

Bærekraftsatsing, mer enn bare prat?

En kvalitativ studie av bærekraftsatsingen
i en Michelin-bedrift

Elisabeth Nilsen og Malene Eidsgaard

Veiledere

Stine Rye Bårdsen og Torunn Skåltveit Olsen

Universitetet i Agder, 2021

Handelshøyskolen ved UiA

Institutt for økonomi

Master

Forord

Etter to år som masterstudenter på økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder, med spesialisering innenfor økonomisk styring, avslutter vi vår mastergrad med denne avhandlingen. Oppgavens overordnede tema er samfunnsansvar og bærekraft. I denne studien undersøker vi om bærekraftsatsingen er mer enn bare prat i en Michelin-bedrift.

Dette har vært en tidkrevende og lærerik prosess, som har gitt oss mange gode erfaringer vi kommer til å dra nytte av videre i livet. Uten god hjelp og støtte hadde ikke oppgaven vært mulig å gjennomføre. Vi ønsker derfor å rette en takk til de som har hjulpet oss under hele denne prosessen.

Først og fremst vil vi rette en stor takk til våre veiledere Stine Rye Bårdsen, universitetslektor ved institutt for økonomi, og Torunn Skåltveit Olsen, førstelektor ved institutt for arbeidsliv og innovasjon. Takk for god veiledning med betydningsfulle tilbakemeldinger og gode råd. Deres engasjement har vært til stor inspirasjon og motivasjon. Videre ønsker vi å takke vår kontaktperson i klyngen, som har hjulpet oss med å velge en passende bedrift, og henviste oss til representative informanter.

Vi ønsker også å rette en stor takk til våre informanter i casebedriften som tok seg tid til å stille opp til intervju, og deres bidrag til vår masteroppgave. Uten dere hadde vi ikke fått den nødvendige innsikten for å kunne belyse vår problemstilling.

Kristiansand, 1. juni 2021.

Elisabeth Nilsen og Malene Eidsgaard

Sammendrag

Klimautfordringer er et internasjonalt problem. Dette har ført til at det i løpet av de siste årene har vokst frem en stadig større bevissthet omkring de negative konsekvensene en organisasjon har på miljøet (Fjørtoft et al., 2019, s. 182). Det har samtidig blitt rettet et større fokus på hvordan organisasjoner kan bidra for å endre kursen mot et mer bærekraftig samfunn (Ditlev-Simonsen, 2014, s. 192). Det er imidlertid slik at mye av samfunnsansvaret som organisasjoner tar i dag ofte bærer preg av å være symbolsk (Fjørtoft et al., 2019, s. 185). Enkelte selskaper bruker beslutningene om samfunnsansvar som et virkemiddel for å vinne legitimitet, mens andre bruker det som et strategisk verktøy for å gi tydelige signaler om virksomhetens positive effekter på samfunn og miljø (Carson et al., 2019, s. 133; Jacobsen et al., 2019, s. 333). Man kan dermed stille seg spørsmålet om organisasjoner virkelig er så oppriktige som de fremstiller seg.

Formålet med denne studien var å undersøke om bærekraftsatsingen i en Michelin-bedrift er mer enn bare prat. For å belyse problemstillingen har vi anvendt interessentteorien og teorien om organisatorisk hykleri, samt litteratur som definerer bedrifters samfunnsansvar og bærekraftsbegrepet. I denne undersøkelsen har vi benyttet en kvalitativ tilnærming, og det ble i henholdsvis benyttet to ulike metoder for å samle inn data - en kvalitativ dokumentanalyse av casebedriftens morselskap, Michelin, samt semistrukturerte intervjuer.

Resultatene fra dokumentanalysen viser at Michelin fokuserer på alle 17 av FN's bærekraftsmål, og at den tredelte bunnlinjen som omtales av Elkington (1997) er svært sentral i konsernets bærekraftstrategi. Fra de personlige intervjuene ble det tydelig at casebedriften tar utgangspunkt i dette når de på nåværende tidspunkt utarbeider sin egen bærekraftstrategi. Casebedriften har imidlertid valgt å fokusere på 3 av bærekraftsmålene, som utgjør selskapets prat. I praksis har casebedriften satt i gang ulike forskningsprosjekter, og trekker spesielt frem initiativer som i hovedsak handler om biobaserte råmaterialer, innovasjon og resirkulering. I bærekraftsarbeidet møter imidlertid casebedriften på flere motstridende krav fra sine interessenter som skaper enkelte utfordringer. I studien konkluderer vi med at bærekraftsatsingen i Michelin-bedriften er mer enn bare prat, på bakgrunn av de ulike initiativene som casebedriften har igangsatt.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
1.0 Innledning	1
1.1 Oppgavens disposisjon.....	4
2.0 Teoretisk rammeverk	5
2.1 Samfunnsansvar- og bærekraftsbegrepet.....	5
2.2 Samfunnsansvar som hyklersk vindusdekorering.....	5
2.3 Interessentteorien.....	7
2.4 Organisatorisk hykleri.....	9
3.0 Metodisk tilnærming	15
3.1 Valg av metodisk tilnærming.....	15
3.2 Utvalg.....	16
3.3 Datainnsamling.....	18
3.4 Bearbeiding og analysering av data.....	21
3.5 Datakvalitet.....	22
3.6 Etske vurderinger.....	25
4.0 Resultater og diskusjon	26
4.1 Hvordan har virksomheten kommunisert sitt budskap om bærekraft?.....	26
4.2 Hvorfor har organisasjonen valgt disse bærekraftsmålene?.....	30
4.3 Hvor i organisasjonen er beslutningene om bærekraft tatt?.....	31
4.3.1 Interessentdialog.....	32
4.4 Hvordan jobber organisasjonen for å nå bærekraftsmålene i praksis?.....	35
4.4.1 Utfordringer knyttet til bærekraftsarbeidet.....	37
4.5 Oppsummering av funn.....	39
5.0 Konklusjon	41
5.1 Kritisk refleksjon.....	43
5.2 Forslag til videre forskning.....	43
6.0 Litteraturliste	44
Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse til intervju	49
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring	51
Vedlegg 3: Intervjuguide	52

Vedlegg 4: Refleksjonsnotat Elisabeth Nilsen.....	53
Vedlegg 5: Refleksjonsnotat Malene Eidsgaard	57

Figurliste

Figur 2.1: BSA-modell.....	12
Figur 4.1: Michelins vekst- og verdiskapningsmodell.....	26
Figur 4.2: Michelins bidrag med bærekraftsmålene.....	28
Figur 4.3: Casebedriftens prat	29
Figur 5.1: Visuell fremstilling av casebedriftens bærekraftsatsing.....	42

1.0 Innledning

Det har i løpet av de siste årene vokst frem en stadig større bevissthet omkring de negative konsekvensene en organisasjon har på miljøet (Fjørtoft et al., 2019, s. 182). Dette har ført til et større fokus på hvordan organisasjoner kan bidra til en mer bærekraftig utvikling, og det forventes dermed en større åpenhet rundt organisasjonens samfunnsansvar enn tidligere (Ditlev-Simonsen, 2014, s. 192). Samfunnsansvar har beveget seg fra å være noe frivillig til at det i dag er en integrert del av virksomheten for å møte de krav og forventninger som stilles fra omverden (Olsen, 2020, s. 98). Som et resultat har bedrifters samfunnsansvar blitt et av de mest dagsaktuelle og utfordrende globale spørsmålene (Siri et al., 2019, s. 2). Det finnes en rekke ulike definisjoner av hva samfunnsansvar innebærer, men grunnlaget i de forskjellige definisjonene er imidlertid nokså sammenfallende. De fleste definisjonene legger vekt på at samfunnsansvar innebærer å ha et ansvar overfor samfunnet og miljøet, utover det lover og regler pålegger dem (Fjørtoft et al., 2019, s. 184).

To av de mest motstridende synspunktene om bedrifters samfunnsansvar er omtalt som aksjonærperspektivet til Milton Friedman og interessentperspektivet til Robert Edward Freeman (Fjørtoft et al., 2019, s. 184). Friedman (1970) er svært skeptisk til at næringslivet skal fokusere på samfunnsansvar, og hevder at dette ikke er næringslivets ansvar. Det eneste ansvaret en bedriftsleder har er å sørge for et størst mulig utbytte til sine aksjonærer. Argumentet til Friedman (1970) er at det vil være umoralsk av bedriftsledere å forfølge andre samfunnsinteresser, da dette vil gå på bekostning av eiernes avkastning (Friedman, 1970, s. 1-3). Freeman (1984) argumenterer derimot for at virksomheter har et ansvar overfor alle sine interessenter, og ikke bare aksjonærene. For at en organisasjon skal overleve på sikt, er det helt avgjørende å få aksept fra alle interessentgruppene, som deretter støtter opp under virksomhetens overordnede mål (Freeman, 1984, s. 33).

I dag forventes det at virksomheter skal opptre både etisk, ansvarlig og samtidig være bærekraftige (Carson et al., 2019, s. 254). For å innfri disse forventningene er det flere organisasjoner som velger å knytte dette arbeidet opp mot FNs bærekraftsmål (Olsen et al., 2020, s. 107). I 2016 lanserte FN 17 bærekraftsmål som utgjør en felles, global arbeidsplan for å bekjempe sosiale og miljømessige problemer (FN-sambandet, 2021). Etter lanseringen av FNs bærekraftsmål har bærekraftig utvikling blitt en viktigere målestokk for virksomheter, noe som innebærer at virksomheter ikke lengre kan ta beslutninger utelukkende ut fra økonomi, men må også ta sosiale og miljømessige hensyn (Carson et al., 2019, s. 126).

Flere virksomheter velger å inkludere samfunnsansvar og bærekraft i sine strategier. I hvilken grad organisasjoner faktisk lever opp til lovnadene som legges frem i årsrapporter og andre dokumenter kommer først til syne ved konkrete handlinger (Kvalnes, 2020, s. 145). Det vil nødvendigvis ikke være virksomheten som er flinkest til å kommunisere og rapportere om bærekraft som vil være selskapet som presterer best på området. Det er ikke uvanlig at selskaper som står i fare for å møte kritikk, også vil være selskapene som er mest opptatt av å rette søkelyset mot de positive tingene som virksomheten gjør (Ditlev-Simonsen, 2010, s. 455). Dette fører til at bærekraftsrapportene ofte møtes med skepsis og anklager om villedende markedsføring ved å fremstille virksomheten som mer samfunnsansvarlig enn det den er (Carson et al., 2019, s. 139). En slik villedende markedsføring blir ofte omtalt som grønnvasking (Mahoney et al., 2013, s. 353). Mye av samfunnsansvaret som virksomheter tar i dag bærer altså preg av å kun være symbolsk, og vil dermed ikke være en del av bedriftens kjernevirksomhet (Fjørtoft et al., 2019, s. 185). Symbolske beslutninger tas gjerne for å vinne legitimitet ved at virksomheter viser vilje til å gjøre noe bestemt, uten at vedtaket som er besluttet nødvendigvis gjennomføres i praksis (Jacobsen et al., 2019, s. 333). Man kan dermed stille seg spørsmålet om organisasjoner i dag virkelig er så sannferdige som de fremstiller seg, eller om dette handler om det Nils Brunsson (1989) definerer som *organisatorisk hyklari*.

Med utgangspunkt i teorien om organisatorisk hyklari, ønsker vi å undersøke om en virksomhet er *hyklersk*. I en hyklersk organisasjon vil det foreligge et avvik mellom organisasjonens prat og handlinger (Brunsson et al., 2015, s. 103). Ifølge Brunsson (1989) er *prat* det som formidles internt i virksomheten, og det som kommuniseres til offentligheten i form av offentlige dokumenter. Denne masteroppgaven er skrevet i samarbeid med en klynge med selskaper som ønsket å se nærmere på bærekraftsarbeidet innenfor klyngen. Anonymitet var en forutsetning for bedriften som studeres, det var det også for klyngen som bedriften er rekruttert gjennom. Disse omtales heretter som “klyngen” og “casebedriften”. Bedriften vi ble satt i kontakt med er en del av Michelin-gruppen. Formålet med denne masteroppgaven blir derfor å undersøke om det er samsvar mellom prat og handlinger i arbeidet med bærekraft innenfor en bedrift i Michelin-konsernet. Dette gir oss følgende problemstilling:

“Bærekraftsatsing i en Michelin-bedrift, mer enn bare prat?”

For å belyse problemstilling er det naturlig å starte med en dokumentanalyse, for å undersøke *“Hvordan virksomheten kommuniserer sitt budskap om bærekraft?”*. Dette forskningsspørsmålet er nødvendig for å kunne si noe om virksomhetens bærekraftstrategi. I denne undersøkelsen baserer vi vår dokumentanalyse på virksomhetens hjemmeside og bærekraftsrapporter, for å danne oss et bilde av hva organisasjonen forteller om sitt arbeid med bærekraft. Den offentlige dokumentasjonen bidrar dermed til å fortelle oss hvordan organisasjonens prat er.

Det er flere virksomheter som bruker FNs bærekraftsmål aktivt i arbeidet med bærekraftsspørsmål. Vanligvis peker virksomheten seg ut noen bærekraftsmål som de ønsker å prioritere. På denne måten kan bærekraftsmålene fungere som et virkningsfullt strategiske verktøy for virksomheter, da de gir tydelige signaler om virksomhetens positive effekter på samfunn og miljø (Carson et al., 2019, s. 133). En innsikt i de underliggende motivene til beslutningstakerne kan gi oss en god forståelse av forpliktelsen virksomheten har til bærekraftsmålene (Ryan et al., 2000, s. 54). Dette bringer oss frem til neste forskningsspørsmål: *“Hvorfor har organisasjonen valgt disse bærekraftsmålene?”*.

Det er viktig å ha en god forståelse av hva FNs bærekraftsmål betyr for egen virksomhet når man skal ta beslutninger om bærekraft (Carson et al., 2019, s. 133). Når virksomheten skal utvikle sin bærekraftstrategi er det ifølge Freeman (1984), viktig å ta hensyn til organisasjonens ulike interessenter. Når en interessent får være delaktig i beslutningsprosessen kan dette skape et større eierskap til beslutningene (Brunsson, 2007, s. 6). Det er dermed nyttig å undersøke hvem som har bestemt selskapets bærekraftstrategi, og i hvilken grad organisasjonen har forhørt seg med sine interessenter i denne prosessen. Dette gir oss det neste forskningsspørsmålet: *“Hvor i organisasjonen er beslutningene om bærekraft tatt?”*.

I hvilken grad organisasjonen lever opp til lovnadene fra bærekraftsrapporter og andre dokumenter blir først synlig gjennom konkrete handlinger (Kvalnes, 2020, s. 145). De konkrete handlingene knyttet til bedriftens samfunnsansvar og bærekraft er det individene som arbeider i organisasjonen som utøver (Fjørtoft et al., 2019, s. 184). For å kunne vurdere om bærekraftsatsingen i Michelin-bedriften er mer enn bare prat er det dermed aktuelt å avslutningsvis se nærmere på: *“Hvordan jobber organisasjonen for å nå bærekraftsmålene i praksis?”*.

1.1 Oppgavens disposisjon

I kapittel 2 vil den mest sentrale litteraturen som legger grunnlaget for drøftelsen i analysekapitlet presenteres. Her vil vi gå nærmere inn på det teoretiske rammeverket, som inneholder Nils Brunssons teori om organisatorisk hykleri, Friedmans syn på samfunnsansvar som hylersk vindusdekorering, Freemans interessenteori og en modell for bedrifters samfunnsansvar.

I kapittel 3 redegjøres det for undersøkelsens metodiske tilnærming. Det vil i dette kapitlet legges frem en beskrivelse av metodevalg, valg av casebedrift og informanter, samt en forklaring på fremgangsmåten som benyttes i datainnsamlingen. Videre tar vi for oss hvordan vi har valgt å analysere dataene, før det avslutningsvis gjøres rede for studiens kvalitet, og hvilke etiske vurderinger som ligger til grunn.

I kapittel 4 presenteres og analyseres studiens funn, både fra dokumentanalysen og intervjuene. Funnene diskuteres og analyseres med utgangspunkt i studiens teoretiske rammeverk. Avslutningsvis vil det komme en oppsummering av studiens viktigste funn.

I kapittel 5 besvares undersøkelsens problemstilling før det avslutningsvis presenteres forslag til videre forskning.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for å belyse vår problemstilling. Vi vil starte med en redegjørelse av begrepene samfunnsansvar og bærekraft. Videre presenteres Friedmans syn på bedrifters samfunnsansvar som hyklersk vindusdekorering og Freemans interessenteori, før vi avslutningsvis redegjør for Nils Brunssons teori om organisatorisk hyklery.

2.1 Samfunnsansvar- og bærekraftsbegrepet

Det er ingen felles forståelse av hva samfunnsansvar er eller burde være, og det finnes en rekke ulike definisjoner av begrepet (Olsen et al, 2020, s. 99). Det er derimot en enighet om at samfunnsansvar innebærer at en virksomhet bidrar med noe mer enn det lover og regler pålegger dem (Dahlsrud, 2008, s. 7). Et begrep som ofte knyttes til samfunnsansvar er *bærekraft*, og disse begrepene brukes gjerne litt om hverandre (Strand et al., 2015, s. 2). Begrepet bærekraft ble først introdusert i Brundtlandkommisjonens rapport, *Vår felles framtid* (1987). I denne rapporten blir bærekraft definert som “en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov” (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987, s. 42). Siden den gang har bærekraftsbegrepet utviklet seg videre og blir ofte sett i sammenheng med Elkingtons (1997) tredelte bunnlinje. Den tredelte bunnlinjen synliggjør at forpliktelsene til en virksomhet går utover det økonomiske. Inntektene må være større enn kostnadene for at en virksomhet skal kunne være økonomisk bærekraftig på sikt, men Elkington (1997) mener at virksomheter samtidig må levere på ytterligere to områder: hvordan den påvirker miljøet og samfunnet (Elkington, 1997).

