

Ansattes betydning ved implementering av bedriftens bærekraftsstrategi

-En casestudie av to Node bedrifter

ERIK BÅSEN
EIRIK PLASSEN

VEILEDERE

Torunn Skåltveit Olsen & Stine Rye Bårdsen

Universitetet i Agder, 2021

Handelshøyskolen ved UiA
Institutt for økonomi

Forord

Denne masteroppgaven er utarbeidet som en avsluttende del av vårt masterstudium i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder. Studien er utarbeidet våren 2021 og utgjør 30 studiepoeng.

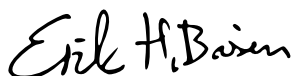
Da vi startet å arbeide med masteroppgaven vår tidlig i januar, var vi fremdeles litt usikre på hva vi skulle sikte oss inn på. Vi var tidlig inne på tanken om bærekraft og bærekraftsstrategi, da dette er noe som interesserer oss, i tillegg til at det er en aktuell problemstilling i dagens arbeidsliv. Etter hvert som vi begynte å gjøre litt research, fant vi fort ut at olje og gass næringen ofte har havnet i et negativt søkelys på dette feltet, hvor flere mener sektoren har vært reaktive i arbeidet med bærekraft. Vi ønsket dermed å se nærmere på olje og gassnæringen, for å se hva de faktisk bidrar med i arbeidet med å implementere bærekraftige løsninger.

Vi har opplevd at arbeidet med masteroppgaven og skriveprosessen har vært preget av god arbeidsfordeling, konstruktive diskusjoner og ikke minst et godt samarbeid. Tidvis har det selvfølgelig oppstått utfordringer hvor studien har føltes uoverkommelig, og få kunne vell se for seg hvilke tiltak som ble gjeldende under korona situasjonen. Samtidig opplevde vi å komme tidlig i gang med skriveprosessen og korona-situasjon fikk dermed mindre konsekvenser for studien.

Vi ønsker å benytte anledningen til å takke våre veiledere Torunn S. Olsen og Stine R. Bårdsen for gode innspill, konstruktive tilbakemeldinger og et godt samarbeid gjennom studien. Studien ville ikke vært det samme uten deres hjelp og kunnskap på feltet. Vi vil også takke GCE Node for et godt samarbeid, samt rette en ekstra takk til de sju informantene som tok seg tid til å stille til intervjuer i en travel hverdag.

Dato: 31.mai 2021

Erik Haugland Båsen



Eirik Plassen



Sammendrag

Mange bedrifter opplever i dag en forventning, og har et ønske om å endre driften i en mer bærekraftig retning. Dette fører til at bedriftene ofte blir nødt til å utarbeide og implementere en bærekraftsstrategi.

Formålet med studien er å gi bedre innsikt i hvordan ansattes medvirkning, kan være med å påvirke implementeringen av bærekraftsstrategien. Implementeringen av bærekraftsstrategi blir ansett som mer kompleks enn annen implementering, da den omhandler både profitt, miljø og samfunnsaspektet. Medvirkningen av de ansatte kan være avgjørende ved implementeringen, og teori tyder på at valg av ledelsesmodell kan ha en påvirkning på ansattes involvering. Studien gir innsikt i hvilke faktorer som kan påvirke ansattes medvirkning og kan med det ses på som et nyttig bidrag til litteratur om implementering av bærekraftsstrategi.

I studien blir det utført en kvalitativ case-analyse av to bedrifter i Node-klyngen, hvor datagrunnlaget er innhentet gjennom intervjuer av ledere, tillitsvalgte og ansatte. Intervjuer ble benyttet ettersom studien ønsker å være utforskende, samt at det var vanskelig å kartlegge hvilke svar de ulike informantene ville gi.

Studien indikerer at ledelsen i de to bedriftene hovedsakelig tar beslutninger uten medvirkning fra de ansatte. Utsagn fra informantene tyder på at målet om profitt blir et ensidig fokus i bedriftene, som går på bekostning av medvirkningen blant de ansatte. Forslag som kan være befordrende på miljø og samfunn, blir følgelig ikke vurdert av ledelsen, uten en sikker korrelasjon til økt profitt. Basert på utsagn fra ledelsen, indikerer disse på at arbeidet med bærekraftsstrategien havner lavere på prioriteringslisten, da bedriftene har viktigere oppgaver å gjøre. Denne tankegangen bidrar til at arbeidet med bærekraftstiltak blir bortprioritert, og involveringen av tillitsvalgte og ansatte blir lav ved implementeringen.

Innholdsfortegnelse

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| FORORD | II |
| SAMMENDRAG: | III |
| 1. INNLEDNING..... | 1 |
| 1.1 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL | 5 |
| 1.2 OPPGAVESTRUKTUR | 6 |
| 2 TEORI..... | 8 |
| 2.2 IMPLEMENTERING AV BÆREKRAFTSTILTAK..... | 9 |
| 2.3 UTFORDRINGER MED IMPLEMENTERING AV BÆREKRAFT | 9 |
| 2.4 POTENSIELLE LØSNINGER PÅ IMPLEMENTERING AV BÆREKRAFT | 12 |
| 2.5 DEN AMERIKANSKE LEDELSESMODELLEN(TOP-DOWN) | 14 |
| 2.6 DEN NORSKE LEDELSESMODELLEN (BOTTOM-UP) | 15 |
| 3 METODE..... | 17 |
| 3.1 KVALITATIV METODE | 17 |
| 3.2 FORSKNINGSDESIGN | 18 |
| 3.3 UTVALG..... | 18 |
| 3.4 INTERVJUER..... | 20 |
| 3.5 INTERVJUGUIDEN..... | 22 |
| 3.6 FREMGANGSMÅTE | 23 |
| 3.7 RELIABILITET..... | 25 |
| 3.8 VALIDITET | 25 |
| 3.9 GENERALISERING AV FUNN | 26 |
| 3.10 FORSKNINGSETISKE PRINSIPPER | 27 |
| 3.11 MULIGE FEILKILDER | 27 |
| 4 DRØFTELSE AV FUNN..... | 29 |
| 4.1 HVA KJENNETEGNER MEDVIRKNINGSPRAKSIS GENERELT I VIRKSOMHETEN? | 29 |

| | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2 | HVEM HAR BIDRATT TIL Å DEFINERE OG BESLUTTE BEDRIFTENS BÆREKRAFTSSTRATEGI? | 34 |
| | <i>Hvilken betydning spiller tillitsvalgtordningen for medvirkning?</i> | <i>39</i> |
| 4.3 | HVILKEN BETYDNING SPILLER EIERSKAP FOR IMPLEMENTERING AV BÆREKRAFTSSTRATEGIEN? | 42 |
| | <i>Kan grad av forankring av bærekraftsstrategien ha spilt en rolle for medvirkningen?.....</i> | <i>44</i> |
| 4.4 | UTFORDRINGER VED IMPLEMENTERING AV BÆREKRAFTSSTRATEGIEN | 46 |
| 5 | KONKLUSJON..... | 53 |
| | KRITIKK MOT EGEN TEORI..... | 55 |
| | FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING..... | 55 |
| 6 | KILDER..... | 57 |

1 Innledning

Begrepet bærekraftig utvikling ble for første gang tatt i bruk, og satt på agendaen i en rapport kalt “Vår felles framtid” i 1987 utgitt av Verdenskommisjonen for miljø og utvikling (FN, 2019). Kommisjonen ble ledet av tidligere statsminister i Norge, Gro Harlem Brundtland, og blir derfor ofte omtalt som Brundtland-kommisjonen (FN, 2019). Formålet var å løse fattigdoms og miljøproblemer som skulle bidra til å forandre måten man jobbet med miljø og utviklingsspørsmål (FN, 2019). Kommisjonen definerer bærekraftig utvikling som:

“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). I denne definisjonen ligger det et tosidig fokus, henholdsvis på de fattiges behov, samtidig som den gir uttrykk for begrensning i hva naturen kan levere i dag, som ikke vil gå utover hva den kan levere i fremtiden (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987).

En bærekraftig utvikling skal altså tilpasses både dagens og fremtidens behov, men tolkningen av hvordan man skal løse dette er ikke tydelig definert. Det er derimot en felles enighet om at det bare er en klode med en begrenset mengde ressurser (FN, 2019).

Bærekraftig utvikling har derfor utviklet seg til å bli et globalt begrep som påvirker alle og bør dermed bidra til at det også er en felles interesse å ta vare på den (FN, 2019). Økt fokus på miljø og en bærekraftig utvikling har resultert i tusenårsmålene fra 2000, etterfulgt av FNs bærekraftsmål fra 2015 (FN, 2015). Hensikten med bærekraftsmålene er å bekjempe ulikhet, utrydde fattigdom og stoppe klimaendringene innen 2030 (FN, 2019).

Ved å overføre ideen om en bærekraftig utvikling til forretningsnivå, hevder Dyllick & Hockerts (2002) at bærekraft kan defineres som å dekke behovene til bedrifters interessenter. Freeman & David (1983) definerer interessenter som alle personer, grupper og institusjoner som kan bli påvirket eller som påvirker bedriften. Ettersom det er snakk om en kontinuerlig prosess, blir ikke en bærekraftig utvikling ansett som en harmonisk tilstand, men blir betraktet som en endringsprosess (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987). Bedrifter må altså kontinuerlig endre og tilpasse seg nåtidens situasjon. Begrensede ressurser kan dermed skape dilemma og interessekonflikter for hvilke mål bedriftene skal arbeide mot (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987).

Bedrifter kan på bakgrunn av begrensede ressurser ikke være best på alle områder, og må foreta valg for hvilke områder de ønsker å fokusere på. Disse områdene deles ofte opp i tre dimensjoner, henholdsvis samfunn, miljø og økonomi, som er en modell utarbeidet av John Elkington i 1993. Ideen bak modellen er nettopp å synliggjøre det at bedrifter påvirker flere forhold enn den økonomiske delen (Elkington, 1998). Ifølge Nilsen (2020), utgjør modellen en operasjonalisering av bærekraftbegrepet.

Gulbrandsen (2015) bygger på Elkingtons forskning og hevder det kan oppstå målkonflikter mellom de forskjellige dimensjonene i den triple bunnlinjen. For eksempel vil et ensidig fokus på profitt og kortsiktig gevinst, være i strid med bærekraftens ånd som krever at bedrifter tenker langsiktig på fremtidige interessenter (Dyllick & Hockerts, 2002). Selv om mange bedrifter uttrykker interesse for begrepene bærekraft og bærekraftsstrategi, tolkes og forstås begrepene forskjellig. Bærekraftsbegrepet er med dette vanskelig å definere, men er svært aktuelt i dagens næringsliv.

Ettersom bærekraft og FNs bærekraftsmål har blitt en såpass viktig komponent i dagens næringsliv, har også implementering av bærekraftstiltak blitt en stadig mer aktuell utfordring regjeringer og bedrifter står overfor. I lys av temaet har Epstein og Buhovac (2010) kommet frem til flere utfordringer ved implementering av bærekraftstiltak. De indikerer at utfordringene handler om å sette klare og målbare mål, press fra finansielle insentiver og usikkerhet rundt reaksjoner fra bedriftens interessenter. Utfordringene oppstår fordi implementering av bærekraftsstrategi er så forskjellig fra annen type implementering (Epstein & Buhovac, 2010). Hovedgrunnen er at implementering av bærekraftsstrategi er nært knyttet opp mot den tredelte bunnlinjen til Elkington, som handler om å bevare de tre P-ene (people, planet og profit) (Epstein & Buhovac, 2010). Dette bidrar til at beslutninger knyttet til implementering av bærekraftsstrategi er spesielt utfordrende (Epstein & Buhovac, 2010).

I likhet med utfordringene nevnt av Epstein & Buhovac (2010), presiserer Gulbrandsen (2015) at det er begrenset litteratur rundt implementering av bærekraftstiltak og løsninger på implementerings-utfordringene. Han uttrykker at mangelen på forskning kan ha en sammenheng med at det er et ungt fagfelt. Videre etterlyser han spesielt behovet for økt kunnskap knyttet til både hvilke typer bærekraftstiltak som bidrar til å oppnå ønsket effekt, samt hvordan tiltak bør implementeres for å sikre god måloppnåelse (Gulbrandsen, 2015).

Tushman et al. (2013), trekker i sine studier frem at det er spesielt viktig at toppledelsen har eierskap til endringen som skal implementeres. Samtidig fremheves nødvendigheten av at også de ansatte har en eierskapsfølelse, ettersom de står for mesteparten av selve utformingen og implementeringen av endringen. Ved eierskap menes det om man føler en plikt eller har et sterkt ønske om å kunne nå målene (Tushman et al., 2013). Det er derfor essensielt at de som er involvert i implementeringen erkjenner viktigheten av målene (Tushman et al., 2013). Anerkjennelse av at målene er viktige vil kunne skape en følelse av eierskap, som videre kan øke fremdriften i implementeringen gjennom økt engasjement (Tushman et al., 2013).

Involvering og medvirkning for de ansatte er ofte avhengig av bedriftenes ledelsesmodell. Strand og Freeman (2013) etterlyser her en sammenligning av skandinaviske bedrifter opp mot bedrifter fra andre verdens-regioner. Med andre ord ønsker de en sammenligning av styreformen til bedrifter fra ulike verdensdeler og eventuelle likheter eller ulikheter mellom strategiene (Strand & Freeman, 2013). De vanligste styreformene er en top-down og en bottom-up tilnærming, der skillet mellom de ulike styreform kan være avgjørende for hvorvidt bedriften lykkes med implementeringen (Mineev et al., 2020).

