av våre foreløpige funn i andre møte. Observasjonene vi gjorde i disse møtene har blant annet vært nyttig i evalueringen av enkelte respondenters refleksjoner, og ellers for å gi oss inntrykk av hvordan Optimar konkret jobber med bærekraft.

Vi var vært svært bevisste på at vår deltagelse i disse møtene kunne påvirke svarene til enkelte intervjuobjekter, ettersom noen av intervjuobjektene deltok i møtene. Dette gjaldt spesielt under andre møte, hvor vi ble bedt om å legge frem våre foreløpige funn fra intervjuene. Under presentasjonen var en av respondentene som vi ikke enda hadde intervjuet til stede. Vi la frem noen overordnede funn fra intervjuene, uten å gå i dybden på disse. Det er likevel en fare for at svarene våre kan ha påvirket respondenten. Vi er likevel fornøyde med å ha tilegnet oss en forforståelse av hvordan Optimar arbeider for å bli mer bærekraftig gjennom observasjon av disse møtene (Taylor og Bogdan, 1984). Grunnet omfanget på observasjonene, samt at dette ikke var en metode vi planla å bruke, analyserer vi ikke aktivt disse i denne oppgaven. Observasjonene kan likevel bli trukket frem dersom vi finner de relevante for oppgaven vår.

3.2.3 Intervju

Det vi derimot aktivt bruker i oppgaven vår, er dybdeintervjuer. Dette er vår primære metode for innhenting av data. Dette fordi metodikken passer godt til formålet, som var å skaffe informasjon om informanter sin hverdag fra intervjuobjektet sitt perspektiv (Brinkmann & Kvale, 2015). I den rollen vi som forskere da tar på oss, er fenomenologi essensielt; forskeren går inn i en rolle hvor samtalene utføres på en måte som har som hensikt at informantens realitet, fra informantens perspektiv, skal forstås av forskeren (Brinkmann & Kvale, 2015). For å oppnå dette, ønsket vi å skape en intervjusetting hvor informantene opplevde at de kunne snakke så fritt som mulig. I et dybdeintervju vil ikke informanten behøve å forholde seg til andre informanter som kan begrense informantens ytringer. Dette spesielt med tanke på at bærekraft er et noe kontroversielt tema, hvor spesielt ytterpunktene kan tenkes å bidra til å begrense med-informanters ytringer.

Korona-pandemien fortsetter å prege samfunnet vårt, hvilket har bidratt til beslutningen om at intervjuene skulle foregå digitalt. Årsaken til denne beslutningen var både at vi ikke ønsket å utsette oss selv eller de ansatte i Optimar for smitterisiko. Digitale intervjuer byr på enkelte utfordringer som det var viktig for oss å være bevisste på, blant annet er det essensielt at informantene har en viss digital kompetanse for å gjennomføre intervjuet. Vi erfarte tidlig at Optimar anvendte Teams aktivt, og valgte derfor å gjennomføre intervjuene på den plattformen, for å sikre at intervjuobjektene hadde den digitale kompetansen til å ta i bruk programvaren. Det ble i forkant sendt ut informasjon om hvilket utstyr som var nødvendig under intervjuet, for å minimere risikoen for problemer. Under selve intervjuene hadde både vi og alle informantene påskrudd kamera, som bidro til tryggere og mer personlige intervju. Dette kan sies å ha fungert, da alle intervjuene foregikk uten problemer.

Vi benyttet semi-strukturerte intervju, hvor vi stilte enkelte spørsmål til alle respondentene, samtidig som vi sto fritt til å stille oppfølgingsspørsmål. Dette ønsket vi fordi det var hensiktsmessig å ha forhåndsutviklede spørsmål som sikret et sammenligningsgrunnlag, samtidig som vi sikret muligheten til å gå i dybden på enkelttemaer vi fant viktige eller interessante. Slik fikk vi gi datamateriale med høyere grad av dybdeinnsikt enn om vi hadde gått for andre metodikker uten rom for fleksibilitet (Burgess, 1984; Bryman, 1988; Silverman, 1993). I intervjuene var det viktig at vi som forskere var gode på aktiv lytting,

da dette er en forutsetning for å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål i semistrukturerte intervjuer (Bryman, 1988). Dette gjorde og at vi var klare på at respondentene kunne stille oss spørsmål underveis i intervjuet. Vi lot det også gå noen sekund mellom slutten på hvert svar og neste spørsmål, for å gi rom for oppfølgingsspørsmål eller videre utfyllende svar. Dette fungerte bra, da det tydelig var positivt å gi respondenten tid til å reflektere, så vel som at det ga oss som forskere mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Slik har vi strukturert vår metodikk for å oppnå et dypt innblikk i de ansattes hverdag, samtidig som vi har oppnådd en fleksibilitet i intervjuene som har muliggjort en mer helhetlig forståelse (Dalland, 2012).

At vi er to som jobber sammen i gjennomføringen av intervjuene er også verdt å nevne, da det kan påvirke oppgavens funn. Blant annet kan det argumenteres å ha gitt oss en fordel, fordi vi alle har vårt sett med analytiske «briller» (Gilje og Grimen, 1993). Det tillater med andre ord en bredere diskusjon fordi vi vil tolke ting forskjellig. Dette var nyttig i vår analyse, hvor vi opplevde at det bedret våre evner til å finne spennende og viktige funn. På den andre siden kan det og argumenteres for at informanten kan oppleve maktbalansen i intervjuet som større. Rollene i intervjuet risikerer å komme tydeligere frem når det er to som utspør én informant, heller enn når det kun er én intervjuer. Dersom informanten opplever denne settingen som mer formell, og i verste fall mer skummel, kan dette påvirke svarene som gis. Tross dette, besluttet vi å gjennomføre intervjuene sammen, fordi våre ulike meninger om hva som kan anses som viktige og spennende i et intervju kunne gi bedre oppfølgingsspørsmål. At vi var bevisst på ulempene dette kunne medføre gjorde det enklere for oss å til enhver tid strebe etter at deltagerne skulle føle seg ivaretatt og fri til å ytre egne meninger.

3.2.3.1 Utvalg

Ettersom vi ønsket å oppnå en god bredde i svarene vi fikk, kom vi etter noen diskusjoner frem til at ansvarlig for HR og organisasjon selv skulle lede oss til personer som kunne delta. Dette i tråd med vårt mål om å intervju mennesker fra forskjellige deler av bedriften, med den hensikt å få innblikk i hele spekteret av meningene og refleksjonene som er i bedriften. Siden vi opplevde at ansvarlig for HR og organisasjon genuint ønsker å oppnå en innsikt i meningene og tankene i egen organisasjon, i tråd med organisasjonens egne behov, anså vi dette som hensiktsmessig.

Oppgavens utvalg er med andre ord oppnådd gjennom en type «hand-picking». Dette er valgt fordi den er kjent for muligheten til å velge ut ikke bare de med generelle meninger på området, men også de spesifikke personene bærekraftansvarlig selv mener vil kunne gi kontrasterende meninger (O’Leary, 2017). Dette ble gjort gjennom ansvarlig for HR og organisasjon fordi det hadde vært svært vanskelig å utføre uten forkunnskapen vedkommende hadde om egen organisasjon. Dette ble også bekreftet relativt tidlig når vi fikk vite at enkelte i bedriften er del av et «bærekraftteam» som nylig ble satt sammen, noe som gir enkelte ansatte større innsikt i, og kunnskap, om bedriftens arbeid med bærekraft. Dette for å få god bredde og variasjon i svarene, med håp om å få et mer korrekt bilde av logikkene og kulturene til stede i Optimar. Av samme grunn spurte vi derfor spesifikt også om å få intervju kandidater både i og utenfor bærekraftsteamet.

Ettersom respondentene er blitt utdelt til oss fra ledelsen, betyr dette at ledelsen er klar over hvem som har deltatt i intervjuene våre. For å sikre anonymiteten til respondentene ovenfor ledelsen har vi derfor besluttet å ikke inkludere en tabell med respondentnummer og nøkkelkvalifikasjonene til hver enkelt respondent. Enkelte sitater er også utelatt med hensyn til anonymiteten til enkelte respondenter. Vi ønsker likevel å informere om at vi har 11 forskjellige respondenter, og at disse har fått hvert sitt nummer. Nummeret hver enkelt respondent har fått er tilfeldig, og det vil derfor ikke være mulig for verken ledelsen i Optimar eller andre å knytte nummeret opp mot personen. Vi vil referere til respondentene våre gjennom numre, eksempelvis R1 og R8 (Respondent + nummer).

3.3 Kvalitet

3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet går ut på at denne oppgavens pålitelighet, og at metoder og funn må være mulig å gjenskape. Dette sikres gjennom detaljerte beskrivelser av våre metoder, og at alt konsekvent er godt dokumentert med det formål at andre som vil kvalitetssikre studien gjennom imitasjon har en tydelig oppskrift på hvordan. Mer spesifikt er reliabilitet knyttet opp til påliteligheten til oppgavens funn, som er sterkt knyttet til hvordan oppgavens datamateriale er samlet inn på (Dalland, 2012). Slik må man ta en rekke utfordringer i betraktning med den hensikt å trygge oppgavens nøyaktighet og stabilitet av data (Befring, 2015). Denne oppgavens reliabilitet er forsøkt ivaretatt etter beste evne gjennom en rekke

tiltak for å gjøre vår data så troverdig som mulig. For det første tok vi opptak av samtlige intervju, med den hensikt å mer nøyaktig kunne gå tilbake til det som er blitt sagt. Disse opptakene ble så transkribert. Denne kombinasjonen ble funnet nyttig fordi opptakene gir høyere nøyaktighet da det er mulig å nå tak i datamaterialet i sin opprinnelige tilstand også i etterkant av intervjuet (Silverman, 2000). Dette gjorde det også mulig for oss å gjengi informantenes utsagn i sin rette forstand i form av sitater med den hensikt å oppnå høyere pålitelighet (Tjora, 2012). Sitatene blir her en slags kvalitetssikring av forskningens funn, fordi leseren selv får anledning til å lese og tolke de mest essensielle utsagnene som er brukt i analysen.

3.3.2 Validitet

Validitet handler om datamaterialets gyldighet, hvor det er vanlig å skille mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om i hvilken grad resultatene fra datainnsamlingen er korrekte og «treffsikre». Her stiller denne oppgaven sterkt da det kan argumenteres med at nettopp dette er casestudiers styrke (Andersen, 2013; Yin; 2003). Videre er det viktig å nevne at vi forsker på sosialt konstruerte teorier og begreper, som bærekraft, institusjoner og organisasjonskultur, og det er dermed viktig at disse teoriene og begrepene blir operasjonalisert (Yin, 2003). Organisasjonsteori tar i bruk en rekke begreper, hvor denne oppgaven prøver å ta i bruk de mest relevante og etablerte begrepene fra relevant teori.

Ekstern validitet stiller spørsmål om forskningens funn og resultater er representative i en større populasjon (Grønmo, 2016). Innen kvalitativ forskning, og da kanskje case studier spesielt, vil det være utfordrende å gjennomføre studier som er representative i en større populasjon. Dette grunnet kvalitativ forsknings natur, hvor målet er å kartlegge mekanismer og årsaker bak ulike fenomener.

3.3.3 Generaliserbarhet

Dette bringer oss videre til det at en kvalitativ forskningsoppgave må være generaliserbar for å oppnå en overføringsverdi til andre settinger. Selv om denne oppgaven ser på en spesifikk case med spesifikke faktorer relatert til Optimar som gir resultatene i denne oppgaven, bør ikke oppgavens generaliserbarhet forkastes. Dette fordi lignende utvalg vil

være mulig å oppnå i andre bedrifter som er i samme situasjon som Optimar. Med andre ord er det vår hensikt å skape en oppgave som tar i bruk teorigenererende case-studie-metodikk, som gir relativt partikulære generaliseringer. For oppgaven betyr dette at generaliserbarheten i andre tilfeller synker, samtidig som at gyldigheten for Optimar sitt tilfelle, så vel som andre bedrifter i lignende omstillingsprosesser, øker.