2.2 Samfunnsansvar som hyklersk vindusdekorering

Samfunnsansvar er i dag et av de mest dagsaktuelle temaene, og det stilles stadig høyere forventninger til at en organisasjon skal være samfunnsansvarlig, etisk og bærekraftig (Carson et al., 2019, s. 254; Siri et al., 2019, s. 2). Det er imidlertid ikke alle som mener at organisasjoner bør ta et samfunnsansvar, deriblant den amerikanske samfunnsøkonomen Milton Friedman. Friedman hevder at bedrifter ikke bør fokusere på samfunnsproblemer, da dette er noe som bør løses i det frie markedet (Carroll, 2016, s. 1). Samfunnsansvar blir derfor et meningsløst begrep som ikke hører hjemme i en kapitalistisk økonomi, foruten å fungere

som det Friedman (1970) omtaler som *hyklersk vindusdekorerings*. Friedman argumenterer for at bedrifters samfunnsansvar kun er et skalkeskjul for å dekke over sine underliggende motiver for profittmaksimering (Friedman, 1970, s. 5).

Det er ifølge Friedman kun personer som kan ha et ansvar, og det vil derfor være meningsløst å snakke om bedrifters samfunnsansvar. Det vil samtidig gi lite mening å snakke om bedriftslederes samfunnsansvar, da deres eneste ansvar og forpliktelse er ovenfor organisasjonens eiere (Friedman, 1970, s. 1). Friedman påstår at den eneste etiske forpliktelsen bedriftsledere har, er å sørge for et størst mulig overskudd til sine aksjonærer. Samfunnsansvar er dermed noe som ikke bør være på bedriftslederes agenda, da fokuset bør være å maksimere selskapets lønnsomhet innenfor gjeldende juridiske og etiske regler (Friedman, 1970, s. 6). Det vil med andre ord være et brudd på lederes moralske forpliktelse å forfølge andre samfunnsinteresser, da dette vil gå på bekostning av eiernes avkastning. Friedman mener at dersom det sosiale ansvaret reduserer eiernes avkastning, vil dette i realiteten være det samme som å ta penger fra bedriftseierne, noe som er umoralsk. Dette omtaler Friedman (1970) som et agent-prinsipal problem. Dette innebærer at agenten, i dette tilfellet bedriftsledere, ikke utfører handlingene som vil maksimere prinsipalens profitt. Handlingene Friedman snakker om er samfunnsansvar, og prinsipalen er bedriftens eiere (Friedman, 1970, s. 1-2).

Tankegangen til Friedman har vært utbredt innenfor økonomisk teori, men har i senere år møtt økende motstand (Carson et al., 2019, s. 171). Et av de mest motstridende synspunktene om bedrifters samfunnsansvar finner vi hos den amerikanske professoren Robert Edward Freeman (1984), også kjent for sin interessenteori. I motsetning til Friedman, argumenterer Freeman for at samfunnsansvar innebærer å ta hensyn til alle interessentene til virksomheten, og ikke bare aksjonærene (Freeman, 1984, s. 25).

2.3 Interessentteorien

Det sentrale innenfor interessentteorien er at virksomheter må ta hensyn til alle legitime interessenter som kan bidra eller forhindre at virksomheten oppnår sine mål (Phillips et al., 2003, s. 481). En virksomhet som tar hensyn til flere enn aksjonærene, vil ha det som Freeman omtaler som et stakeholder-perspektiv (Freeman, 1984, s. 25). Freeman argumenterer for at et stakeholder-perspektiv vil bedre bedriftens lønnsomhet og levedyktighet på å sikt (Freeman, 1984, s. 33). Interessentteorien bryter dermed med den typiske oppfatningen at aksjonærene er den viktigste interessenten for virksomheter, slik som Friedman (1970) hevder.

Interessteorien retter først og fremst søkelyset mot virksomhetens ulike interessenter. Freeman definerer en interessent som “enhver gruppe eller individ som kan påvirke eller blir påvirket av organisasjonens måloppnåelse” (Freeman, 1984, s. 25). I første omgang er det viktig at virksomheten identifiserer relevante interessenter som har rett på informasjon om selskapet. Selskapet må deretter kartlegge hvilke behov, mål, og preferanser de ulike interessentene har gjennom en interessentdialog (Gray, 2001, s. 12). Interessentdialogen kan enten være en intern eller ekstern prosess. Formålet med den interne interessentdialogen er å skape en bevisstgjøring innad i bedriften, om blant annet hvordan selskapet forholder seg til sitt samfunnsansvar. Den eksterne interessentdialogen handler imidlertid om å identifisere de viktigste interessentene utenfor virksomheten, for deretter å etablere og opprettholde en god relasjon til disse (Carson et al., 2019, s. 268). Interessentperspektivet kan derfor være et hjelpemiddel for å utvide forståelsen om hvordan ulike interessenter kan bidra til organisasjonens måloppnåelse (Freeman, 1984, s. 46). Samtidig kan interessentdialogen også danne grunnlaget for det videre arbeidet med virksomhetens samfunnsansvar (Carson et al., 2019, s. 268).

Når interessentene er identifisert, er det nødvendig for virksomheten å prioritere hvilke av interessentene som er av størst viktighet (Gray, 2001, s. 12). Freeman (1984) skiller hovedsakelig mellom primær- og sekundærinteressenter. Primærinteressentene er den gruppen som virksomheten ikke kan overleve uten, og disse vil naturligvis prioriteres i høy grad. Denne gruppen inkluderer alle aktører som har en direkte tilknytning til virksomheten, og som kan påvirke selskapets kontantstrøm betydelig. Eiere, Ansatte, viktige leverandører, kunder, myndigheter, og lokalsamfunn er alle eksempler på virksomheters primærinteressenter. Sekundærinteressentene er derimot ikke av vesentlig betydning for selskapet, slik som

primærinteressentene er. En sekundærinteressent som media, vil imidlertid kunne spille en sentral rolle sammen med primærinteressenten for virksomhetens omdømme og suksess (Freeman, 1984, s. 31-32).

Virksomheter utsettes daglig for motstridende krav og forventninger fra sine interessenter. Hvilke krav eller interessenter virksomheten velger å prioritere vil imidlertid variere (Brunsson et al., 2015, s. 104). Når det foreligger motstridende krav er det desto viktigere for virksomheter å gjennomføre en interessentdialog for å etablere et tydelig bilde av hva de ulike interessentene ønsker (Carson et al., 2019, s. 268). Samfunnsansvar og bærekraft har fått stadig større oppmerksomhet de siste årene, og er naturligvis noe som opptar flere organisasjoner i dag (Carson et al., 2019, s. 254). Ifølge interessentteorien bør virksomheter tilpasse seg behov og forventninger til alle sine interesser, spesielt primærinteressentene (Freeman, 1984, s. 26). Hvis det viser seg at interessentene stiller større krav til rapportering om virksomhetens arbeid med bærekraft, innebærer det at dette er noe organisasjonen bør fokusere på for å sikre videre drift.

Det er ikke uvanlig at det oppstår interessekonflikter når en virksomhet har flere ulike interessenter. En interessekonflikt betegnes som en situasjon hvor virksomheten og interessentene, eller interessentene seg imellom har motstridende krav (Jacobsen et al., 2019, s. 156). Når det foreligger en interessekonflikt kan dette påvirke virksomhetens gjennomføringsevne og rapportering av konkrete tiltak, noe som ofte fører til feilaktige beslutninger og retningslinjer (Bou-Karroum et al., 2018, s. 712). Det kan samtidig være en utfordring for virksomheter å tilfredsstille alle behovene og forventninger fra interessentene, og samtidig handle i overensstemmelse med det virksomheten har besluttet (Brunsson et al., 2015, s. 104). Dersom det foreligger en uoverensstemmelse mellom det virksomheten har besluttet og det som faktisk gjennomføres i praksis, vil virksomheten kunne anses som hyklersk (Brunsson, 2007, s. 112). En hyklersk organisasjon er det Nils Brunsson (2007) omtaler i sin teori om organisatorisk hykleri.

2.4 Organisatorisk hykleri

Organisasjoner utsettes daglig for press og forventninger fra omgivelsene. Det kan derfor være vanskelig for organisasjoner å imøtekomme alle kravene som stilles til enhver tid. Dette resulterer ofte i en uoverensstemmelse mellom det organisasjonen har besluttet, og de konkrete handlingene. Handlinger er noe som finner sted her og nå, mens snakk og beslutninger ofte er knyttet til fremtiden (Brunsson, 1989, s. 28). Det legges ofte stor vekt på hva organisasjoner forteller, både muntlig og skriftlig. De talte eller skrevne ordene er ikke produsert kun for interne formål, men også for å gi omgivelsene innsikt i hva organisasjonen forteller om sine beslutninger (Brunsson, 1989, s. 26). Snakk og beslutninger når frem til, og oppfattes av flere personer enn det handlinger gjør. Det er få mennesker som har mye kunnskap om organisatoriske handlinger, da handlinger vanligvis er mer privat, og ikke like enkle å få kunnskap om, slik som snakk og beslutninger. Dette innebærer at mange kan oppfatte snakk og beslutninger som det samme som handlinger (Brunsson, 2007, s. 119). Dersom det ikke er samsvar mellom organisasjonens prat, beslutninger, og handlinger foreligger det i følge Brunsson (2003) *organisatorisk hykleri*.

Teorien om organisatorisk hykleri utfordrer den tradisjonelle beslutningsteorien. Tradisjonelt sett forventes det at det skal være samsvar mellom organisasjonens beslutninger, og det som utføres i praksis (Brunsson, 2003, s. 201). I realiteten er det nødvendigvis ikke en sammenheng mellom beslutning og handlinger, verken for individer eller organisasjoner. Det er fullt mulig for en organisasjon å fortelle om en beslutning som det viser seg at selskapet likevel ikke gjennomfører i praksis. Det er også en mulighet for at organisasjoner velger å gjennomføre noe helt annet enn det som ble besluttet i utgangspunktet. Resultatet av dette er hykleri (Brunsson, 2003, s. 202). Beslutningene som fattes kan derfor brukes som en kompensasjon for at organisasjonen skal fremstå som mer attraktiv for sine interessenter.

Beslutninger som kompensasjon

Virksomheter blir daglig utsatt for motstridende krav og forventninger om hvordan organisasjon bør drives (Brunsson et al, 2015, s. 104). Kravene har en tendens til å være generelle, enkle og vage, noe som gjør dem til attraktive ideer, men som likevel er utfordrende for virksomheten å oversette til konkrete handlinger (Brunsson, 2007, s. 114). Når ideer og virksomhetens handlinger ikke direkte støtter hverandre møter organisasjonen ofte

kritikk (Brunsson, 1989, s. 172). Man kan på mange måter si at moderne organisasjoner står fastklemt mellom ideologi og praksis (Brunsson, 2003, s. 114).

Moderne organisasjoner har en tendens til å late som de kan tilfredsstillende en rekke motstridende krav. Både ytre og indre press kan være grunnen til at ledelsen aktivt går inn for å fremstille virksomheten på denne måten. Organisasjoner skal for eksempel ikke bare være lønnsomme, men det forventes også at de skaper arbeidsplasser, tilbyr gode lønnsvilkår, et godt arbeidsmiljø, gir god service til kunder, samtidig som virksomheten skal bidra til velstand - uten å forurense miljøet (Brunsson, 2007, s. 113). Uavhengig av hvor positive disse kravene er, kan det likevel være vanskelig for organisasjoner å tilfredsstillende samtlige av kravene. Ifølge Freeman (1984) bør organisasjoner i slike tilfeller ta hensyn til samtlige krav fra sine legitime interessenter, og ikke bare aksjonærene. Det er også visse likhetstrekk mellom Brunssons tankegang og Elkingtons (1997) tredelte bunnlinje. Ideen bak den tredelte bunnlinjen er å synliggjøre at virksomhetens suksess ikke bare henger sammen med selskapets økonomi, men også innvirkningen den har på miljø og samfunn. Det er først når virksomheten tar ansvar for egen økonomi, og samtidig for måten den virker inn på miljø og mennesker at den kan anses som en bærekraftig organisasjon (Elkington, 1997).

Når det stilles mange krav til en organisasjon er det ikke unaturlig at det oppstår en del konflikter. En interessekonflikt oppstår gjerne ved at interessentene har motstridende krav, eller at en interessent har ulike krav på forskjellige tidspunkt (Jacobsen et al., 2019, s. 156). Lykkes organisasjonen med å tilfredsstillende ett av kravene, er sannsynligheten større for å mislykkes med et annet (Brunsson, 2007, s. 113). Dersom organisasjonen prioriterer en interessent eller ett av kravene fremfor et annet, kan dette medføre at andre krav eller interessenter blir nedprioritert, eller i verste fall blir totalt ignorert. Dette kan utløse sterke reaksjoner (Brunsson, 2003, s. 203). Forkjempere for et av kravene, i eller utenfor organisasjonen, kan aktivt forsøke å hindre oppfyllelsen av andre krav. Dette fordi realiseringen av andre krav kan redusere sannsynligheten for at deres krav blir oppfylt. En avgjørelse om en bestemt handling kan dermed være selve drivkraften til å gjøre aktiv motstand som forhindrer gjennomføringen av handlingen. Samtidig har beslutninger en tendens til å berolige de som favoriserer den bestemte handlingen, og dette får dem til å være mindre engasjerte for å sikre at beslutningen faktisk blir implementert. Effekten er ofte et avvik mellom det som besluttes og de konkrete handlingene (Brunsson, 2007, s. 120-121).

Selv om det nødvendigvis ikke alltid er samsvar mellom det virksomheten beslutter og det som gjennomføres i praksis, er bedriften likevel avhengig av å ta beslutninger. Beslutninger er helt avgjørende for virksomhetens eksistens, fordi virksomheten både er oppstått og opprettholdes av beslutningene som tas. Beslutninger er også nødvendige for å kunne avgjøre hva virksomheten skal utrette, og på hvilken måte disse aktivitetene skal gjennomføres (Brunsson et al., 2015, s. 53). Organisatoriske beslutninger er utsagn som representerer bevisste valg om måten individer skal handle på. Beslutningsprosessen i en virksomhet er derfor et viktig arbeid, og mange har opprettet egne systemer for beslutningstaking (Ahrne et al., 2011, s. 85). I slike beslutningssystemer finnes det gjerne regler for hvilke beslutninger de ulike medlemmene får treffe. Dette innebærer at noen medlemmer kan fatte beslutninger som angår hele virksomheten, mens andre kun har myndighet til å beslutte saker innenfor enkelte deler av virksomheten (Brunsson et al., 2015, s. 57). Det er imidlertid ikke uvanlig å støte på ulike problemer i beslutningsprosessen, og det er hovedsakelig implementerings- og determineringsproblemer som utpeker seg som de største utfordringene (Brunsson et al., 2015, s. 94).

Et implementeringsproblem handler hovedsakelig om beslutningstakernes makt over handlingene (Brunsson et al., 2015, s. 94). Det er enkelte likhetstrekk mellom det Brunsson omtaler som et implementeringsproblem, og det Friedman (1970) omtaler som et agentproblem. Et agentproblem oppstår når prinsipalen ikke har makt over handlingene som agenten utfører (Friedman, 1970, s. 1-2). Det samme skjer ved implementeringsproblemer, når en beslutningstaker ikke har makt over handlingene (Brunsson, et al., 2015, s. 94). Det kan også foreligge et determineringsproblem, noe som innebærer at beslutningstakeren har problemer med å bestemme hva de ulike beslutningene skal inneholde (Brunsson et al., 2015, s. 94). Beslutningstakere vil sjeldent være eksperter på alle områder i virksomheten, og det kan derfor være nyttig å involvere menneskene som skal utøve beslutningene i praksis, før innholdet i beslutningene bestemmes. Ofte vil medarbeidere og ledere være eksperter på sitt fagfelt, noe som beslutningstakerne kan dra nytte av når de skal fatte nye beslutninger. Med denne hjelpen kan determineringsproblemet reduseres, og da vil sannsynligheten for at beslutningstakerne støter på implementeringsproblemer også synke. Ved å involvere de som skal ledes i beslutningsprosessen, er det mindre sannsynlig at de vil motarbeide beslutninger som de selv i høy grad har vært med på å bestemme (Brunsson et al., 2015, s. 94-95). I tillegg til ekspertise-hjelpen fra ansatte og ledere, kan Siv Marina Flø Karlsens modell for bedrifters

samfunnsansvar være til hjelp i beslutningsprosessen, for ytterligere å minimere determineringsproblemet.

Modellen til Karlsen (2010) kan fungere som et hjelpemiddel for beslutningstakere, og dermed gjøre det enklere å ta de riktige valgene om hvordan selskapet skal arbeide med samfunnsansvar og bærekraft (Fjørtoft et al., 2019, s. 185). Som et eksempel kan virksomhetens prat kategoriseres som *symbolsk*, mens handlingene kan kategoriseres som *genuin BSA (bedriftens samfunnsansvar)*. Symbolske beslutninger fremstiller ofte virksomheten som bedre enn det den faktisk er, noe som også omtales som grønnvasking (Mahoney et al., 2013, s. 353). Forskjellen mellom prat og handlinger kan dermed illustreres visuelt, og vise til at bedriften er hyklersk (Brunsson et al., 2015, s. 103).

	Reaktiv	Proaktiv
BSA er ikke del av kjernevirksomhet	Symbolsk	Avlat
BSA del av kjernevirksomhet	Pga. konkurranse og regler	Genuin BSA

Figur 2.1: BSA-modell (Karlsen, 2010, s.119)

Slik det fremgår av BSA-modellen, gjengitt i figur 2.1, kan organisasjoner arbeide med samfunnsansvar og bærekraft enten proaktivt eller reaktivt. Organisasjoner som har en reaktiv tilnærming vil ofte være passive til selskapets miljø- og samfunnsansvar, og gjerne føle at dette er noe som er påtvunget. Reaktive organisasjoner vil kun forholde seg til minstekrav i markedet, i tillegg til gjeldende lover og regler. Det er ikke uvanlig at organisasjoner er negative til krav og reguleringer, og dermed ønsker å få en midlertidig dispensasjon fra disse. Et argument som ofte brukes er at lover og regler vil være en trussel for organisasjonens videre drift (Ingebrigtsen et al., 2004, s. 31). Organisasjoner som derimot har en proaktiv tilnærming vil pålegge seg selv et ansvar for å være samfunnsansvarlige, og samtidig ha et ønske om å ligge i forkant av dagens lover og regler. For å oppnå dette må organisasjonens ledelse utvikle langsiktige mål, og samtidig opprettholde kortsiktige handlingsplaner for å ligge i forkant av gjeldende krav (Ingebrigtsen et al., 2004, s. 35). Årsaken til at noen

organisasjoner befinner seg i det proaktive stadiet er hovedsakelig på grunn av ledernes ønske for bedriftens framtidssituasjon (Kaufmann et al., 2015, s. 382).