Ved en top-down tilnærmingen ligger makten utelukkende hos beslutningstakerne på toppen i bedriften (Matland, 1995). Bakgrunnen for den utbredte bruken av denne tilnærmingen er overbevisningen om at beslutningene bør bli fattet av sentrale autoriserte aktører, som er bedre skikket for å produsere ønsket effekt. Begrunnelsen er at toppledelsen er kvalifiserte for å formulere klare og tydelige mål, samt lede prosessen med å implementere disse målene (Matland, 1995). Dette kan føre til en trygghet for de ansatte ved at de føler at ansvar og myndighet er avgrenset til de med lederfunksjoner (Levin et al., 2012).

I motsetning fokuserer bottom-up tilnærmingen på felles interesser, hvor oppmerksomheten flyttes fra beslutningstakerne på toppen, til de ansatte på bunnen, som implementeringen vanligvis vil påvirke direkte (Mineev et al., 2020). Bakgrunnen for en økt tillit og involvering av de ansatte er at det antas at de er bedre egnet til å reflektere rundt eget arbeid. Følgelig innebærer det at de kommer med begrunnede synspunkter rundt potensielle endringer og skreddersydde løsninger rundt deres egne arbeidsoppgaver. Tanken bak er at dersom de ansatte ved implementeringstiltak på "gulvet" i bedriften ikke får frihet til å tilpasse eller medvirke, vil tiltakene sannsynligvis mislykkes (Mineev et al., 2020).

De forskjellige ledelsesmodellene vil kunne gi ulike utslag ved implementering av strategisk viktige beslutninger. Forskjellene vil blant annet være at ved top-down tilnærmingen fatter ledelsen beslutninger relativt kjapt, for så å bruke lengre tid på implementeringen, hvor de ansatte gradvis blir introdusert til de nye endringene som er vedtatt (Ditlev-Simonsen, 2013). Fordi en større andel aktører skal medvirke i beslutningene ved en bottom-up tilnærming medfører det en mer utstrakt tidsbruk for å fatte beslutninger, men kortere tid på selve implementeringsprosessen (Levin et al., 2012). Ettersom de ulike modellene spriker mye i måten å treffe beslutninger på, vil det trolig også ha betydning for implementeringen av bedriftens bærekraftsstrategi. Implementeringen vil altså kunne gi ulike resultater avhengig av hvem som har medvirket i beslutningstakingen.

Med utgangspunkt i det overnevnte vil mange bedrifter møte følgende utfordringer ved implementering av bærekraftsmål: Erkjennelse av behovet for ny praksis, definere hva ny praksis kan være, beslutte om praksisen skal gjennomføres og til slutt implementere den nye praksisen. Det vil dermed være nyttig å få videre kjennskap til om de ansatte følger de strategiske beslutningene uavhengig, eller om de i større grad bør medvirke til den strategiske beslutningstakingen for å lykkes med implementering og forankring av bærekraftsstrategien på bedriftens operative nivå.

I studien er det inngått et samarbeid med GCE Node, som er en verdensledende leverandør av produkter, tjenester og teknologi rettet mot den globale energi og maritime næringen. Selskapet består av en klynge med 97 bedrifter lokalisert i den sørlige delen av Norge (GCE Node, 2021). Bedriften har som fokus å utvikle kompetanse samt forsknings- og utviklingssamarbeid med nasjonale og internasjonale samarbeidspartnere (GCE Node, 2021). Videre har de som mål å kontinuerlig forbedre og utvikle produkter og tjenester samt overføre kunnskap på en bærekraftig måte (GCE Node, 2021). Bedriften har valgt å bruke FNs bærekraftsmål som utgangspunkt for sitt arbeid mot en mer bærekraftig fremtid og sommeren 2020 innførte GCE Node en ny leder og rettet fokus mot en ny bærekraftsstrategi (Larsen, 2020).

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Basert på det overnevnte tyder mye på at ansattes involvering spiller en avgjørende rolle ved implementering av bærekraftsstrategi. Studien ønsker å belyse denne tematikken, ved å se nærmere på medvirkningspraksisen i to bedrifter i Node- klyngen. På bakgrunn av dette har følgende problemstilling blitt utarbeidet:

Hvilken betydning har ansattes medvirkning ved utforming og implementering av bedriftens-bærekraftsstrategi?

-En casestudie av to Node bedrifter.

Studien er utformet med betraktning i manglende litteratur og etterspørsel etter forskning på feltet, og ønsker å tilføre verdifull innsikt til litteraturen om implementering av bærekraftsstrategi. For å gi retning mot en problemstilling har vi laget en arbeidshypotese. Hypotesen tar utgangspunkt i at ansattes medvirkning ved utforming og implementering av bærekraftsstrategien, vil være utslagsgivende. Forutsatt Tushman et al. (2013) sin forskning, vil man da kunne lage en tankemodell som vil se slik ut: Erkjennelse → Medvirkning → Eierskap → Implementering

Forskning tyder på at inkludering fra alle parter i bedriften er viktig i den norske ledelsesmodellen, og er en grunntanke for å lykkes med implementering. I den amerikanske modellen brukes det derimot en mer autoritær lederstil, som innebærer mindre involvering fra de ansatte (Levin et al., (2012). Studien ønsker å se om valg av ledelsesmodell kan utgjøre en forskjell for medvirkningspraksisen i de to bedriftene, med henholdsvis amerikanske og norske eiere.

Norge vil som de fleste andre land være påvirket av globalisering, som kan komme i konflikt med lokalt og nasjonalt tankesett. Globalisering vil i denne konteksten handle om import av ulike praksiser rundt samhandlingen mellom ledelsen og de ansatte (Levin et al., 2012). En slik import kan foregå på to ulike måter. Den mest omtalte av disse er når utenlandske eiere overtar eller etablerer en bedrift i Norge. I slike tilfeller følger "labor-

management relations” med på kjøpet. Dette innebærer at et selskap med amerikanske eiere vil dra med seg amerikansk kultur og tankesett, som ofte vil være en annen måte å lede en bedrift på. Eierne kan ha en helt annen kompetanse og tankesett, noe som kan føre til at de implementerer strukturer, rutiner og relasjoner fra utlandet (Levin et al., 2012). Den andre kontrasterende siden ved globalisering dreier seg om import av utenlandsk arbeidskraft til norsk industri. Disse arbeiderne kommer fra en annen arbeidskultur, som skiller seg ut fra den norske (Levin et al., 2012). Basert på det ovennevnte, kan man anta at det vil være en forskjell mellom de to bedriftene. Følgende forskningsspørsmål er utarbeidet:

- 1) Hva kjennetegner medvirkningspraksis generelt i virksomheten?**
- 2) Hvem har bidratt til å definere og beslutte bedriftens bærekraftsstrategi?**
 - Hvilken betydning spiller tillitsvalgtordningen for medvirkning?
- 3) Hvilken betydning spiller eierskap for implementering av bærekraftsstrategien?**
 - Kan grad av forankring av bærekraftsstrategien ha spilt en rolle for medvirkningen?
- 4) Utfordringer ved implementering av bærekraftsstrategien**

Ved en besvarelse av følgende spørsmål, vil studien kunne gi et innblikk i implementeringsprosessen i GCE Node, og hvilken effekt den har hatt. Samtidig vil den kunne gi svar på medvirkningspraksisen i de to bedriftene, og hvilken ledelsesmodell de benytter seg av. Avslutningsvis vil studien kunne svare på om medvirkningspraksisen har en betydning for implementeringen av bærekraftstiltak og eventuelt om bedriftene har lyktes eller ikke lyktes.

1.2 Oppgavestruktur

Denne studien består av fem kapitler, hvor kapittel en er presentert over. I kapittel to presenteres teorigrunnlaget som studien er bygget på. Kapittelet starter med å presentere generell implementeringsteori, deretter går det inn på utfordringer og løsninger knyttet til

implementering av bærekrafts tiltak. Avslutningsvis vil to ledelsesmodeller presenteres, henholdsvis den norske og den amerikanske ledelsesmodellen.

Videre vil kapittel tre gi en begrunnelse for valg av forskningsdesign og metode. Påfølgende kapittel vil så presentere, drøfte og analysere studiens funn, og knytte disse opp mot teorigrunnlaget i studien. I femte og siste kapittel vil studien komme med en oppsummering av sentrale funn, og komme med en samlet konklusjon på problemstillingen. Til slutt i kapittelet legges studien frem forslag til videre forskning.

2 Teori

Implementering handler om å realisere og gjøre planer om til konkret handling, og kan kort bli definert som iverksetting av en innsats (Roland & Westergård, 2015). Imidlertid innebærer implementering både planlegging, iverksetting og gjennomføring. Mer konkret handler implementering om hvordan nye ideer, tiltak og planer kan overføres til praktisk arbeid (Roland & Westergård, 2015). Hele endringsprosessen starter ofte med ledelsens erkjennelse av et behov som skal imøtekommes gjennom endret praksis og nye mål. Deretter fattet det øverste myndighetsorganet i bedriften, en strategisk beslutning om å legge om praksisen (Ackoff, 1990). En strategisk beslutning tas av ledelsen, og omhandler langsiktige mål, retningslinjer og prinsipper, ment for å velge hvilke virkemidler som skal benyttes for nå de målene som er satt (Ackoff, 1990).

Etter beslutningene er fattet blir utfordringen selve implementeringsprosessen og arbeidet med å videreføre de strategiske beslutningene til det operative nivået (Scoones, 2007). Det operative nivået representerer den daglige driften i bedriften (Heikkila & Isett, 2004), og er ifølge aksjeloven §6-14(1) den daglige lederen sitt ansvarsområde. Operative beslutninger er alle de daglige beslutningene i bedriften, som vanligvis blir fattet av de ansatte på “gulvet” (Heikkila & Isett, 2004). Behovet for målrettede beslutninger tatt av de ansatte på det operative nivået i bedriften følger premisset om at de ansatte også ønsker å lykkes med de strategiske beslutningene som blir tatt av ledelsen og styret (Tushman et al., 2013).

Dersom de ansatte skal kunne føle et eierskap og ha vilje til å lykkes, må de først og fremst besitte den nye kunnskap som skal innføres til praktisk arbeid. For at de ansatte skal erverve seg denne kunnskapen kreves det strukturerte innsatser for kunnskapsoverføring. Ettersom kunnskapsoverføringen er så viktig ved implementeringen fører det også til at prosessen kan variere som følge av de ansattes kunnskap, utdanning og personlige bakgrunn, hvorpå deres medvirkning kan være en sentral faktor (Sunnevåg & Aasen, 2010). Samtidig vil elementer som stabens størrelse og kapasitet samt hvor store ressurser de legger ned i implementeringen og kompetanse innenfor planleggingen, ha mye å si for gjennomføringen av implementeringen (Van Meter & Van Horn, 1975).

2.2 Implementering av bærekraftstiltak

Implementering av bærekraftstiltak har blitt en stadig mer aktuell utfordring næringslivet står overfor (Epstein & Buhovac, 2010). Fordi bærekraft fører med seg en rekke aspekter som skiller seg fra normal implementering, altså Elkingtons tre dimensjoner, fører det til at beslutninger knyttet til implementering av bærekraftsstrategi blir spesielt utfordrende. (Epstein & Buhovac, 2010). Når samfunnsaspektet ved Elkingtons tredelte bunnlinje omtales brukes det flere ulike uttrykk, som samfunn, samfunnsansvar og det sosiale aspektet. Denne studien vil ta i bruk uttrykket samfunn, ettersom dette representerer betydningen på en god måte.

Dette har også ført til at det er en rekke ulike faktorer som spiller inn når selskaper velger å implementere bærekraftstiltak. En av faktorene kan være ytre press fra omgivelsene om å drive på en bærekraftig måte, eksempelvis fra leverandører, kunder eller konkurrenter (Porter, 2008). Andre faktorer kan være behovet for å bevare legitimitet samt styrke omdømme, som er grunnleggende for å holde bedriften levedyktig (Henderson et al., 2015). Ulike faktorer kan være med på å holde bedriften konkurransedyktig, og dermed også kunne bidra til økonomiske fordeler. Enkelte studier underbygger dette og indikerer at bedrifter med et høyt engasjement for bærekraft, presterer betydelig bedre enn de som ikke har det (Henderson et al., 2015).

2.3 Utfordringer med implementering av bærekraft

Implementering av bærekraftsstrategi er nært knyttet opp mot den tredelte bunnlinjen til Elkington, som handler om å bevare de tre P-ene (people, planet og profit) (Elkington, 1998). Dette fører til at implementering av bærekraftsstrategi skiller seg fra annen type implementering noe som ofte kan føre til en del ekstra utfordringer (Epstein & Buhovac, 2010).