3.3.4 Forskerrollen

Vi er begge aktive medlemmer i Miljøpartiet de grønne. Selv om dette ikke er noe vi påpekte eller adresserte i intervjuene, kan deltagerne ha søkt opp våre navn på internett, og funnet ut dette i forkant av intervjuene. Dette kan ha gjort at deltagerne svarte på en måte som var mer positiv mot bærekraft enn de ville gjort uten, da intervjuobjekter ofte har en tilbøyelighet til å ville svare det de tror vi ønsker å høre (også kalt confirmation bias). Dette er spesielt relevant for forskning relatert til miljø og bærekraft, da forskning tyder på at respondenter kan ønske å følge de «rette» normene i tematikken (Sandholtz and Gray, 2003). Vi har vært bevisst på denne problemstillingen under utviklingen av intervjuguiden, og har jobbet for å utvikle gode og nøytrale spørsmål. I tillegg påpekte vi også i starten av hvert intervju at vi var interessert i intervjuobjektets meninger, og at det ikke fantes noen rette eller gale svar på spørsmålene våre.

At ledelsen selv valgte ut hvem som skulle delta i intervjuene har også et potensiale for å påvirke svarene vi får. Om ledelsen eksempelvis har vært tilbøyelig til å fokusere mer på spesifikke deler av organisasjonen, eller har valgt ut respondenter med mål om å få positive funn i oppgavens konklusjon, får oppgaven andre svar enn om hele organisasjonen blir forsket på. Dette er likevel en akseptabel risiko i den grad bedriftens ledere og strategier fastsetter et genuint ønske om å bli bærekraftig. I tillegg ville bedriften selv blitt skadelidende om viktige funn ikke skulle bli oppdaget på grunn av ledelsens valg av intervjukandidater. Disse problematikkene er ikke mulig å eliminere, men ble likevel forsøkt adressert best mulig gjennom å være problemet bevisst underveis i arbeidet.

3.3.5 Forskningsetikk

I et hvert forskningsprosjekt er det flere etiske spørsmål en som forsker må ta stilling til. Den Nasjonale Forskningsetiske komité for Samfunnsvitenskap og Humaniora (NESH)

definerer forskningsetikk som «*Verdier, prinsipper, normer og institusjonelle ordninger, som til sammen bidrar til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet*» (NESH, 2016). Tjora (2021) fremhever spesielt konfidensialitet, tillitt, gjensidighet og respekt som viktige forhold innen samfunnsvitenskapelig forskning. En våre tiltak for å sikre god forskningsetikk var å anonymisere intervjuobjektene, da vi ønsket at intervjuobjektene skulle kunne snakke fritt om sin arbeidshverdag uten frykt for eventuelle konsekvenser eller reaksjoner. Selv om ledelsen vet hvem som har blitt intervjuet, gjør dette at de ikke vil kunne knytte enkeltutsagn til enkeltpersoner.

Videre er et viktig punkt innen forskningsetikk informert samtykke. Vi skrev derfor et informasjonsskriv basert på Norsk Senter for Datainnsamling (NSD) sin mal og retningslinjer, som ble sendt ut til alle intervjuobjektene. I samme informasjonsskriv ble det også informert om beskyttelsen av personvern og om retten til å trekke seg fra forskningsprosjektet. I informasjonsskrivet var det inkludert en samtykkeerklæring som alle intervjuobjektene måtte signere og returnere, også denne basert på NSD sin mal. Ettersom vi i vårt forskningsprosjekt ønsket å ta opptak av intervjuene var det nødvendig for oss å melde inn prosjektet vårt til NSD. Vi fikk klarsignal til innhenting av data den 27.01.21 fra NSD, og startet gjennomføringen av intervju etter dette.

3.3.6 Gjennomføring

Gjennomføringen av intervjuene gikk etter planen, hvor vi har fått mange gode og reflekterte svar fra intervjuobjektene. Vi har vekslet på hvem av oss som har ledet intervjuene, noe vi synes har fungert godt. Når man intervjuet ulike mennesker vil det variere hvor engasjert og interessert intervjuobjektene er, noe vi merket. Enkelte av intervjuobjektene var veldig pratsomme, mens andre var med tilbakeholdne. Dette gjorde blant annet at vi tilpasset intervjuene våre, hvor vi spesielt ga de som var mer tilbakeholdne litt mer tenketid. Dette fungerte godt. Det var også varierende engasjement opp mot bærekraft, men dette til tross fikk vi mange gode og interessante svar i alle intervjuene våre.

Ved et av de første intervjuene vi skulle gjennomføre opplevde vi at intervjuobjektet hadde invitert med seg to kollegaer til å delta i intervjuet. Dette var ikke blitt avklart på forhånd, og vi ble noe overrasket over at vi plutselig hadde tre intervjuobjekter til stede i intervjuet.

Vi besluttet likevel å gjennomføre intervjuet som et gruppeintervju etter deltagerens ønske. Vi tok derfor en ekstra nøyaktig gjennomgang av det etiske knyttet til intervjuet, og sikret oss muntlig erklæring om samtykke før vi gikk i gang med intervjuet. Vi ettersendte informasjonsskrivet til disse to og fikk signerte samtykkeerklæringer i retur. Utover dette var det typisk en av de tre intervjuobjektene som svarte på spørsmålene vi stilte, og vi stilte derfor spørsmål direkte til de øvrige også. På denne måten sikret vi at alle kom til ordet underveis i intervjuet, og at de fikk komme med egne refleksjoner før kollegaer potensielt påvirket svarene deres (Morris, 2001; Houssart og Evens, 2011). Til tross for at det ble et uventet gruppeintervju syns vi gjennomføringen fungerte godt, og at vi fikk mange gode svar fra intervjuobjektene. Dette er ikke uventet, da gruppeintervjuer kan gi mer innsiktsfulle og spontane svar enn i et individuelt intervju (Valentine, 1999; Polak og Green, 2016). Det virket heller ikke som det var begrensende for noen av deltagerne at andre kollegaer også deltok.

Mot slutten av vår datainnhenting konkluderte vi med at det ville være en fordel for vår oppgave å også intervju ledelsen i Optimar. Årsaken til dette lå i oppgavens bakgrunn, at ledelsen i Optimar ønsket at de ansatte skulle være mer bærekraftige i arbeidshverdagen. Etter hvert som vi gjennomførte intervjuene, viste det seg nemlig at hva de ansatte mente bærekraft var, varierte veldig. Ettersom det var så store variasjoner i svarene, førte dette blant annet til et behov for å forstå hva ledelsen i Optimar mente med at de ønsker at de ansatte skal ta mer bærekraftige valg. På grunn av dette gjennomførte vi også et gruppeintervju med to personer fra ledelsesgruppen. Disse to arbeider tett opp mot hverandre, og vi anså det derfor som lite sannsynlig at de ville sensurere hverandre i en så stor grad at det overskygger fordelene ved gruppeintervju som metode.

3.4 Analysedesign

For å oppnå en god strukturert oppgave, fulgte vi Weiss (1994) sine metoder for dataanalyse. Transkriberingene ble printet ut, hvor vi begge gikk gjennom samtlige intervjuer og brukte tematisk koding og analyse. Dette ble valgt med den hensikt å enklere kunne identifisere de viktigste mønstrene og gjentakende tematikkene som var å finne i tekstene (Weiss, 1994; Bazeley og Richards, 2000). Slik kan man oppnå en forståelse av hva deltagerne tenker, føler og gjør (Clarke og Braun, 2017). Første steg var å kode materialet, før vi så sorterte temaene i egne mapper for å skape en struktur og oversikt over

hvor mye data vi har på hver tematikk. Neste steg var lokal integrasjon, en metodikk som går ut på å finne mening eller å forsøke å oppsummere materialet som er sortert i de individuelle filmappene. Målet var å forme en teori som sett gjennom datamaterialet er gyldig, fremfor å skape en rapport som i hovedsak oppsummerer og beskriver forskjeller og likheter. Ideelt sett klarer man her allerede i en tidlig fase å utvikle «miniteorier», med den hensikt å organisere miniteoriene opp til mer solide teorier (Weiss, 1994). Dette var også noe vi strebet etter å oppnå, hvor vi mener å ha oppnådd mer sannferdige nyanser og mer solide teorier. Det fjerde og siste punktet i Weiss sin metodikk for dataanalyse, er inklusiv integrasjon. Her er målet å ta i betraktning delene av datamaterialet som er blitt isolerte og utelatt så langt i analysen. Disse delene ble så analysert i lys av «hovedhistorien» i rapporten, for å fortsette arbeidet med å skape en helhetlig rapport, både teoretisk, analytisk og resultatmessig (Weiss, 1994).

4.0 Resultat

Optimar sin bærekraftsatsing er ifølge ledelsen tenkt å bli aktivt anvendt av bedriftens ansatte, og skal i tiden fremover styrkes og forbedres. Bærekraftsatsingen er ment å være starten på det ledelsen kaller en «reise», hvor satsingen ikke nødvendigvis vil føre til «perfekte» avgjørelser, men forhåpentligvis gi bedre avgjørelser, og på sikt gjøre Optimar til en bærekraftig bedrift. At dette mandatet var nødvendig å få på plass går fra ledelsens side spesifikt på at det ville vært umulig for bedriften å detaljstyre samtlige avgjørelser som blir tatt. Det ville trolig også blitt en svært belastende måte for ansatte å jobbe på. Likevel krever det mandatet at de ansatte i Optimar har et bevisst forhold til både bærekraft og bærekraftsatsingen, og ikke minst hvordan deres egne handlinger har en påvirkning. Ledelsen i Optimar ønsker med andre ord å skape en organisasjon som styrer mer etter en bærekraftig logikk enn den gjør i dag, og at de ansatte aktivt skal bidra til dette.

For Optimar utgjør dette en utfordring hvor tilnærmingen til problematikken trolig må være annerledes enn til tidligere utfordringer de har tatt fatt på. Grunnet tidshorisontene til forskjellige miljøtiltak, trenger satsingen en forankring i organisasjonens ledelse som gjør at den forblir et fokus over tid. Dette betyr i praksis at bedriften trenger et solid kunnskapsgrunnlag og en innsikt i virkningen de forskjellige delene av bedriften har på klima og miljø. Videre påpekes det i Optimars bærekraftsrapport at dette skaper et behov for fullstendig overhaling av alle planer og strategier for at disse skal samsvare med bærekraftsarbeidet til Optimar, et arbeid Optimar selv påstår at alle ansatte er innforstått med. I bedriftens første bærekraftsrapport skriver Al Ghelani, CEO i Optimar, følgende:

« I am pleased to say that this [bærekraftsatsingen] is something understood by all of our employees and stakeholders and a path that we are committed to take, together. »

(Optimar, 2021, s. 4, skrevet av Al Ghelani, CEO).

4.1 Den nåværende situasjonen i Optimar

Gjennom intervjuene ble det raskt klart at bærekraft er blitt en faktor som oppleves som viktig. Alle respondentene hadde en mening om hva bærekraft var, selv de som ikke følte det var relevant for deres arbeidsdag. Enkelte mente at det å ta mer bærekraftige valg ikke

var en mulighet i deres arbeid, fordi jobben deres låste dem til forhåndsdefinerte valg hvor bærekraft ikke var et mulig vurderingskriterium. Totalt sett var likevel bærekraft noe som på en eller annen måte kunne relateres til respondentenes arbeid, enten i form av ting som hadde endret seg, ting som er i endring, eller ting som burde endres. Det var stor bredde i svarene på hva bærekraft betydde for den enkelte. For noen var bærekraft noe som betydde mindre bruk av farlige produkter, og som kunne gjøre arbeidsdagen deres mer behagelig, mens det for andre betydde det bedre systemer og prosesser. Uavhengig av grunn, var det tydelig at bærekraft var en tematikk som engasjerte.

I det store og det hele var det tre faktorer som fortalte mye om de nåværende driverne for bærekraftsatsingen. For det første mente alle respondentene at det å ivareta klimaet og miljøet var både viktig og riktig. Dette kom til syne i responsen på spørsmål om hvordan man kunne få et stort nok engasjement rundt bærekraft for at ansatte intuitivt skal ta mer bærekraftige valg. Responsen var gjentatte ganger at løsningen på dette var informasjon og økt kunnskap. Slik indikerte respondentene at mangel på engasjement i hovedsak må være et resultat av manglende kunnskap om tematikken:

«Jeg tenker det at for å få folk til å engasjere seg mye mer så må forståelsen øke for hvorfor vi gjør det ...» (R8)

«... det er vel det eneste man kan gjøre, å sørge for at informasjonen kommer ut. Hvor viktig det [bærekraft] er, hva vi kan gjøre, hvordan det skal påvirke tankegangen vår, for det er jo tankesettet her på en måte som må oppdateres litt ...» (R11).