Interessentene verdsetter at bærekraftsarbeidet er en del av organisasjonens kjernevirksomhet (Aqueveque et al., 2018, s. 223). Ideelt sett bør bedriften befinne seg i det proaktive stadiet, og samtidig ha samfunnsansvar og bærekraft som en del av kjernevirksomheten. Det er først når bedriften er proaktiv, samtidig som samfunnsansvar er en del av kjernevirksomheten, at organisasjonens kan anses å være genuint samfunnsansvarlige (Fjørtoft et al., 2019, s. 185). Det er derimot få selskaper som oppfyller disse kravene. De fleste organisasjoner befinner seg i det reaktive stadiet, hvor samfunnsansvar og bærekraft ikke er en del av kjernevirksomheten (Ingebrigtsen et al., 2004, s. 35). Beslutninger om samfunnsansvar og bærekraft vil med andre ord kun være symbolske (Fjørtoft et al., 2019, s. 185). Enkelte virksomheter kan imidlertid ha et ønske om å fremstå som noe den ikke er overfor sine interessenter, og kan derfor benytte hykleri som en bevisst strategi for å oppnå dette (Brunsson et al., 2015, s. 106).

Hykleri som strategi

Hykleri blir gjerne omtalt som noe negativt, men det trenger nødvendigvis ikke å være tilfelle (Brunsson, 2007, s. 116). Hykleri kan oppstå uten at organisasjonen har en intensjon om å hykle, eller være et resultat av gjennomtenkte valg. Det er ikke uvanlig at virksomheter har bestemte mål som den i øyeblikket ikke oppfyller. Dette gjelder alle mål, og er ikke forbeholdt bedriftens samfunnsansvar og bærekraft. Når en organisasjon uttrykker mål som ikke fører til konkrete handlinger, vil beslutningene bære preg av å kun være symbolske, og vil per definisjon være et eksempel på hykleri (Brunsson et al., 2015, s. 107). At en organisasjon er hyklersk kan høres ut som bevisst lureri fra organisasjonens side, men tanken er at hykleri kan føre til at flere interessenter vil være fornøyde med organisasjonen. Uten hykleri vil noen av interessentene være svært fornøyde, mens resten vil være misfornøyde (Brunsson, 2003, s. 207). En organisasjon som derimot ikke evner å hykle, vil ha større vanskeligheter med å håndtere en konfliktfylt situasjon sammenlignet med en som hykler. Samtidig kan man anta at konfliktsituasjoner vil være enklere å akseptere dersom det også finnes hykleri. En verden uten organisatorisk hykleri vil trolig føre til at flere vil være generelt misfornøyde med organisasjoner (Brunsson, 2007, s. 117). Hykleri kan derfor brukes som en bevisst strategi av enkelte beslutningstakere i situasjoner hvor organisasjonen står overfor motstridende krav (Brunsson et al., 2015, s. 106).

Organisasjoner benytter til stadighet begrepene samfunnsansvar og bærekraft i deres kommunikasjon med omverden. For at organisasjonen skal være troverdig i sine budskap om samfunnsansvar, kreves det i utgangspunktet at mottakerne av denne informasjonen opplever samsvar mellom prat og handling (Kvalnes, 2020, s. 146). Når det ikke trenger å være et samsvar mellom organisasjonens prat og handlinger, er det enklere for organisasjonen å opprettholde sin legitimitet - selv når de utsettes for motstridende krav fra omgivelsene (Brunsson, 2007, s. 116).

For å kunne bruke hykleri som en bevisst strategi, er organisasjonen avhengig av å vise interessentene hvilke mål og verdier selskapet arbeide mot. For å vise dette kan strategisk kommunikasjon være et nyttig verktøy for organisasjoner å ta i bruk. Strategisk kommunikasjon er en måte for organisasjoner å sende ut bestemte signaler til interessentene, for å påvirke deres oppfatning av selskapet (Brønn et al., 2019, s. 278). Dette er det samme som Brunsson (2007) omtaler som organisasjonens prat. Ofte vil selskapets strategiske kommunikasjon og omdømme henge tett sammen, ved at selskapet kan bruke strategisk kommunikasjon til å oppnå det omdømme de ønsker (Brønn et al., 2019, s. 278). Omdømme vil fortelle hvilke oppfatninger interessentene har av organisasjonen (Apeland, 2007, s. 18). For å påvirke selskapets omdømme kan organisasjonen strategisk benytte seg av massemedier, ulike nyhetsbrev, hjemmesider, bærekrafts- og årsrapporter (Brønn et al., 2019, s. 159-160).

For å frembringe informasjon til sine interessenter kan en organisasjon velge mellom ulike kommunikasjonsstrategier. En organisasjon som sprer spesifikk informasjon om selskapets samfunns- og bærekraftsansvar i forkant av potensielle negative hendelser, kan sies å ha en proaktiv kommunikasjonsstrategi. Til kontrast kan en organisasjon også ha en reaktiv kommunikasjonsstrategi. Ved en reaktiv kommunikasjonsstrategi vil organisasjonen komme med sine uttalelser om samfunnsansvar og bærekraft i etterkant av en uansvarlig hendelse. Uttalelsene blir da kun benyttet for å beskytte organisasjonens omdømme (Wagner et al., 2009, s. 79).

3.0 Metodisk tilnærming

En metode er en planmessig fremgangsmåte for å tilegne seg ny kunnskap på (Gripsrud et al., 2011, s. 13). I dette kapitlet vil det redegjøres for de metodiske valgene vi har foretatt oss for å belyse undersøkelsens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Innledningsvis vil vi beskrive valg av metodisk tilnærming og forskningsdesign, for deretter å gå nærmere inn på utvalgsprosessen. Videre vil vi gjøre rede for hvordan datainnsamlingen har foregått, og hvordan vi har bearbeidet og analysert de innsamlede dataene. Avslutningsvis går vi nærmere inn på studiens kvalitet, og de etiske vurderingene som er tatt i betraktning.

3.1 Valg av metodisk tilnærming

Det skilles hovedsakelig mellom to ulike vitenskapelige tilnærminger - kvalitativ og kvantitativ metode. Når man benytter en kvantitativ tilnærming vil materialet som samles inn bestå av et stort tallmateriale, slik at det er mulig å lese av sammenhenger og tendenser. Innenfor en kvalitativ tilnærming er man mindre opptatt av årsakssammenhenger, men mer opptatt av å forstå, eller beskrive hvordan mennesker oppfatter verden. Hvilken av disse metodene som anvendes er det hovedsakelig problemstillingen, og tilhørende forskningsspørsmål som bestemmer (Johannessen et al., 2016, s. 93).

For å kunne belyse undersøkelsens problemstilling og forskningsspørsmål er det nødvendig å finne fremgangsmåten som gir oss den informasjonen som trengs. Forskningsdesignet gir en beskrivelse av hvordan analyseprosessen legges opp for at undersøkelsen skal kunne gjennomføres. Hvilket design som velges vil avhenge av hvor mye man vet om forskningsområdet på forhånd (Gripsrud et al., 2011, s. 38). I denne undersøkelsen benytter vi oss av et *eksplorativt* (utforskende) *design*. Det finnes lite litteratur om samsvaret mellom bærekraftsatsing og handlinger, og det er derfor behov for å utforske dette temaet videre. I et eksplorativ design starter man ofte med å undersøke om det er skrevet noe om temaet på forhånd, for deretter å se om det er samlet inn data av andre. Ofte vil det også være aktuelt å samle inn eget datamaterialet, noe som ble tilfelle for oss i denne undersøkelsen (Gripsrud et al., 2011, s. 39). Formålet med denne studien var å undersøke om det var samsvar mellom virksomhetens prat og handlinger i bærekraftsarbeidet. For å kunne beskrive informantenes kunnskap om dette anså vi det som hensiktsmessig å benytte en kvalitativ tilnærming i denne undersøkelsen. I kvalitative studier vil man kun fokusere på et fåtall informanter, for deretter å gå i dybden på informasjonen fra disse for å beskrive et fenomen. Gjennom en kvalitativ

tilnærming vil de innsamlede dataene fremkomme som ord og tekst, og ikke som tall eller symboler, slik man får ved en kvantitativ studie (Ringdal, 2018, s. 110).

Innenfor en kvalitativ tilnærming finnes det ulike metoder for å innhente informasjon på. Vi har benyttet oss av intervju og dokumentanalyse, som er to vanlige metoder innenfor kvalitativ metode (Gripsrud et al., 2011, s. 79). Denne undersøkelsen er hovedsakelig bygd opp av primærdata som er samlet inn gjennom personlige intervjuer med informantene, men også av sekundærdata fra offentlige dokumenter utgitt av selskapene. Et datamateriale som er innhentet av forskeren selv, og anvendes for prosjektets formål, defineres som primærdata, mens sekundærdata er samlet inn av andre til et annet formål (Sekaran et al., 2016, s. 37-38). Det var nødvendig å samle inn sekundærdata for å kunne foreta en sammenligning av det informantene fortalte om organisasjonens bærekraftsarbeid, og det organisasjonen hadde kommunisert til offentligheten.

Casestudie

I denne undersøkelsen har vi valgt et casestudie fordi vi ønsket å tilegne oss utdypende kunnskap om bærekraftsatsingen i et selskap var mer enn bare prat - også omtalt som et enkeltcasestudie (Johannessen et al., 2016, s. 206). Et enkeltcasestudie egner seg godt for å tilegne seg en dypere forståelse av den konkrete enheten eller casen som studeres, for deretter å kunne trekke frem det særegne ved den enkelte casen (Thagaard, 2018, s. 51). En utfordring med enkeltcasestudier er imidlertid at det kan være krevende å utlede generelle betraktninger og forhold når studien kun har en enhet. Kunnskap om et case vil nødvendigvis ikke være representativt for en større gruppe (Wähle et al., 2020).

3.2 Utvalg

Før datainnsamlingen kunne starte var det nødvendig å avgjøre hva, eller hvem som skulle undersøkes (Gripsrud et al., 2011, s. 129). I denne undersøkelsen har vi hatt et samarbeid med en klynge med selskaper som opererer innenfor den globale energi- og maritime næringen. I forbindelse med samarbeidet ønsket klyngen å få et dypere innblikk i hvordan bærekraftsarbeidet ble implementert og kommunisert innenfor klyngen. Vi ønsket derfor å se nærmere på hvordan bærekraftsarbeidet foregikk innenfor et selskap i denne klyngen. I forkant av bedriftsutvalget sendte vi et kort informasjonsskriv til vår kontaktperson i klyngen. Informasjonsskrivet inneholdt informasjon om undersøkelsens problemstilling, og teorien vi

ønsket å benytte oss av. Vår representant i klyngen valgte deretter en passende bedrift, som i denne undersøkelsen ble en bedrift som er eid av Michelin-konsernet.

Presentasjon av casebedrift

Casebedriften i denne undersøkelsen hadde et ønske om å være anonym, bedriften vil som følge av dette ikke bli presentert. Vår casebedrift er i senere år blitt kjøpt opp av Michelin, og ettersom vi tar utgangspunkt i morselskapets prat i denne undersøkelsen, velger vi derfor å presentere dette selskapet.

Michelin er et fransk selskap som startet opp i 1832, med Aristide Barbier og Édouard Daubrée som grunnleggere. Michelin var den gang en fabrikk som produserte landbruksutstyr og gummikuler. I 1889 overtok Edouard Michelin selskapet som fikk navnet Michelin et Cie. Selskapet utviklet det første avtakbare sykkeldekket i 1891, og i 1899 startet selskapet å produsere dekk tilpasset for å tåle høy hastighet (Michelin, u.åb.). I 2021 har Michelin 117 produksjonsanlegg i 26 land, og en kommersiell tilstedeværelse i 170 land over hele verden, med totalt 124 000 ansatte (Michelin, u.åd.). Michelin er per i dag en del av verdens største selskaper, og ligger per i dag på 472. plass på Fortune Global 500 listen (Fortune, u.å.).

Utvalg av informanter

Det er vanlig at det trekkes ut et utvalg av informanter som kan belyse undersøkelsens overordnede problemstilling (Ringdal, 2018, s. 532). I denne utvalgsprosessen var vår kontaktperson i klyngen behjelpelig med å skaffe oss en kontakt i casebedriften, som også ble vår første informant. I kvalitative undersøkelser vil rekruttering av informanter ha et klart mål, så en tilfeldig utvelgelse fra en populasjon vil være lite egnet. Det er mer hensiktsmessig å rekruttere informanter som er relevante ut fra formålet med undersøkelsen, også omtalt som et strategisk utvalg (Johannessen et al., 2016, s. 116-117). Videre fortalte vi vår første informant i casebedriften at vi ønsket å komme i kontakt med ytterligere fire informanter– en leder, to ansatte og en tillitsvalgt, for å få innsikt på flere nivåer i selskapet. Dette var dessverre ikke mulig å gjennomføre fordi selskapet nettopp hadde startet en omfattende prosess med å utarbeide selskapets nye bærekraftstrategi, og prioriterte dette. Det resterende utvalget ble derfor gjennomført gjennom et *snøballutvalg*, hvor vår første informant satt oss i kontakt med ytterligere to informanter fra ulike avdelinger, som hadde bred kunnskap om bærekraftsarbeidet i selskapet (Saunders et al., 2019, s. 323). Det er vanskelig å avgjøre hvor stort utvalget bør være, og ideelt sett bør man fortsette datainnsamlingen frem til det ikke

kommer frem nye synspunkter (Johannessen et al., 2016, s. 114). Dette lot seg derimot ikke gjøre grunnet tidsbegrensningen for denne studien. Vi observerte imidlertid at informantene ga oss nokså sammenfallende svar. Størrelsen på utvalget i denne studien er tre informanter på ledelsesnivå. Utvalg av respondenter vil i denne undersøkelsen bli holdt anonymt, og vil heretter bli omtalt som informant A, B og C.

3.3 Datainnsamling

I dette delkapitlet vil vi gjøre rede for hvilke metoder som er benyttet for å samle inn data i denne undersøkelsen. Innledningsvis presenterer vi dokumentanalyse, for deretter å beskrive den andre innsamlingsmetoden, kvalitativt intervju. Avslutningsvis går vi nærmere inn på gjennomføringen av intervjuene.

Dokumentanalyse

Vi startet analyseprosessen med å undersøke hjemmesiden til casebedriften, men fant raskt ut at det sto lite om selskapets arbeid med bærekraft der. I etterkant av intervjuene ble det imidlertid tydelig at casebedriften fulgte bærekraftstrategien til Michelin, da samtlige informanter fortalte dette. I dokumentanalysen ble det på bakgrunn av dette tatt utgangspunkt i bærekraftstrategien til Michelin, for å kunne beskrive hva som ble kommunisert utad om bærekraftsarbeidet. Vi lastet dermed ned og analyserte Michelins bærekraftsrapport for 2019 og 2020, i tillegg til å studere informasjonen på deres hjemmeside.

For å presentere resultatene fra dokumentanalysen på en oversiktlig måte har vi valgt å beskrive hva Michelin forteller om bærekraftsarbeidet. Michelin har en detaljert oversikt over hvordan selskapet arbeider med bærekraft (Michelin, 2020; Michelin, 2021). Vi har ikke valgt å beskrive dette like detaljert, men velger imidlertid å fremheve bærekraftsmålene som henger sammen med bærekrafts-initiativene som informantene i casebedriften trekker frem under intervjuene.

Kvalitativt intervju

Intervju er den mest anvendte datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode, og karakteriseres ofte som en samtale med en struktur og et formål (Johannessen et al., 2016, s. 145). Et kvalitativt intervju er en velegnet metode for å skaffe omfangsrik kunnskap om informantenes synspunkter rundt tematikken som tas opp i intervjuet (Thagaard, 2018, s. 89). I denne studien var vi opptatt av hvordan virksomheten kommuniserer sitt budskap, og

hvordan de arbeider med bærekraft. Vi gjennomførte derfor personlige intervjuer med informantene for å innhente kunnskap om dette, da denne metoden egner seg godt i undersøkelser med få enheter. Samtidig vil et intervju gi informantene en god mulighet til å beskrive med egne ord hvordan de mener bærekraftsarbeidet foregår i praksis (Johannessen et al., 2016, s. 145).

Det kreves normalt en viss struktur i et intervju. Vi har valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer, hvor det ble tatt utgangspunkt i en intervjuguide. I et semistrukturert intervju har informantene større frihet til å kunne uttrykke seg om de aktuelle temaene. Dette er fordi det åpnes opp for at informantene kan komme inn på et tema ved et tidligere tidspunkt enn planlagt, eller bringe frem nye temaer, sammenlignet med et strukturert intervju. En semistrukturert intervjuform har derfor stor grad av fleksibilitet, da intervjuguiden kun benyttes som et utgangspunkt, mens spørsmål, temaer, og rekkefølgen på dem kan variere. Når informantene får mulighet til å formulere svar med egne ord, vil også sannsynligheten for å få mer utfyllende svar øke, sammenlignet med forhåndsbestemte spørreskjemaer (Johannessen et al., 2016, s. 146-148).

Intervjuguide

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 3), med en oversikt over spørsmålene som ble gjennomgått i intervjuene. Når vi utarbeidet intervjuguiden ble det formulert tydelige spørsmål basert på eksisterende teori, i tillegg til enkelte oppfølgingsspørsmål for å kunne få mer utdypende svar (Johannessen et al., 2016, s. 149). Det ble tatt utgangspunkt i studiens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål for å finne spørsmål som dekket det vi ønsket å undersøke. De første spørsmålene var generelle oppvarmingsspørsmål, som ble stilt for å bli bedre kjent med informanten. Hovedspørsmålene ble utarbeidet med utgangspunkt i våre fire forskningsspørsmål, som skal være dekkende for å belyse den overordnede problemstillingen. Avslutningsvis var det også et mer generelt preg over spørsmålene, dette for å avrunde intervjuet på en naturlig måte. En ulempe intervjuguide kan være at intervjueren blir for opphengt i de forhåndsbestemte spørsmålene, og dermed gå glipp av ny informasjon (Jacobsen, 2011, s. 145). Vi forsøkte å løse denne problemstillingen ved å stille oppfølgingsspørsmål til respondenten underveis i intervjuet som var relatert til det som ble snakket om.