Elkington (1998) presiserer ved modellen at bedrifter har et ansvar utover det økonomiske. Med dette mener han at bedrifter har forpliktelser mot miljøet og menneskene rundt seg, utover det å oppnå profitt. Ettersom det ofte er enkelt å måle de økonomiske aspektene ved en

bedrift, har dette bidratt til at bedrifter opp gjennom tidene ofte kun har vært målt opp mot det økonomiske feltet. Elkington (1998) presiserer at bedrifter kan være økonomisk sterke og ha store overskudd, men likevel være skadelige for miljøet og samfunnet rundt (Elkington, 1998). Med dette bør bedrifter både måles på de økonomiske, miljømessige og samfunnsmessige faktorene, som medfører at implementering av bærekraftsstrategien er mer krevende enn annen implementering (Epstein & Buhovac, 2010).

På bakgrunn av dilemmaet ved Elkingtons tredelte bunnlinje, har Epstein og Buhovac (2010) kommet frem til tre utfordringer ved implementering av bærekraftstiltak. Den første utfordringen handler om å sette klare og målbare mål. Denne utfordring oppstår ettersom det er mye vanskeligere å måle en prosentvis bedring av bærekraft kontra for eksempel profitt. Dette er en av grunnen til at implementering av bærekraftsstrategi er så forskjellig fra annen type implementering (Epstein & Buhovac, 2010). Da målet med implementering som regel har tydelig sammenheng med fortjeneste, vil imidlertid målet med implementering av bærekraftsstrategi være både å oppnå gode samfunnsmessige, miljømessige og økonomiske resultater samtidig (Elkington, 1998). Dette fører med seg en utfordring som følge av at de samfunnsmessige og miljømessige påvirkningene ofte er mer langsiktige og vanskeligere å måle en normalt (Epstein & Buhovac, 2010).

Den andre utfordringen de trekker frem er presset fra finansielle insentiver. Denne utfordringen oppstår fordi ledere har et såpass høyt press om å øke den kortsiktige inntjeningen (Epstein & Buhovac, 2010). Dersom en forbedring av samfunns- og miljømessige prestasjonene samtidig kan forbedre de økonomiske, er valget som regel enkelt, som ved reduksjon av energiforbruk og avfall. Det oppstår derimot et sterkt press fra de finansielle institusjonene når en forbedring av de samfunnsmessige eller miljømessige prestasjonene også fører med seg betydelige økonomiske kostnader (Epstein & Buhovac, 2010). Lederne vil i slike situasjoner stå overfor et stort dilemma rundt hvilke valg som skal tas (Epstein & Buhovac, 2010).

Den tredje utfordringen de tar opp handler om reaksjoner fra bedriftens interessenter. Den handler om usikkerheten rundt reaksjonene interessentene vil ha på de forskjellige bærekraftstiltakene frem i tid, etter hvert som prioriteringer skiftes ut. Av den grunn vil

formelle systemer som støtter opp om bærekraftsstrategien være avgjørende (Epstein & Buhovac, 2010).

Disse utfordringene vil ofte oppstå fordi implementering av bærekraftsstrategi er nært knyttet til Elkingtons tredelte bunnlinje. Dette premisset fører til at innføring av bærekraftstiltak gjerne kjennetegnes ved en kombinasjon av lav enighet og høy usikkerhet, ettersom de ulike interessentene har ulike meninger rundt hvilke mål som er viktigst (Henderson et al., 2015). Følgelig består implementeringen normalt sett av flere parallelle prosjekter som ofte vil være utsatt for konflikter og komplikasjoner. De parallelle prosjektene kan være ulike, og både mål og oppgaver kan gjennomgå endringer underveis. Endringene skjer normalt som en konsekvens av eksterne og uunngåelige grunner (Henderson et al., 2015). Denne kombinasjonen ved implementering av bærekraftsstrategi fører med seg en beslutningstaking, hvor det er umulig å tilfredsstille alle interessentene, og samtidig fatte en strategisk riktig beslutning (Henderson et al., 2015).

Ved viktige beslutninger i bedrifter oppstår ofte spørsmålet om disse bør tas utelukkende på vegne av ledelsen, eller om man også bør ta hensyn til andre interessenter. Freeman hevder at god virksomhetsledelse krever å balansere ulike hensyn til alle som påvirkes av bedriften (Strand & Freeman, 2013). Ettersom ulike interessenter i bedriften vil ha ulike meninger og behov, kan det fort oppstå interessekonflikter (Freeman & David, 1983). Som nevnt tidligere vil enkelte interessenter ha et behov for profitt, mens andre vil ha et samfunnsmessig eller miljø behov (Strand & Freeman, 2013). Freeman definerer interessenter som alle personer, grupper og institusjoner som kan bli påvirket eller som påvirker bedriften (Freeman & David, 1983). Enkelte bedrifter har en tendens til å prioritere kortsiktig gevinst fremfor langsiktig gevinst, drevet av aksjemarkedet. Et slikt fokus på kortsiktig gevinst er i strid med bærekraftens ånd, som krever at bedrifter tenker langsiktig på fremtidige interessenter (Dyllick & Hockerts, 2002).

Ettersom en tilfredsstillelse av alle interessenter vil være krevende, vil kommunikasjonsnivået variere ut fra kompleksiteten av ulike oppgaver. Enkelte oppgaver vil være lette å forholde seg til, og vil følgelig kun ha behov for enveiskommunikasjon (Qvigstad, 2010). Oppgaver relatert til implementering av bærekraftsstrategi vil være enda mer krevende og komplekse, hvor mange interessenter må tas hensyn til. Ved strategiske

beslutninger knyttet til implementering av bærekraftsstrategi, må kommunikasjon derfor ifølge Qvigstad (2010) forbedres ytterligere. Gode tegn på et slikt kommunikasjonsnivå vil være at man er nysgjerrig på andres synspunkter, og er villig til å utfordre og forandre egne synspunkter, som et resultat av dialog med andre. Belønningen her kan være stor, og føre til at gruppen tar bedre beslutninger enn hva ledelsen kunne fattet på egenhånd. Denne type kommunikasjon blant ansatte krever veldig ofte gjensidig sympati og tillit samt stor grad av åpenhet (Qvigstad, 2010).

2.4 Potensielle løsninger på implementering av bærekraft

Fordi implementering av bærekraftsstrategi er så ulik annen implementering fører det med seg en rekke ekstra utfordringer. På bakgrunn av det har flere forskere forsøkt å komme opp med potensielle løsninger på disse utfordringene. Blant dem er Gulbrandsen (2015), som skriver om at implementering av bærekraftstiltak handler mye om å studere veien fremfor målet. Hvorpå hovedelementet er å integrere bærekraftsstrategien i den daglige driften og følgelig klare å skape positive ringvirkninger i organisasjonen (Gulbrandsen, 2015). Videre nevner han at den gjensidige avhengigheten mellom de ulike områdene av bærekraftsfeltet tydeliggjør hvor viktig det er med god kunnskap om implementering av bærekraftstiltak (Gulbrandsen, 2015).

Epstein & Buhovac (2010) viser til andre løsninger på implementering av bærekraftstiltak. Her trekker han frem ledere som føler på en forpliktelse overfor bærekraft, som selve kjerneverdien ved implementeringen. Han presiserer videre viktigheten av at ledelsen anerkjenner at bærekraftsstrategien kan skape en økt økonomisk verdi for bedriften og bidra til en positiv endring på både profitt og miljø. Avslutningsvis legger han vekt på å ha en bærekraftsstrategi som utøver en form for lederskap som styrker målene gjennom hele bedriften (Epstein & Buhovac, 2010).

Hovedsakelig skriver Epstein & Buhovac (2010) at for at bedrifter skal lykkes med implementering av en bærekraftsstrategi, må strategiske beslutninger om bærekraftsstrategien være godt forankret i ledelsen. Videre påpekes det at rollen til en engasjert ledelse aldri kan overvurderes. Ledelsens engasjement og anerkjennelse av bærekraftsstrategien som en

økonomisk verdi vil kunne bidra til økte inntekter og/eller lavere kostnader (Epstein & Buhovac, 2010). Epstein & Buhovac (2010) fremmer videre et sett med styringssystemer som ledelsen kan innføre for å rette fokuset deres mot bærekraft. Disse styringssystemene er blant annet innføring av insentivsystem, livssyklus-kostnad og omfattende ytelsesmålesystemer som måler et bredere sett med ytelsesberegninger, og ikke bare økonomiske resultater. Oppsummert mener de at man vil gjennom en kombinasjon av ledelsesstrategi, struktur og ledelsessystemer kunne implementere og måle bærekraft på en fordelaktig måte (Epstein & Buhovac, 2010). Hele implementeringsprosessen må altså støttes opp av en egen utvikling av systemer som måler og rapporterer en egnet organisasjonsstruktur. Epstein & Buhovac (2010) spesifiserer ytterligere at dersom man vil oppnå et langvarig fokus og en vellykket implementering, må det fremmes en organisasjonskultur som motiverer de ansatte og ledelsen til å fatte både bærekraftige beslutninger og atferd (Epstein & Buhovac, 2010).

Tushman et al. (2013) har flere likhetstrekk med Epstein & Buhovac (2010), og sier at det ved implementering av bærekraftstiltak vil være spesielt viktig med bred medvirkning tilknyttet endringen, hvor hele bedriften bør stå sammen for å gjennomføre målene. Følgelig vil det være essensielt at alle nivåene i bedriften, men spesielt toppledelsen, må føle eierskap til målene og endringen (Tushman et al, 2013). En følelse av eierskap er avgjørende ettersom det er viktig at de som er involvert i implementeringen erkjenner målene som er satt (Tushman et al, 2013).

De ansattes involvering henger altså sammen med deres eierskap og engasjement til målene, men også hvorvidt disse er forankret i bedriften. Vedtak som er forankret i bedriften vil også bidra til å skape en følelse av eierskap til endringen hos de ansatte (Epstein & Buhovac, 2010). Betydningen av en eierskapsfølelse er grunnleggende fordi det kan føre til økt engasjement, som igjen vil kunne øke fremdriften i implementeringsprosessen (Tushman et al, 2013). Engasjerte ansatte vil ofte føle et større ansvar overfor arbeidet, som igjen bidrar til lojalitet overfor selve implementeringsprosessen, noe som er elementært for å lykkes. Dette blir formulert av Philip Selznick som skriver at tiltenkte strategier har ingen verdi alene, men får kun verdi ved at engasjerte mennesker tilfører dem energi (Mintzberg, 1994).

2.5 Den amerikanske ledelsesmodellen(top-down)

I USA brukes hovedsakelig en liberal ledelsesmodell, hvor flesteparten av bedrifter praktiserer en top-down policy ved implementeringsprosessen (Ditlev-Simonsen, 2013). Ved bruk av en top-down tilnærmingen vil makten hvile utelukkende hos beslutningstakerne på toppen av hierarkiet. Det fører til at hele ansvaret for å gjennomføre en implementering og omdanning av mål om til handling ligger hos ledelsen (Ditlev-Simonsen, 2013).

I amerikansk arbeidsliv er det ofte et anstrengt forhold mellom ledelsen og de ansatte (Levin et al., 2012). Det er mer eller mindre en allment akseptert strategi å bevisst holde fagforeningene utenfor bedriften (Levin et al., 2012). Dette skiller seg klart ut fra det norske arbeidslivet, hvor fagforeningene står sterkt. En praktisering av den amerikanske modellen kan føre til at de ansatte blir mer “passive utførere”, altså at de bare følger planer og ordre som blir gitt, og er mindre involvert i dem (Levin et al., 2012). Enkelte ansatte mener dette er en trygghet, ved at de føler at ansvar og myndighet er avgrenset til de med lederfunksjoner. Med andre ord blir det ledernes ansvar å rydde opp om det oppstår problemer eller komplikasjoner (Levin et al., 2012). På en annen siden fører det til mindre inkludering, og skille mellom ledelsen og de ansatte blir større.

Ved bruk av den amerikanske modellen fatter oftere ledelsen beslutninger relativt kjapt, for så å bruke lengre tid på selve implementeringen, hvor de ansatte gradvis blir introdusert til de nye endringene som er vedtatt (Mineev et al, 2020). Hovedfokuset er altså på hvordan man styrer et system for å oppnå de øverste beslutningstakernes tiltenkte resultater. Fordelen med en slik tilnærming er at man begrenser muligheten for endring i konsept, ved at man følgelig begrenser antallet involverte aktører i beslutningstakingen (Mineev et al, 2020). Ulempen med top-down tilnærmingen er ifølge forskning gjort av Hjern & Hull (1982) at modellen starter med et perspektiv fra sentrale beslutningstakere i ledelsen. Det vil ofte kunne føre med seg en forsømmelse av de andre aktørene. Grunnen til dette er at det kan oppstå en holdning hvor de som former beslutningene blir sett på som nøkkelaktørene, og de andre i utgangspunktet kun representerer en begrensning (Sabatier, 1986). Ved en slik tankegang blir på en måte de ansatte kun brikker i et spill styrt av ledelsen.

2.6 Den norske ledelsesmodellen (bottom-up)

Den norske ledelsesmodellen er et begrep som brukes om koblingen mellom arbeidslivet og velferdsstaten (Falkum, 2020). I den norske ledelsesmodellen er maktutøvingen fordelt mellom tre uavhengige parter, som samlet skal danne en “tryggere form for makt”. Denne maktfordelingen gjenspeiler seg i trepartssamarbeidet mellom staten, arbeidsgiverne og arbeidstakerne (Levin et al., 2012). Staten som regnes som den utøvende makten, har makt til å vedta lover og forskrifter som legger grunnlaget for arbeidslivet. Arbeidsgiverne har makt ved at de eier arbeidsplassen og produksjonsmidlene. Til slutt, har arbeidstakerne makt gjennom at de selv har kontroll over egen arbeidskraft (armer og ben), som bedriften er avhengig av i produksjon og salg. Ved et velfungerende og balansert samarbeid mellom partene vil arbeidslivet kunne utvikle seg til det beste både for seg selv og samfunnet. Dette samarbeidet er også en viktig del av demokratiet i Norge (Levin et al., 2012).