For det andre mente de fleste respondentene at Optimar er en bedrift som opererte i en sektor som i seg selv er bærekraftig. Argumentene gikk blant annet i at fisk som matprodukt har et lavt miljøavtrykk sammenlignet med eksempelvis kjøtt, og derfor er ansett av mange som viktig for å kunne brødfø en voksende befolkning på en bærekraftig måte. At svinn betydde tapte penger, i tillegg til bortkastede ressurser i et miljøperspektiv, mente respondentene gjør at sektoren naturlig vil søke seg til stadig mer bærekraftige løsninger. For de som mente at den marine sektoren ikke nødvendigvis var så bærekraftig, var Optimar sin bærekraftsatsing viktig, da denne bidro til å bedre sektoren:

«Jeg har vel egentlig slått meg litt til ro med å tenke at vi [Optimar] kan gjøre matproduksjon bedre, at vi kan utnytte fisken bedre, vi kan sørge for bedre velferd både for fisken og de som arbeider der ...» (R11)

Slik mente mange at bærekraft og kvaliteten på eget arbeid og produkter gikk hånd i hånd, noe som spiller videre på vårt tredje punkt: Bærekraftsatsingen ble nemlig av mange ansett å kunne bli et verktøy, ikke bare forbedre bedriftens miljøavtrykk, men også for å forbedre bedriftens prosesser og systemer. Når spurt om hvordan Optimar kunne bli mer bærekraftig, mente eksempelvis en respondent at dette var en forutsetning for alt fra utregning av klimaavtrykket til et produkt, til uthenting av reparasjonsmanualer på gamle produkt som slik kunne få forlenget levetid. Slik ble gode systemer ansett som et fundament for at bærekraftig utvikling i det hele tatt skulle være mulig for bedriften. Det kunne og være viktig for bedriftens omstillingsdyktighet i henhold til etterspørsel i markedet, ifølge samme respondent:

«[...] du må hele tiden kunne tilpasse deg [...] Og det må vi tilpasse prosessene våre også til, vi må kunne snu oss fort for å kunne respondere. Har vi da [...] gode grunnfundamentprosesser, som sier «sånn gjør vi ting», som også er enkle å tilpasse en plutselig akutt oppstått situasjon, så evner vi å være bærekraftige over tid [...] i forhold til hva markedet krever av oss» (R1)

Totalt sett kan det altså sies at bærekraftsatsingen i Optimar er støttet opp om, hvilket gjør det nærliggende å tro at bærekraftsatsingen har en solid forankring og støtten den trenger for at ledelsen skal ha et forholdsvis stort handlingsrom for endring og tiltak. Når man går dypere inn i responsen fra de ansatte er det likevel tydelig at denne støtten ikke er så solid som man i utgangspunktet kunne få inntrykk av. For mens de tre punktene som støtter opp om satsingen må sies å være reelle, var de samme punktene noe paradoksalt også en slags barriere for Optimar sin bærekraftsatsing. Dette gikk på at mens (1) klima og miljø var ansett som viktig, var det ikke mye som skulle til før bærekraft ble nedprioritert på grunn av kostnader og ulemper. Videre var det (2) tydelig at en rekke praksiser som helt klart kunne knyttes til unødvendig ressursbruk og utslipp var til stede, noe som svekket argumentet om at sektoren simpelthen gjennom sin eksistens var bærekraftig. For det tredje, mente

også mange at mens bærekraftsatsingen i seg selv var positiv, begynte den på mange måter i feil ende.

Det første punktet relaterte mer spesifikt til konkurransevne, profitt og kundetilfredshet. Når det gjaldt konkurransevne, gikk dette på at innkjøp av mer bærekraftige varer og tjenester, så vel som ressursbruken opp mot bærekraftsatsingen var fryktet å føre til økte priser på Optimar sine produkter. Om resultatet da skulle bli at de alltid er dyrere enn sine konkurrenter, uten at markedet har stor nok etterspørsel etter miljøvennlige produkter, ville bedriften i verste fall tape markedsandeler og inntekter. Denne frykten for å tape markedsandeler gjaldt også kundetilfredshet ved leveranse av allerede solgte produkter, om Optimar ikke leverte som forventet:

«om vi i Optimar alene skal sitte og svelge det der, og det ikke er noen av våre konkurrenter som bryr seg eller tar litt høyde for det [...] vi vil alltid bli for dyr versus konkurrentene våre» (R8).

«det er kunden som bestemmer hvilket materiale og hvilken utforming de ønsker på ting ... Og skal vi kunne levere så må vi følge det.» (R6).

Det andre punktet handlet om at det manglet en del rutiner som på mange måter var en forutsetning for at de ansatte skulle kunne kalle egen arbeidsplass for bærekraftig. Dette var det tegn til både innen både pakking, planlegging og struktur, hvor selv relativt enkle tiltak kunne minimert avtrykket fra den daglige driften. Eksempelvis var dette relevant for Optimar sin ivaretagelse av egne produkter, hvor både Optimar, kunden og miljøet kunne bli skadelidende av bedriftens manglende rutiner og systemer. Et eksempel var skader på høyteknologiske produkter grunnet dårlig lagring, og påfølgende unødvendig ressursbruk på transport og reparasjoner kunne ble et gjentakende resultat.

Dette var også gyldig opp mot produksjon og handel. Eksempelvis fraktes det varer tur/retur til samme land (for eksempel kunne produkter bli kjøpt i utlandet, fraktet til Norge, for så å bli sendt til en kunde i samme land som det ble produsert i). At dette kunne bli løst på en måte hvor man heller sendte produktet rett til kunden, ble tolket for å være en lavthengende frukt som burde vært plukket for lengst. Dette, i tillegg til kritikken på

eksisterende system, utgjorde et grunnlag for at noen av respondentene mente at Optimar heller burde gå inn for å løse slike utfordringer før man begynte på eventuelle andre ting. Dette var en begrensning i bærekraftsatsingen, fordi:

«... vi fokuserer på kundene våre, og vi har på en måte miljø og alt det der, men vi fokuserer egentlig ikke veldig uttalt på de systemene, verktøyene og prosessene» (R1).

Dette henger tett sammen med punkt tre, som spesifikt går på nettopp det at bærekraftsatsingen kan argumenteres å begynne i feil ende. Dette punktet går i motsetning til forrige punkt ikke på systemer og rutiner, men på at bærekraftsatsingen ikke i tilstrekkelig grad har involvert de som jobber på gulvet. Dette skapte en viss frustrasjon, hvor et svært tydelig eksempel var at enkelte følte det største tiltaket de hadde sett så langt var at kaffekoppen (engangskoppen i papir) ble fjernet. Andre langt viktigere faktorer ble det derimot ikke gjort noe med. Det var anerkjent at engangskoppen var en lavhengende frukt, men kontrastene ble for store når:

«vi overforbruker strøm og gass til oppvarming [...], vi produserer høyteknologisk utstyr, men må dekke det til med plastikk fordi det regner inn [...] og plastikken blir ødelagt av vær og vind, så vi må flere ganger i året leie inn et idrettslag eller noe sånt for å plukke sammen plastikken vår.» (R3)

For de ansatte betydde dette at de fikk høre at «Optimar skal bli bærekraftig», mens faktorene de anså som viktigst for denne satsingen manglet. Selv om respondenten selv påpekte at dette kan tolkes som et noe negativt fokus, la hen vekt på at det er ment som konstruktiv kritikk av en bedrift som vedkommende er svært glad i. At vedkommende reflekterte rundt sine egne utsagt underveis i intervjuet, styrker hen sine argumenter.

Til sammen viser alt dette at det eksisterer tydelige barrierer mot bærekraftsatsingen, tross enigheten om at en bærekraftsatsing i seg selv er riktig for Optimar.

4.2 Markedslogikken som styrende logikk

Videre ser vi at noen av logikkene i Optimar kan sies å være tydelige, så vel som uttalte. Gjennom samtlige intervjuer kom det kom tydelig frem at kunden er i fokus. Dette forteller oss at markedslogikken er den styrende logikken i Optimar, ettersom det er kunden som

sikrer salg og profitt. At alt fra bærekraft til daglige rutiner ble tett koblet opp mot kundens tilfredshet, forsterket dette inntrykket. Responsen på spørsmål rundt avgjørelsene som ble tatt i arbeidshverdagen, og hva som er viktigst når avgjørelser tas, var eksempelvis:

«kunden må bli fornøyd til slutt» (R10)

«Det er jo det [at kunden blir fornøyd] som er målet, med alt ... (R5)

Videre beskrev respondent to hvordan ansatte fra Optimar rydder opp arbeidsplassen etter seg på slutten av dagen når de er ute er jobber med en kunde. Dette ble beskrevet som viktig og positivt, også *«på tross av at det kanskje ikke gagner Optimar i kroner og ører, men så gagner det oss [Optimar] i en kunde verdi isteden for da» (R1)*. Det er interessant at i den grad man rydder etter seg er det ikke for å naturens del, men mer spesifikt for å opprettholde et godt forhold til kunden man jobber med. Det samme uttrykte respondent fem:

*«ser kunden at det er strødd utover, så får jo man *det* inntrykket, ikke sant vel, men ser man at det er ryddet opp og ting er shinet [...], og alt er klart for neste dag, så er jo det mye mer tiltalende» (R5)*

Mens dette tydelig viser en markedslogikk, viser det også at Optimar forsøker å kombinere markedslogikken med en bærekraftslogikk. Slik kan muligens ledelsen bruke kundens ønsker som argument for å få på plass mer bærekraftige avgjørelser, da bærekraftige løsninger er antatt å bli stadig mer etterspurt fremover. For også i spørsmål om hva intervjuobjektene mener om bærekraftsatsingen til Optimar ble kunden inkludert, hvor satsingen ble ansett som viktig for sluttresultatet og derav også bedriftens evne til å skape bedre produkter og løsninger for kunden:

«Nei det er jo viktig ovenfor sluttkunden vår på en måte, og for fellesskapet og samarbeidet i bedriften generelt da» (R7)

«Jeg tenker jo at der har du jo bærekraft bare der ikke sant, det at du kan levere en god kundeopplevelse» (R1)

Samtidig kunne flere rapportere om et heller lavt engasjement rundt bærekraft i Optimar. Blant annet anslo en av respondentene at så mye som halvparten av hans kollegaer ikke brydde seg noe særlig. Videre kunne flere av intervjuobjektene fortelle om diskusjoner angående bærekraft og Optimar sin rolle, mellom de som er for og de som er mot satsingen. Respondentene som nevnte dette, hadde selv den oppfatning at det er viktig at Optimar arbeider med bærekraft (noe vi som opplevde som genuine meninger, tross risikoen for confirmation bias). De samme respondentene argumenterte samtidig for at kundene ikke ville være villig å betale for mer bærekraftige løsninger. Slik fryktet selv de som var i favør bærekraftsatsingen at den i verste fall kunne koste bedriften dyrt:

«la oss si kunden går til fire leverandører [...]. Om vedkommende da får høre at Optimar er veldig bra på sustainability, men de er 20% dyrere. Hvorfor skal de velge oss fremfor den de kan spare 20% på?» (R8)

Det som muligens er mest interessant med dette utsagnet, er at samme respondent senere i intervjuet forklarte hvordan hen i flere tilfeller hadde valgt et mer bærekraftig alternativ, til tross for at dette var dyrere. At vedkommende likevel ikke tror at kundene til Optimar kan komme til samme konklusjon, er interessant. Oppsummert ser vi slik at de gangene samtlige respondenter er positive til bærekraft, er når løsningen er økonomisk lønnsom, og at kundene dermed sparer penger på å velge Optimar sin løsning. Det er med andre ord tydelig at kunden kommer i fremste rekke hos de ansatte i Optimar.