Gjennomføring av intervjuene

I forkant av intervjuene ble prosjektet meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), da vi ønsket å gjøre lydopptak av samtaler. Det viste seg imidlertid at behandlingstiden hos NSD var for lang. Siden lydopptak var den eneste årsaken til at meldeplikt ble utløst, valgte vi imidlertid å gjennomføre intervjuene uten lydopptak og heller gjøre notater underveis. Det ble også besluttet å sende ut et informasjonsskriv (vedlegg 1), sammen med samtykkeerklæring (vedlegg 2), og intervjuguide (vedlegg 3) til vår representant i klyngen i forkant av bedriftsutvelgelsen, noe som også ble videreformidlet til våre informanter i casebedriften. Det er derfor verdt å merke seg at sannsynligheten for spontane svar kan bli redusert når intervjuguiden deles med informantene i forkant. Det merket vi også var tilfellet under intervjuene, da informantene fremsto som godt forberedt med gjennomtenkte og utfyllende svar.

Det ble gjennomført tre digitale intervjuer over Teams. Hvert intervju varte rundt en time, noe som var tilstrekkelig med tid for å innhente den nødvendige informasjonen for å kunne belyse undersøkelsens problemstilling. Før selve intervjuet startet ble informantene spurt om de var kjent med innholdet i samtykkeerklæringen og informasjonsskrivet som var tilsendt dem på mail. Samtlige av informantene fortalte at de var kjent med innholdet, og vi gikk dermed videre til selve intervjuet. I starten av intervjuet presenterte vi oss selv, for deretter å gi en kort introduksjon av formålet med undersøkelsen. Vi ga også en forklaring på hvordan datamaterialet skulle brukes videre i studien, og hvilke rettigheter de har som informant. Deretter gikk vi igang med selve spørsmålene, hvor en av oss var aktiv i samtalen med informanten, mens den andre hadde ansvaret for å notere ned det som ble fortalt underveis. Under selve intervjuet ble det tatt utgangspunkt i intervjuguiden som informantene hadde fått tilsendt i forkant. Respondentene ble spurt om de samme spørsmålene, men rekkefølgen på enkelte spørsmål varierte noe i de ulike intervjuene. Avslutningsvis ble respondentene spurt om virksomhetens framtidsutsikter, og om det var noe annet de ønsket å tilføye, før vi til slutt takket informantene for bidraget.

3.4 Bearbeiding og analysering av data

I etterkant av intervjuene ble alle notatene finskrevet, hvor lange setninger ble komprimert, og ufullstendige og gjentakende setninger ble tatt bort. En slik forkortelse av intervjupersonens uttalelser omtales gjerne som *meningsfortetting* (Kvale et al., 2018, s. 232). For å bevare anonymiteten til informantene ble den bearbejdede teksten skrevet på bokmål og navnet på informantene ble byttet ut med informant A, B og C.

En kvalitativ dataanalyse kan være en omfattende og utfordrende prosess. Problemet er at det finnes relativt få veletablerte regler og retningslinjer for analysering av kvalitative data. Miles og Huberman (1994, referert i Sekaran et al., 2016, s. 332) har imidlertid utviklet en tilnærming for analyse av kvalitative data, og deler denne prosessen inn i tre ulike trinn: datareduksjon, datavisning, og konklusjon. I denne undersøkelsen velger vi å basere vår dataanalyse på tilnærmingen til Miles og Huberman (1994).

Den første analytiske aktiviteten er ifølge Miles og Huberman å redusere de innsamlede dataene (Miles et al., 1994, s. 10). En datareduksjon er en prosess hvor en velger, koder og kategoriserer data (Sekaran et al., 2016, s. 333). I første omgang ble datamaterialet gått nøye gjennom, og deretter kodet. Hensikten med koding er å redusere store mengder data til en overkommelig mengde kategorier og temaer (Ringdal, 2018, s. 275). Ved hjelp av fargekoder ble uttalelsene til respondentene sortert i ulike temaer og kategorier koblet opp mot de ulike forskningsspørsmålene for å få en bedre oversikt over datamaterialet. Det neste steget i analysen handler om hvordan man ønsker å fremstille dataene (Miles et al., 1994, s. 11). For å presentere dataene anså vi det som mest hensiktsmessig å gjøre dette ved hjelp av uttalelser. Den tredje og siste analytiske aktiviteten til Miles og Huberman er å trekke konklusjoner fra den kvalitative analysen (Miles et al., 1994, s. 11). Konklusjoner er en analytisk aktivitet som er essensiell i dataanalysen, og det er på dette tidspunktet at man svarer på forskningsspørsmålene (Sekaran et al., 2016, s. 347). I løpet av analysen kom det frem noen momenter som var gjennomgående blant respondentene. Sammenfatningen av disse momentene ga oss grunnlaget for å komme frem til undersøkelsens konklusjon.

Det bør imidlertid nevnes at dataanalysen nødvendigvis ikke er en lineær prosess, men snarere en kontinuerlig prosess hvor man går frem og tilbake mellom de ulike trinnene (Sekaran et al., 2016, s. 333). Dette var også tilfellet i vår undersøkelse.

3.5 Datakvalitet

Det er omdiskutert om begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet er relevant innenfor kvalitativ forskning. Grunnen til dette er at begrepene er basert på en grunnleggende kvantitativ logikk (Ringdal, 2018, s. 247). Vi anså det likevel som nødvendig å ta stilling til oppgavens validitet, reliabilitet og generaliserbarhet for å kunne si noe om kvaliteten til undersøkelsen.

Reliabilitet

I all forskning er det kritisk at dataene er pålitelig, og dette betegnes som *reliabilitet* (Johannessen et al., 2016, s. 36). Reliabilitet er sentralt i vurderingen av forskningens kvalitet, og er knyttet til nøyaktigheten av undersøkelsens data, og hvordan denne er samlet inn, bearbeidet og anvendt i undersøkelsen (Johannessen et al., 2016, s. 36). En måte å styrke undersøkelsens pålitelighet er ved å være åpen, transparent, og ved å gi nøyaktige beskrivelser av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen (Johannessen et al., 2016, s. 232). Dette er viktig i kvalitative undersøkelser, ettersom det ikke vil være mulig for en annen forsker å komme frem til samme resultat flere ganger (Jacobsen, 2015, s. 232). Vi har gjennom dette metodekapitlet lagt frem en detaljert beskrivelse om hvordan vi har gått frem, slik at leseren selv kan vurdere om de stoler på resultatene som fremlegges i undersøkelsen.

På grunn av nåværende Corona-situasjon var det ikke mulig å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt, slik vi opprinnelig hadde ønsket. Samtlige intervjuer ble derfor gjennomført digitalt over Teams. En fordel med slike web-baserte løsninger er at respondentene og intervjuer kan være atskilt fra hverandre, noe som var helt avgjørende for oss i denne situasjonen med tanke på Corona-viruset (Gripsrud et al., 2011, s. 126). En ulempe med digitale intervjuer kan imidlertid være at man går glipp av respondentenes kroppsspråk, eller at det oppstår tekniske forstyrrelser. Under selve Teams-intervjuet opplevde vi ingen tekniske forstyrrelser, noe som vil styrke undersøkelsens reliabilitet. Det var imidlertid kun to av tre informanter som valgte å ha på kamera under intervjuet, noe som vil svekke undersøkelsens reliabilitet, da vi ikke kunne tolke respondentens ikke-verbale språk.

Det er nødvendigvis ikke så enkelt å sikre høy pålitelighet, da enhver feil eller skjevhet vil kunne true påliteligheten til undersøkelsens funn og resultater (Saunders et al., 2019, s. 214). En mulig trussel mot reliabiliteten i kvalitative undersøkelser er skjevhet i resultatene. For å

unngå dette er det viktig at alle respondentene forstår spørsmålene likt, og at svarene kan tolkes uten risiko for misforståelser (Silverman, 2014, s. 87). Innledningsvis ble derfor respondentene bedt om å gjøre rede for sin egen forståelse av begrepene samfunnsansvar og bærekraft. Vi opplevde at respondentene hadde en god forståelse av begrepene, og at beskrivelsene de ga var omtrent like. Det er verdt å merke seg at informantene ble tilsendt intervjuguiden i forkant, og det er derfor knyttet et visst usikkerhetsmoment til hvorvidt dette kan ha påvirket informantenes svar, og vil kanskje være grunnen til at svarene sammenfaller i stor grad. Dette svekker undersøkelsens reliabilitet.

En annen mulig trussel mot undersøkelsens reliabilitet er skjevheter utløst av forskerne. Det er en risiko for at forskere lar sitt subjektive syn komme i veien for å registrere og tolke intervjuobjektens svar på en rettferdig og nøyaktig måte (Saunders et al., 2019, s. 214). Vi forsøkte å løse denne utfordringen med å bevisst forholde oss objektivt til respondentenes svar, men også gjennom hele forskningsprosessen. For å få et mest mulig objektivt syn, ble det i tillegg til intervju supplert med en kvalitativ dokumentanalyse. Da det ble benyttet både intervju og dokumentanalyse anser vi det som lite sannsynlig at undersøkelsen vil være preget av vårt subjektive syn - noe som styrker undersøkelsens reliabilitet.

Det er også en fare for at reliabiliteten svekkes i forbindelse med forskerens registrering, og tolkning av uttalelser (Gripsrud et al., 2011, s. 147). Det ble skrevet notater underveis i alle intervjuene, og ikke gjort lydopptak. Vi opplevde at respondentene tok hensyn til at det tok litt lengre tid å skrive ned det som ble fortalt i intervjuene, og at dette gjorde at notatene ble veldig utfyllende. Etersom vi var to forskere i denne undersøkelsen var det enklere å avdekke skjevheter, ved at vi begge kunne tolke og diskutere informantens utsagn, og bestemme hvilke uttalelser som tilhørte hvilket forskningsspørsmål. Ved å redusere sjansen for feil og unøyaktig registrering av datamaterialet ble studiens reliabilitet styrket (Gripsrud et al., 2011, s. 147).

Validitet

Reliabilitet er et sentralt kjennetegn ved forskningskvalitet, men vil alene ikke være tilstrekkelig for å sikre forskning av god kvalitet. Kvaliteten på forskningen avhenger ikke kun av dens pålitelighet, men også av dens validitet (Saunders et al., 2019, s. 215). Validitet refererer til gyldigheten til resultatene og funnene i en studie (Dahlum, 2020). I kvalitative undersøkelser vil den interne validiteten handle om i hvilken grad forskerens fremgangsmåte

og funn avspeiler formålet med undersøkelsen (Johannessen et al., 2016, s. 323). En betingelse for å oppnå høy intern validitet er at man har god oversikt og kontroll over mulige feil og skjevheter som kan forekomme i studien (Dahlum, 2020).

I kvalitative undersøkelser er det en mulighet for at utvalget er skjevt. Dette betyr at utvalget ikke er representativt for populasjonen, eller at intervjuobjektene ikke besitter nok kunnskap om det fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2011, s. 289). Utvalget i denne undersøkelsen besto av tre respondenter fra et ledelsesperspektiv, som vi antok hadde god innsikt i hvordan bærekraftsarbeidet foregikk i selskapet. For å undersøke om dette var tilfellet, ble respondentene bedt om å gjøre rede for sin forståelse av samfunnsansvar og bærekraftsbegrepet i starten av intervjuet. Vi opplevde at respondentene hadde en god forståelse av begrepene, og samtidig hadde god innsikt i hvordan bærekraftsarbeidet foregikk i praksis. Det er likevel en mulighet for at et utvalg på kun tre respondenter kan ha ført til at vi gikk glipp av viktig informasjon, da andre respondenter kunne ha gitt mer utfyllende svar, og dermed endret deler av våre funn. Det at alle informantene i denne undersøkelsen er fra et ledelsesperspektiv kan også ha hatt en innvirkning på hvilke svar vi har fått. Det er en mulighet for at svarene ville vært annerledes dersom andre nivåer i organisasjonen hadde blitt inkludert i undersøkelsen.

For å oppnå høy validitet er det også nødvendig at spørsmålene som stilles i intervjuene kan belyse det fenomenet som undersøkes (Johannessen et al., 2016, s. 66). Når intervjuguiden ble utarbeidet ble det tatt utgangspunkt i undersøkelsens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Når de innsamlede dataene skulle analyseres satt vi igjen med et inntrykk av at spørsmålene fra intervjuguiden kunne belyse undersøkelsens problemstilling og forskningsspørsmål på en tilstrekkelig måte. Vi innså imidlertid at intervjuguiden hadde flere hull, som kunne vært løst ved å stille flere oppfølgingsspørsmål. Det kunne blant annet blitt stilt flere spørsmål om hvordan interessentdialogen med andre enn morselskapet foregikk, og hvem som hadde besluttet at casebedriften skulle utarbeide sin egen bærekraftstrategi. Hull i intervjuguiden svekker undersøkelsens validitet.

Den eksterne validiteten er en indikator på hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres, noe som betyr at funnene kan overføres til lignende situasjoner. I kvalitative undersøkelser er hensikten som regel ikke å generalisere funnene i undersøkelsen fra et utvalg, til en større gruppe, men heller å forstå og beskrive et fenomen (Johannessen et al.,

2016, s. 233). I denne undersøkelsen studerer vi hvordan bærekraftsarbeidet foregår i praksis, i en enkelt virksomhet, for å se om bærekraftsatsingen er mer enn bare prat. Overførbarheten til andre selskaper er med dette begrenset, og den eksterne validiteten anses dermed som lav (Saunders et al., 2019, s. 216).

3.6 Etiske vurderinger

Forskningsetikk handler hovedsakelig om hvordan forskere skal, eller bør opptre i forskningsprosjekter (Prop. 158 L (2015–2016), s. 20). Det er nødvendig med slike etiske retningslinjer for å unngå dårlig praksis, og for å fremme god og ansvarlig forskning (Ringdal, 2018, s. 59). De etiske hensynene er noe forskere må ta hensyn til helt fra begynnelsen av undersøkelsen og frem til den endelige rapporten foreligger (Kvale et al., 2018, s. 97). I denne studien har vi forholdt oss til universitetets etiske retningslinjer gjennom hele forskningsprosessen (Universitetet i Agder, u.å.).

I forkant av denne undersøkelsen ble informantene tilsendt et informasjonsskriv (vedlegg 1) med samtykkeerklæring (vedlegg 2). Informasjonsskrivet inneholdt opplysninger om undersøkelsens formål, utførelsen av intervjuet, lagring av opplysninger, samt informasjon om anonymitet. Informantene ble også opplyst om at det var frivillig å delta i undersøkelsen, og at de når som helst hadde mulighet til å trekke tilbake sitt samtykke uten å oppgi noen grunn. Vi besluttet å anonymisere casebedriftens navn etter avklaring fra selskapet, og for å beskytte intervjuobjektene ble det også besluttet å anonymisere deltakerne i undersøkelsen.

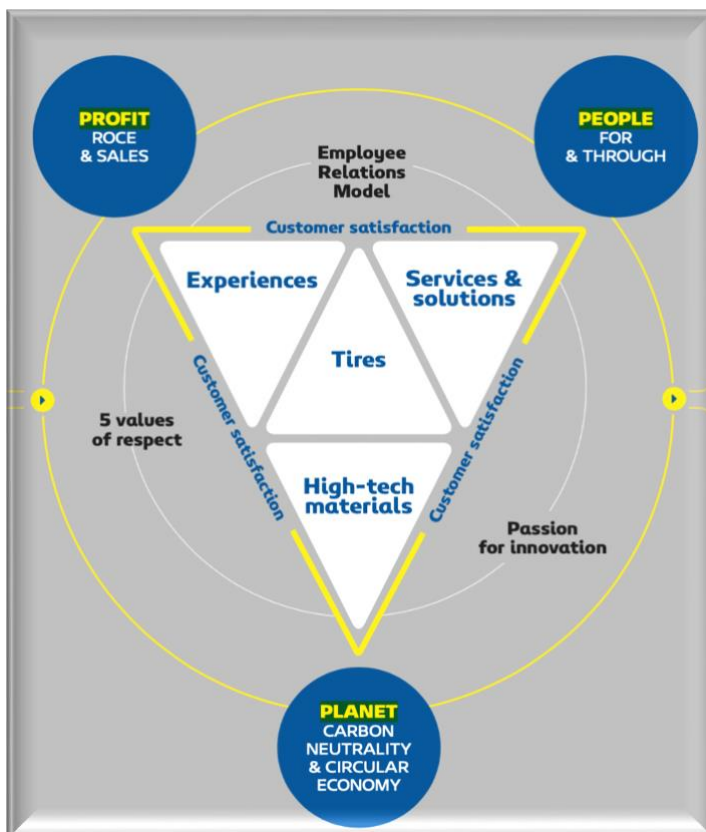
For å få gjennomtenkte og utfyllende svar ble det besluttet å sende ut intervjuguiden (vedlegg 3) til respondentene i forkant av intervjuene. Videre var vi klar over at ledende spørsmål kunne påvirke informantenes uttalelser. Vi lagde derfor en intervjuguide som hovedsakelig besto av åpne spørsmål (Kvale et al., 2018, s. 201). Fordelen med åpne spørsmål er at det tillater respondentene å uttrykke seg med egne ord (Saunders et al., 2019, s. 458). Med disse forutsetningene, det vil si at informantene var forberedt, og at vi stilte åpne spørsmål, ga dette et godt grunnlag for informantene til å kunne uttale seg slik de selv ønsket.

4.0 Resultater og diskusjon

I dette kapitlet vil resultatene fra dokumentanalysen og de personlige intervjuene presenteres. Funnene vil presenteres med utgangspunkt i undersøkelsens fire forskningsspørsmål, og vil bli diskutert opp mot det teoretiske rammeverket.

4.1 Hvordan har virksomheten kommunisert sitt budskap om bærekraft?


















Det første forskningsspørsmålet besvares ut fra den kvalitative dokumentanalysen av Michelins bærekraftsrapporter for perioden 2019 og 2020, samt Michelins og casebedriftens hjemmesider. Resultatet fra dokumentanalysen viser at morselskapet Michelin kommuniserer eksternt at selskapet prioriterer samfunnsansvar og bærekraft i høy grad - og har samtidig utviklet en omfangsrik strategi for selskapets bærekraftsarbeid. Morselskapets strategi for bærekraftig utvikling tar sikte på å gjøre Michelin til et av de mest innovative, ansvarlige og høytpresterende selskaper både økonomisk, miljømessig, sosialt og samfunnsmessig (Michelin, u.åa.). Dette er i tråd med det Elkington (1997) beskriver som den tredelte bunnlinjen. Prinsippene fra Elkingtons (1997) tredelte bunnlinje kommer tydelig frem i Michelins vekst- og verdiskapningsmodell, gjengitt som figur 4.1 under, noe som kan tyde på at dette er godt forankret i deres strategi.