I Norge setter arbeidsmiljøloven tydelig krav til medbestemmelse og er mer omfattende enn lover og forskrifter i noe annet land. Paragraf §4-2 kan trekkes frem og sier at arbeidsgivere har tydelig krav overfor ansatte og tillitsvalgte når det kommer til informasjon og inkludering ved omstilling av systemer og prosedyrer. Blant annet nevner ledd to svært konkrete krav til oppbygging av den enkelte medarbeiders arbeidssituasjon (Levin et al., 2012). Her stiller blant annet punkt e krav om tilstrekkelig informasjon og opplæring for medarbeiderne, ved eventuelle endringer eller omstillinger som påvirker arbeidssituasjonen. Den norske ledelsesmodellen medvirker til at hver enkelt ansatt og ikke bare representanter og tillitsvalgte, får være direkte involverte i forbedrings og implementeringsprosesser i den enkelte virksomhet. Det handler om direkte medvirkning fra hver enkelt ansatt i hele organisasjonen (Levin et al., 2012).

Praktiseringen av den norske ledelsesmodellen og arbeidsformene i den er ingen enkel snarvei. Tvert imot er den mer krevende sammenlignet med mer konvensjonelle partsmodeller, både for ledere og tillitsvalgte. En satsing på denne modellen tyder derimot på at man har tro på positive effekter fra den (Levin et al., 2012). Beslutninger tar ofte lenger tid, men de blir derimot satt raskere ut i livet ettersom beslutningene er godt forankret i hele organisasjonen. Det er altså viktigere å redusere bruken av tid og ressurser på

implementeringsprosessen av beslutningen, enn å optimalisere selve beslutningstakingen. Videre blir det hevdet at beslutningene også blir bedre ettersom flere parter blir involvert i beslutningsprosessen, noe som fører til at bredere kompetanse og kunnskap blir tatt i bruk (Levin et al., 2012). Denne praktiseringsformen kalles for en bottom-up tilnærming og innebærer som nevnt at oppmerksomheten flyttes fra beslutningstakerne på toppen til de ansatte på bunnen, som implementeringen vanligvis vil påvirke direkte. Begrunnelsen for økt tillit og involvering for de ansatte er troen på at de ansatte er bedre egnet til å reflektere rundt eget arbeid (Mineev et al., 2020).

I den norske ledelsesmodellen har det i utgangspunktet vært to former for demokratisk ledelse som har vært særlig viktige. Først og fremst har lover og avtaler sørget for at ansatte har rettigheter når det kommer til medbestemmelse. Styrende organer som bedriftsforsamling, arbeidsmiljøutvalg, og foretakets styre, bidrar til at de ansatte og tillitsvalgte vil ha tilgang til arenaer hvor reelle beslutninger fattes. Dette fører videre til en nøytralisering av maktbalansen mellom ledelsen og de ansatte (Levin et al., 2012). Det andre punktet presiserer at medvirkning og inkludering av de ansatte i det daglige arbeidet, leder til høyere innflytelse og makt fra de enkelte ansatte, som gir økt innflytelse over hverdagen. Samlet bidrar disse til innflytelse, engasjement og involvering, som blir kjent for å være kjernen i den norske ledelsesmodellen (Levin et al., 2012).

Ved å iverksette tiltak for å involvere og motivere de ansatte, skapes en positiv effekt på bedriftens resultater. Studier viser likevel at de ansatte må se på tiltakene som iverksettes som troverdige og strategisk viktige for firmaet, samt skape resultater som har en reell interesse hos ledelsen. Disse kriteriene må oppfylles for å skape ektefølt engasjement, eierskap og motivasjon (Ditlev-Simonsen, 2013). Den norske samarbeidsmodellen vil dermed karakteriseres ved direkte medvirkning og medbestemmelse, som er med på å sikre innflytelse, engasjement og involvering blant de ansatte. Dette er igjen med på å skape et eierskap til bedriftens mål både hos ledelsen og de ansatte (Levin et al., 2012).

3 Metode

I metodearbeidet vil man være nødt til å ta valg for hvilke metodiske tilnærminger man ønsker å bruke. Her er det viktig at det blir fattet rett valg av metode, samt at riktige verktøy blir benyttet for å fremskaffe data, slik at problemstillingen kan besvares best mulig (Johannessen et al., 2011). Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan man skal gå frem for å innhente ønsket informasjon, hvordan informasjonen skal analyseres, og hva den har som hensikt å fortelle oss om samfunnsmessige prosesser og forhold. Med andre ord er det snakk om å samle inn, analysere og tolke data som til sammen utgjør en sentral del av empirisk forskning (Johannessen et al., 2011). Vi vil i dette kapitlet forklare og legitimere våre data samt begrunne hvilke fremgangsmåter vi har benyttet for å samle inn disse.

3.1 Kvalitativ metode

I samfunnsvitenskapelig metode skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen et al., 2011), som henholdsvis fokuserer på å undersøke sosiale prosesser og sosiale strukturer (Ghauri et al., 2020). I kvantitativ metode samles det inn og registreres harde data i form av tall, mens ved en kvalitativ metode samles og registreres myke data som tekst, lyd og bilde (Johannessen et al., 2011).

Ettersom bærekraft og involvering er komplekst og utfordrende, var vi usikre på hvilke data vi ville få av informantene våre. Det ble dermed vanskelig for oss å skulle lage et strukturert spørreskjema, da vi ikke var sikre på hvilke svar informantene ville gi. Med andre ord ønsket vi å kartlegge hvordan verden ser ut, ved å være explorative i arbeidet. Vi synes også det virket interessant å belyse et fenomen som kanskje ellers ikke ville ha kommet til overflaten (Johannessen et al., 2020). Ettersom vi ville innhente mye informasjon fra informantene, var vi klare over at vi var nødt til å arbeide med store mengder rådata. Vi mente likevel, basert på egne tanker og teorien som er presentert, at en kvalitativ case design ville være den mest hensiktsmessige fremgangsmåten.

3.2 Forskningsdesign

Denne studien er utformet som en kvalitativ case studie og analyserer to bedrifter i Node-klyngen. En av styrkene til casestudier er at de viser hva som faktisk skjer, mens for eksempel eksperiment viser hva som skjer i arrangerte og kontrollerte omgivelser (Gotvassli, 1999). Casestudie som forskningsdesign vil være hensiktsmessig å ta i bruk når følgende tre kriterier er oppfylt: Studien ønsker å benytte hvordan, hvem eller hvorfor-spørsmål, det er mangelfull kontroll av fenomenet man ønsker å undersøke og studien er et midlertidig fenomen (Yin, 2014).

I denne studien ønsket vi å hente inn mye informasjon fra henholdsvis to bedrifter i Node-klyngen, over en kort periode. Dette blir nevnt av Johannessen et al. (2011) som et av kjennetegnene ved casestudier da forskeren innhenter mye, detaljert og omfattende data over kort eller lengre tid, fra noen få enheter eller caser.

Casestudier kan ha ulikt design og Johannessen et al. (2011) skiller her blant annet mellom utforming med en analyseenhet eller flere analyseenheter. En analyseenhet innebærer at man har et helhetlig perspektiv på bedriften og studerer den på et overordnet nivå. I denne studien er det derimot tatt i bruk flere analyseenheter, noe som innebærer at man deler bedriften inn i divisjoner (Johannessen et al., 2011). Denne studien er delt opp på avdelingsnivå, hvor vi ser på ansatte, tillitsvalgte og ledelsen. Oppdelingen og utvalg av våre informanter, vil vi komme nærmere tilbake til.

3.3 Utvalg

Sammen med GCE Node har vi et samarbeid som begge parter ønsker å få nytte av. GCE Node la dermed alt til rette for at vi skulle få til en god studie, og vi fikk dermed komme med forslag til hvilke bedrifter vi ønsket. Etter å ha gjennomført en kartlegging av både teori og hva vi ønsket å finne ut, kom vi frem til at vi ønsket to jevnstore bedrifter med ulikt eierskap. Videre presiserte vi at vi gjerne ville ha en bedrift med norsk eierskap og en bedrift med amerikansk eierskap. Litteraturen omtaler dette som en strategisk utvelgelse, som innebærer

en grundig planlagt utvelgelse av informanter man ønsker å ha med i undersøkelsen, for å få samlet inn nødvendige data (Johannessen et al., 2011).

GCE Node var behjelpelige her og innvilget dette ønsket. Vi ble dermed henvist videre til to ledere i henholdsvis den norske og amerikanske bedriften, som vi holdt kontakt med. Kontakten med lederne foregikk hovedsakelig via e-post, hvor vi utvekslet informasjon i form av hensikten med studien og hvilke informanter vi ønsket. Her ga vi uttrykk for at vi i utgangspunktet ønsket to informanter fra de tillitsvalgte, og en informant fra ledelsen i hver bedrift, totalt seks informanter.

I den norske bedriften var dette ingen problem og vi fikk raskt tildelt to informanter fra de tillitsvalgte og en fra ledelsen. I den amerikanske bedriften fikk vi derimot beskjed om at det ikke var noe poeng å snakke med de tillitsvalgte, da de hverken hadde kompetanse eller ansvar på området. Vi gav uttrykk for at vi likevel ønsket å komme i kontakt med tillitsvalgte, men fikk videre avslag på forespørselen, da bedriften ikke ønsket å stille med tillitsvalgte. Vi syntes i utgangspunktet dette virket rart, men vi fikk på en annen side en ekstra informant, og endte opp med tre informanter som representerte de ansatte. Dette kunne påvirket studien negativt, da vi i utgangspunktet ønsket en sammenligning av tillitsvalgte i bedriftene. I ettertid viste det seg at dette derimot bidro til at vi fikk en interessant sammenligning mellom de to bedriftene, og at det i stedet utgjorde en positiv faktor for studien. Teorien vår peker nemlig på at rollen til de tillitsvalgte utgjør en vesentlig forskjell mellom den amerikanske og norske ledelsesmodellen. Ettersom vi fikk informanter fra både tillitsvalgte og ansatte, fikk vi dermed belyst to ulike sider ved bedriftene.

I tabellen nedenfor har vi presentert hvilken bedrift informanten tilhører, og hvilken stilling de har. Forkortelsen for hver enkelt informant er presentert i kolonnen til venstre og vil senere i studien bli benyttet ved henvisninger til diverse utsagn. Videre gjennom studien vil NE være forkortelsen for norskeid bedrift og AE brukes om amerikansk bedrift. NT vil representere forkortelsen for alle de norske tillitsvalgte og AA vil være forkortelsen for alle de amerikanske ansatte.

| Informant | Stilling | Arbeidssted | Intervjudato |
|------------------|-----------------|--------------------|---------------------|
| NL ₁ | Ledelse | Norskeid | 20.04.21 |
| NT ₁ | Tillitsvalgt | Norskeid | 20.04.21 |
| NT ₂ | Tillitsvalgt | Norskeid | 23.04.21 |
| AL ₁ | Ledelse | Amerikanskeid | 21.04.21 |
| AA ₁ | Ansatt | Amerikanskeid | 22.04.21 |
| AA ₂ | Ansatt | Amerikanskeid | 26.04.21 |
| AA ₃ | Ansatt | Amerikanskeid | 26.04.21 |

Tabell 1

3.4 Intervjuer

Casestudier kan gjennomføres både ved en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming (Johannessen et al., 2020), hvor denne studien som angitt ovenfor er utformet med bakgrunn i kvalitativ metode. Når man samler inn kvalitative data er det vanlig å bruke observasjon, intervjuer eller gruppesamtaler (Johannessen et al., 2011), hvor vi i denne studien valgte å ta i bruk intervju. Videre har vi benyttet oss av det Jacobsen (2015) omtaler som det åpne individuelle intervjuet, hvilket er den hyppigst brukte intervjumetoden innenfor kvalitativ metode. Slike intervjuer kan gjennomføres på tre ulike måter, henholdsvis som ustrukturert intervju, semistrukturert intervju eller strukturert intervju (Johannessen et al., 2011). Innhenting av data i denne studien ble gjort ved bruk av semistrukturerte intervjuer, som innebærer at vi benyttet oss av en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuene. Rekkefølgen på spørsmålene kunne variere, men temaene og spørsmålene var like for informantene (Johannessen et al., 2020). Med andre ord tilpasset vi intervjuet til en viss grad, ved at vi kunne hoppe mellom de ulike spørsmålene, avhengig av hvordan informantene

svarte. Om det for eksempel viste seg at informantene svarte på et senere spørsmål, var det ikke behov for å stille dette spørsmålet på nytt senere.