4.3 Ledelsens logikker

Også hos ledelsen kom det tydelig frem at markedslogikken sto sentralt. Samtidig så vi og tendenser til at ledelsen forsøker å kombinere markedslogikken med en bærekraftslogikk. Dette betyr at de må være under den oppfatning at disse logikkene lar seg kombinere. Måten dette kom til syne på, var gjennom at ledelsen ikke kun hadde fokus på kundeopplevelsen, men også på at Optimar skal være bærekraftig og ta grønne valg fordi det i seg selv er «rett». En av lederne beskriver også at de bærekraftige løsningene på sikt vil gi konkurransefortrinn på grunn av økende krav og etterspørsel etter grønne alternativ. Samtidig påpekte vedkommende at dette «er et heldig tilfelle», heller enn at bærekraft alene er driveren. Ledelsens engasjement for bærekraft bør likevel ikke undervurderes, da det gjentatte ganger i intervjuet ble påpekt at bærekraft er viktig på flere måter enn bare for bedriftens økonomi. Det ble også påpekt at eierne til Optimar har et etisk

investeringsselskap med en bærekraftig profil. Samtidig kom det klart frem at profitt er hovedmotivasjonen for bærekraftsatsingen.

Det tydelig at det oppleves vanskelig å skulle legge for mye vekt på andre logikker enn den økonomiske, da det er denne som gir inntekten bedriften trenger. Dette ble også påpekt i intervjuet med ledelsen, hvor eiernes investeringsselskap ble trukket frem.

Investeringsselskapet «*sikter høyt på å være bærekraftig*», men møter ofte på utfordringer hvor det ikke finnes perfekte svar grunnet bærekraftslogikkens kompleksitet. Dette gjør at avgjørelsene kan «*oppleves som litt ukonsekvent*» (R9). På spørsmål om det er utfordrende at bærekraft er så komplekst, svarte eksempelvis en av lederne at:

«Det er det. [...] altså det handler egentlig om hvordan vi kan gjør noe litt bedre, mest sannsynlig så er det ikke en revolusjon. Så har alt mest sannsynlig en oppside og en nedside, så det er bare om å gjøre at oppsiden er større enn nedsidene.» (R9)

Samtidig er dette noe bedriften prøver å skaffe objektive måleverktøy opp mot, for å bedre kunne måle effekten av forskjellige miljøtiltak. Slik virker de å være bevisste på utfordringene som følger med å kombinere flere logikker, så vel som bærekraftproblematikkens iboende dilemmaer. En av lederne beskrev det at Optimar ikke har tydelig definert hvilke kriterier som skal være grunnlag for bærekraftige valg, og at dette er en svakhet i bærekraftsatsingen til Optimar:

«... når vi nå tar valg, hvordan skal de valgene tas? For nå så er det veldig lett at man tar det basert på økonomi. [...] at man i de beslutningene kanskje ikke har bakt godt nok inn bærekraft som et beslutningskriterium.» (R4)

Dette ble også støttet opp av R9. Hen beskrev at det er enkelt å basere seg på økonomi i beslutningsprosesser, ettersom det kommer tydelig frem hva som er «bra» og hva som er «dårlig». Dette i kontrast til miljømessig og sosial bærekraft hvor effektene er mindre konkrete og vanskeligere å måle. Også tidshorizonten knyttet til resultatene av tiltakene ble trukket frem som årsak for at økonomi ofte blir beslutningsgrunnlaget. For mens det er mulig å se resultatet av et rimelig kjøp nærmest umiddelbart, tar det lenger tid før en ser effekten av ulike bærekraftstiltak. Slik ble økonomi hele tiden relevant, mens bærekraft kom i andre rekke.

Tross dette, var der tegn til at ledelsens fokus på bærekraft har en effekt på ledelsen i Optimar. Under et intervju med en annen leder i Optimar påpekte vedkommende følgende:

«Jeg må først tenke bærekraft, heller enn å bare tenke business [...] Det er ikke vanskelig, men du må endre rutinene dine» (R2).

Vedkommende hadde også eksempler på hvordan hen praktiserte dette i sin arbeidshverdag, og viste blant annet til en hastebestilling fra en kunde, hvor hen i samspill med kunden forsøkte å finne en bærekraftig fraktløsning som samtidig møtte kundens behov. Men også hos de ansatte er det tegn på at ledelsens forsøk på å gjøre Optimar mer bærekraftig, er i ferd med å gi resultater. På spørsmål om noe er i ferd med å endre seg i Optimar, var svaret at det nå kom nye faktorer som måtte inkluderes i vurderingen når beslutninger ble tatt:

«... Vi vil få beslutningsprosesser i den forstand at det kommer på plass noe som ikke har vært der tidligere. Det vil bli satt krav fra starten av, hvordan vi skal forholde oss i innkjøp mot leverandører og resten av kjeden ...» (R8)

Interessant nok ble det, tross den tydelige overvekten av markedslogikk, poengtert i intervjuet med ledelsen at økonomisk bærekraft ofte er en faktor som ikke blir så mye diskutert. At to fra ledelsen er av denne oppfatning er svært interessant, spesielt tatt i betraktning at økonomisk bærekraft synes å være svært viktig for samtlige respondenter. Det kan forstås som at økonomisk bærekraft er så selvfølgelig og så integrert i ledelsens logikker, at det ikke er noe å diskutere. Samtidig kan det også forstås som at bærekraftdiskusjoner ofte kun fokuserer på bærekraft i seg selv, uten å tilstrekkelig involvere de nødvendige økonomiske faktorene. Dette kan tolkes som at ledelsen selv har utfordringer med å kombinere logikkene, noe som reiser spørsmål om det er mulig å kombinere en bærekraftslogikk med en markedslogikk:

«det som kanskje ikke så ofte blir snakket så mye om [...] er jo den her økonomiske bærekraften, at det vi faktisk gjør[...]altså vi er avhengige av å ha den lønnsomheten, av å bringe økonomiske perspektiv også inn i bærekraftperspektivet vårt» (R4).

Totalt sett er det gjennom intervjuene dermed tydelig at markedslogikken er den dominerende logikken, samtidig som bærekraft til en viss grad har begynt å få sin plass i tankeprosessene til både ledelse, og til dels også andre ansatte.

4.4 Kulturen(e) i Optimar i forhold til bærekraft

For at bærekraft skal ta en større plass hos hver enkelt ansatt, må kulturen åpne for det. Siden det allerede er konstatert at markedslogikken er en dominerende logikken i Optimars kultur, og at ledelsens ambisjon er å endre dette til at bærekraft skal ta vel så stor plass i organisasjonen, er det interessant å se nærmere på hvordan denne nye logikken møter den etablerte kulturen. Fra ledelsens perspektiv, er det tydelig at de mener at de kan endre organisasjonskulturen, da dette er et mål i bærekraftsatsingen. Samtidig er det usikkerhet om ledelsen kan få til dette, da enkelte punkter pekte på at ledelsen ikke har oversikt over organisasjonskulturen. Dette viste seg spesielt gyldig opp mot kulturene i de forskjellige avdelingene. Skal ledelsen kunne styre endringer i organisasjonskulturen, er dette en stor barriere, da man ikke kan styre noe man ikke vet hva er.

At ledelsen manglet denne oversikten, var synlig i en rekke punkter. For det første er det stor forskjell i hvor engasjerte ledelsen trodde de ansatte var, og hvor engasjerte de ansatte faktisk var. Våre funn viser at det eksisterer stor variasjon i engasjementet hos de ansatte. Dette gjaldt spesielt mellom de forskjellige avdelingene, hvor man kunne merke forskjell etter geografisk plassering, og etter hva de forskjellige respondentene jobbet med. Ledelsen ytret i intervjuene at de til dels var klar over det varierende engasjementet. Dette var også noe av bakgrunnen for at enkelte av respondentene ble forespurt å delta i forskningsprosjektet, da man ønsket å få frem disse variasjonene. På tross av dette, er det tydelig at eierne og lederne ikke har lyktes i å identifisere akkurat hvor store og nyanserte disse variasjonene er. Når vi spurte om engasjementet for bærekraft blant de ansatte, svarte to av respondentene eksempelvis at:

«Det kommer litt an på personen egentlig. Jeg ser og føler ... at det er enkelte som ikke bryr seg, det er enkelte som faktisk ser det som en negativ ting ... og så er det enkelte som er mye mer inni det, som forstår hvorfor vi må gjøre det, og selvfølgelig er jeg enig» (R8)

«Det virker som at alle er innforstått om at det er noe vi må ha fokus på, men så er det fortsatt en del som er ... ikke helt tar ... jeg tror fortsatt det er en del som ikke tar det heilt seriøst enda da» (R11)

Det nokså varierte engasjementet mellom de forskjellige geografiske lokasjonene, er også en interessant faktor. Eksempelvis var det vesentlig større engasjement og åpenhet for bærekraftige valg blant kontoransatte på Valderøya, sammenlignet med engasjementet hos fagarbeiderne på Stranda. Mens bærekraft ofte ble diskutert på Valderøya, og hvor det ble estimert at minst halvparten av de ansatte var tilhengere av en satsing på bærekraft, var det ikke en kultur for å i det hele tatt prate om bærekraft på Stranda:

«... [det er] ikke noe vi prater veldig mye om, for å være helt ærlig. Men igjen da, det er ikke noen som ikke er enig i at det må være en utvikling som gjør det bedre og mer fornuftig da» (R6)

Selv om respondenten riktignok sier at bærekraftig utvikling er positivt og noe «alle» støtter, gir vedkommende spennende nyanser senere i intervjuet. Da påpeker respondent seks at en bærekraftig utvikling heller burde handle om tematikker som plast i havet forårsaket av land som sliter med forsøpling. Dette begrunner vedkommende med at «*jeg har sett hvordan det var, og ser hvordan det er nå, og jeg ser at det har blitt mye bedre*», og at fremgangen gjør at «*den voldsomme interessen for [bærekraft] i dag, [blir] litt rar*». Det var her spesielt sammenligningen mot andre land og situasjoner som gjorde at eventuelle tiltak fra Optimar ble sett på som inkrementelle heller enn som vesentlige bidrag til en bærekraftig omstilling.

At oppfatningene av bærekraft internt i Optimar er så forskjellige, antyder at det ikke eksisterer en integrert kultur opp mot bærekraft, men heller en fragmentert kultur med sprik i grunnleggende antagelser og meninger. Videre forteller dette også om grupperinger som er mer åpne for endring enn andre, så vel som hvilket ansvar og hvilken påvirkningsmulighet de forskjellige grupperingene mener Optimar har. Til sammen, er dette tydelig i konflikt med uttalelsene om at alle i Optimar er samstemte. Slik kan de forskjellige kulturene potensielt også være i konflikt med bærekraftsatsingen, i den grad de samme personene vil kunne være uenige tiltakene satsingen medfører.

For det andre viste intervjuene at enkelte var frustrerte over hvordan bærekraftsatsingen har blitt utformet, og hvordan den ble lagt frem. En av de ansatte kunne eksempelvis fortelle at bedriften hadde vært med å lage en «bærekraftvideo», som en del av starten på bedriftens bærekraftsatsing. I videoen ble det kastet en ball til en person fra Optimar, hvor det ble sagt «at vi tar ballen», før ballen ble kastet videre, som en metafor på at bedriften er med på bærekraftsarbeidet. I respons til dette, ga en av respondentene følgende bilde av rutine og prosessene i bedriften:

«[...] når den videoen rullet og gikk, så var det liksom det at «ja, det er sånn de holder på»» (R3).

Selv om denne påstanden ikke var direkte knyttet opp mot bærekraft, er den likevel relevant, da den sier noe om de ansattes oppfatning av Optimar sitt bærekraftsarbeid. Utsagnet illustrerer en distanse mellom beslutningstagerne som er med å bestemme retningen til Optimar, og de ansattes og deres oppfatning av hva som er mer umiddelbare problemstillinger for Optimar. Mens dette tydeliggjør at det finnes frustrasjon over at andre problemer kunne blitt løst først, er det også noe som bidrar til å belyse avstanden mellom hva ledelsen ønsker, og kulturen som er til stede i dag. Dette tydeliggjør også de ansattes relasjon til bærekraftsatsingen, hvor det er tydelig at bærekraftsatsingen blir oppfattet som et resultat av ovenfra-og-ned-arbeid, heller enn nedenfra-og-opp. Når bærekraftstrategien tross dette forteller at bedriften er samstemte, uten at intervjuene forteller det samme, viser dette tydelig at det eksisterer en distanse mellom bedriftens faktiske kultur, og ledelsens kulturforståelse. Samtidig betyr ikke dette at det mangler villighet for at Optimar skal satse på bærekraft, da flere av respondentene var generelt positive til en økt bærekraftsatsing.