Figur 4.1: Michelins vekst- og verdiskapningsmodell (Michelin, 2021, s.19)

Etter en gjennomgang av Michelins hjemmeside og bærekraftsrapporter kom det frem at selskapet fokuserer på alle 17 av FNs bærekraftsmål, illustrert i en figur utviklet av Michelin, gjengitt som figur 4.2 under. Figuren viser i hvilken grad selskapet mener de bidrar til måloppnåelse av de ulike bærekraftsmålene, i tilknytning til seks ulike interessentgrupper (Michelin, 2021, s. 155). Den typen kommunikasjon som bedriften formidler gjennom sine hjemmesider og rapporter, tilsvarer det Brunsson (2007) definerer som prat. For å formidle sitt budskap om bærekraftsarbeidet kan det tyde på at Michelin har benyttet strategisk kommunikasjon - noe som også kan påvirke selskapets omdømme (Apeland, 2007, s. 18). Videre kan det se ut som at Michelin har en proaktiv kommunikasjonsstrategi. En proaktiv tilnærming innebærer at selskapet sprer budskapet om samfunnsansvar og bærekraft før eventuelle negative hendelse knyttet til dette arbeidet. Det vil si at selskapet gjerne handler i forkant, noe som kjennetegner en proaktiv organisasjon (Wagner et al, 2009, s. 79). Figuren under viser hva Michelin forteller om sitt bidrag innenfor de ulike bærekraftsmålene.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

	Customers	Employee well-being and development	Financial performance	Product performance	Responsible industry	Local communities
						4.1.2.5 b, c, d
				see <i>Michelin.com</i>		4.1.2.5
	4.1.1.1	4.1.3		4.1.1.1	4.1.4.3	4.1.2.5 c, d
		4.1.2.4				4.1.2.5 c, d
		4.1.2.2 b, c				4.1.2.5 c, d
					4.1.4.3 f	
					4.1.4.3 c	
		4.1.2.1 4.1.2.2 b	Section 5	4.1.4.2	4.1.4.3	4.1.2.5 b
				4.1.4.2	4.1.4.3	
		4.1.2.2				4.1.2.5 c, d
				4.1.1.1	4.1.4.3	4.1.2.5 d
	4.1.4.2 c			4.1.4.2	4.1.4.3	
				4.1.4.2	4.1.4.3	
					4.1.4.3 f	
					4.1.1.3 c 4.1.4.4	4.1.2.5 c, d
					4.1.1.2 b	
		4.1.2.1 a			4.1.4.2 c	

Contribution to the objective: Low Moderate High

Figur 4.2: Michelins bidrag til bærekraftsmålene (Michelin, 2021, s. 155)

Slik det fremkommer av figur 4.2, viser Michelin til høy grad av måloppnåelse innenfor minst en interessentgruppe for åtte av bærekraftsmålene. Videre kan man se at selskapet viser til kun lav måloppnåelse for tre av bærekraftsmålene. Det er ikke uvanlig at selskaper peker seg ut noen bærekraftsmål som de ønsker å prioritere fremfor andre, noe som også er tilfelle hos Michelin. Dette kan tyde på at Michelin bruker fremstillingen av bærekraftsmålene som et strategisk verktøy, da dette gir tydelige signaler om virksomhetens positive effekter på samfunn og miljø (Carson et al., 2019, s. 133).

I Michelins bærekraftsrapporter og hjemmeside skriver selskapet også om hvordan selskapet skal bidra til måloppnåelse til de enkelte bærekraftsmålene, og hvilket arbeid som er gjort hittil. Casebedriften har derimot ingen egen bærekraftstrategi per dags dato, og det står i tillegg lite om deres bærekraftsarbeid på hjemmesiden, med ett unntak. Her forteller selskapet at deres mål er at kunder skal kunne levere tilbake produkter til resirkulering. Materialet som kommer fra resirkuleringen skal da brukes til produksjon av nye produkter. Casebedriften viser til at de er i gang med et forskningsprosjekt, som omhandler resirkulering av produktene selskapet selger.

Det overnevnte støttes av intervjudataene, hvor det kommer frem at casebedriften henger seg på morselskapet Michelins bærekraftstrategi. For å belyse hva casebedriften har kommunisert om sitt bærekraftsarbeid har vi basert dette på uttalelsene fra informantene, samt hva selskapet skriver på sine hjemmesider. Fra disse kildene er det mulig å si at fokuset er konsentrert rundt tre av bærekraftsmålene til FN - vist i figur 4.3 under. Dette vil heretter bli omtalt som casebedriftens prat.



Figur 4.3: Casebedriftens prat (FN-sambandet, 2021)

4.2 Hvorfor har organisasjonen valgt disse bærekraftsmålene?

Dette forskningsspørsmålet besvares ved hjelp av data fra de personlige intervjuene. I denne delen skal vi gjøre rede for det respondentene trakk frem som årsaken til at casebedriften velger å fokusere på bærekraftsmål 9, 12 og 17.

Det kommer frem i intervjuene at casebedriften har et stort fokus på bærekraft fordi det foreligger føringer fra Michelin. Informant B forteller at Michelin er et av verdens største selskaper, og er innenfor topp 500. Det er derfor nødvendig at hele Michelin konsernet fokuserer på innovasjon knyttet til bærekraft, ettersom det er mange selskaper som vil være en del av toppen. Respondentene forteller at morselskapet har utarbeidet noen overordnede mål, og at det er ønskelig fra både Michelin og casebedriftens side at dette følges. Det vil ifølge informant A være uproblematisk for casebedriften å ta utgangspunkt i morselskapets bærekraftstrategi. Begrunnelsen for dette er at råmaterialene som brukes i produksjonen er like som i morselskapet, til tross for at de opererer i ulike bransjer. Videre forteller samtlige av informantene at casebedriften likevel ikke følger alle kravene som Michelin setter, da casebedriften kun er en liten del av konsernet. I Michelins bærekraftsrapport kommer det frem at selskapet fokuserer på alle 17 av FNs bærekraftsmål (Michelin, 2021, s. 155). Med tanke på at casebedriften og Michelin ikke opererer i samme bransje, forteller informant A og C at det vil være naturlig å se på hvor casebedriften har mulighet til å bidra i forhold til bærekraftsmålene. Det trekkes frem flere initiativer av informantene. Informantene forteller blant annet at casebedriften kan benytte biobaserte råmaterialer i sin produksjon, og trekker også frem resirkulering av eksisterende produkter som et annet initiativ. Informant C legger til at selskapet har muligheter til å redusere sitt CO₂-avtrykk gjennom disse initiativene.

Det kan være en fordel for casebedriften at bærekraftsmålene er knyttet opp mot det selskapet kan bidra med, i forhold til selskapets troverdighet. Interessentene vil mest sannsynlig oppleve det som lite troverdig at casebedriften sier at de jobber mot alle de 17 bærekraftsmålene, noe som åpenbart ikke ville ført til konkrete handlinger. At omverden opplever et samsvar mellom prat og handlinger er et viktig moment for å oppnå troverdighet (Kvalnes, 2020, s. 146).

Videre kan det oppdages enkelte likhetstrekk mellom den situasjonen casebedriften befinner seg i, og det Friedman (1970) omtaler som prinsipal-agent problematikken. Det er prinsipalen som legger føringene som agenten skal følge. I denne sammenhengen er det Michelin som er prinsipalen, mens casebedriften er agenten. Det er ifølge informant B og C besluttet noen overordnede mål av morselskapet som det forventes at casebedriften skal følge. Det legges til av informant A, at dersom casebedriften motsetter seg det morselskapet har besluttet er det sannsynligvis ledelsen i casebedriften som byttes ut fremfor målene. Dette understreker at det er prinsipalen som har makt, og at agenten er nødt til å gjøre det som prinsipalen ønsker. I forholdet mellom Michelin og casebedriften oppfattes imidlertid ikke dette som et problem, da morselskapets mål er sammenfallende med casebedriftens ønsker. Det foreligger derfor ikke et prinsipal-agent problem i forholdet mellom casebedriften og Michelin.

4.3 Hvor i organisasjonen er beslutningene om bærekraft tatt?

Dette forskningsspørsmålet besvares ved hjelp av data fra de personlige intervjuene og dokumentanalysen. Her kartlegges det hvem som har besluttet bærekraftstrategien som casebedriften er i ferd med å utvikle, og om casebedriften involverer sine interessenter i denne beslutningsprosessen.

Det kommer frem i intervjuene at den overordnede bærekraftstrategien i utgangspunktet blir besluttet av morselskapet Michelin, men at det er opp til ledelsen i casebedriften å tilpasse den til deres selskap. Det kan derfor tyde på at Michelin har en top-down tilnærming, hvor det er Michelin som bestemmer retningen, mens casebedriften blir involvert når beslutningene skal implementeres (Kezar, 2012, s. 732). Dette kan på den ene siden føre til et determineringsproblem, hvor beslutningstakeren, i dette tilfellet Michelin, har problemer med å finne ut hva beslutningene i bærekraftstrategien skal inneholde (Brunsson et al., 2015, s. 94). Samtlige av informantene trekker frem at det gjennomføres strukturerte møter mellom R&D avdelingen til casebedriften og Michelin. Disse møtene blir ifølge informantene avholdt hver femte-sjette uke. Dette kan være en indikator for Michelin, om det er behov for å justere og tilpasse de satte kravene i forhold til hva som er realistisk for de ulike bedriftene. På den andre siden kan disse strategimøtene med morselskapet være med å redusere dette problemet, da casebedriften har anledning til å komme med innspill og dele deres synspunkter.

Når man involverer personer med kompetanse innenfor sitt fagfelt i beslutningsprosessen kan determineringsproblemet reduseres ytterligere. Dessuten vil implementeringsproblemene minimeres, ettersom medarbeiderne som har vært med i beslutningsprosessen trolig ikke vil motarbeide det de selv har vært med på å bestemme (Brunsson et al., 2015, s. 94-95). Trolig vil også eierskapet til beslutningene øke ved at casebedriften selv har anledning til å ta beslutninger tilknyttet egen bærekraftstrategi. Dette vil igjen kunne føre til at beslutningene om bærekraft vil være godt forankret i organisasjonen (Carson et al., 2015, s. 401). Det er enighet blant informantene at dette stemmer. Ifølge Freeman (1984) vil det også være en fordel med tanke på selskapets lønnsomhet, at det gjennomføres en interessentdialog under en prosess, hvor det blant annet utvikles en ny bærekraftstrategi.

Til tross for at den overordnede bærekraftstrategien er besluttet av morselskapet, trenger ikke casebedriften å følge denne ordrett. I bærekraftstrategien til Michelin legges det stor vekt på “people, planet og profit”, ifølge informant A. Dette er det samme som Elkington (1997) omtaler som den tredelte bunnlinjen. Videre forteller informant A at dette også er utgangspunktet for dem, og at fokuset vil konsentrere seg rundt disse områdene når selskapet nå skal i gang å utarbeide sin egen bærekraftstrategi. Det trekkes frem av samtlige informanter at casebedriften selv må bearbeide den overordnede strategien, slik at bærekraftstrategien er tilpasset selskapet. Når bærekraftstrategien skal besluttes er det enighet blant informantene om at det er toppledelsen i casebedriften som tar de endelige beslutningene, og at de forhører seg med sine interessenter i forkant.

4.3.1 Interessentdialog

Det kommer frem i intervjuene at ledelsen i casebedriften forhører seg med sine interessenter når selskapet skal ta beslutninger om bærekraftsarbeidet, men at disse vektlegges i ulik grad. Med interessent mener Michelin, de menneskene eller gruppene av mennesker som blir påvirket eller påvirker virksomheten, slik at bedriftsstrategien gjenspeiler deres behov og forventninger (Michelin, 2020, s. 159). Her er det tydelige likhetstrekk mellom det Freeman (1984) definerer som en interessent, og det Michelin beskriver. I likhet med Freeman mener Michelin at det er viktig å bygge pålitelige forhold til interessentene, og at dette er en mulighet for konsernet til å forbedre sin evne til å forutse, og målrettet utfordre sine forpliktelser om samfunnsansvar (Michelin, 2020, s. 159).

Michelin forteller på sin hjemmeside at selskapet verdsetter å ha en bred dialog med alle sine interessenter. Selskapet viser til at det gjennomføres regelmessige møter med kunder, investorer, offentlige myndigheter, lokalsamfunnet og frivillige organisasjoner, både på bedrifts- og lokalt nivå (Michelin, 2020, s. 159). Det kommer frem i intervjuene at casebedriften hovedsakelig har to nivåer av interessentdialog - en med morselskapet Michelin, og en annen med øvrige interessenter. Det er imidlertid usikkert hvorvidt casebedriften verdsetter samtaler med interessentene i like stor grad som morselskapet.

Morselskap

Interessentdialogen med morselskapet Michelin bærer preg av å være strukturert, og finner sted hver femte-sjette uke, ifølge informantene. Videre forteller informantene at forsknings-, og utviklingsmøter med bærekraft på agendaen foregår mellom R&D avdelingen i casebedriften og Michelin. Informant C forteller at hovedformålet med møtene er å måle fremdriften i henhold til bærekraftsmålene, og samtidig diskutere nye produkter, teknologi, materialer, samt utviklingen av casebedriftens bærekraftstrategi.

Det kommer imidlertid frem i intervjuene at Michelin er svært opptatt av bærekraft, og derfor legger de frem ulike krav som det er ønskelig at selskapene innenfor konsernet skal følge. Dette forteller samtlige informanter at casebedriften forsøker å imøtekomme i høy grad. Her er det enkelte likhetstrekk mellom Friedmans (1970) standpunkt, hvor eiernes interesser er det primære, mens de øvrige interessentene ikke skal ilegges noe vekt (Friedman, 1970, s. 1). Det at Michelin ønsker at konsernet skal fokusere på bærekraft bryter derimot med Friedmans synspunkt om at samfunnsansvar ikke er noe som burde stå på bedrifters agenda (Friedman, 1970, s. 6). Det vil derfor være lite grunnlag å argumentere for at samfunnsansvar kun blir brukt som hyklersk vindusdekorering, da Michelin setter arbeidet med bærekraft høyt. Det er derimot flere likhetstrekk med Freemans (1984) interessenteori, hvor Michelin åpenbart vil være en primærinteressent for casebedriften. Det kan argumenteres for at casebedriftens eiere er en viktig interessent, da disse kan påvirke selskapets kontantstrøm i betydelig grad (Freeman, 1984, s. 31-32). Det er derfor ikke unaturlig at morselskapets ønsker og krav prioriteres fremfor sekundærinteressentene.

Øvrige interessenter

Det andre nivået av interessentdialog, er med øvrige interessenter. Informant B forteller at casebedriften forhører seg med sine kunder og leverandører, men påpeker at selskapet ikke er en bedrift som har kontakt med alle sine kunder. Informant B forteller videre at selskapet likevel må gjennomføre interessentdialoger med kundene for at bærekraftsatsingen skal være mulig. Uten en dialog med kundene vil det ifølge informant C være vanskelig å vite om kundene er villige til å kjøpe bærekraftige løsninger eller ikke. Det kan derfor virke som at casebedriften kun gjennomfører interessentdialoger med de største og viktigste kundene. Freeman argumenterer for at virksomheter som forhører seg med sine interessenter vil være mer lønnsomme og levedyktige på sikt, men at dette ikke nødvendigvis vil være merkbart umiddelbart (Freeman, 1984, s. 33). Det kan derfor tenkes at en dialog med flere av kundene kan være en måte casebedriften kan øke sin lønnsomhet på i det lange løp.

Videre forteller informant B at selskapet også forhører seg med sine leverandører og ansatte. Dette samsvarer med det eksemplet Freeman (1984) trekker frem om at en organisasjon kan være tjent med å inkludere sine interessenter i beslutningsprosessen, og at dette også kan føre til færre konflikter. De ansatte i en bedrift er ifølge Freeman (1984) primærinteressenter, i likhet med deres morselskap, altså noen som kan påvirke casebedriftens kontantstrøm betydelig. Det vil derfor være en av bedriftens viktigste interessenter, som vil si at deres meninger er vesentlig for videre drift av selskapet. Informant B la også til at bærekraft var noe som var viktig for de ansatte, da de hadde et ønske om å kunne identifisere seg med en bedrift som er bærekraftig og miljøvennlig. Informant B viser forøvrig til at casebedriften i liten grad er i dialog med lokalsamfunnet. Det trekkes også frem av informant A og C at selskapet forhører seg med leverandører, men forteller ingenting om samfunnet forøvrig. Dersom vi tar utgangspunkt i det Michelin forteller, så vil forholdet til alle interessenter, spesielt samfunnet i nærheten av fabrikkene, være av størst betydning (Michelin, 2020, s. 159). Dette strider åpenbart mot det informantene forteller, da samtaler med samfunnet i nærheten av fabrikkene i liten grad blir nevnt. Det kommer heller ikke frem i intervjuene hvorvidt samtaler med de øvrige interessentene er strukturerte eller ikke-strukturerte samtaler.

4.4 Hvordan jobber organisasjonen for å nå bærekraftsmålene i praksis?

Dette forskningsspørsmålet besvares ved hjelp av data fra de personlige intervjuene. Her vil det kartlegges hvilke tiltak casebedriften jobber med for å nå bærekraftsmålene i praksis - det som Brunsson (2007) omtaler som handlinger, for deretter å undersøke om det er avvik mellom casebedriftens handlinger og prat. Avslutningsvis vil vi trekke frem utfordringene med bærekraftsarbeidet som oppstår som en konsekvens av motstridende krav fra interessentene.

Et overordnet mål i Michelins bærekraftstrategi er 50% klimanøytralitet innen 2030, og 100% innen 2050 (Michelin, 2021, s. 8). Det er tydelig at Michelins overordnede bærekraftsmål er i tråd med FNs bærekraftsmål 12, som handler om ansvarlig forbruk og produksjon (FN-sambandet, 2021). Ifølge respondentene er ledelsen i casebedriften opptatt av at det skal være en kobling mellom morselskapets bærekraftstrategi og deres arbeid med bærekraft, og understreker at målet om klimanøytralitet også er noe de ønsker å oppnå. Informantene understreker imidlertid at bærekraftsatsingen i casebedriften er i startfasen, og at det på nåværende tidspunkt ikke er besluttet hvilke av FNs bærekraftsmål som vil være aktuelle for casebedriften å trekke frem i sin bærekraftstrategi. Informant C legger til at virksomheten har et større fokus på bærekraft nå, enn før selskapet ble kjøpt opp, og begrunner dette med at Michelin har en visjon som tilsier at alt skal være bærekraftig i konsernet. Videre forteller informant A at casebedriften i hovedsak fokuserer på fire bærekraftige initiativer. Disse initiativene dreier seg om biobaserte råmaterialer, resirkulerbart garn, reproduksjon og resirkulering.