Ved å benytte intervju som fremgangsmåte, kan det være vanskelig å beregne hvor mange intervjuer som er nødvendig, men det blir sagt at det er tilstrekkelig når man ikke lenger innhenter ny informasjon (Johannessen et al., 2011). Vanligvis opereres det med 10-15 informanter i mindre prosjekter, men det er også vanlig å operere med færre (Johannessen et al., 2011). Vi endte til slutt opp med sju informanter, som vi mener er tilstrekkelig for å besvare problemstillingen. Til tross for at vi ikke fikk tillitsvalgte fra den amerikanske bedriften slik vi i utgangspunktet ønsket, viste det seg at vi likevel var heldige med informantene. Vi fikk en interessant sammenligning mellom ansatte og tillitsvalgte, og fikk innsyn i hvordan de opplevde medvirkningen i bedriftene. Informantene hadde mange interessante tanker og meninger, som bidro til at vi fikk tatt i bruk teorien vår, og kommet med gode drøftinger basert på informantenes svar.

Spørsmålene i intervjuene var åpne, noe som innebar at det ikke var formulert svaralternativer på forhånd. Som nevnt valgte vi å ta i bruk åpne spørsmål, da vi ikke var sikre på hva informantene ville svare. Med andre ord ønsket vi at informantene skulle tolke spørsmålene slik de selv forstod dem, og selv komme med drøftinger med minst mulig korrigerende og innblanding fra oss som forskere. En objektiv holdning er naturligvis viktig i forskningsetikken ettersom man som forsker har ansvar for å behandle data på en ærlig og riktig måte. Standardisering ble også benyttet, noe som kan gi en fordel ved at alle informantene ble stilt de samme spørsmålene, og som videre gjør det mulig å sammenligne svarene til informantene (Johannessen et al., 2020). Samme intervjuguide ble derfor benyttet på alle informantene, uavhengig av hvilken rolle de spilte i bedriften. Vi mente dette var en hensiktsmessig fremgangsmåte ettersom forskningsspørsmålene tar utgangspunkt i en sammenligning av respondentenes svar. Ulempen med en slik tilnærming er derimot at det kan gi begrenset fleksibilitet, og man kan i mindre grad skreddersy intervjuet til hver enkelt informant (Johannessen et al., 2020).

Ettersom vi valgte å ta i bruk intervju som tilnærming fikk vi mer detaljert informasjon hvor informantene kunne uttrykke seg mer fritt, sammenlignet med bruk av strukturerte spørreskjema (Johannessen et al., 2020). Informantene fikk mulighet til å formulere svarene

med egne ord, og tolke spørsmålene slik de selv forstod dem (Johannessen et al., 2020). Informantene ble anonymisert slik at vi kunne få mest mulig ærlige svar om et kanskje litt tabubelagt emne, nemlig hvordan medvirkningspraksisen fungerer i deres bedrift. Basert på det overnevnte, ble Intervjuer som innsamlingsmetode dermed det naturlige valget for oss, da dette egner seg bra når man ønsker fyldig og detaljert informasjon fra informantene og refleksjoner av et fenomen (Johannessen et al., 2020).

I studien har vi også benyttet oss av dokumentanalyse gjennom litteraturbøker, artikler, dokumenter og lignende. Dokumentanalyse innebærer å gjennomgå tekstmateriale i et forsøk på å finne svar på emnet man studerer. Ved å benytte sekundærkilder kan man finne svar i ulike kilder (Johannessen et al., 2020). Dokumentanalyse ble i denne studien gjennomført for å opparbeide oss en viss bakgrunnsforståelse, slik at vi kunne avgrense og konkretisere studien basert på eksisterende teori.

3.5 Intervjuguiden

Intervjuguiden er en liste over temaene og spørsmålene som skal berøres i løpet av intervjuet (Johannessen et al., 2011). Intervjuguiden ble utarbeidet og formet etter teorien som er presentert i studien. Vi valgte bevisst og ikke utlevere intervjuguiden til informantene på forhånd, ettersom vi ønsket spontane svar som ikke var innøvd på forhånd. Studien starter med å ta for seg kompleksiteten av bærekraftsbegrepet og det var derfor naturlig å innledningsvis starte med å spørre om hva informantene la i begrepene bærekraft og bærekraftsstrategi. Vi valgte å starte intervjuet med noen generell og åpne spørsmål, som var helt bevisst da vi følte det kunne gi en roligere og kanskje mindre formell start på samtalen (Johannessen et al., 2011).

Spørsmålene ble videre rettet mot informantenes opplevelse av bærekraftsstrategien og hvordan de opplever medvirkningspraksisen i bedriften. Her spurte vi om informantene mente bedriften hadde en bærekraftsstrategi, eventuelt hvem som hadde vært med på å utforme strategien og hvilket forhold informanten hadde til strategien. Vi ønsket svar på disse spørsmålene slik at vi kunne kartlegge informantenes forhold til strategien, hvilken grad informantene kjente på en eierskapsfølelse og om de fikk medvirke i strategien.

Videre stilte vi noen spørsmål rundt den generelle medvirkningsprosessen i bedriften, slik at vi kunne sammenligne praksisen ved beslutninger rundt bærekraft, kontra generelle beslutninger. Vi ønsket å se om medvirkningspraksisen i bedriftene var lik eller ulik ved generelle beslutninger, kontra beslutninger knyttet til bærekraft. Avslutningsvis ønsket vi å se på hva bedriftene hadde lyktes med og hvilke utfordringer de hadde møtt på, slik at vi kunne kartlegge om dette kunne ha en påvirkning på ansattes medvirkning. Intervjuguiden bestod av totalt 16 spørsmål og ligger vedlagt som vedlegg 1.

Vi opplevde at alle informantene svarte på alle spørsmålene som ble stilt. Likevel viste det seg at vi glemte å stille NT1 et av spørsmålene fra intervjuguiden, som vi har analysert rundt i drøftedelen. Vi har dermed på dette ene spørsmålet basert svarene våre på de seks andre informantene, og har presisert hvor dette gjelder i drøftedelen.

3.6 Fremgangsmåte

I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt et vedlegg med litt informasjon. Her stod det blant annet litt om hensikten med undersøkelsen, tidsrammen vi så for oss å bruke, og til slutt kort om hvilke tema som ville bli berørt. Før selve intervjuet startet ble informantene vist et samtykkeskjema som de måtte godkjenne. Dette ble en slags kortere versjon av vedlegget som var delt på forhånd, men samtykkeskjema gikk derimot mer direkte inn på tillatelse til å føre referat, oppbevare og lagre notater samt at det var frivillig deltakelse. Her var det ikke behov for en signatur ettersom studien er bygd på anonymitet og informantene var derfor kun nødt til å godta samtykkeskjema muntlig. Vedlegget sendt i forkant og samtykkeskjema ligger som henholdsvis vedlegg 2 og 3 i studien.

Dokumentasjon av intervjuene ble gjort ved notater. Begrunnelsen for en slik tilnærming er at man slipper å søke om personvern avklaring til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Nedskrevne notater innebar også at vi slapp å transkribere dataene og vi trengte ikke høre gjennom intervjuet flere ganger, da notatene i stedet ble nedskrevet fortløpende gjennom intervjuene. Vi mente derfor vi ville få samme utbytte av informasjonen, men på en mer

tidseffektiv måte. Her var vi nøye med å presisere til informantene at de burde snakke i et rolig tempo, slik at vi fikk notert alt.

En ulempe med å skrive notater underveis, kan være at man kanskje ikke får nedskrevet alt som blir sagt eller at man har uryddige notater. Det kan også være at man registrerer ting som blir sagt, men som man ikke får tid til å notere ned. Tiden etter intervjuet til å rydde og strukturere notatene er derfor kritisk (Johannessen et al., 2020). Gjennom intervjuene opplevde vi at informantene var flinke på å holde et rolig tempo, som bidro til at vi fikk notert store deler av det som ble sagt. Dette bidro også til at vi fikk mer ryddige og oversiktlige notater, da vi fikk bedre tid til å notere ned informasjonen. Fra tidligere bachelor erfaringer, var vi klar over at opprydding i notater var svært viktig rett etter intervjuet, og vi brukte dermed denne tiden godt til å rydde og fikse notatene våre. Her noterte vi også informasjon vi registrerte gjennom intervjuene, men ikke fikk skrevet ordentlig ned. Vi opplevde at det grundige arbeidet med notatene, bidro til at vi fikk med oss det meste av informasjonen.

Alle intervjuene ble gjennomført i april 2021 og gjennomført som planlagt. Informantene holdt en vennlig tone og de var ivrige etter å ta del i intervjuet. Varigheten på intervjuene varierte fra 20-45 minutter, avhengig av hvordan informantene svarte. Samtalene ble innledet med hensikten av studien, samt en presisering av at informantene var helt anonyme. Videre presiserte vi at vi som forskere kom til å ha ulike roller gjennom intervjuene. Den ene av oss var aktiv og hadde ansvar for å lede intervjuet og opprettholde en god dialog med fin flyt. Den andre deltakeren hadde en mer passiv rolle hvor ansvaret i utgangspunktet var å notere ned hva som ble sagt i samtalen. Deltakeren som noterte fikk naturligvis også mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, om det var noe som var uklart.

Vi ønsket egentlig å benytte oss av intervju ansikt til ansikt, men ettersom COVID19 hindret oss i dette ble de i stedet holdt via Teams. Her hadde vi en fordel ved at vi gjennom skolen, var tvunget til å bruke slike kommunikasjonsplattformer, da COVID19 situasjonen hindret oss i å møtes direkte. Vi hadde dermed god erfaring og følte oss komfortable med å bruke slike plattformer i en slik setting. Gjennom de ulike intervjuene var vi heldige og opplevde både å høre de ulike informantene klart og tydelig, samtidig som vi unngikk tekniske problemer. Vi fikk dermed en positiv opplevelse ved å holde intervjuene over nettet.

3.7 Reliabilitet

Et grunnleggende spørsmål ved all type forskning er dataenes pålitelighet. Uttrykket betegnes i forskningsverdenen som reliabilitet og stammer fra det engelske ordet “reliability” som betyr pålitelighet. Reliabilitet ser på nøyaktigheten av studiens data, hvilke data som brukes, hvordan dataene er innsamlet og hvordan dataene bearbeides (Johannessen et al., 2011). Gjennom datainnsamlingen har vi gjort det vi kan for å sikre reliabilitet, hvor vi blant annet under intervjuene noterte ned informantenes svar så ordrett vi klarte. Gjennom studien har vi dermed valgt å benytte oss av direkte sitater fra informantene. Dette gjør vi for å få frem deres stemme i studien, og ved bruk av deres egne ord skildres deres meninger og opplevelser rundt de ulike spørsmålene. Vi mener også dette kan være med på å øke troverdigheten i studien, da det gir mulighet for leserne til å se hva som faktisk ble sagt av informantene under intervjuene.

Vi har likevel tolket svarene fra informantene på vår måte, som innebærer at andre forskere kunne tolket dataene annerledes. Johannessen et al. (2011) påstår dermed at reliabilitet i kvalitativ forskning vil være lite hensiktsmessig. Dette blir begrunnet med at det vil være umulig for andre forskere å oppnå nøyaktig samme resultat, i tillegg vil datainnsamlingen tolkes ulikt, ettersom forskere har ulik kunnskap og erfaringsbakgrunn. Samtidig vil bruk av for eksempel intervju, ofte føre til at det er samtalen som styrer datainnsamlingen (Johannessen et al., 2011). Det kan likevel tenkes at enkelte funn i studien, kan gi en antydning til hvordan ansatte, tillitsvalgte og ledere i lignende bedrifter ville oppfattet situasjonen.

3.8 Validitet

Det er viktig å presisere at data ikke gjenspeiler selve virkeligheten, men er en representasjon av den. Spørsmålet blir da hvor godt, eller hvor relevant data representerer fenomenet. I forskningslitteraturen omtales dette som validitet og kommer av det engelske ordet validity som betyr gyldighet (Johannessen et al., 2011).

Validitet blir ofte brukt for å se om det er en sammenheng mellom fenomenet man undersøker og dataene som er innhentet i studien, og omtales som begrepsvaliditet (Johannessen et al., 2011). I en slik definisjon vil derimot kvalitative studier ikke være valide ettersom de ikke kan kvantifiseres (måles) (Johannessen et al., 2011). I kvalitative studier handler dermed validitet om at fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien på en riktig måte, samt representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2011). Begrepsvaliditet tar utgangspunkt i relasjonen mellom fenomenet som undersøkes og de konkrete dataene. Det er med andre ord snakk om dataene er gode (valide) representasjoner av fenomenet man studerer (Johannessen et al., 2011).

Vi valgte som nevnt og ikke sende ut intervjuguiden på forhånd, men vi sendte i stedet ut mail hvor studiens hensikt og mål ble forklart. Informanten fikk dermed en mulighet til å se litt på hvilke tema som ville bli berørt, hva vi ønsket å få ut av intervjuene og hvordan disse kunne hjelpe oss å besvare problemstillingen. Ettersom vi hadde brukt god tid på å kartlegge teori opp mot hva vi ønsket svar på gjennom intervjuene, synes vi at intervjuguiden vår bidro til at vi fikk mange gode svar fra informantene. Teorien vår passet dermed godt overens med svarene vi fikk fra informantene. Gode spørsmål i intervjuguiden bidro dermed til at vi fikk mye, relevante og gode data, til å kunne besvare de ulike forskningsspørsmålene. Dette gav oss videre et godt grunnlag for å kunne besvare problemstillingen.