Det fører oss inn på det tredje punktet: de ansatte har ikke har en kultur for å knytte bærekraftrelaterte spørsmål opp mot egen arbeidshverdag, og har derfor heller ikke en kultur for å ta bærekraftige valg på eget initiativ. I lys av dette, kan det sies at om ledelsen ønsker å skape en slik kultur, må bærekraftsatsingen være tydeligere på hvordan den påvirker hver enkeltes arbeidshverdag. Slik som det er nå, kunne ikke respondentene si at de hadde gjort endringer i egen arbeidshverdag, eller at de brukte noe spesielt med tid på å ta mer bærekraftige valg. Flere av respondentene trakk dette frem til å være en mangel ved bærekraftsatsingen, men hadde likevel ikke ytret dette til ledelsen. Kombinasjonen av dette

styrker vårt inntrykk av at den nåværende kulturen ikke kan sies å fremme bærekraftige valg.

Ettersom ledelsen ønsker at de ansatte skal ta mer bærekraftige valg i sin arbeidshverdag, har de forsøkt å skape en kultur for å «si ifra» når noe ikke er miljøvennlig nok. Tanken her er å dra paralleller til HMS, hvor praksis er at man skal si ifra når noe ikke er helsemessig forsvarlig. Dette inkluderer at de ansatte, i større grad enn tidligere, skal følge en «see something, say something»-tankegang. Dette skal adressere åpenbare feil og mangler kjapt og effektivt, heller enn at eventuelle problemer er betinget av at ansvarspersoner må identifisere problemene alene. At dette er en nødvendig endring, ble tydeliggjort gjennom at ledelsen ble gjort oppmerksom på de store mengdene plastikk på avveie rundt egne lokaler. Her var det Optimar sine naboer som varslet om dette, heller enn bedriftens egne ansatte. Dette illustrerer behovet for endringer, noe ledelsen i spesielt dette eksempelet har agert raskt på. I tillegg til «see something, say something», prøver ledelsen å gi de ansatte et mandat til å «tenke selv» når det kommer til bærekraft, gjennom tre punkter: «Systems thinking, lean thinking and sustainability thinking (SLS-thinking)». Argumentet for dette mandatet, er at det ikke er mulig å lage veiledere for hvilke beslutninger som skal tas i enhver tvilsituasjon. Derfor mener ledelsen at det er hensiktsmessig for de ansatte å ha et minstekrav for hva de skal vurdere, hvor målet er å fatte bedre, heller enn perfekte, beslutninger:

«så skal du tenke på de tre tingene her hele tiden, [...] slik at avgjørelsene går i riktig retning. Og det er ikke en forventning at alle avgjørelser skal være den absolutt beste avgjørelsen, men om den er tatt med den beste intensjonen med tanke på de tre perspektivene, så kan det ikke gå helt galt» (R9).

Slik er det også meningen at de ansatte får tillit i valgene som skal tas, heller enn at ledelsen kommer med instruksjoner ovenfra-og-ned:

«... slik at man gjør en forskjell uten at vi kommer top-down med masse instruksjoner hvor vi skal innføre dette og innføre dette med nye rutiner her og der, der er mer naturlig at folk kan gjøre litt og litt selv hver dag ...» (R4)

Dette tyder på at ledelsen prøver å skape en kultur hvor ansatte skal føle på handlingsrom og tillit, noe som står i kontrast til hvordan enkelte i dag opplever kulturen. Dette kom nemlig til syne i en annen del av intervjuene, når vi spurte spørsmål om skjønn og de ansattes muligheter til å ta egne valg. Når informantene ble spurt hvordan andre mindre beslutninger ble fattet, var det relativ enighet om at det kun var de aller minste avgjørelsene som kunne fattes på egenhånd, hvor valgmulighetene samtidig var veldig få. Så fort beslutningene som skulle tas var av større betydning eller mer komplekse, ble det raskt et spørsmål om pris, eller at ansvaret for beslutningstagningen ofte ble flyttet til noen med større beslutningsmyndighet:

«... Jeg personlig vet at jeg må ta høyde for det [bærekraft], men opp til en viss pris da. Jeg er ikke villig til å betale 30% mer fordi en bedrift har fokus på sustainability. Fordi da... Jeg kan ikke komme tilbake og forsvare det uten at jeg vet at kunden tar på seg den kostnaden. Og det gjør han ikke.» (R8)

«Så har vi jo folk over oss som bestemmer system og hvordan ting skal gjøres.» (R6)

Dette forteller om en kultur hvor det, tross ledelsens ønske om et lavt nivå av detaljstyring, ikke er rom for at de ansatte tar bærekraftige beslutninger på egenhånd. Dette ble også uttrykt av noen av respondentene, hvor blant annet risikoen å ta feil valg ble trukket frem som spesielt utfordrende. På grunn av dette, ble det av enkelte ansatte noe paradoksalt nok tatt til orde for at det kunne være hensiktsmessig å få på plass mer konkrete rammeverk og retningslinjer. Dette i kontrast til mulighetene for å fatte mer bærekraftige beslutninger på egenhånd. Rammeverkene og retningslinjene skulle fungere som et sikkerhetsnett for å trygge de ansatte i sine valg, og ble ansett som viktigere enn et muntlig uttrykt mandat til å ta de «rette» valgene.

Disse problemstillingene vitner om større utfordringer i Optimar. Som en relativt liten bedrift, burde det være mulig å oppnå korte avstander mellom ledelse og arbeidere, og naturlig for de ansatte å ta en telefon eller lignende til ledelsen når de er i tvil om ulike avgjørelser. Avstanden mellom fagarbeiderne og de som jobbet på kontor vitner om å være spesielt stor. Respondent 3 beskrev sitt forhold til de kontoransatte på denne måten:

«Det er veldig sjeldent at vi ser de [kontoransatte] åpner den døren og kommer inn på produksjonsgulvet ... Og da blir avstanden forferdelig stor ... Nå så vet ikke du hvem som jobber på kontoret, og de vet ikke hvem de får en e-post fra [...] Du får ikke noe forhold til dem ... De blir sittende for mye på kontoret, og vi blir oss selv nærmest» (R3).

I intervjuet med ledelsen, ble det forklart at en av grunnene til at bærekraftsteamet består av ansatte fra ulike deler av Optimar, er nettopp for å minke denne avstanden. Slik ønsker ledelsen å sikre en mer nedenfra-og-opp tilnærming til bærekraftsarbeidet. Tross dette, var det stort sett de samme personene som pratet underveis i møtene vi var med å observere. I tillegg synes engasjementet i disse møtene å være begrenset, hvor svært få tok ordet underveis. Det kan tenkes at møtene ble preget av at de var digitale, da større digitale møter begrenser mulighetene for å «ta ordet» grunnet behovet for en tydelig struktur i møtet. Det kan derfor oppleves som utfordrende å skulle stille et spørsmål eller å «ta ordet».

Til sammen, gjør dette at det ikke virker som at sammensetningen av ansatte i bærekraftsteamet har vært tilstrekkelig for å minimere avstandene i Optimar. Avstanden mellom ulike grupper ansatte ble også trukket frem for å ha påvirket bærekraftsatsingen. På grunn av de store avstandene har ikke de ansatte «på gulvet» blitt inkludert i strategiutviklingen, og kan derfor heller ikke relatere seg til strategien:

«Jeg har problem med å si til mine gutter på gulvet at vi er en del av strategien. Akkurat nå så virker det veldig top-down, og ikke bottom-up som det burde være ... Skal vi ha handling så må man ned til de som faktisk skal huske å kaste den der biten i riktig søppeldunk for eksempel.» (R3)

Dette var en gjennomgående trend i våre intervjuer. Mens ansatte som jobbet på kontor hadde kjennskap til bærekraftstrategien, hvor enkelte kunne trekke frem punkter fra denne, var det ingen av fagarbeiderne som kunne gjøre det samme. Det synes derfor å være et gjennomgående problem i bærekraftsatsingen, at den ikke aktivt inkluderer alle de ansatte. Samtidig påpekte ledelsen at de forsøker å kommunisere med de ansatte, men at spesielt enkeltgrupper er utfordrende å nå ut til:

«... på allmøte og sånt da, på kanalene vi har ... så ser vi at en del av de som både er i service poolen, og de som er i produksjonen, de leser ikke mailene sine, de er ikke nødvendigvis så aktive på allmøte, og de leser heller ikke intranett.. Det begynner å begrense seg ganske mye hvor man kan nå dem, i forhold til å kunne formidle» (R4)

Dette ble også støttet opp av respondent ni, som i tillegg påpekte at de ansatte likevel klager på «at de ikke får vite noen ting, og at vi [ledelsen] ikke kommuniserer noe, men de [ansatte «på gulvet»] melder seg ikke på» (R9). Det kan derfor virke som at Optimar har utfordringer med å engasjere ulike grupper ansatte i bærekraftsarbeidet, og at det er helt tydelig at de ikke har lyktes med å involvere samtlige av ansatte. Mens flere av respondentene pekte på økt kunnskap som nøkkelen til økt engasjement, tok respondent tre blant annet til orde for en bærekraftworkshop som en løsning på problemet. Workshopen skulle være for de ulike avdelingene i Optimar, og skulle i første omgang bestå av små grupper ansatte. Spesielt viktig var det at ledelsen aktivt deltok på workshopen, og at initiativene fra de ansatte ble fulgt opp. Respondenten mente at dette ville få de ansatte til å føle seg sett av ledelsen, som igjen ville gitt bærekraftsatsingen den forankringen den trenger. Heller enn å svare på e-poster fra ledelsen, mente respondenten at en workshop ville være mer engasjerende for de ansatte.

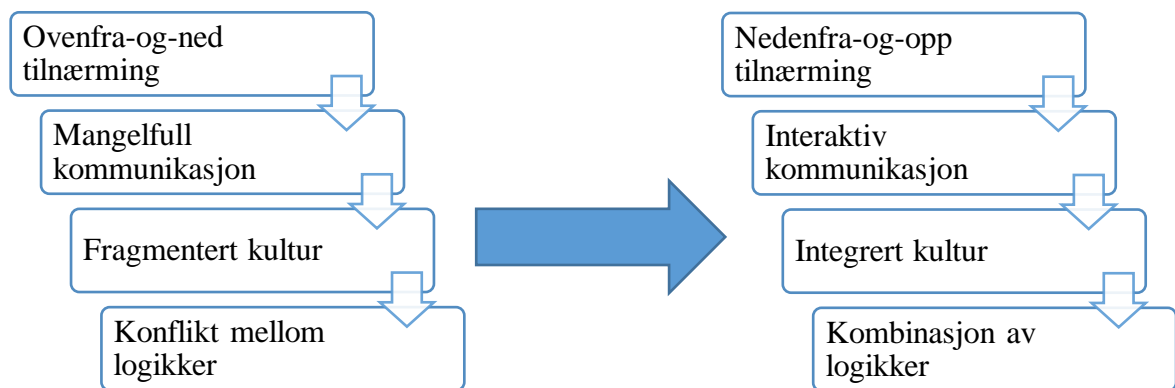
5.0 Diskusjon

5.1 Hvordan kan ledelsen i en bedrift legge til rette for at de ansatte tar valg som støtter en bærekraftig utvikling av bedriften?

Dette bringer oss tilbake til problemstillingen. Våre resultater viser tydelig at Optimar har en rekke utfordringer i sitt omstillingsarbeid. Overordnet er dette en konsekvens av at implementeringen av en bærekraftslogikk på enkelte områder krasjer med kulturen i Optimar. For det første viste markedslogikken seg å stå så sterkt hos de ansatte, at dette skapte motstand til omstillingen grunnet bekymringer for hvor økonomisk fornuftig bærekraftsatsingen var. Dette til tross for at Optimar, som mange andre bedrifter (Ganescu, 2012), har økonomi og lønnsomhet som en tydelig motivator for bærekraftsatsingen. For det andre, forteller dette at de ansatte ikke har fått med seg at Optimar bygger sitt bærekraftsarbeid i tråd med markedslogikken. Slik ble det synlig at ledelsens kommunikasjon rundt satsingen har vært utilstrekkelig, tross av at ledelsen mente de hadde lagt inn en betydelig innsats på området. For det tredje viste dette, i tillegg til andre punkter i våre resultater, en tydelig mangel på inkludering og forankring i bærekraftsatsingen. Dette gjorde at flere ga satsingen et stempel for å være altfor ovenfra og ned.