Et av Michelins viktigste bidrag til en bærekraftig produksjon er å redusere konsernets miljøavtrykk (Michelin, u.åc.). Dette bekrefter også informantene, og legger til at casebedriften har samme målsetning som morselskapet. Under intervjuene forteller informantene at casebedriften har ulike forskningsprosjekter som tar sikte på å gjøre produktene mer miljøvennlig - og samtidig redusere selskapets miljøavtrykk. Informant A forteller at casebedriften blir oppfordret til å redusere CO₂-avtrykket til alle råmaterialene i selskapets hovedbestanddeler. Et initiativ som trekkes frem av informant A og B i den forbindelse er forskning på biobaserte råmaterialer. Informant B forteller videre at casebedriften har fått inn de første 20 tonnene med biobaserte råmaterialer i fabrikk.

Selskapet er nå ferd med å lage produkter av dette, samtidig som det undersøkes hvorvidt et produkt med biobaserte råmaterialer kan redusere virksomhetens CO₂-avtrykk.

Resirkulering er et annet initiativ som trekkes frem i intervjuene. Informantene forteller at Michelin har et prosjekt i Chile hvor det forskes på resirkulering av dekk. Formålet med prosjektet er at man innen 2022 skal kunne levere alle dekk inn til resirkulering, og at materialet som kommer fra de resirkulerte dekkene skal kunne brukes til produksjon av nye dekk. Informant A forteller at dekkene til Michelin består av de samme materialene som deres produkter, og at det dermed forskes på hvordan selskapet kan bruke Michelins retursystem til å resirkulere deres produkter. Informant C påpeker at det kreves et stort logistisk apparat for at dette skal være mulig å gjennomføre i praksis, og at dette er innovasjon på høyt nivå. Det legges også til av informant A at denne prosessen tar lang tid. Samtlige av informantene forteller videre at det i tillegg forskes på hvordan casebedriften kan bruke en prosentandel av eksisterende produkt rett inn i ny produksjon. Det siste initiativet under Michelin paraplyen innenfor bærekraft, er ifølge informant A resirkulert garn som benyttes i produktene. De tre siste initiativene her handler i stor grad om forskning og innovasjon, og kan derfor knyttes til FNs bærekraftsmål 9, som handler om industri, innovasjon og infrastruktur. Disse initiativene kan også knyttes til FNs bærekraftsmål 12, som omhandler ansvarlig forbruk og produksjon (FN-sambandet, 2021).

I tillegg til initiativene som casebedriften har igangsatt, mener samtlige av informantene at verdikjeden må være med å hjelpe for å få mer bærekraftige løsninger. Informant A forteller at casebedriften samarbeider med morselskapet i flere av forskningsprosjektene, og trekker også frem underleverandørene som en viktig samarbeidspartner. Underleverandørene har ifølge informant A og B et stort ønske om å være tilbydere av innovative og bærekraftige produkter. Et samarbeid med Michelin og underleverandørene kan redusere determineringsproblemene, og samtidig gjøre det enklere for virksomheten å implementere nye bærekraftige løsninger (Brunsson et al., 2015, s. 95). Informantene forteller at samarbeidet med leverandørene gjør det mulig å ta i bruk produkter av høy kvalitet på grunn av fokuset på dette innenfor verdikjeden. Det er tydelig at casebedriften ønsker å samarbeide med andre interessenter for å få tilgang på bærekraftige produkter, forskning og løsninger. Dette arbeidet kan særlig knyttes opp mot FNs bærekraftsmål 17, som handler om samarbeid for å nå målene (FN-sambandet, 2021).

4.4.1 utfordringer knyttet til bærekraftsarbeidet

Når et selskap har flere ulike interessenter å forholde seg til, er det ikke uvanlig at det oppstår interessekonflikter (Jacobsen et al., 2019, s. 156). Det kom tydelig frem i intervjuene at motstridende krav fra interessentene også var en stor utfordring for casebedriften. Der var spesielt forholdet mellom eiere og kunder, i tillegg til forholdet mellom leverandører og kunder som ble trukket frem.

Eiere og kunder

Samfunnsansvar og bærekraft er svært sentralt i strategien til Michelin, noe som kommer tydelig frem i selskapets visjon: "alt skal være bærekraftig i Michelin" (Michelin, 2021, s. 14). Det kommer frem i intervjuene at dette også er noe casebedriften forholder seg til i stor grad, da selskapet er en del av Michelin-konsernet. Et annet viktig element som Michelin trekker frem i bærekraftstrategien er Elkingtons (1997) tredelte bunnlinje. I modellen til Elkington (1997) ligger det ulike interessekonflikter og dilemmaer, og det vil derfor ikke være uvanlig at selskaper som fokuserer på de tre P`ene vil møte ulike konflikter og dilemmaer som selskapet må ta stilling til.

Et sentralt mål i Michelins bærekraftstrategi er å redusere konsernets CO₂-avtrykk (Michelin, 2021, s. 17). Casebedriften produserer produkter som leveres til hele verden, og det finnes ifølge informant B, flere tilsvarende produkter på markedet. Informant A mener at casebedriften kan skille seg ut fra sine konkurrenter ved å produsere produkter med biobaserte råmaterialer. Samtlige av informantene forteller at et produkt med biobaserte råmaterialer vil redusere casebedriftens CO₂-avtrykk betydelig, men understreker at slike produkter vil ha en høyere pris sammenlignet med mindre klimanøytrale produkter. Den største utfordringen er dermed at kundemassen ikke er villige til å betale en høyere pris for et klimanøytralt produkt, så lenge det finnes tilsvarende produkter til en rimeligere pris på markedet, ifølge samtlige informanter. Som et alternativ mener informant A at selskapet må redusere prisen for at kundene skal være villige til å teste produktene med biobaserte råmaterialer. Det er verdt å merke seg at denne type dilemmaer ikke er uvanlige for selskaper som casebedriften å støte på, da dette er en vanlig utfordring når man fokuserer på alle de tre P`ene i Elkingtons (1997) tredelte bunnlinje. Det er imidlertid enighet blant informantene at det ville vært enklere for selskapet å imøtekomme kravene til både morselskapet og kundene ved at det ble innført et lovregulert myndighetskrav.

Informantene påpeker at det ikke eksisterer et myndighetskrav som pålegger organisasjoner å ta i bruk klimanøytrale produkter. Ingen av informantene utdyper mer rundt dette enn at de har et ønske om lovregulering på området. Det kommer heller ikke frem om de er i dialog med regulerende myndigheter for å få endret loven. På bakgrunn av informasjonen som kommer frem kan det se ut til at det er en utfordring for casebedriften å tilfredstille kravene til kundene, og samtidig handle i overensstemmelse med det som er besluttet om bærekraftig produksjon med dagens lovgivning (Brunsson et al., 2015, s. 104). Her blir det tydelig at det foreligger motstridende krav fra morselskapet og kundene, og at det dermed vil være utfordrende for casebedriften å imøtekomme kravene fra begge interessentene samtidig. Det blir derfor et avvik mellom selskapets prat om klimanøytralitet og reduksjon av CO₂-avtrykk, og de konkrete handlingene som utføres i praksis. Det kan derfor argumenteres for at casebedriften i denne sammenhengen kan anses som hyklersk fordi inntjening fremstår som viktigere enn miljø (Brunsson et al., 2015, s. 103). Det er imidlertid lite som tyder på hykleri blir anvendt som en bevisst strategi for å fremstille selskapet som mer bærekraftig enn det som er tilfellet, da det trekkes frem flere initiativer som arbeides med for å få til en mer bærekraftig produksjon i casebedriften.

Det kan likevel tyde på at et myndighetskrav, både nasjonalt og internasjonalt, som pålegger virksomheter å ta i bruk bærekraftige produkter er nødvendig, slik at flere selskaper skal produsere bærekraftige produkter. Informant B påpeker at casebedriften selvfølgelig følger de lover og regler som pålegges dem, men forteller at selskapet ønsker å strekke seg lengre for å imøtekomme kravene fra morselskapet om bærekraftig produksjon. Dette samsvarer med det Ingebrigtsen (2004) omtaler som en proaktiv organisasjon. Endringer i politiske krav og reguleringer på globalt og nasjonalt nivå, kan føre til drastiske endringer for selskaper (Bjartnes et al., 2018, s. 5-6). Et myndighetskrav som pålegger virksomheter å kun produsere bærekraftige produkter kan få betydelige konsekvenser for selskaper som casebedriften. Informant A viser likevel til at casebedriften, med Michelin i spissen, har forsket på dette lenge, og mener at et lovpålagt myndighetskrav vil utgjøre en positiv forskjell for selskapet.

Leverandører og kunder

I intervjuene kommer det frem at motstridende krav fra leverandører og kunder også er en utfordring for selskapet. Ifølge informant A og B ønsker selskapets underleverandører, i likhet med casebedriften, å være tilbydere av innovative og bærekraftige produkter. Leverandørene har også egne forskningsavdelinger, og er ifølge informant A, kommet mye lengre i forhold til

testing av biobaserte råmaterialer enn dem. Dette innebærer at casebedriften har muligheten til å kjøpe varer fra sine underleverandører, som ifølge informantene er av høy kvalitet ettersom det også forskes hos underleverandørene. Det oppstår likevel en utfordring i forhold til kundene, ifølge informant C. Den største utfordringen er ifølge informant A og C at kundene ikke er villige til å betale mer for et bærekraftig produkt, eller ønsker å ta risikoen for at de får et produkt som ikke fungerer som det skal. Det er tydelig at casebedriften står overfor et dilemma, og må prioritere kundenes eller leverandørens ønsker.

Dette kan være en vanskelig prioritering, da begge interessentgruppene er vesentlige for virksomheten (Brunsson et al., 2015, s. 104). Dersom casebedriften ønsker å imøtekomme begge gruppenes krav, er det desto viktigere å gjennomføre interessentdialoger. Selskapet vil gjennom en interessentdialog kunne få et enda tydeligere bilde på hva de ulike interessentene vektlegger, og samtidig gjøre det klarere overfor interessentene hva casebedriften selv ønsker (Carson et al., 2019, s. 268). Det kan tyde på at dette vil være vanskelig for casebedriften å gjennomføre, da kundene ikke ønsker å betale prisen det koster for det leverandørene ønsker å levere. Det kan da være aktuelt for casebedriften å bruke hykleri som en bevisst strategi (Brunsson et al., 2015, s. 106). Dette vil si at casebedriften kan gi uttrykk til begge parter om at deres krav blir oppfylt, mens de velger å ikke gjøre det i praksis. I gitt situasjon, hvor det er fysiske produkter som er de motstridende kravene, vil det være vanskeligere å bruke hykleri som en strategi. Det vil da være mer aktuelt, som nevnt, å gjennomføre ytterligere dialoger med interessentgruppene, for å skape mer forståelse av hva som kreves, og hva casebedriften selv ønsker (Carson et al., 2019, s. 268).

4.5 Oppsummering av funn

I denne delen vil vi presentere en oppsummering av undersøkelsens viktigste funn med utgangspunkt i de ulike forskningsspørsmålene.

Michelins bærekraftstrategi blir kommunisert gjennom selskapets hjemmeside og ulike offentlige dokumenter. I Michelins bærekraftsrapport kommer det frem at selskapet fokuserer på alle 17 av FNs bærekraftsmål, og det vises samtidig til i hvilken grad selskapet mener de bidrar til måloppnåelse av de ulike målene. Casebedriften har imidlertid lite informasjon om bærekraft på sin hjemmeside, med ett unntak. Her forteller selskapet om deres mål om resirkulering av produktene, og at dette er noe som selskapet forsker på.

Den overordnede bærekraftstrategien er det morselskapet Michelin som beslutter. I konsernets bærekraftstrategi blir prinsippene fra den tredelte bunnlinjen ilagt særlig stor vekt.

Dette er noe casebedriften tar utgangspunkt i når selskapet på nåværende tidspunkt utarbeider sin egen strategi. Hvilke bærekraftsmål som velges er det ledelsen i casebedriften som beslutter, og baserer valgene på hvor selskapet har mulighet til å bidra med noe i forhold til de overordnede målene til morselskapet. I beslutningsprosessen forhører selskapet seg med sine interessenter, men i hvilken grad interessentene prioriteres er imidlertid varierende. Det ser ut som at morselskapets ønsker ofte prioriteres fremfor de øvrige interessentene, slik som ansatte, kunder og leverandører.

I arbeidet som gjøres for å visualisere bærekraftstrategien har casebedriften til nå møtt på flere utfordringer. Det foreligger motstridende krav, både mellom morselskap og kunder, og leverandør og kunder. Morselskapet ønsker på sin side å redusere konsernets CO₂-avtrykk, noe som innebærer å bruke biobaserte råmaterialer, mens kundene ikke er villige til å betale merkostnaden for et mer klimanøytralt produkt. Leverandørene ønsker i likhet med morselskapet å levere mer bærekraftige materialer som kan brukes i produksjonen. Det viser seg imidlertid at kundene ikke ønsker å ta risikoen for at produktet ikke fungerer like godt som det opprinnelige, og velger derfor et produkt som er mindre bærekraftig, til en rimeligere pris.

Det trekkes frem flere initiativer som casebedriften har igangsatt for å nå bærekraftsmålene i praksis. Det er startet ulike forskningsprosjekt som har til hensikt å redusere selskapets CO₂-avtrykk. Det er blant annet kjøpt inn flere tonn med biobasert råmaterialer som skal tas i bruk i produksjonen for å gjøre produktene mer bærekraftige. De siste initiativene er knyttet til resirkulering. Det forskes på hvordan selskapet skal kunne resirkulere produktene sine slik at dette kan brukes i ny produksjon.

5.0 Konklusjon

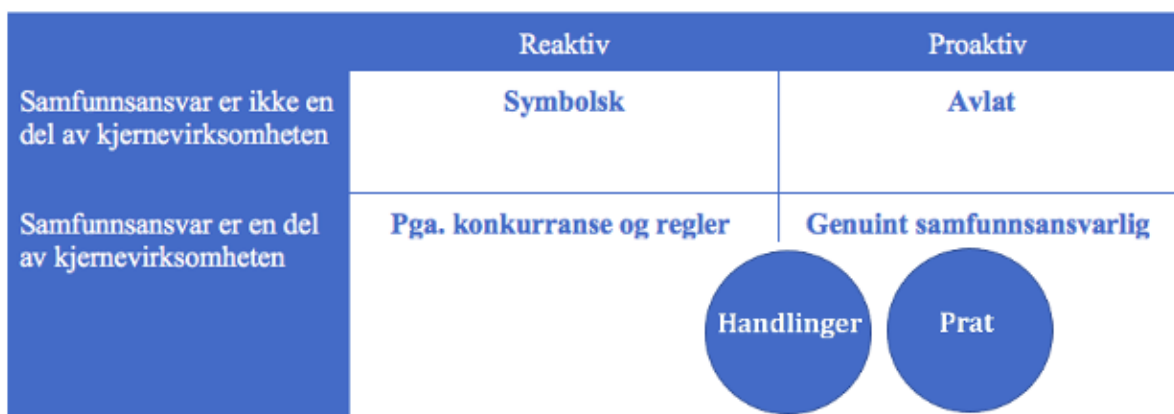
Problemstillingen vi har søkt svar på i denne oppgaven er: *Bærekraftsatsingen i en Michelin-bedrift, mer enn bare prat?*

Det viser seg at det har skjedd en utvikling i casebedriftens tilnærming til bærekraft. Det kommer frem at selskapet tidligere ikke har vært så opptatt av å strekke seg lengre enn det lover og regler pålegger dem, noe som kan tyde på en reaktiv tilnærming til bærekraft (Ingebrigtsen, 2004, s. 31). Etter at casebedriften ble kjøpt opp av Michelin har casebedriften derimot blitt mer opptatt av å tydeliggjøre sitt samfunns- og bærekraftsarbeid, da det på nåværende tidspunkt utvikles en egen bærekraftstrategi. Bærekraftsarbeidet er svært godt forankret i Michelins strategi, og det kan derfor tenkes at casebedriften har et større fokus på dette for å opprettholde konsernets legitimitet og omdømme. Bærekraft har nå blitt en del av casebedriftens kjernevirksomhet, hvilket gjenspeiler seg i konsernets visjon: alt skal være bærekraftig. Dette innebærer at casebedriftens tilnærming har gått fra reaktiv, til noe mer proaktiv.

Funnene i studien viser at praten til casebedriften er sammenfallende med det Michelin forteller om bærekraftsmål 9, 12 og 17. FNs bærekraftsmål 9 handler om industri, innovasjon og infrastruktur. Handlingene som er igangsatt av casebedriften i henhold til dette bærekraftsmålet er ulike forskningsprosjekter. Det forskes blant annet på hvordan selskapet kan resirkulere eksisterende produkter og bruke en prosentandel av dette rett inn i ny produksjon, og hvordan selskapet kan bruke biobaserte råmaterialer for å gjøre produktene mer bærekraftig. Når det kommer til bærekraftsmål 12 som omhandler ansvarlig forbruk og produksjon, ser vi en tilknytning til initiativene som casebedriften har igangsatt for bærekraftsmål 9. Essensen i bærekraftsmål 12 er å redusere CO₂-avtrykket til konsernet. Funnene i studien viser at casebedriften har mulighet til å bruke mer bærekraftige råmaterialer i produksjonen, men er likevel noe tilbakeholden til å gjennomføre dette fullstendig. Det vises til at kundene ikke er villig til å betale merkostnaden for et mer bærekraftig produkt, og dette er grunnlaget for at casebedriften ikke velger å produsere kun produkter med biobaserte råmaterialer. Casebedriften etterlyser derfor et myndighetskrav som pålegger alle bedrifter å velge bærekraftige løsninger. Videre handler bærekraftsmål 17 om samarbeid for å nå målene. Casebedriften samarbeider med Michelin i flere forskningsprosjekter. Det kommer også frem at det er et samarbeid mellom casebedriften og deres underleverandører. Det er tydelig at

casebedriften ønsker å samarbeide med andre interessenter for å få tilgang til bærekraftige produkter, forskning og samtidig bidra til oppnåelse av FNs bærekraftsmålene raskere enn de ville klart alene.