3.9 Generalisering av funn

Spørsmålet om generalisering og om funnene er representative for hele populasjonen, oppstår dersom man i studien kommer frem til at resultatene kan betraktes som valide og reliable. Her er det derimot viktig å presisere at casestudier ikke først og fremst har som formål å kunne generaliseres (Lijphart, 1971). Når vi har tolket og analysert dataene våre har vi prøvd å ha et åpent sinn og ikke rettet arbeidet mot å finne en fasit (Gotvassli, 1999). Ved et for sterkt fokus mot å finne en fasit, eller å vinkle funn slik at de stemmer overens med teori, kan tolkningen av dataene påvirkes (Gotvassli, 1999). Vi var derfor opptatt av refleksjon og undring gjennom studien, som er viktig i slike studier (Gotvassli, 1999). Med bakgrunn i det overnevnte, har vi prøvd å ha et åpent tankesett, samt og ikke ta for hurtige konklusjoner uten

et ordentlig grunnlag til å støtte opp under dette. Det er viktig å presisere at studien ikke har som hensikt å kunne generaliseres.

3.10 Forskningsetiske prinsipper

Etikk handler om regler, prinsipper og retningslinjer for å vurdere om handlemåter er riktige eller gale. Etikken er også viktig i forskningsvirksomhet og må tas hensyn til i casestudier (Johannessen et al., 2011). Når vi innhentet data i casen, var vi opptatt av at det ble gjort i henhold til etiske retningslinjer og godkjent av deltakerne. Informantene ble ikke presset til å gi informasjon, og de ble behandlet med respekt på en ansvarlig måte. Som forskere hadde vi mye makt under intervjuene, og ved meninger og utsagn fra informantene var vi opptatt av å sitere disse på samme måte de ble uttrykt (Johannessen et al., 2011).

Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har utarbeidet tre forskningsetiske retningslinjer som forskeren må tenke gjennom. Disse er henholdsvis informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, plikten til å respektere informantenes privatliv og ansvaret for å unngå skade (Johannessen et al., 2011). Informanten ble informert gjennom samtykkeskjemaet, at det var frivillig å delta. I tillegg fikk deltakerne fri mulighet til å trekke seg på hvilket som helst tidspunkt, uten å måtte begrunne hvorfor, eller at dette ville føre til noen form for ubehag eller negative konsekvenser (Johannessen et al., 2011).

Respekt av informantens privatliv vil si at deltakerne har rett til å selv bestemme hvem som slipper inn på personen, og hvilken informasjon de ønsker å gi (Johannessen et al., 2011). Vi registrerte ikke at informantene følte ubehag ved noen av spørsmålene, og opplevde ikke at vi presset informantene på noen måte. Informantene svarte på alle spørsmålene i intervjuguiden og vi opplevde at informantene svarte på spørsmålene fordi de ønsket å svare på dem.

3.11 Mulige feilkilder

I en studie kan det oppstå flere bevisste og ubevisste feilkilder. Slike feilkilder kan oppstå ved innsamling, tolkning, analyse og publisering av data, og det er derfor viktig å være observant

på mulige feilkilder (Johannessen et al., 2011). Enkelte feilkilder er nevnt allerede, men de er viktige å presisere tydelig. Ettersom ubevisste feilkilder kan forekomme, vil det være umulige å garantere en feilfri studie. Vi vil dermed nevne enkelte faktorer som kan ha påvirket studiens kvalitet.

Ettersom vi valgte å benytte intervjuer, kan utsagn fra informantene være sanne eller usanne (Johannessen et al., 2011). At informantene var ærlige er derfor avgjørende for at studien skal være troverdig. Svarene fra informanten antyder at informantene har vært ærlige, men vi kan ikke bevise dette. Intervjueffekt vil også kunne forekomme ettersom vi som forskere kan ha påvirket informanten gjennom ulike bevisste og ubevisste faktorer som kroppsspråk, antrekk, stemmeleie, holdninger og lignende i intervjuene (Johannessen et al., 2011). Videre har vi basert på vår kunnskap og kompetanse tolket dataene slik vi selv forstår dem, noe som innebærer at andre forskere kunne ha kommet frem til ulike resultater. Til slutt vil vi nevne at det er vi som har utarbeidet intervjuguiden, noe som innebærer at disse spørsmålene påvirket svarene vi fikk. Vi har som nevnt gjort det vi kan for å begrense slike feilkilder.

4 Drøftelse av funn

I dette kapitlet vil vi presentere og drøfte datamateriale fra de ulike intervjuene som er gjennomført. Vi har valgt å strukturere drøftingskapitlet etter våre fire forskningsspørsmål, med hensikt om at refleksjoner og drøftelser skal bli presentert på en oversiktlig måte for deg som leser. Kjernen i forskningsspørsmålene våre er knyttet rundt ansattes medvirkning, og vi ønsker dermed å se på ulike faktorer som kan være med på å påvirke denne medvirkningen. Gode drøftelser av våre forskningsspørsmål vil videre hjelpe oss å besvare problemstillingen vår på en god måte. Gjennom dette kapitlet vil vi presentere utsagn fra de ulike informantene, og drøfte disse i lys av vår teori.

Hva kjennetegner medvirkningspraksis generelt i virksomheten?

Hvem har bidratt til å definere og beslutte bedriftens bærekraftsstrategi?

- Hvilken betydning spiller tillitsvalgtordningen for medvirkning?

Hvilken betydning spiller eierskap for implementering av bærekraftsstrategien?

- Kan grad av forankring av bærekraftsstrategien ha spilt en rolle for medvirkningen?

Utfordringer ved implementering av bærekraftsstrategien

- Kan profitt være en avgjørende faktor for medvirkningspraksisen?

4.1 Hva kjennetegner medvirkningspraksis generelt i virksomheten?

Innledningsvis tar forskningsspørsmålet utgangspunkt i å få en oversikt over bedriftenes generelle medvirkningspraksis. Dette gjør vi fordi litteraturen sier at det er litt ulik medvirkningspraksis avhengig av om bedrifter praktiserer en bottom-up eller top-down ledelsesmodell (Matland, 1995; Mineev et al., 2020).

Ettersom vi ønsket å kartlegge den generelle medvirkningspraksisen, spurte vi informantene om hvordan generelle beslutninger i bedriften blir vedtatt. Ut av svarene viser det seg å være en generell enighet blant de NT og AA om at det er ledelsen som står for størsteparten av de

generelle beslutningene. Med utgangspunkt i disse svarene kan det tyde på at det er en lav medvirkning blant de NT og AA ved en generell beslutningstaking. Informantene fra ledelsen hadde derimot litt mer tvetydige svar. NL1 uttrykte at de ansatte hadde muligheten til å oppsøke sjefen med forslag til ideer og endringer. Han poengterte derimot at det var opp til sjefen om ideene skulle godkjennes og tas videre. AL1 svarte at det var varierende hvor mye de involverte de ansatte. Han sa videre at dersom beslutningene som skulle fattes hadde stor innvirkning på de som jobbet i bedriften, forsøkte de å få med seg de ansatte. Svarene til ledelsen tyder på i likhet med de andre informantene at ledelsen stort sett tar de strategiske beslutninger alene. Ledelsen var derimot tydelige på at også de ansatte til dels ble involvert i beslutningsprosessene.

De ansattes involvering kom tydeligere frem på oppfølgingsspørsmålet, hvor vi spurte i hvilken grad de ansatte tar del i selve beslutningsprosessene. NT fortalte at de ansatte blir involvert via de tillitsvalgte, eller en invitasjon til innspill i saker som bekymrer eller omhandler dem. Utenom dette opplevde de hovedsakelig at de fikk vite om nylig fattede beslutninger i form av informasjon fra ledelsen. En lignende uttalelse ble nevnt av NL1 der han sa at de ansatte ble i hvert fall informert, men at det ikke var riktig å si at de ble tatt inn til råd. Dette tyder igjen på at ledelsen i bedriftene fatter de strategiske beslutningene alene. En av utfordringene ledelsen kan møte ved å ekskludere de ansatte fra beslutningsprosessen, er arbeidet med å videreføre de strategiske beslutningene til det operative nivået (Scoones, 2007). I følge Tushman et al. (2013) følger dette premisset om at de ansatte må ha et ønske om å lykkes med å implementere de strategiske beslutningene til det operative nivået.

Det vil følgelig være fordelaktig å finne ut om de ansatte følger de strategiske beslutningene uavhengig, eller om de i større grad bør medvirke, for å lykkes med implementeringen. NT1 uttaler at han ikke hadde noe imot at ledelsen tok beslutninger rundt mer operative ting som den daglige driften, så lenge de som tillitsvalgte ble informert, og deres meninger ble hørt og tatt til etterretning. Denne uttalelsen tyder på at NT1 ikke uavhengig godtar de strategiske beslutningene fattet av ledelsen, men gjør det på premisset om en god informasjonsflyt og medvirkning i beslutningsprosessen. Han uttaler videre at det er ledelsen som normalt fatter disse beslutningene, uten medvirkning fra de tillitsvalgte. Ettersom NT1 tidligere ga uttrykk for at beslutninger godtas på premisset om medvirkning, kan man da anta

at hans mangel på medvirkning har ført til lavere motivasjon og ønske om å lykkes med implementering.

Til tross for lite involvering av de ansatte, var det fortsatt tillit blant de NT. Her uttalte NT1 at til tross for at de ansatte og ledelsen kunne være uenig, at han på et overordnet nivå har tillit til at de beslutningene ledelsen fatter uten hans medvirkning, er til det beste for bedriften.

Denne uttalelsen kan i motsetning til tidligere uttalelser tolkes som at NT1 uavhengig godtar de strategiske beslutningene som fattes av ledelsen, ettersom han på et overordnet nivå godtar beslutninger uten å ha medvirket.

Tilliten til de tillitsvalgte stemmer overens med forskning av Ditlev-Simonsen (2013) som presiserer at de ansatte må ha tillit til beslutninger. Han skriver at de ansatte må se på tiltak som iverksettes som troverdige og strategisk viktige for firmaet. Dette vil videre kunne skape ektefølt engasjement, eierskap og motivasjon blant de ansatte (Ditlev-Simonsen, 2013). Dette gir en mulig forklaring på hvorfor NT fortsatt har tillit til ledelsen, nettopp fordi de har en overordnet tro på at ledelsen fatter de beslutningene som er best for bedriften. Det bør likevel legges til grunn at NT sin posisjon i bedriften baseres på tillit mellom instansene og derav kan ha påvirket svarene som er blitt gitt.

De ansatte i AE svarte i likhet med NT at de ansatte fikk medvirke indirekte gjennom innspill i form av ideer og drøftelser. Involveringen kom gjennom saker som omhandlet dem, og hvor ledelsen følte at de kunne bidra. Her poengterte AA3 at innvendingene eller ideene han hadde, kunne tas med videre til sine respektive ledere, som igjen tok disse med til toppledelsen. Videre sa informantene, i likhet med tidligere, at det fortsatt var ledelsen som fattet de endelige beslutningene. Uttalelsene tyder i likhet med i NE på at det er ledelsen som fatter de strategiske beslutningene alene. Dette kom tydelig frem av uttalelsen fra AA2, som uttrykte misnøye med de ansattes involvering i generelle beslutninger. Han påstod at de ansatte ikke fikk ta del i beslutningsprosessen, og uttalte følgende:

“Ansatte tar ikke del. Mellomlederne til en viss grad. Men det er veldig mange beslutninger man får ovenfra som man ikke helt vet hvor kommer fra eller hvorfor blir gjort. Ikke bare innenfor bærekraft, men generelt. “

Ut fra uttalelsen til AA2 vet ikke de ansatte alltid hvordan eller hvorfor beslutninger blir tatt. AL1 bekreftet til dels de ansattes uttalelser og sa at ledelsen tok med de ansatte i noen typer beslutninger, men ved beslutninger som for eksempel bærekraft ville de nok ikke rådføre seg med de ansatte. Dette tyder på at dialogen samt den generelle kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte ikke er god nok. For å få til gode strategiske beslutninger knyttet til implementering, settes det krav til god kommunikasjon som et resultat av en god dialog (Qvigstad, 2010). Teorien tyder da på at mangelen på god kommunikasjon innad i AE potensielt kan føre til dårligere strategiske beslutninger.

I motsetning til NT svarte AA at de hadde en mindre grad av tillit til beslutningene som ble fattet uten dem. Dette skiller seg ut fra den norske ledelsesmodellen, hvor gjensidig tillit mellom ledelse og ansatte står sentralt (Levin et al., 2012). Det stemmer derimot bra med det Levin et al. (2012) sier om at det i amerikansk arbeidsliv ofte er et anstrengt forhold mellom ledelsen og de ansatte. Her svarte informant AA1 at han hadde delvis tillit, og begrunnet svaret med at bedriften var blitt et stort konsern hvor beslutningene ikke alltid var godt begrunnet. Informant AA2 svarte at han ikke hadde tillit til ledelsen, ettersom beslutningene rundt blant annet bærekraft ikke gikk av seg selv, men krevde at ansatte presset på og holdt temaet aktuelt. Informant AA3 var derimot nølende når han svarte, og startet med å si at han trodde han hadde tillit. Videre begrunnet han svaret med å utdype at det tok litt vel lang tid dersom man ville fremme noen ønsker hos ledelsen, og beskrev det som “en liten flaskehals” for å nå frem. Disse uttalelsene kan tyde på at AA ikke følger de strategiske beslutningene uavhengig, men ønsker en større grad av kommunikasjon. Man kan følgelig anta at en høyere informasjonsflyt fra ledelsen til de ansatte, ville vært positivt for både beslutningstakingen og selve implementeringen.