Mer konkret ble satsingen opplevd å være en teoritung strategi utarbeidet av kontoransatte, heller enn praktisk og gjennomførbar for avdelingene hvor mange av disse tiltakene er tenkt innført. Til sammen utgjør dette en rekke punkter som ledelsen i Optimar må adressere skal de klare å legge til rette for at ansatte skal fatte mer bærekraftige valg enn før, og slik støtte opp om bedriftens bærekraftsatsing. Vi har i figur 3 illustrert disse punktene, samt hva vi mener må til for å lykkes med omstillingen. Her ser vi at Optimar sin ovenfra-og-ned tilnærming fører til manglende kommunikasjon med de ansatte. Dette som en konsekvens av at ledelsen ikke er flinke nok til å kommunisere bærekraftsatsingen, samt at enkelt grupper ansatte ikke engasjerer seg for tematikken. Videre forsterker dette den fragmenterte kulturen i Optimar, som igjen bidrar til å opprettholde konflikten mellom markeds- og bærekraftslogikken. For å lykkes med omstillingen er det derfor avgjørende med en mer nedenfra-og-opp tilnærming med interaktiv kommunikasjon med de ansatte.

Dette vil føre til en mer integrert kultur, noe som kan muliggjøre kombinasjonen av markeds- og bærekraftslogikken. Vi vil videre diskutere funnene våre i detalj, for å så komme noen anbefalinger til hva Optimar burde jobbe med fremover. Avslutningsvis vil vi konkretisere våre funn i en illustrasjon.



Figur 3: Nøkkelfaktorene ved omstilling

Mens ledelsen ønsker å gjøre bærekraft til en vesentlig del av alle ansattes hverdag, og har gjort diverse tiltak for å oppnå dette, er selve kulturen i Optimar like fokusert på kunde og profitt som den var før bærekraftsatsingen begynte. I lys av våre resultater, kan dette forklares gjennom at Optimar ikke har én kultur når det kommer til bærekraft, men heller en fragmentert kultur med betydelige spenn i hva hver enkelt legger i definisjonen av bærekraft. Slik ble det også store forskjeller i meningene om hva som er viktige utfordringer, hva som må gjøres for å løse disse utfordringene, og ikke minst hvem som har ansvar for å løse disse utfordringene. Disse funnene peker på at ledelsens tilnærming ikke er tilstrekkelig, og at en mer helhetlig tilnærming kan være nødvendig.

5.1.1 Involvering av ansatte

Med en helhetlig tilnærming menes her at ledelsen i større grad burde nå ut til, samt invitere inn, alle delene av organisasjonen. Slik kan prosessen bli mer inkluderende. Her bør det også være rom for å bli med i arbeidet underveis, i tilfelle de som ikke umiddelbart er interesserte underveis skal ville involvere seg likevel. Spesielt bør det arbeides med å nå

ut til de i organisasjonen som ikke ønsker å engasjere seg, da dette vil være avgjørende for å oppnå en mindre fragmentert organisasjonskultur. For ledelsen i Optimar betyr dette at de må gå frem på en helt annen måte enn tidligere. Det videre arbeidet med Optimar sin bærekraftsatsing bør være mer interaktivt, gjennom eksempelvis workshops med de ulike avdelingene, for slik å utarbeide en bredere konsensus for veien videre. Dette gir også en forankring som vil gi målene i satsingen en langt viktigere betydning for de ansatte.

Selv om det grunnet bedriftens fragmenterte kultur ikke er sikkert at denne konsensusen vil være enkel eller mulig å oppnå, vil en slik fremgangsmetode likevel være viktig for å oppnå en større aksept for endringene som kommer som følge av satsingen. En forbedret kommunikasjonslinje burde også kunne gi ledelsen bedre indikasjoner på hvilket handlingsrom de har og ikke, noe som kan fortelle ledelsen fortløpende om hvilke tiltak som har støtte og ikke. Dette i motsetning til bærekraftsatsingens nåværende status, som er for teoretisk og ovenfra-og-ned, hvor blant annet eksempelet med pappkaffekoppen illustrerer hvordan selv små tiltak kan bli problematiske om de ikke har støtte. Slik kunne bedriften eksempelvis unngått frustrasjon og i verste fall svekket tillit til ledelsens avgjørelser opp mot bærekraft på grunn av den store avstanden tiltaket og hva de ansatte mener ledelsen heller burde prioritert. Dette illustrerer også hvordan en lavhengende frukt ikke alltid er så lavhengende likevel.

Videre er det hensiktsmessig om ledelsen utarbeider en felles Optimar-konsensus som jobber for at alle i organisasjonen blir mer samstemt i forståelsen av bærekraft. Slik må det jobbes for en slags strømlinjeforming av organisasjonskulturen og de grunnleggende tankene, antagelsene og meningene i den, i tråd med Clegg et al. (2019) sin definisjon av organisasjonskultur. Mens dette kan være svært vanskelig (Grey, 2017; Linnenluecke og Griffiths, 2010), er det nødvendig å forsøke dersom Optimar skal bli en organisasjon som er samstemt i sin bærekraftsatsing. Denne felles forståelsen av bærekraft og Optimar sin bærekraftsatsing gjelder eksempelvis hvilke utfordringer som er relevante for Optimar, og hvordan disse best kan møtes. Dette er i praksis å sammen med bedriften opparbeide en kombinert markeds- og bærekraftslogikk, hvor man aktivt adresserer eventuelle dilemmaer mellom dem.

Denne felles forståelsen vil være nødvendig skal det være mulig å oppnå en kultur som åpner opp for bærekraftslogikken. Eksempelvis vil det dukke opp situasjoner hvor hva som

er økonomisk fornuftig, og hva som er bærekraftig i en beslutning vil trekke i forskjellige retninger, og kanskje på toppen av det hele bety merarbeid for fagarbeiderne. Da er det avgjørende at beslutningene som tas er godt forankret gjennom gode prosesser, og at de ansatte har en felles forståelse om hva som ligger bak beslutningene. Slik er det tydelig at dersom den nye logikken skal ha mulighet for å bli suksessfull implementert, må organisasjonskulturen åpne opp for bærekraftsatsingen. Om tilnærmingen feiler, vil kulturen i Optimar i dag alene kunne være nok til at det i praksis vil være umulig å innføre en bærekraftslogikk i Optimar.

5.1.2 Funnene i lys av kulturperspektivet og institusjonelle logikker

Alt dette forteller mye om hvordan kultur og logikker henger sammen. Den nåværende utgaven av bærekraftsatsingen, hvor ledelsen forsøker å innføre bærekraftslogikken, kolliderer tydelig med markedslagikken og den etablerte kulturen med fokus på kunden og profit. Samtidig er det tydelig at det ikke bare er konflikten mellom logikkene som er utfordrende, men også ledelsens tilnærming til bærekraft. Kulturen i dag åpner ikke opp for bærekraft i betydelig grad fordi mange mener det er for store sprik i hva som er tenkt utført på papiret, og hva som er mulig og hensiktsmessig. Slik er det også tydelig at det er en kulturell antagelse i at ledelsen, med deres fokus på bærekraft, ikke har klart å peke ut hele spekteret av hva som kan gjøres opp mot bærekraft, ei heller klart å kommunisere hva som prioriteres og hvorfor. Dette tydeliggjør hvordan logikker møter kulturer, fordi mens antagelsene og oppfatningene i Optimar arbeider mot bærekraft, viste samtidig våre resultater at de fleste mente miljø og bærekraft var fundamentalt viktig. Derav er de ansatte i favør bærekraft; men det er tydelig at de ikke har troen på bærekraftsatsingen, hva den tar sikte på å oppnå, og hvorfor.

Alt dette er betraktelige funn sett gjennom et kulturteoretisk perspektiv. Spesielt eksempelet med at arbeiderne tilsynelatende ble svært skuffet over å miste pappkaffekoppen, sier mye om hvordan et artefakt kan brukes for å illustrere mer grunnleggende elementer i en organisasjonskultur. Det illustrerte og godt hvordan tankesettene og holdningene kunne variere stort i Optimar: enkelte mente at pappkaffekoppen var et så lite tiltak at det var selvforklarende at det var det rette punktet å starte, mens andre mente at det var et så lite tiltak at det var meningsløst satt opp mot andre potensielle tiltak. Slik kan man også se hvordan den fragmenterte kulturen for Optimar fra første stund betydde at det ville være store variasjoner i hvor engasjert hver enkelt ville

være opp mot bærekraftsatsingen. Slik viser våre resultater at arbeidet med å innlemme bærekraftslogikken i bedriften så langt har vært krevende for Optimar.

Dette reiser spørsmål om markedslogikken og bærekraftslogikken lar seg kombinere, eller om de stadig vil være i konflikt. Uavhengig om logikkene lar seg kombinere, må derfor Optimar etterstrebe en organisasjonskultur som likevel sikrer at bærekraftige valg og beslutninger blir prioritert. På denne måten kan Optimar bli mer bærekraftig, selv om markedslogikken er den styrende logikken. En måte å gjøre dette på er gjennom ulike «sikkerhetsnett». Eksempelvis ble det signalisert av ledelsen at det kommer retningslinjer knyttet til innkjøp for å sikre at de ansatte her har klare krav og vektninger å forholde seg til. Ved å innføre retningslinjer som sier noe om hvilke miljøkrav som skal ligge til grunn i avgjørelser, sikrer Optimar at det vil bli tatt flere bærekraftige avgjørelser. Dette gjør også at de ansatte vil kunne føle seg tryggere på valgene de tar. På sikt kan det tenkes at disse retningslinjene kan bidra til at kulturen i Optimar åpner opp for en bærekraftslogikk, ettersom de ansatte da vil ha mer erfaring og muligens kunnskap om valgene som blir tatt.

5.2 Våre anbefalinger

For å legge til rette for at de ansatte tar valg som støtter en bærekraftig utvikling av Optimar, bør det eksistere en kultur som åpner for dette. For mens ledelsen kan implementere ulike «sikkerhetsnett» som sikrer et visst grunnlag for en bærekraftig utvikling av bedriften, vil ikke dette føre til at de ansatte tar mer bærekraftige valg i alle avgjørelser. For å oppnå dette må det skapes en kultur som åpner opp for en bærekraftslogikk. I lys av dette, og våre funn, har vi utviklet noen punkter som kan bidra inn i dette arbeidet. Punktene er basert på Ramus (2002) sitt rammeverk for ledere som ønsker å øke de ansattes bevissthet rundt bærekraft. Vi mener våre funn støtter opp om Ramus (2002) sitt rammeverk på en god måte, samtidig som vi mener våre funn i Optimar kan videreutvikle rammeverket. Rammeverket er utformet på en måte som sikrer et grunnleggende nivå av bærekraft, bedre kommunikasjon og økt engasjement, og som slik kan bidra til å muliggjøre en kombinasjon av markeds- og bærekraftslogikken. Vårt ønske er at rammeverket skal fungere som et konfliktdependende element, så vel som en nøkkel for en mer bærekraftig organisasjon. Rammeverket er tenkt å være mulig å bruke for alle bedrifter, men er her tilpasset Optimar og deres omstilling.

Mens rammeverket ikke gir en gitt fasit på hvordan Optimar eller andre bedrifter kan oppnå en suksessfull omstilling til mer bærekraftig drift, ei heller opp mot hvordan man som bedrift kan innføre nye logikker, adresserer det viktige punkter i en slik omstilling. De forskjellige punktene i rammeverk er også praktisk anvendbart gjennom at de er justerbare i forhold hver enkeltes bedrift sine behov.