Funnene viser at det er samsvar mellom casebedriftens prat og handlinger for bærekraftsmål 9 og 17. Når det gjelder bærekraftsmål 12 er det derimot enkelte avvik. Handlingene rundt bærekraftsmål 12 fremstår som å være preget av konkurranse og regler. Casebedriften kan på bakgrunn av dette ikke defineres som genuint samfunnsansvarlig, fordi de aktivt velger å ikke bruke biobaserte råmaterialer i hele sin produksjon, til tross for at dette er noe de har tilgang på. Inntjeningen oppfattes som viktigere enn å redusere casebedriftens CO₂-avtrykk, og det vil derfor være avvik mellom praten knyttet til bærekraftsmål 12, og handlingene. Dette gir casebedriftens handlinger og prat følgende plassering i Karlsens (2010) modell:



Figur 5.1: Visuell fremstilling av casebedriftens bærekraftsatsing

Slik det fremkommer av figur 5.1 er det tydelig at det ikke er samsvar mellom casebedriftens prat og handlinger, og vil på bakgrunn av dette kunne anses som hyklersk (Brunsson et al., 2015, s. 103). Det kan imidlertid påpekes at casebedriften er i startfasen når det kommer til bærekraftsatsingen. Det er igangsatt flere tiltak som viser at casebedriften har et ønske om å være mer proaktive, og integrere bærekraft i større grad i sin bedrift. På bakgrunn av dette vil vi konkludere med at bærekraftsatsingen er mer enn bare prat i denne Michelin-bedriften, da det sees en sammenheng mellom prat, og det som blir utført i praksis.

5.1 Kritisk refleksjon

Det teoretiske rammeverket som er benyttet i denne undersøkelsen har vært et godt verktøy for å kunne belyse oppgavens problemstilling fra ulike perspektiver, og anses derfor som dekkende for våre funn. Utvalget i denne undersøkelsen besto av tre informanter fra ledelsesnivå. Det er verdt å merke seg at funnene kunne sett annerledes ut dersom informantene hadde vært rekruttert fra flere nivåer i selskapet. Det kan tenkes at både ansatte og tillitsvalgte har et annet syn enn ledelsen, da det ofte er disse som utfører praksisen av det ledelsen har besluttet. Det er derfor ikke utenkelig at et utvalg bestående av informanter fra flere nivåer kunne gitt oss andre svar som kunne påvirket problemstillingens konklusjon. For å styrke undersøkelsens kvalitet ytterligere kunne vi derfor benyttet oss av triangulering, og med det fått et mer nyansert bilde av situasjonen.

Intervjuguiden ble sendt ut i forkant av intervjuene, noe som medførte at vi gikk glipp av spontane svar. Denne informasjonen ga informantene en anledning til å forberede seg, noe som trolig påvirket svarene som ble gitt til en viss grad. Under intervjuene ga informantene utfyllende og tilsynelatende gjennomtenkte svar. Svarene var imidlertid nokså sammenfallende, noe som kan være en konsekvens av at informantene hadde anledning til å forberede seg sammen. I etterkant av intervjuene ble vi oppmerksomme på at det var enkelte spørsmål som kunne vært utdypet i større grad. Det kunne blant annet blitt stilt flere oppfølgingsspørsmål om hvordan interessentdialogen foregikk med de ulike interessentene, samt hvorfor og hvem som hadde besluttet at casebedriften skal ha en egen bærekraftstrategi. Denne informasjonen anses likevel ikke som avgjørende for vår konklusjon for om bærekraftsatsingen i casebedriften er mer enn bare prat.

5.2 Forslag til videre forskning

Underveis i denne studien observerte vi flere områder som kunne vært interessant å undersøke ytterligere. Den etiske problemstillingen er at selskapet i hovedsak opererer i en bransje som i utgangspunktet ikke er så bærekraftig. Med tanke på at bærekraft står så sentralt i Michelins strategi kunne det vært interessant å gjennomføre denne studien i en annen Michelin-bedrift for å sammenligne resultatene. Vi foreslår også at det inkluderes flere respondenter enn det som er benyttet i denne undersøkelse, ikke bare fra ledelsesnivå, dette for å kunne få et bredere innblikk. Det kunne også vært interessant å undersøke hvilken betydning interessentteorien har for en bedrifts grad av suksess.

6.0 Litteraturliste

- Aqueveque C., Rodrigo P., & Duran I. J. (2018). Be bad but (still) look good: Can controversial industries enhance corporate reputation through CSR initiatives? *Business Ethics: A European Review*, 27 (3), 222-237.
<http://doi.org/10.1111/beer.12183>
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organizations outside organizations. The significance of partial organization. *Organization*. 18 (1), 83-104.
<http://doi.org/10.1177/1350508410376256>
- Apeland, N. M. (2007). *Det gode selskap - omdømmebygging i praksis*. Høvik: Hippocampus.
- Bjartnes, A., Mangset, L. E. & Gjølberg, M. (2018). *Hvordan møte klimarisiko?: Råd og tips til selskaper og næringer som skal håndtere klimaendringer og stramme klimapolitikk*. (06/2018). <https://klimastiftelsen.no/hvordan-mote-klimarisiko/>
- Brunsson, K., & Brunsson, N. (2015). *Beslutninger*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Brunsson, N. (2003). Organized hypocrisy. I B. Czarniawska & G. Sevón (Red.), *The northern lights. Organization theory in Scandinavia* (s. 201-222). Oslo: Abstrakt forlag.
- Brunsson, N. (2007). *The consequences of decisions-making*. Oxford: Oxford University Press.
- Bou-Karroum, L., Hakoum, M. B., Hammoud, M. Z., Khamis, A. M., Al-Gibbawi, M., Badour, S., Hasbani, D. J., Lopes, L. C., El-Rayess, H. M., El-Jardali, F., Guyatt, G. & Akl, E. A. (2018). Reporting of financial and non-financial conflicts of interest in systematic reviews on health policy and systems research: A cross sectional survey. *International Journal of Health Policy Management*. 7 (8), 711–717.
<https://doi.org/10.15171/ijhpm.2017.146>
- Brønn, P. S., Velsand, K., & Sjøbu, A. (2019). *Åpen eller innadvendt - omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1-8.
<https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Carson, S. G., Kosberg, N., Skauge, T., & Laudal, T. (2015). *Etikk for beslutningstakere*.

- Oslo: Cappelen Damm.
- Carson, S.G & Skauge, T. (2019). *Etikk for beslutningstakere – Virksomheters bærekraft og samfunnsansvar* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Dahlum, S. (2020, 08. juli). Validitet. Hentet fra <https://snl.no/validitet>
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2010). From corporate social responsibility awareness to action? *Social Responsibility Journal* 6 (3), 452-468.
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2014). Norske og internasjonale regler og initiativ knyttet til samfunnsansvar (CSR). *Praktisk økonomi og finans*, 30 (3), 191-201. Hentet fra https://www.idunn.no/file/pdf/66721446/pof_2014_03_pdf.pdf
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks - The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd
- Fjørtoft, B., Grimstad, S. M. F., & Glavee-Geo, R. (2019). 8. *Utvikling av en modell for samfunnsansvar i den maritime næringen*. Universitetsforlaget, 181-204. <https://doi.org/10.18261/9788215034393-2019-08>
- FN-sambandet. (2021, 08. januar) FNs bærekraftsmål. Hentet fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Fortune (u.å.). *Fortune Global 500*. Hentet 16. mai 2021 fra <https://fortune.com/global500/2020/search/>
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman.
- Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*. The New York Times Magazine
- Gray, R. (2001). *Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt?*. *Business ethics: A European review*, 10 (1), 9-15.
- Gripsrud, G., Olsson, U.H., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. (2. utg.). Trondheim: Høyskoleforlaget.
- Ingebrigtsen, S., & Jakobsen, O. D. (2004). *Økonomi, natur og kultur: ny økonomi på et filosofisk grunnlag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jacobsen, D. I. (2011). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag
- Karlsen, S. M. (2010). Ledelsesansvar og styringsproblem knyttet til bedrifters samfunnsansvar. I G. Ladegård, & S. I. Vabo, *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kezar, A. (2012). Bottom-Up/Top-Down Leadership: Contradiction or Hidden Phenomenon, *The Journal of Higher Education*, 83 (5), 725-760. DOI: 10.1080/00221546.2012.11777264
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvalnes, Ø. (2020). *Etikk og bærekraft*. (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Mahoney, L. S., Thorne, L., Cecil, L. & LaGore, W. (2013). A research note on standalone corporate social responsibility reports: Signaling or greenwashing? *Critical perspectives on Accounting*, 24 (4-5), 350-359.
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.09.008>
- Michelin (2021). *2020 Universal registration document*. Hentet 7. mai 2021 fra <https://www.michelin.com/en/sustainable-development-mobility/performance-transparency/publications/>
- Michelin (2020). *2019 Universal registration document*. Hentet 7. april 2021 fra <https://www.michelin.com/en/press-releases/press-release-2019-universal-registration-document-availability/>
- Michelin (u.åa.). *Sustainable development and mobility*. Hentet 7. april 2021 fra <https://www.michelin.com/en/sustainable-development-mobility/>
- Michelin. (u.åb.). *The MICHELIN Company*. Hentet 8. april 2021 fra <https://guide.michelin.com/en/about-the-michelin-company>
- Michelin (u.åc.) *United Nations sustainable development goals*. Hentet 8. april 2021 fra <https://www.michelin.com/en/sustainable-development-mobility/performance-transparency/un-sustainable-development-goals/>
- Michelin (u.åd.) *Our organization*. Hentet 9. mai 2021 fra <https://www.michelin.com/en/michelin-group/about-us/organization/>

- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994) *Qualitative Data Analysis*. (2. utg.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Olsen, J. B. & Syse, H. (2020). *Næringslivsetikk og samfunnsansvar* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Phillips, R., Freeman, R. E. & Wicks, A. C. (2003) What Stakeholder Theory Is Not. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 479-502.
- Prop. 158 L (2015–2016). *Lov om organisering av forskningsetisk arbeid (forskningsetikkloven)*. Kunnskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-158-l-20152016/id2511345/sec3>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold - Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25 (1), 54–67.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8utg.). Edinburg Gate: Pearson Education Limited.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. (7. utg.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. London: SAGE Publications.
- Siri, M. & Zhu, S. (2019). Will the EU commission Successfully Integrate Sustainability Risk and Factors in the Investor Protection Regime? A Research Agenda. *Sustainability*, 11 (22), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su11226292>
- Strand, R., Freeman, R.E. & Hockerts, K. (2015). Corporate Social Responsibility and Sustainability in Scandinavia: An Overview. *Journal of Business Ethics*, 127, 1–15.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2224-6>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Universitetet i Agder (u.å.). *Rutinar for behandling av personopplysningar i forskning og i studentoppgåver*. Hentet 13 april 2021 fra
<https://www.uia.no/forskning/om-forskningen/rutinar-for-behandling-av-personopplysningar-i-forskning-og-i-studentoppgaaver>
- Verdenskommisjonen for miljø og utvikling (1987). *Vår felles framtid*. Tiden Norsk Forlag, Oslo, Norge.

- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). *Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions*. *Journal of Marketing*, 73 (6), 77-91. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.77>
- Wæhle, E., Dahlum, S., & Grønmo, S. (2020, 14. mai). *Case studie*. Det store norske leksikon. <https://snl.no/case-studie>

Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse til intervju

Vil du delta i forskningsprosjektet:

“Bærekraftsatsing i en Michelin-bedrift, mer enn bare prat?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke i hvilken grad det er samsvar mellom virksomhetens prat og handling i arbeidet med bærekraft. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to økonomistudenter som studerer ved Universitetet i Agder. Denne våren skriver vi vår masteroppgave, innenfor temaet samfunnsansvar og bærekraft. Problemstillingen vi skal ta for oss i denne masteroppgaven er: *“Bærekraftsatsing i en Michelin-bedrift, mer enn bare prat?”*

For å belyse problemstillingen har vi utarbeidet fire forskningsspørsmål:

1. Hvordan virksomheten kommuniserer sitt budskap om bærekraft?
2. Hvorfor har organisasjonen valgt disse bærekraftsmålene?
3. Hvor i organisasjonen er beslutningene om bærekraft tatt?
4. Hvordan jobber organisasjonen for å nå bærekraftsmålene i praksis?

Hvorfor du får spørsmål om å delta og hva det vil innebære for deg?

Vi ønsker å ha deg med som informant i vår oppgave for å få innsikt i hvordan dere arbeider med bærekraft i deres virksomhet. Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til intervju. Vi skal hovedsakelig samle inn opplysninger om bærekraftsarbeidet i organisasjonen, men det vil også bli innhentet informasjon om nåværende stilling, og hvilken forståelse du har av bærekraft- og samfunnsansvarsbegrepet. Disse opplysningene vil ikke bli direkte brukt i oppgaven, men heller for at vi skal kunne danne oss et bilde av hvem du er. Det vil bli tatt notater under intervjuet. Vi ønsker å gjengi dine synspunkter, men det vil ikke være mulig å gjenkjenne deltakeren i publikasjonen. Opplysningene om deg vil bare bli brukt til formålene vi har beskrevet i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode som lagres adskilt fra øvrige datamateriale. Det vil kun være oss to studenter som vil ha tilgang på opplysningene som samles inn.

Det er frivillig å delta

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

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Etter prosjektets slutt vil all form for datamateriale bli slettet, noe som etter planen er 01.06.2021.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Elisabeth Nilsen, tlf: 990 21 692, e-mail: elin14@uia.no

Malene Eidsgaard, tlf: 418 52 256, e-mail: malenee@uia.no

Eventuelt veiledere:

Stine Rye Bårdsen, tlf: 38 14 16 24, e-mail: stine.r.bardsen@uia.no

Torunn Skåltveit Olsen, tlf: 37 23 31 62, e-mail: torunn.s.olsen@uia.no

Vårt personvernombud:

Ina Danielsen, tlf: 452 54 401, e-mail: personvernombud@uia.no

Med vennlig hilsen

Elisabeth Nilsen og Malene Eidsgaard

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “*Bærekraftsatsing i en Michelin-bedrift, mer enn bare prat?*”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

at opplysningene mine lagres under prosjektet, og at jeg kan gjenkjennes i dette

(personopplysninger vil ikke bli publisert)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 1. juni 2021.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Innledende spørsmål:

1. Kan du fortelle oss litt om din nåværende stilling?
2. Hvor lenge har du arbeidet i virksomheten?
3. Hva legger du i begrepet bærekraft?
4. Hva legger du i begrepet samfunnsansvar?

Hovedspørsmål:

5. I hvilken grad vil Michelins bærekraftstrategi få betydning for deres arbeid med bærekraftsmålene?
 - Fokuserer dere på det samme som Michelin? Hvis ikke, hva gjør dere?
6. Hvorfor har deres virksomhet valgt disse bærekraftsmålene?
7. Hvem er det som beslutter bedriftens bærekraftstrategi?
8. Har virksomheten forhørt seg med sine interessenter i utarbeidelsen av sin bærekraftstrategi?
 - Hvis ja, hvor mye blir interessentenes mening vektlagt?
9. Opplever bedriften motstridende krav fra deres interessenter?
 - Hvis ja, hvordan løses denne konflikten?
10. Hvordan jobbes det i praksis for å nå bærekraftsmålene?
 - Hvilke konkrete tiltak er iverksatt?
11. Opplever du at arbeidet med bærekraft er en del av deres kjernevirksomhet?
12. Opplever du samsvar mellom virksomhetens bærekraftstrategi, og det arbeidet som blir gjort i praksis?
 - Kan du utdype?
13. Hvilke utfordringer møter organisasjonen i arbeidet med bærekraft?

Avsluttende spørsmål:

14. Hvilke framtidsutsikter har dere til implementering av bærekraftsmålene i deres virksomhet?
15. Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å tilføye?

Vedlegg 4: Refleksjonsnotat Elisabeth Nilsen

I dette refleksjonsnotatet vil jeg bruke vår masteroppgave til å diskutere temaet internasjonalisering. Innledningsvis vil jeg oppsummere masteroppgavens viktigste funn, før jeg videre vil diskutere hvordan vår undersøkelse kan relatere seg til en større internasjonal sammenheng. Avslutningsvis presenteres en kort oppsummering av diskusjonen som har fremkommet i refleksjonsnotatet.

Sammendrag av oppgaven

I vår masteroppgave har vi hatt et samarbeid med en klynge innenfor den globale og maritime næringen. I forbindelse med samarbeidet har vi gjennom vår masteroppgave undersøkt om bærekraftsatsingen er mer enn bare prat. I den forbindelse har vi valgt å gjennomføre et enkeltcasestudie av et utvalgte selskap som er medlem av klyngen. Casebedriften i denne undersøkelsen er eid av Michelin-konsernet, og vil i denne undersøkelsen bli holdt anonym. I undersøkelsen er det benyttet en kvalitativ tilnærming. Som datainnsamlingsmetode har vi benyttet en kvalitativ dokumentanalyse av Michelins bærekraftstrategi - morselskapet til casebedriften, for å undersøke hva som er organisasjonens prat og personlige intervjuer av tre utvalgte respondenter i casebedriften.

I denne studien søkte vi særlig å undersøke om det var et avvik mellom casebedriftens beslutninger om bærekraft og de konkrete handlingene som fant sted i praksis. Vi forsøkte å besvare dette ved hjelp av fire forskningsspørsmål, som skulle undersøke hvordan virksomheten hadde kommunisert sitt budskap om bærekraft, hvorfor organisasjonen hadde valgt akkurat disse bærekraftsmålene, hvor i organisasjonen beslutningene om bærekraft var tatt og til slutt hvordan organisasjonen jobbet for å nå bærekraftsmålene i praksis.

Det viste seg at casebedriften på nåværende tidspunkt ikke hadde utarbeidet sin egen bærekraftstrategi, og i hovedsak fulgte morselskapet, Michelins, bærekraftstrategi. For å undersøke hva som var selskapets prat ble det hovedsakelig tatt utgangspunkt i Michelins egne uttalelser om bærekraftsarbeidet som ble kommunisert på deres hjemmeside og i ulike offentlige rapporter. Det ble også gjennomgått hva casebedriften fortalte om bærekraftsatsingen på sin hjemmeside, men det var relativt lite.