For å kunne skille mellom våre informanters medvirkning og medvirkningen blant de andre ansatte i bedriftene, spurte vi hvordan informantene personlig pleide å bli involvert i beslutninger. Her kom det frem fra de NT at det var gjennom deres posisjon som tillitsvalgte de ble bedt med på drøftingsmøter. NT2 uttaler videre at deres medvirkning også førte til at de vanlige ansatte fikk medvirke via innspill til de tillitsvalgte. Uttalelsen kan tyde på en forskjell mellom våre informanter som er tillitsvalgte, og de vanlige ansatte i NE. Det kom likevel fram av svaret til NT2 at også de som tillitsvalgte blir tatt med litt sent i beslutningsprosessene, men at han da fikk uttrykke en positiv eller negativ røst overfor

forslaget som ble fremvist. Han la videre til at innspillene hans i slutten av beslutningsprosessene kunne få ledelsen til å endre beslutninger før de ble vedtatt. Svarene fra NT tyder på at de gjennom sin stilling har en indirekte medvirkning ved beslutningsprosesser. Det viser seg derimot i likhet med tidligere svar, at det er ledelsen som utformer og fatter de generelle beslutningene, men at NT får ytre sine meninger ved slutten av prosessen, før beslutningene offisielt vedtas.

AA kan sammenlignes direkte opp mot deres uttalelser rundt de andre ansattes generelle involvering ved beslutningstaking. De svarte i likhet med tidligere at de blir involvert avhengig av hvilke beslutninger som skal fattes. De ga uttrykk for at grad av involvering handlet om hvorvidt ledelsen tror den ansatte kan bidra med kunnskap og komme med noen interessante synspunkter. Det kan ut av svarene da tyde på at de ulike informantene blir inkludert i varierende grad, og at det normalt er de ansattes kompetanse og fagfelt som vektlegges for at de skal inkluderes i beslutningsprosesser. Involvering av ansatte i beslutningsprosessen på bakgrunn av deres kompetanse kan antas å være fordelaktig, ettersom bruk av bredere kompetanse og kunnskap vil kunne bidra til bedre beslutninger (Levin et al., 2012).

Tolkning og oppsummering

Ut fra forskningsspørsmål en er det rimelig å konkludere med at det er ledelsen som står for størsteparten av beslutningene i begge bedriftene, og følgelig at de ansatte involveres i liten og varierende grad. På grunn av dette kan det tyde på at bedriftene bryter med den norske ledelsesmodellen, ettersom den handler mye om direkte involvering fra hver enkelt ansatt i hele organisasjonen (Levin et al., 2012). Videre antas det at NT gjennom tillitsvalgtordningen opplever en større grad av medvirkning enn det AA opplever ved AE. Samtidig kommer det frem av de tillitsvalgtes egen beskrivelse av deres rolle i bedriften at de ble mer inkludert og hadde et større ansvar, sammenlignet med andre ansatte. NT sine svar kan derfor ikke generaliseres eller nødvendigvis si noe om den generelle medvirkningen eller tilliten blant de ansatte i bedriften.

Det ble videre knyttet usikkerhet rundt hvorvidt NT følger beslutningene fattet av ledelsen uavhengig, eller om de har et behov for medvirkning. Svarene tydet på at NT på et overordnet

nivå stolte på ledelsens beslutninger, men hadde et behov for medvirkning for å få et mer ektefølt engasjement overfor beslutningene. Utsagnene fra de AA kan tyde på at de ikke følger ledelsens beslutninger uavhengig, men at de har et behov for et høyere kommunikasjonsnivå enn de opplever nå. Avslutningsvis blir det antatt at AA har en generelt lav medvirkning, men til gjengjeld involveres til dels ved beslutninger innenfor deres ekspertise.

4.2 Hvem har bidratt til å definere og beslutte bedriftens bærekraftsstrategi?

I det foregående ble de ansattes generelle medvirkning i strategiske beslutninger presentert. I dette forskningsspørsmålet vil vi gå mer spesifikt inn på forståelse og medvirkning knyttet til bærekraftstiltak og bærekraftsstrategi. I første kapittel presenterte studien at bruken og forståelsen av begrepene bærekraft og bærekraftsstrategi kan være utfordrende. Studien bygger på at informantene har en viss forståelse av bærekraft, og begrepet blir dermed en slags grunnstein for studien. Det var derfor naturlig og innledningsvis stille informantene spørsmålet om hvordan de selv forstår begrepene bærekraft og bærekraftsstrategi. Her viste det seg at informantene hadde litt ulike tolkninger. Enkelte av informantene hadde et sterkt ensidig fokus mot miljøaspektet, mens andre presiserte viktigheten av at det var en klar sammenheng mellom både økonomiaspektet, samfunnsaspektet og miljøaspektet. I følge Dyllick & Hockerts (2002) vil det være viktig å fokusere på alle disse faktorene, da et ensidig fokus mot en av dem vil være i strid med bærekraftens ånd, som krever at bedrifter tenker langsiktig på fremtidige interesser.

Oppfattelsen av bærekraftsbegrepet påvirket videre hva informantene la i begrepet bærekraftsstrategi. Her var det en klar sammenheng mellom forståelsen av begrepene bærekraft og bærekraftsstrategi, hvor informantene som fokuserte på miljøaspektet i bærekraft også presiserte at bærekraftsstrategien handlet om å blant annet redusere utslipp, lage mer miljøvennlige produkter og lignende. Informantene som mente bærekraftsbegrepet var knyttet til både de samfunnsmessige, økonomiske og miljømessige faktorene, hadde et bredere fokus knyttet til bærekraftsstrategien, hvor de mente det var viktig å fokusere mot alle de tre faktorene. Uavhengig av hvilken stilling informantene representerte, var det ingen klar sammenheng mellom de ulike informantene og hvilken oppfatning de hadde av begrepet.

I likhet med de generelle beslutningene var det en klar enighet blant NT og AA om at det var ledelsen som var ansvarlig for beslutningene knyttet til bærekraftsstrategien. Derimot presiserte flere av informantene at de får mulighet til å påvirke på en mer indirekte måte, gjennom blant annet invitasjon til ideer, muligheten til å stille spørsmål ved strategien og bonusordninger for gode ideer. AL1 uttalte at han ikke inkluderer de ansatte så ofte, men heller i større beslutninger som har stor innvirkning på dem. Uttalelsene til AA virker dermed å stemme overens med svarene til AL1, da det fremkommer at ledelsen hovedsakelig står for beslutningene i bedriften. En slik holdning peker i retning av en amerikansk ovenfra og ned holdning (Mineev et al., 2020).

På en annen side presiserte AL1 at han involverer ansatte på enkelte nivåer, spesielt det som omhandlet bedriftens kundeforhold innenfor bærekraftsstrategien. Svarene til AL1 tyder på at han på en side involverer de ansatte lite, mens han på en annen side ønsker å få frem at han involvere dem. Han var derfor bekymret for at vi at vi skulle stille nettopp spørsmålet om hvem som hadde medvirket i bærekraftsstrategien, til de andre informantene i AE. Dette ble begrunnet med at han ikke trodde noen ansatte internt i bedriften ville kjenne seg igjen, dersom vi stilte dette spørsmålet, ettersom mange kun forbinder uttrykket bærekraft og bærekraftsstrategi med klima og miljø. Videre tilføyde han at dersom bærekraft ble spisset mer ned i kategorier slik som han gjorde, så ville nok folk forstå at de egentlig har vært med på å medvirke til bærekraftsstrategien.

AA sine svar tyder på at denne bekymringen delvis stemte. Enkelte av informantene i AE delte opp bærekraftsstrategien i de tre P-ene, mens andre hadde et mer ensidig fokus rettet mot miljøaspektet. Dette kan videre ha ført til at når vi under intervjuene spurte om AA sine involveringer ved utforming og implementering av bærekraftsstrategi, svarte nei, kun på bakgrunn av deres tolkning av begrepet bærekraftsstrategi. Denne påstanden fra AL1 kan man bruke som en mulig forklaring på hvorfor de ansatte avviser deres medvirkning ved utforming av bærekraftsstrategien. På en annen side delte to av de tre ansatte opp bærekraftsbegrepet i de tre P-ene, men mente likevel de ikke hadde medvirket. En uttalelse fra AA1 kan her være med på å slå tvil ved troverdigheten i AL1 sin uttalelse. AA1 uttalte at det ikke er rundt miljøaspektet ved bærekraft at bedriften har et problem. Han uttalte at det

spesielt er rundt samfunnsmessige aspektet bedriften burde handle annerledes, hvor han uttalte følgende:

“Det som er vanskelig er å forstå konsekvens av handlinger. Det samfunnsmessige aspektet er vanskeligst. Bransjen er fortsatt drevet av profitt som går på bekostning av andre. Vi er kanskje ikke så opptatt av samfunnsaspektet her og hvordan de som jobber hos leverandøren har det. Den biten tror jeg ikke er nok utviklet hos oss, noe som for meg er en liten konflikt.

“AA1

“Det er mye tall, tall tall som går på bekostning av det samfunns- og miljømessige i bedriften.” NT2

Da det fremkommer at det er ledelsen som i hovedsak står for beslutninger knyttet til bærekraftsstrategien, ønsket vi å se om NT og AA var tilfreds med at beslutningene ble tatt på denne måten. Her var det litt varierende meninger, hvor det av svarene til NT viste det seg at de ikke var helt tilfreds med inkluderingen i bærekraftsstrategien. Her presiserte NT at et samarbeide mellom ansatte og ledelsen helt klart hadde vært det beste. Denne uttalelsen passer overens med Tushman et al. (2013) sin påstand om at hele bedriften bør stå sammen for å gjennomføre målene. NT1 la til at flere av NT hadde vært i bedriften siden oppstarten på 90-tallet og kjente den svært godt, mens toppledelsen derimot kun hadde vært der i tre til fire år. En bredere inkludering ville dermed trolig kunne tilført økt kunnskap og forbedret beslutningene. NT1 poengterte videre at det er viktig at alle ansatte i bedriften forstår hvorfor man arbeider mot bærekraftsstrategien og hva som ligger i strategien. En bedring i kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte, kan føre til at gruppen tar bedre beslutninger enn hva ledelsen kunne fattet på egenhånd (Qvigstad, 2010).

I AE var derimot to av tre representanter fra de ansatte enige i at bærekraftsstrategien måtte komme fra ledelsen. De mente beslutningene burde forankres fra toppen og ned (top-down). AA2 var derimot enig med informantene fra NE og mente bærekraftsstrategien burde være satt sammen av en gruppe med folk som har kompetanse på området. Som det fremkom av svarene var de fleste ansatte tilfreds med at ledelsen kunne ta beslutninger, men de ønsket gjerne en bedre begrunnelse for hvorfor beslutningene ble tatt. Disse holdningene trekker mot at de ansatte er tilfredse med å være mer “passive utførere”, hvor de bare følger planer og

ordre som blir gitt av ledelsen (Levin et al., 2012), gitt at de får en god begrunnelse for beslutningene. Videre kan man da anta at enkelte av de ansatte kanskje føler en trygghet, ved at ansvar og myndighet er avgrenset til de med lederfunksjoner (Levin et al., 2012).

Her ser vi et skille mellom NE og AE, hvor det tyder på at NT ikke er tilfreds med at ledelsen tar beslutninger uavhengig, mens to av tre AA mente ledelsen må stå for beslutningene, men ønsket gjerne mer informasjon. Holdningene til NT kan tyde på at de ønsker en høyere grad av medvirkning som trekker mer mot den norske ledelsesmodellen, mens AA utsagn tyder på at de er tilfredse med en amerikansk lederstil, så lenge beslutningene blir begrunnet. Epstein & Buhovac (2010) spesifiserer at dersom man vil oppnå et langvarig fokus og en vellykket implementering, må det fremmes en organisasjonskultur som motiverer de ansatte og ledelsen til å fatte både bærekraftige beslutninger og atferd. Uavhengig av hvordan informantene foretrekker at beslutningene knyttet til bærekraftsstrategien blir fattet, tyder svarene på at informantene ikke synes den nåværende situasjonen er tilfredsstillende. Det virker som at endringer må til i de to bedriftene, for at informantene skal være tilfredse.

Selv om NT og AA var uenige i medvirkningspraksisen rundt bærekraftsstrategien, viste det seg at alle informantene var klart enige i at deres meninger hadde en betydning for bærekraftsstrategien. Unntaket var AA1 som var litt uenig med de andre informantene, og opplevde at ansattes meninger ikke hadde en stor nok betydning. I likhet med tillitsvalgte og de ansatte, var ledelsen også enige i at de ansattes meninger hadde en betydning. AL1 mente ansattes meninger hadde en betydning på mange plan, mens NL1 uttrykte at ansattes meninger absolutt er viktige. Samtidig uttalte NL1:

“Ja de ansatte tar del i beslutninger, men ikke i spørsmål rundt bærekraft.”