1. Grønne visjoner og retningslinjer

Mens Optimar allerede har fastsatt noen grønne visjoner, mangler en solid forankring. Det er helt nødvendig at kommunikasjonen rundt dette arbeidet når frem, slik at det er tydelig hva som skal gjøres, og hvorfor. Slik kan man engasjere flere, og samtidig jobbe for størst mulig støtte for visjonene. Optimar trenger her også tydeligere grønne retningslinjer, da disse vil fungere som et «sikkerhetsnett» for bærekraftige valg. Dette gjelder spesielt i de situasjonene hvor de ansatte synes det er utfordrende å vurdere vektingen av pris og bærekraft.

2. Grønn ledelse må kommuniseres på en interaktiv måte

En problemstilling for Optimar har vært å engasjere de ansatte. Vi tror det er avgjørende for Optimar sin bærekraftsatsing at kommunikasjonen ikke bare foregår på digitale plattformer, men også fysisk, gjennom en økt tilstedeværelse i avdelingene. Dette er uten tvil tidkrevende, men på denne måten vil ledelsen i Optimar komme bedre i kontakt med de ansatte, og gjennom dette kunne få bedre kommunikasjonslinjer vertikalt i organisasjonen, så vel som større tillit og bekjentskap til de ansatte. Målet bør være at alle ansatte fra ulike avdelinger deler erfaringer med ledelsen, og slik jobbe for å finne løsninger sammen. Dette er selvfølgelig noe som vil være ressurs- og tidkrevende, men noe som vil adressere mange av barrierene for en bærekraftig omstilling.

3. Grønn kompetanse- og kunnskapsbygging

Optimar burde tilby opplæring, da spesielt opp mot visjonene som i punkt én av denne listen blir fastsatt som viktig for bedriften fremover. At det var svært varierende hvilken kompetanse respondentene hadde tydeliggjør behovet for grønn kompetanse- og kunnskapsbygging, da dette vil være viktig for å oppnå en konsensus rundt bærekraft i organisasjonen. Mer konkret er dette viktig fordi det vil gi gode forutsetninger for diskusjonene som finner sted i Optimar, hvor diskusjonene trolig vil bli mer saklige.

Høyere kompetanse vil også være viktig for at de ansatte skal kunne ta mer informerte valg opp mot bærekraft. Dette er også i tråd med ønskene til Optimar sine ansatte.

4. Belønn og anerkjenn bærekraftige handlinger

Et annet viktig punkt for å engasjere de ansatte, er gjennom belønninger og anerkjennelser av bærekraftige handlinger. Dette kan være alt fra muntlige anerkjennelser av en ide, eller i form av bonuser. Det viktigste er ikke nødvendigvis den faktiske verdien på belønningen, men heller anerkjennelsen i seg selv, da det å bli sett av ledelsen er en tydelig og viktig faktor for å skape og opprettholde engasjement. Et eksempel på et belønningssystem kunne vært en «pant-ordning» på plast samlet fra Optimar sine eiendommer og nærområder. Panten man fikk utbetalt kunne eksempelvis blitt donert til en viktig sak, eller til de ansatte i form av bonuser. Også her er interaktiv ledelse viktig, hvor det er de ansatte som ideelt bør komme opp med belønningssystemet som motiverer akkurat dem.

5. Dele ansvaret for bærekraftige prosjekter med de ansatte

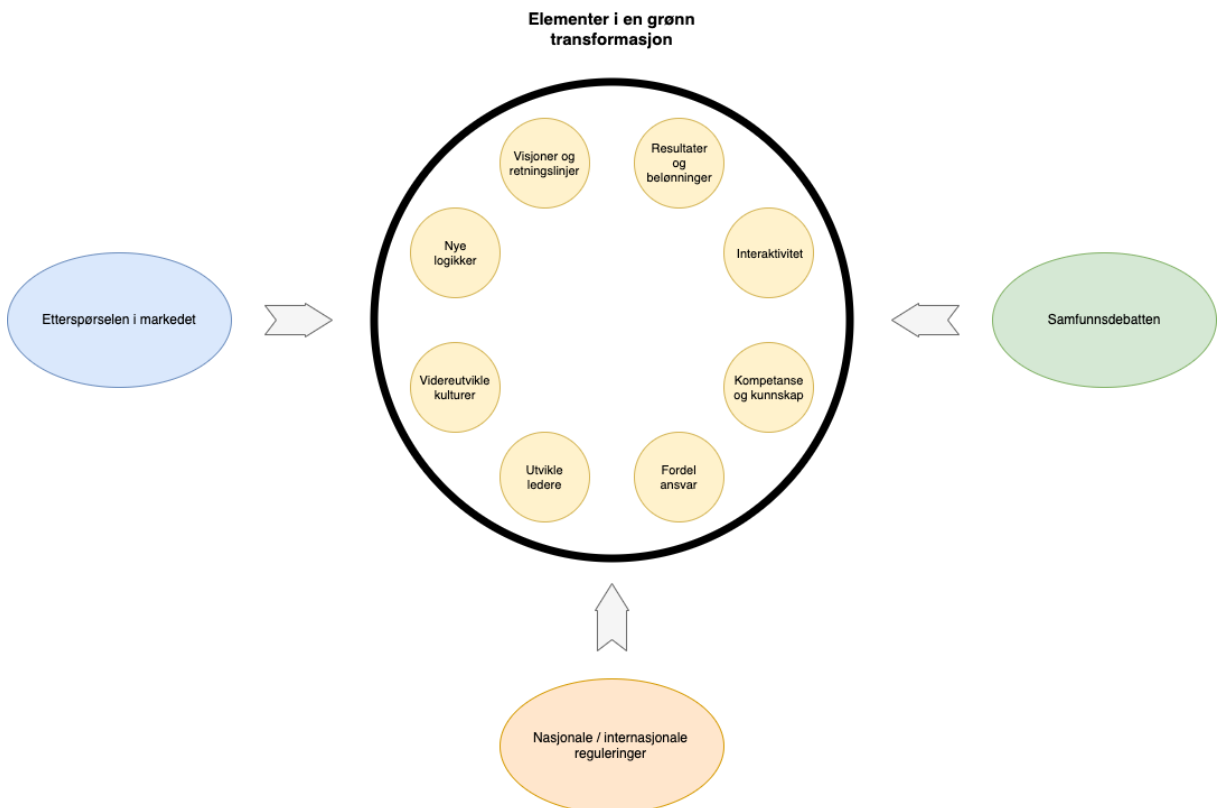
Når ansatte føler eierskap til et prosjekt, vil de ta mer ansvar. Dette viser igjen hvor viktig forankring er i ethvert prosjekt. Her er det essensielt at prosjekter ikke kun deles ut av ledelsen til ulike personer, men at de ansatte er med å bygge prosjektet fra starten av. Samtidig kan ikke viktigheten av at ledelsen aktivt må følge opp prosjektene undermineres, da dette er essensielt for å sikre at prosjektet blir ansett som viktig av de ansatte. Om ledelsens involvering mangler, blir resonnetet fort at prosjektet ikke er viktig nok til at ledelsen prioriterer det. Her er det og viktig at det er rom for at enkelte prosjekt kan feile, da dette senker terskelen for ansatte til å involvere seg.

6. Utvikle ledere og mellomledere som tror på bærekraftig verdiskapning

Flere av punktene over er avhengig av at ledelsen tror på bærekraftig verdiskapning og dermed oppmuntrer dette. Det er derfor viktig at fokuset også ligger på å skape en ledelse, men også mellomledere, som tar bærekraft på alvor. Ledelsen i Optimar er engasjerte, men det er likevel rom for forbedring når det kommer til å få mellomlederne i bedriften like engasjert. Mellomlederne vil i større grad komme tettere på andre ansatte i Optimar, og vil dermed få muligheten til å avklare eventuelle misforståelser knyttet til bærekraftsarbeidet. Slik er målet at engasjerte mellomledere skal kunne bidra til mer engasjement blant de ansatte, på samme måte som ledelsen har skapt mer engasjement hos sine nærmeste

kolleger. Dette kan gjøres gjennom økt fokus på bærekraftige verdier under rekruttering, gjennom kursing, tilbakemeldinger og oppfølging.

I figur 4 konkretiseres våre funn, som et eksempel på hvordan en grønn transformasjon kan se ut. Her kan man se at en bedrift har åtte punkter for hvilke områder som bør adresseres i den bærekraftige omstillingen. Våre resultater viser tydelig at markedet, reguleringene og samfunnsdebatten er med å påvirke bærekraftsatsingen, som igjen påvirker disse faktorene. Heller enn en prosess, er punktene samlet i en felles sirkel for å illustrere en kontinuerlig og helhetlig prosess hvor alle punkter bør jobbes med. På denne måten er figuren relaterbar til alle bedrifter som skal gjennom en grønn omstilling, uavhengig av hvor langt i omstillingen hver enkelt bedrift har kommet. En grønn omstilling er en kontinuerlig prosess, hvor både organisasjonen og de tre faktorene utenifra (reguleringene, markedet, samfunnsdebatten) vil endre seg.



Figur 4: Elementer i en grønn transformasjon

6.0 Konklusjon

Naturen, klimaet og en rekke andre økologiske områder som muliggjør menneskehetens velstand har de siste tiårene kommet under stadig større press. Ønsket om å hjelpe bedrifter med å begrense egne bidrag til disse negative utviklingene har vært en del av vår motivasjon for å skrive denne oppgaven. Av samme grunn, i tillegg til endringer i etterspørsel og regelverk, jobber mange bedrifter med å omstille egen organisasjon for å oppnå mer bærekraftig drift. Basert på dette ønsket vi å se nærmere på hvordan en bedrift kan legge til rette for at de ansatte tar valg som støtter en bærekraftig utvikling av bedriften. Derfor brukte vi teorier rundt organisasjonskultur og institusjonelle logikker for å undersøke hvordan en bedrift bedre kan jobbe for å innføre bærekraft som en del av sin logikk. For å svare på hovedproblemstillingen, utviklet vi tre hjelpeproblemstillinger:

- a) Hvilke utfordringer møter bedrifter som arbeider for bærekraft?
- b) Hvilke drivere finnes det for en bærekraftsomstilling?
- c) Hvordan kan en håndtere disse barrierene, driverne, og hindrene?

Resultatene fra vår analyse viser at vi det både finnes barrierer og drivere opp mot Optimar sitt omstillingsarbeid. Selv om det var drivere i favør omstillingen, var det mest vesentlige funnet at organisasjonskulturen slik som den er i dag fungerer som en barriere for implementeringen av en bærekraftslogikk. Gjennom våre resultater utviklet vi et rammeverk for å adressere disse barrierene. Mer konkret kom vi frem til følgende punkter som viktige for å skape en kultur hvor de ansatte tar mer bærekraftige valg: 1) grønne visjoner og retningslinjer, 2) grønn ledelse må kommuniseres på en interaktiv måte, 3) grønn kompetanse- og kunnskapsbygging, 4) belønn og anerkjenn bærekraftige handlinger, 5) dele ansvaret for bærekraftige prosjekter med de ansatte, og 6) utvikle ledere og mellomledere som tror på bærekraftig verdiskapning.

Mens dette ikke gir en satt fasit på hvordan Optimar eller andre bedrifter kan oppnå en suksessfull omstilling til mer bærekraftig drift, ei heller opp mot hvordan man som bedrift kan innføre nye logikker, setter denne oppgaven ord på vesentlige punkter i en omstilling. Slik viser denne oppgaven både hvordan nye logikker kan komme i konflikt med den eksisterende organisasjonskulturen i en bedrift, samtidig som den gir konkrete forslag til hvordan en bedrift kan imøtekomme disse utfordringene. Disse forslagene vil i sin originale form passe enkelte bedrifter bedre enn andre, men for å adressere dette kan

rammeverket tilpasses andre bedrifter som skulle ønske å jobbe med punktene. Nøyaktig hvilke tilpasninger det her er snakk om, er opp til bedriftene selv å bedømme, men som en gjenganger i vår oppgave vil det også her være essensielt med involveringen av bedriftens ansatte.

7.0 Referanseliste

Aalesund kommune. 2022. Framtidslaben Norge - United Future Lab Norway. [Online]. 10.02. [01.04.2022]. Tilgjengelig fra:

<https://alesund.kommune.no/samfunnsutvikling/smartbyen-alesund/framtidslaben-norge-united-future-lab-norway/>

Ajmal, M.M., Khan, M., Hussain, M., og Helo, P. 2018. Conceptualizing and incorporating social sustainability in the business world. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, **25**(4), ss.327-339

Al-Swidi, A.K., Gelaidan, H.M., og Saleh, R.M. 2001. The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*. **316**, s. 1-19. 128112.