Videre kom det frem at casebedriften var i gang med å utvikle sin egen bærekraftstrategi, og det viste seg at det var morselskapet som besluttet de overordnede målene og la noen generelle føringer som casebedriften måtte forholde seg til. Det var imidlertid ledelsen i casebedriften som besluttet den endelige strategien for selskapet, og bestemte hvilke av FNs bærekraftsmål som selskapet hadde muligheter til å bidra med.

Resultatene fra undersøkelsen viste at casebedriften hadde satt i gang flere initiativer for å oppnå bærekraftsmålene i praksis. Det var hovedsakelig fire initiativer som ble trukket frem av informantene i casebedriften. Disse initiativene handlet hovedsakelig om innovasjon og forskning på hvordan biobaserte råmaterialer kunne være med å redusere selskapets CO₂-avtrykk. Det viste seg at det var samsvar mellom casebedriftens prat og to av bærekraftsmålene, herunder bærekraftsmål 9 og 17. Når det kom til bærekraftsmål 12 var det derimot enkelte avvik, noe som gjør at casebedriften i denne sammenheng kan anses som hylersk. Vi konkluderte til slutt med at bærekraftsatsingen i casebedriften var mer enn bare prat, da det sees en sammenheng mellom prat og handlingene som utføres i praksis.

Internasjonalisering

Klimautfordringer er et internasjonalt problem, og det er essensielt at verden løser disse problemene, ettersom verdens bæreevne ifølge (WWF, 2020, s. 12) ble overskredet for flere tiår siden (Ditlev-Simonsen, 2014, s. 192). Det er flere studier som viser at verden står ovenfor store miljøutfordringer som bryter med bærekraftig utvikling. Dette har medført at det i løpet av de siste årene har vokst frem en stadig større bevissthet omkring de negative konsekvensene virksomheter og enkeltpersoner har på miljøet. Som en respons på dette har det derfor blitt større fokus på hvordan ulike aktører, som myndigheter, enkeltpersoner og organisasjoner kan bidra for å endre kursen mot en mer bærekraftig utvikling (Ditlev-Simonsen, 2014, s. 192). Det forventes blant annet i større grad enn tidligere at organisasjoner er åpne og transparente om hvordan selskapet bidrar til en mer bærekraftig utvikling. Det har derfor blitt utviklet ulike pålagte og frivillige fremgangsmåter for bedrifters redegjørelse og rapportering av deres samfunnspåvirkning, noe som gjerne kommer frem i bedrifters ikke-finansielle rapporter (Ditlev-Simonsen, 2014, s. 192-193).

I takt med et økende behov for å begrense klimautfordringene har det samtidig ført med seg en økende interesse og behov for alternative energiformer og mer bærekraftige løsninger (NHO, 2018, s. 257-261). Et internasjonalt tiltak som har vært med å sette bærekraft på

agendaen i flere virksomheter over hele verden, er FNs bærekraftsmål. FN har utarbeidet en felles arbeidsplan som tar sikte på å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. Denne planen består av 17 mål og 169 forskjellige delmål (FN-sambandet, 2021.). Det er en økende trend at FNs bærekraftsmål blir tatt i bruk i næringslivet og blir knyttet opp mot selskapers arbeid med bærekraft (Olsen et al., 2020, s. 107).

En vesentlig del av den norske verdiskapningen er knyttet til energinæringen (Ditlev-Simonsen, 2014, s. 257). I takt med de internasjonale trendene bør også energi og den maritime næringen integrere samfunnsansvar og bærekraft i større grad enn tidligere. Casebedriften er en internasjonal leverandør innenfor energi og den maritime næringen som selger produkter til kunder over hele verden. Som en del av energinæringen vil casebedriften derfor kunne ha en viktig rolle i forbindelse med flere av problemene knyttet til dagens klimautfordringer som jordkloden står overfor i dag, og benytte FNs bærekraftsmål som et virkemiddel for å oppnå dette. I takt med en økende internasjonal trend med fokus på bærekraft, kan casebedriften risikere å miste tillit i samfunnet dersom bærekraft ikke integreres, som igjen kan ha en effekt på selskapets langsiktige lønnsomhet.

Gjennom arbeidet med denne masteroppgaven har vi funnet ut at casebedriften benytter seg aktivt av FNs bærekraftsmål i sitt arbeid med samfunnsansvar og bærekraftsatsingen, selv om det ikke eksplisitt kommer frem i selskapets bærekraftstrategi, ettersom denne er under utvikling. Det kan virke som at selskapet i hovedsak fokuserer på tre av FNs bærekraftsmål ut ifra initiativene som informantene forteller om i intervjuene. Ut ifra initiativene er det hovedsakelig bærekraftsmål 9, 12 og 17 som er det mest aktuelle.

Basert på funnene i undersøkelsen synes det å være et stort ønske om lovregulerte myndighetskrav som krever at selskaper velger bærekraftige løsninger, og straffer selskaper som ikke velger det. Uten lovregulerte myndighetskrav kan det virke som at kunder og organisasjoner er mer opptatt av rimelige enn bærekraftige produkter. Det kan tyde på at det derfor er nødvendig at myndigheter både nasjonalt, og internasjonalt, må nødt til å involvere seg og regulere dette for at det skal være mulig å oppnå FNs bærekraftsmål om klimanøytralitet innen 2030.

Oppsummering

I dette refleksjonsnotatet har jeg reflektert rundt temaet internasjonalisering, som ble diskutert opp mot bærekraft og FNs bærekraftsmål. Bærekraft er et viktig tema både nasjonalt og internasjonalt – og ved å inkludere FNs bærekraftsmål i sin strategi kan dette vise omverden at selskapet tar ansvar for å redusere klimautfordringene som verden står ovenfor og dermed påvirke selskapet omdømme positivt. Det er mye som tyder på at et lovregulert myndighetskrav må til for at FNs bærekraftsmål skal oppfylles innenfor fristen i 2030.

Litteraturliste

- Ditlev-Simonsen, C.D. (2014). Norske og internasjonale regler og initiativ knyttet til samfunnsansvar (CSR). *Praktisk økonomi og finans*, 30 (3), 191-201. Hentet fra https://www.idunn.no/file/pdf/66721446/pof_2014_03_pdf.pdf
- FN-sambandet. (2021, 19. april). *FNs bærekraftsmål*. Hentet fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- NHO. (2018). Verden og oss. *Næringslivets perspektivmelding 2018*. https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/naringslivets-perspektivmelding/pdf-er-sept18/nho_perspektivmeldingen_10_energi-og-klima.pdf
- Olsen, J. B. & Syse, H. (2020). *Næringslivsetikk og samfunnsansvar* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- WWF. (2020). *Living Planet Report 2020. Bending the curve of biodiversity loss*. Hentet fra https://www.wwf.no/assets/attachments/LPR2020_full_rapport.pdf

Vedlegg 5: Refleksjonsnotat Malene Eidsgaard

Temaet for dette refleksjonsnotatet er *responsible*. Jeg vil innledningsvis gi et sammendrag av vår masteroppgave, deretter vil jeg diskutere oppgaven, gjennomføring av oppgaven og masterstudiet mot begrepet *responsible*. Avslutningsvis blir diskusjonen oppsummert.

Sammendrag av masteroppgaven

Vår masteroppgaves overordnede problemstilling er “*Bærekraftsatsing i en Michelin-bedrift, mer enn bare prat?*”.

Klimautfordringer er et internasjonalt problem. Dette har resultert i at det i løpet av de siste årene har vokst frem en stadig større bevissthet omkring de negative konsekvensene en organisasjon har på miljøet (Fjørtoft et al., 2019, s. 182). Det har samtidig blitt et større fokus på hvordan organisasjoner kan bidra for å endre kursen mot en mer bærekraftig produksjon (Ditlev-Simonsen, 2014). Det er imidlertid slik at mye av samfunnsansvaret som organisasjoner tar i dag bærer preg av å være symbolsk (Fjørtoft et al., 2019, s. 185). Enkelte selskaper bruker beslutningene om samfunnsansvar som et virkemiddel for å vinne legitimitet i omgivelsene, andre bruker det som et strategisk verktøy for å gi tydelige signaler om virksomhetens positive effekter på samfunn og miljø (Carson et al., 2019; Jacobsen et al., 2019). Man kan dermed stille seg spørsmålet om organisasjoner i dag virkelig er så oppriktige som de fremstiller seg,

Formålet med denne studien var å undersøke om bærekraftsatsingen i en Michelin-bedrift er mer enn bare prat. For å belyse denne problemstillingen har vi anvendt interessenteorien og teorien om organisatorisk hykleri, samt litteratur som definerer bedrifters samfunnsansvar og bærekraftsbegrepet. I denne undersøkelsen har vi benyttet en kvalitativ tilnærming. Det ble henholdsvis tatt i bruk to ulike metoder i for å samle inn data - en kvalitativ dokumentanalyse av bærekraftstrategien til casebedriftens morselskap Michelin, samt semistrukturerte intervjuer.

Hovedfunnene i studien var at Michelins bærekraftstrategi legger fokus på de 17 bærekraftsmålene til FN. Den tredelte bunnlinjen som omtales av Elkington (1997) står også

sentralt. Casebedriften tar utgangspunkt i dette når de utarbeider sin nye bærekraftstrategi. Dette er imidlertid kun et utgangspunkt, og casebedriften i vår oppgave gir uttrykk for å ha fokusert på 3 av bærekraftsmålene. Disse tre er henholdsvis bærekraftsmål 9, 12, og 17. Det er dette som blir definert som casebedriftens prat i denne studien. I praksis har casebedriften satt i gang ulike forskningsprosjekter, og trekker spesielt frem forskningen på resirkulering av produktene de selv selger. Casebedriften har også kjøpt inn flere tonn med biobasert materiale som skal brukes i produksjonen. I arbeidet med å bli mer bærekraftige møter de på ulike motstridende krav fra sine interessenter. Morselskapet ønsker på sin side å redusere CO₂-avtrykket, leverandørene ønsker å levere mer bærekraftige materialer, mens kundene på den andre siden ønsker ikke å betale merkostnaden for bærekraftige produkter. Dessuten ønsker ikke kundene å ta risikoen med å teste ut de nye, og mer bærekraftige produktene. Avslutningsvis kommer vi frem til at bærekraftsatsingen i en Michelin-bedrift er mer enn bare prat.

Diskusjon

Dette refleksjonsnotatet har *responsible* som overordnet tema, jeg velger derfor å bruke den norske oversettelsen *ansvarlig*. I diskusjonsdelen blir først begrepet ansvarlig diskutert mot det overordnede temaet på studien, deretter vil jeg diskutere ansvarlighet i forhold til gjennomføringen av vår masteroppgave, og avslutningsvis blir begrepet diskutert i forhold til studieløpet på UiA.

Bærekraft og samfunnsansvar er det overordnede temaet for vår masteroppgave, og dette handler i stor grad om å ta ansvar. På den ene siden kan bedrifter velge å sette bærekraftsarbeidet høyt, og ha et oppriktig ønske om at bedriften skal legge bærekraft i alt de gjør. Mange av disse bedriftene ønsker også gjerne å være i forkant av lover og regler, da de ønsker å ta et ansvar, og ledelsen har et visst ønske om bedriftens fremtidige situasjon (Kaufmann et al., 2015). Disse bedriftene vil da kunne anses som genuint samfunnsansvarlig ifølge Karlsen (2010). På den andre siden kan det være bedrifter som gir uttrykk for at de tar et ansvar for samfunn og bærekraft, men i realiteten ikke gjør det. Ifølge Nils Brunsson (2015) vil da bedriften kunne anses som hyklere. Vår casebedrifts prat har blitt plassert som genuint samfunnsansvarlige, mens praten heller noe mer mot at samfunnsansvar blir tatt på grunn av konkurranse og regler. Casebedriften kan med dette grunnlaget kunne anses som hyklersk (Brunsson et al., 2015).

Videre kan temaet bærekraft og samfunnsansvar bli diskutert med tanke på om bedriften lytter til hva deres interessenters ønsker er. I denne sammenhengen mener Freeman (1984) at en bedrift skal ta hensyn til interessenter, og ikke bare hva eiernes mål er. Dersom bedriften har samme tankegang som denne teorien, vil de ta et ansvar for å tilfredsstille andres ønsker, og ikke bare eiernes. Imidlertid finnes det også en teori om at samfunnsansvar kun blir brukt som hyklersk vindusdekoring (Friedman, 1970). Friedman hevder at samfunnsansvar er ikke et ansvar som skal tillegges bedriftene, men at dette skal løses ute i det frie markedet. Teorien sier også at bedriftene skal hensynta eiernes ønsker (Friedman, 1970). Dersom en bedrift har et slikt syn på bærekraft og samfunnsansvar vil det pålegge resten av samfunnet et langt større ansvar. Casebedriften som er analysert i vår oppgave bærer preg av å ta ansvar for interessentenes ønsker, samt at de tar hensyn til det deres morselskap har satt som mål.

Det er også både etiske dilemmaer, og et visst ansvar vi har hatt under prosessen med å skrive masteroppgave. De etiske dilemmaene som har oppstått er om anonymiseringen er god nok. For å anonymisere bedriften valgte vi å erstatte bedriftens navn med «casebedriften». Videre ble vår casebedrift rekruttert gjennom en kontaktperson i en klynge med selskaper. For å beskytte casebedriftens anonymitet valgte vi å erstatte navnet på klyngen, med «klyngen». Det var også en viss risiko for at casebedriften kunne blitt identifisert dersom det hadde kommet frem av oppgaven hvilke type produkter de produserer, og selger. På bakgrunn av dette valgte vi å ikke beskrive, eller nevne hva som produseres, men heller omtale dette som produkter. Vi anså dette som tilstrekkelig anonymisering av casebedriften, men måtte også anonymisere våre informanter. For å ikke kunne identifisere enkeltpersoner har vi kun valgt å nevne at informantene er ledere, og ikke utgitt hvilken avdeling eller fagområde de er ledere for. Videre valgte vi å sende ut intervjuguiden på forhånd av intervjuene, slik at informantene skulle kunne forberede seg. Dette kan på den ene siden har gitt oppgaven god fylde, da vi fikk utfyllende svar. På den andre siden gikk vi glipp av spontane svar, noe som kan tenkes at er mer ærlig. Vi har også hatt et etisk ansvar for blant annet at det som kommer frem i vår oppgave skal være oppriktig. Vi valgte derfor å sende vår oppgave til informantene i slutten på forskningsprosjektet, slik at de kunne se at det ikke var noen misforståelser eller feiltolkninger av det de hadde uttalt. Det har også blitt tatt ansvar ved at vi detaljert beskriver vår fremgangsmåte i metodekapittelet, slik at leseren selv kan vurdere om han eller hun stoler på resultatene.

Videre er det tre forskningsetiske grunnleggende krav i Norge (Jacobsen, 2005). Det første kravet er at informanten skal motta et informert samtykke, og forstå at det er frivillig å delta. Det andre kravet er at informantenes privatliv skal beskyttes, altså at en ikke skal spørre om noe som angår dens privatliv. Det tredje, og siste kravet er at informasjonen som forskeren får gjennom intervjuer skal korrekt gjengitt. Informasjonen som kommer frem skal bli gjengitt i sin helhet dersom det anses som nødvendig for å skape forståelse for resultatet (Jacobsen, 2005). I vår oppgave har vi prøvd å innfri alle disse tre kravene. Vi sendte ut et informasjonsskriv til våre informanter i forkant av intervjuene, samt at de mottok en samtykkeerklæring. Det ble heller ikke stilt noen spørsmål under intervjuene som innhentet personlig informasjon. Det siste kravet er også prøvd å oppfylles ved at alle våre viktigste funn ble presentert i sin helhet, samt at disse er presentert på en strukturert måte for å skape god forståelse.

Avslutningsvis vil jeg diskutere *ansvarlig* i forhold til de to årene jeg har hatt på min masterutdanning ved Universitetet i Agder (UiA). Slik jeg ser det er det et stort ansvar å gjøre utdanning mulig, med dette mener jeg UiA tar et ansvar for vår generasjon. Videre mener jeg UiA har tatt ansvar under korona-pandemien ved at de har gjort forelesninger tilgjengelig på nett, samt fysisk når dette har vært mulig. Ved at det er en valgmulighet mellom å møte på fysiske forelesninger, og digitalt, tar de ansvar for blant annet studenter som befinner seg i risikogruppen, og ikke har mulighet til å møte opp på campus.

Oppsummering av diskusjon

I dette refleksjonsnotatet har jeg diskutert hvordan vår masteroppgave kan relatere seg til ansvarsbegrepet. Jeg har kommet frem til at det i høy grad kan relateres, da ansvar, bærekraft og samfunnsansvar henger tett sammen. Vår casebedrift tar et reelt ansvar, og bruker ikke dette som hyklersk vindusdekorerings (Friedman, 1970). De tar også ansvar for at både morselskapets og øvrige interessenters ønsker blir ivaretatt.

Videre ble det også diskutert etiske dilemmaer og hvilket ansvar vi har tatt under prosessen med å skrive vår masteroppgave. Vi har ivaretatt anonymiteten, beskrevet vår fremgangsmåte grundig, samt at vi har sendt vår oppgave til våre informanter for gjennomlesing. På denne måten forsikret vi oss om at uttalelsene i oppgaven er korrekt.

Avslutningsvis mener jeg UiA tar et ansvar for som gjør utdanning mulig, de har også tatt ansvar for at utdanningen fortsatt skal være mulig under korona-pandemien. Universitetet har her tilrettelagt slik at alle skal kunne gjennomføre sine studier.

Litteraturliste

- Brunsson, K., & Brunsson, N. (2015). *Beslutninger*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Carson, S.G & Skauge, T. (2019). *Etikk for beslutningstakere – Virksomheters bærekraft og samfunnsansvar* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Ditlev-Simonsen, C.D. (2014). Norske og internasjonale regler og initiativ knyttet til samfunnsansvar (CSR). *Praktisk økonomi og finans*, 30 (3), 191-201. Hentet fra https://www.idunn.no/file/pdf/66721446/pof_2014_03_pdf.pdf
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks - The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd
- Fjørtoft, B., Grimstad, S. M. F., & Glavee-Geo, R. (2019). 8. *Utvikling av en modell for samfunnsansvar i den maritime næringen*. Universitetsforlaget, 181-204. <https://doi.org/10.18261/9788215034393-2019-08>
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman.
- Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*. The New York Times Magazine
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Karlsen, S. M. (2010). Ledelsesansvar og styringsproblem knyttet til bedrifters samfunnsansvar. I G. Ladegård, & S. I. Vabo, *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.