Andersen, S. S. 2013. Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring. 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Andersen, S.S. 2013. Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring. 2. utgave. Oslo: Fagbokforlaget

Baker, L. 2006. Observation: A Complex Research Method. *Library Trends*. **55**(1), ss. 171-189.

Bazeley, P. og Richards, L. 2000. The NVivo qualitative project book. London: Sage Publications

- Befring, E. 2015. *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.*
- Brinkmann, S., og Kvale, S. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju 3. utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.*
- Bryman, A. 1988. *Quantity and quality in social research. London: Unwin Hyman.*
- Burgess, R. 1984. *In the field: an introduction to field research. London: Routledge.*
- Clarke, V. og Braun, V. 2017. Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology.* **12**(3), ss. 297-298
- Clegg, S.R., Kornberger, M., Pitsis, T.S., og Mount, M. 2019. *Managing and organizations. Femte utgave. London: SAGE publications Ltd*
- D'Ambrières, W. 2019. *Plastics recycling worldwide: current overview and desirable changes. The journal of field actions: Fiels Actions Science Reports. Special Issue 19: Reinventing Plastic. Tilgjengelig fra: <https://journals.openedition.org/factsreports/5102>*
- Dalland, O. 2012. *Metode og oppgaveskriving for studenter. 5. utgave. Oslo: Gyldendal akademisk*
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). 2018. *Hva er forskningsetikk?.* [Online]. 29.10. [20.04.2022]. Tilgjengelig fra: <https://www.forskningsetikk.no/om-oss/kva-er-forskningsetikk/>
- Dietz, R., og O'Neill, D. 2013. *Enough Is Enough: Building a Sustainable Economy in a World of Finite Resources. Berrett-Koehler/Routledge, San Francisco/London.*
- E24. 2016. *Regjeringen får miljøkritikk fra Coca-Cola.* [Online]. 29.01. [01.04.2022]. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/boers-og-finans/i/9mJLQq/regjeringen-faar-miljoekritikk-fra-coca-cola>

Eriksen, T.H. 2016. *Overheating: An anthropology of accelerated change*. Pluto Press, London.

EU. 2022. Taxonomy: Final report of the Technical Expert Group on Sustainable Finance, Technical Report. [Online]. Tilgjengelig fra: [chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/200309-sustainable-finance-teg-final-report-taxonomy_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/200309-sustainable-finance-teg-final-report-taxonomy_en.pdf)

EURLEX. 2019. The European Green Deal. COM(2019) 640 final, Document 52019DC0640. [Online] Tilgjengelig fra: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1576150542719&uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>

Fisk, P. 2010. *Peopl, Planet, Profit: How to embrace sustainability for innovation and business growth*. Kogan Page: London og Philadelphia

Flowerdew, R., og Martin, D.M. 2005. *Methods in Human Geography: A guide for students doing a research project*. 2. utgave. London: Routledge

Ganescu, M.C. 2012. Corporate social responsibility, a strategy to create and consolidate sustainable businesses. *Theoretical & Applied Economics*. Volume XIX, No. 11(576), ss. 91-106

Gatti, L., Seele, P., Rademacher, L. 2019. Grey zone in – greenwash out. A review of greenwashing research and implications for the voluntary-mandatory transition of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 4(6), ss. 1-15.

Gilje, N. og Grimen, H. 1993. *Samfunnsvitenskapens forutsetninger: Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Goodin, R.E., og Klingemann, H.D. 1998. *A New Handbook of Political Science*. [Online]. Tilgjengelig fra: <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/0198294719.001.0001/acprof->

9780198294719?fbclid=IwAR22w7eJ66kNLZNSbNuhNaMiKGNJHsuJH4iwFwVKdEDn
un_PuMNAvSnjxMc

Greenwood, R., Kodeih, F., Raynard, M., Micelotta, E., og Lounsbury, M. 2011. Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*. **5**(1), ss. 317-371

Grey, C. 2017. A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations. Fourth edition. London: SAGE publications Ltd

Grønmo, S. 2016. Samfunnsvitenskapelige metoder. 2. utgave. Oslo: Fagbokforlaget

Guterres, A. 2021. Secretary-General Calls Latest IPCC Climate Report ‘Code Red for Humanity’, Stressing ‘Irrefutable’ Evidence of Human Influence. SG/SM/20847. [Online]. 09.08. [28.04.2022]. Tilgjengelig fra:
<https://www.un.org/press/en/2021/sgsm20847.doc.htm>

Handy, C. 2002. What is a Business for?. Harvard Business Review. Ss. 1-9. [Online] Tilgjengelig fra: <https://ssrn.com/abstract=932676>

Hestad, D. 2019. Organising urban sustainability transformations. University of Oxford: Oxford

Hestad, D., Tàbara, D., og Thornton, T.F. 2021. The three logics of sustainability-oriented hybrid organisations: a multi-disciplinary review. *Sustainability Science*. **16**, s. 647–661

Hickel, J., og Kallis, G. 2020. Is Green Growth Possible?. *New Political Economy*. **25**(4), ss. 469-486

Hockerts, K., Muñoz, P., Janssen, F., og Nicolopoulou, K. 2018. Advancing sustainable entrepreneurship through substantive research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. **24**(2), ss. 322-332

Holter, H. 1996. Kvalitative metoder i samfunnsforskning. Oslo: Universitetsforlaget

Houssart, J. og Evens, H. 2011. Conducting task-based interviews with pairs of children: Consensus, conflict, knowledge construction and turn taking. *International Journal of Research & Method in Education*. **34**, ss. 63–79.

International Energy Agency. 2019. Global Energy & CO2 Status Report, The latest trends in energy and emissions in 2018.

IPCC. Climate Change 2021: The Physical Science Basis. IPCC AR6 WGI.

Johansen, C.B. og Waldorff, S.B. 2017. What are Institutional Logics - and Where is the Perspective Taking Us?. I Krücken, G., Mazza, C., Meyer, R.E., og Walgenbach, P. (eds), *New Themes in Institutional Analysis: Topics and Issues from European Research*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 51-76. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.4337/9781784716875>

Keeble, B.R. 1988. The Brundtland Report: "Our Common Future". *Medicine and War*. **4**(1), ss. 17-25.

Larsen, A. 2017. En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode. 2. utgave. *Bergen: Fagbokforlaget*.

Linnenluecke, M.K. og Griffiths, A. 2010. Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*. **45**, ss. 357-266.

Loorbach, D., og Wijsman, K. 2013. Business transition management: exploring a new role for business in sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production*, **45**, ss. 20-28

Maizland, L. 2021. Global Climate Agreements: Successes and failures. Council on Foreign Relations. [Online]. 17.11. [28.04.2022]. Tilgjengelig fra: <https://www.cfr.org/backgrounders/paris-global-climate-change-agreements#chapter-title-0-7>

Mensah, J. 2019. Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*. **5**(1), ss. 1-21

Meyer, J.W. og Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, **83** (2), ss. 340-363

Morris, S.M. 2001. Joint and individual interviewing in the context of cancer. *Qualitative Health Research*. **11**, ss. 553–567.

Næringslivets Hovedorganisasjon. 2022. Veikart for fremtidens næringsliv. Statusrapport 2022.

Nielsen, C. og Samia, P.M. 2008. Understanding key factors in social enterprise development of the BOP: a systems approach applied to case studies in the Philippines. *J Consum Mark*, **25**(7), ss. 446–454

O’Leary, Z. 2017. The essential guide to doing your research project 3. utgave. *London: Thousand Oaks*

Optimar. 2021. Sustainability Report 2020. [Online] Tilgjengelig fra: [https://optimar.no/docs/default-source/default-document-library/optimar-sustainability-report-2020-\(1\).pdf?sfvrsn=9477f9d0_4](https://optimar.no/docs/default-source/default-document-library/optimar-sustainability-report-2020-(1).pdf?sfvrsn=9477f9d0_4)

Optimar. 2022. [Online] [26.03.2022]. Tilgjengelig fra: <https://optimar.no/about/optimar>

Oriade, A., Osinaike, A., Aduhene, K., og Wang, Y. 2021. Sustainability awareness, management practices and organisational culture in hotels: Evidence from developing countries. *International Journal of Hospitality Management*. **92**, s. 1-12. 102699.

Pache, A., og Santos, F. 2010. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, **35**(3), ss. 455–476.

- Persson, L., Bethanie, M., Almroth, C., Collins, C.D., Cornell, S., de Wit, C.A., Diamond, M.L., Fantke, P., Hassellöv, M., MacLeod, M., Ryberg, M.W., Søggaard Jørgensen, P., Villarrubia-Gómez, P., Wang, Z., og Zwicky Hauschild, M. 2022. Outside the Safe Operating Space of the Planetary Boundary for Novel Entities. *Environmental Science & Technology*. **56**(3), ss. 1475-2070
- Peters, T. J., og Waterman, R. H. 1982. In search of excellence: lessons from America's best-run companies. Harper & Row: New York.
- Polak, L. og Green, J. 2016. Using Joint Interviews to Add Analytic Value. *Qualitative Health Research*. **26**(12), ss. 1638–1648.
- Ramus, C. 2002. Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do. *Journal of World Business*. **37**(2), ss. 151-164
- Ritchie, H., Roser, M., and Rosado, P. 2020. CO₂ and Greenhouse Gas Emissions. [Online] [28.04.2022]. Tilgjengelig fra: <https://ourworldindata.org/co2-and-other-greenhouse-gas-emissions>
- Sæter, S.O. 2020. Coca-Cola Norge går over til flasker av 100 prosent resirkulert plast. *E24*. [Online]. 07.09. [01.04.2022]. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/det-groenne-skiftet/i/3Jlaav/coca-cola-norge-gaar-over-til-flasker-av-100-prosent-resirkulert-plast>
- Sandholtz, W. og Gray, M.M. 2003. International Integration and National Corruption. *International Organization*. **57**(4), ss. 761–800.
- Schein, E.H. 2010. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass. Fjerde utgave.
- Scott, W.R. 1995. Institutions and organizations. Foundations for organizational science. *London: A Sage Publication Series*.
- Seghezze, L. 2009. The five dimensions of sustainability. *Environmental Politics*. **18**(4), ss. 539-556

- Silverman, D. 1993. *Interpreting qualitative data*. London: *SAGE Publications Ltd*.
- Silverman, D. 2000. *Doing Qualitative Research*. London: *SAGE Publications Ltd*.
- Skirbekk, S. 2015. Institusjon. Store norske leksikon. [Online]. 20.02. [01.04.2022].
Tilgjengelig fra: <https://snl.no/institusjon>
- Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. **28**, ss.339-358
- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S.E., Fetzer, I., Bennett, E.M., Biggs, R., Carpenter, S.R., De Vries, W., De Wit, C.A., Folke, C., Gerten, D. Mace, G.M., Persson, L.M., Ramanathan, V., Rayers, B., Sörlin, S. 2015. Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*. **347**(6223), ss. 736-746.
- Taylor, S.J. & Bogdan, R. 1984. *Introduction to qualitative research: The search for meanings*. 2. utgave. *New York: John Wiley*.
- TEG European Commission. 2020. *Taxonomy: Final Report of the Technical Expert Group on Sustainable Finance*; TEG European Commission: Brussels, Belgium.
- Tjora, A. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4. utgave. *Oslo: Gyldendal*
- Valentine, G. 1999. Being seen and heard? The ethical complexities of working with children and young people at home and at school. *Ethics, place and the environment*. **2**(2), ss. 141–155.
- WCED. 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.
- Weiss, R. 1994. *Learning from Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. *New York: The Free Press*.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research: design and methods*. 3. Utgave. *London: Sage*.

Zammuto, R. F., Gifford, B., & Goodman, E. A. (2000). Managerial ideologies, organization culture, and the outcomes of innovation. I Ashkanasym N.M., Wilderom, C.M., og Peterson, M. F. (Eds.), Handbook of organizational culture & climate (ss.. 261–278). Sage: Thousand Oaks, CA.

Zammuto, R.F. 2005. Does who you ask matter? Hierarchical subcultures and organizational culture assessments The Business School, University of Colorado at Denver.