Her virker det som at NL1 har litt sprikende svar, hvor han på den ene siden mener tillitsvalgte og ansattes tanker og meninger rundt bærekraft er viktig, mens på en annen side får de ikke medvirke ved beslutninger som omhandler bærekraft. Utsagnet over kan med dette tyde på at NL1 anser bærekraft som mindre viktig, hvor det er ledelsen sin oppgave å fatte, og eventuelt avgjøre hvilke beslutninger som skal tas ved bærekraftsstrategien. En slik holdning overfor bærekraftsstrategien minner om en amerikansk ovenfra og ned holdning, hvor de som former beslutningene blir sett på som nøkkelaktørene (Sabatier, 1986).

Antakelsen om at bærekraftsstrategien blir sett på som mindre viktig, kommer også til syne gjennom følgende utsagn:

“Det som blir en utfordring er å sloss om oppmerksomheten til de ansatte ettersom de har en hektisk hverdag. Dermed kommer alt av det som går på HMS og bærekraft ved siden av daglige gjøremål, ettersom det er travle hverdager og folk har stramme tidsskjema.” NL1

Tolkning og Oppsummering

Gjennom svarene til informantene viste det seg at ledelsen i begge bedriftene har valgt å til en viss grad se bort ifra den norske ledelsesmodellen og tillitsvalgtordningen, og utformet strategien uten å involvere tillitsvalgte og de ansatte. Informantene uttrykte at ledelsen inkluderer de ansatte i saker hvor de kan bidra med noe og saker som angår dem, samtidig har ingen av hverken de tillitsvalgte eller ansatte vært involvert i utformingen av bærekraftsstrategien. De ansatte, tillitsvalgte og ledelsen, mente likevel at ansattes meninger har en betydning for implementeringen av bærekraftstiltak. Her kan det argumenteres for at tillitsvalgtes og ansattes meninger egentlig ikke har en betydning i praksis, da beslutninger rundt bærekraftsstrategien tas utelukkende av ledelsen, uavhengig av hva ansatte og tillitsvalgte mener. Ettersom det virker som at beslutninger knyttet til bærekraft tas utelukkende av ledelsen, kan dette tyde på at bedriften bruker en top-down ledelsesmodell, hvor makten ligger utelukkende hos beslutningstakerne på toppen i bedriften (Matland, 1995).

Informantenes svar gir uttrykk for at medvirkning ved beslutninger knyttet til bærekraft i våre utvalgte bedrifter, ikke skiller seg fra medvirkning ved de generelle beslutningene, da det kommer frem at det hovedsakelig er ledelsen som fatter beslutningene. Systemet rundt medvirkning i bærekraftsstrategien blir omtalt som mindre god, og for lite inkluderende. Flere uttrykte samtidig at de gjerne skulle ønske de var mer inkludert i prosessene, og uttrykte en generell interesse for bærekraftsstrategien. I likhet med at informantene ikke har vært inkludert i prosessen, kan det argumenteres for at de ansatte oppfatter bærekraftsstrategien og målene som uklare og uspesifiserte. Dette kan videre ha vært med på å forvirre informantene om hvilke mål de faktisk arbeider mot.

Hvilken betydning spiller tillitsvalgtordningen for medvirkning?

Den norske ledelsesmodellen har som hensikt å involvere de ansatte og tillitsvalgte i større grad. Det blir hevdet at dette fører til at beslutningene blir bedre ettersom flere parter blir involvert i beslutningsprosessen, noe som fører til at bredere kompetanse og kunnskap blir tatt i bruk (Levin et al., 2012). Tillitsvalgtordningen står mer sentralt i den norske ledelsesmodellen sammenlignet med den amerikanske (Levin et al., 2012), og vi ønsket dermed å se om betydningen av tillitsvalgtordningen kunne spille en rolle for medvirkningspraksisen i de to bedriftene.

I NE uttrykte NT1 at tillitsvalgtordningen uten tvil var hensiktsmessig, hvor det var viktig at ledelsen involvere de tillitsvalgte tidlig og godt nok. Han nevnte videre at det kunne være enklere for ansatte å gå til de tillitsvalgte med saker og meninger istedenfor å måtte ta det direkte opp med ledelsen. I følge NT1 bidro tillitsvalgtordningen til at prosedyren rundt tilbakemelding blir lettere, ettersom mye av hensikten med stillingen er å være et bindeledd og med det videreformidle saker til ledelsen. Videre presiserer han at dette også er mye av grunnen til at det er så viktig at de ansatte bruker tillitsvalgte som en ressurs. NT1 sa her:

“Alle ansatte kan ytre ønsker og problemer så blir ting tatt tak i. Uten tillitsvalgte så hadde vi jo hatt en veldig amerikansk ovenfra og ned holdning. Jeg føler vi er med å bidra til at vi holder den norske modellen veldig bra. Om vi kutter av hånden på de tillitsvalgte, så vil ikke de ansatte bli hørt på samme måte.”

NL1 mente i likhet med NT, at tillitsvalgtordningen fungerer godt. Han trekker frem at de gjennomfører lovpålagte møter fire ganger i året, i henhold til arbeidsmiljøloven, og at bedriften følger det norske systemet. Videre presiserer han at dette er en god arena for å ta opp saker, hvor de tillitsvalgte har alle muligheter til å komme med innspill og bli hørt.

Utsagnene fra NL1 stemmer overens med det Levin et al. (2012) skriver om at lover og avtaler sørger for at ansatte har rettigheter når det kommer til medbestemmelse. På en annen side sier paragraf §4-2 at arbeidsgivere har tydelige krav overfor ansatte og tillitsvalgte når det kommer til informasjon og inkludering ved omstilling av systemer og prosedyrer (Levin

et al., 2012). Bruken av tillitsvalgtordningen kan her tyde på at NE følger den norske ledelsesmodellen, hvor de ansatte til dels får medvirke ved beslutninger. Samtidig poengterer NT at ledelsen gjerne kunne ha involvert dem mer og lyttet oftere. NT la videre til at de ved mange beslutninger bare ble informert i ettertid, noe som igjen bryter litt med den norske ledelsesmodellen. En slik tilnærming kan tyde på at beslutningene blir tatt av ledelsen og trekker mer mot bruk av en top-down ledelsesmodell (Matland, 1995). Ettersom vi har intervjuet tillitsvalgte i NE, kan vi ikke si noe om hvordan den enkelte ansatte i NE opplever medvirkningspraksisen og tillitsvalgtordningen.

NL1 trekker videre frem et eksempel fra Tyskland hvor de tillitsvalgte skal mene noe om alt, som har ført til at ledelsen der er nervøse for å ta beslutninger, da de kan komme i uenigheter med de tillitsvalgte. Uttalelsen kan med det tyde på at de tillitsvalgte og ansatte i Tyskland får medvirke i stor grad, fordi ledelsen er redde for konsekvensene ved å fatte beslutninger uten dem. Han trekker frem at ledelsen her i Norge derimot ikke er redde for de tillitsvalgte. Av utsagnene til NL1 kan mye tyde på at de tillitsvalgte har lov til å ha ulike meninger, men at ledelsen samtidig ikke er redde for å ta beslutninger som går imot de tillitsvalgtes meninger. Han poengterer videre at det er litt ulik praksis rundt involveringen av de tillitsvalgte rundt om i Norge og hvilken rolle de spiller. Enkelte steder har de tillitsvalgte gjensidig respekt fra ledelsen, mens andre steder har de ikke oppnådd den samme respekten, hvor ledelsen bare spiller de rundt. Det kan dermed ut fra svaret antas at en gjensidig respekt mellom ledelsen og tillitsvalgte er viktig for å opprettholde en høy grad av involvering, og sikre de ansattes medvirkning. Hvilken respekt de tillitsvalgte blir møtt med i deres bedrift uttaler han seg derimot ikke nærmere om.

Av de ansatte i AE var holdningen en annen. AA1 uttrykte at han ikke tror tillitsvalgtordningen bidrar til at ansatte får ta mer del i beslutninger rundt implementeringen av bærekraft. Videre sa han at beslutninger har en tendens til å bli tatt på et veldig høyt nivå, samtidig som de ofte er dårlig begrunnet uten noe innspill fra dem som burde inkluderes. AA2 sa her:

Nei tillitsvalgtordningen her er ikke blitt brukt i den forbindelsen. Den er veldig fokusert på lønn og arbeidsvilkår og sikkerhet. Veldig liten grad av involvering av tillitsvalgte når det kommer til strategi, prosesser og arbeidsmetodikk og den slags. Tillitsvalgtordningen har et potensiale til å brukes bedre.

AL1 mente på en annen side at tillitsvalgtordningen fungerte godt og tilføyer at det som gikk på HR og de ansatte i bedriften fungerer spesielt godt. Her hevder han at de følger en veldig rigid prosess både mot tillitsvalgte og fagorganisasjoner og slike ting. Han sa derimot ingenting om at ordningen bidro til mer involvering fra de ansatte i spørsmålene om bærekraft.

Basert på svarene til NT og AA, ser vi et skille mellom NE og AE. NT sa at tillitsvalgtordningen delvis involverte de ansatte hvor de føler at deres mening betyr noe. Videre uttrykte NT at de føler de opprettholder den norske ledelsesmodellen bra og foruten de tillitsvalgte, ville bedriften hatt en veldig ovenfra og ned holdning. AA mente derimot at tillitsvalgtordningen ikke hadde noen effekt på medvirkningen knyttet til beslutninger rundt bærekraft. AA uttrykte en klar frustrasjon over tillitsvalgtordningen og mente den ikke bidro til mer inkludering, da den kun blir fokuset mot lønn, arbeidsvilkår og sikkerhet. Praksisen i AE går dermed litt vekk fra den norske ledelsesmodellen, hvor hensikten er å sørge for at hver enkelt ansatt, og ikke bare tillitsvalgte, får være direkte involverte i forbedrings og implementeringsprosesser (Levin et al., 2012).

Tolkning og oppsummering

NT var klart enige i at tillitsvalgtordningen var viktig og at den bidro til at de ansatte fikk muligheten til å medvirke gjennom bindeleddet mellom de tillitsvalgte og ledelsen. Samtidig kommer det frem at ledelsen ofte inkludere de tillitsvalgte i liten grad og at de ofte kun blir informert i ettertid, noe som bryter litt med den norske ledelsesmodellen (Ditlev-Simonsen, 2013).

I AE var det kun AL1 som mente tillitsvalgtordningen fungerte godt, mens AA uttrykte derimot en klar frustrasjon over tillitsvalgtordningen og mente den ikke bidro til mer inkludering. Uttalelsene tyder dermed på ulike oppfatninger av tillitsvalgtordningen også

innad i den amerikanske bedriften. Av svarene til AA, kan det virke som at tillitsvalgtordningen har klare ansvarsområder. Her kan det virke som at AA og AL1 er enige, da svarene til AL1 også antyder at tillitsvalgtordningen har klare ansvarsområder.

4.3 Hvilken betydning spiller eierskap for implementering av bærekraftsstrategien?

Som presisert tidligere i studien henger ofte eierskap tett sammen med medvirkning. Selv om tillitsvalgte og de ansatte påpekte at ledelsen i hovedsak står for beslutningene, var alle informantene enige i at de føler på et eierskap til bærekraftsstrategien. Unntaket var AA1 som uttalte at han var litt usikker om han føler på et eierskap, men presiserte at han er enig i målene. NT presiserte at deres eierskapsfølelse i hovedsak kommer av deres rolle som tillitsvalgte, men sa samtidig at de ikke hadde vært personlig involvert i bærekraftsstrategien. NT1 uttrykte at han som tillitsvalgt kanskje ser mer viktigheten av bærekraft, og tilføyer at han mest sannsynlig ikke hadde kjent på noe eierskap om han ikke var tillitsvalgt. Flertallet av informantene uttrykte at de føler et eierskap, men uttrykte samtidig at eierskapsfølelse har en sammenheng med grad av involvering. Her var alle informantene klart enige i at høyere involvering og medvirkning, førte til økt eierskapsfølelse. NT2 uttalte her:

“Ja jeg føler et eierskap, men jeg hadde likevel helt klart følt mer eierskap om jeg hadde vært mer involvert. Jo mer man deltar jo mer ansvar får en jo på sine skuldre. Jo mer involvering jo mer ansvar tar en jo.”

Tushman et al. (2013) fremhever viktigheten av at de ansatte har en eierskapsfølelse til strategien, ettersom de ofte står for store deler av implementeringen av endringen. Videre hevder de at det ved implementering av bærekraftstiltak er viktig med bred medvirkning gjennom hele bedriften (Tushman et al., 2013). Dersom de ansatte ikke har troen på eller forståelse for hvorfor beslutninger blir fattet, kan de føle et mindre eierskap til strategien og målene. Mindre eierskap kan igjen gi lavere motivasjon for å nå målene (Tushman et al., 2013). I utgangspunktet skulle man tro at fåtallet av tillitsvalgte og de ansatte kjenner på en eierskapsfølelse, da det fremgår av informantene at beslutninger rundt bærekraft ofte blir tatt utelukkende av ledelsen. Til tross for dette føler informantene på en eierskapsfølelse, men det er samtidig vanskelig å si noe om i hvilken grad de føler på den. Med andre ord kan man

tolke av informantene at graden av eierskapsfølelse avhenger av mengden involvering. Høyere involvering vil derfor trolig føre til økt eierskap blant de ansatte. Informantene bekrefter med dette Tushman et al (2013) sin forskning, hvor uttalelsene tyder på en klar sammenheng mellom eierskap og involvering.

Representantene fra ledelsen i de to bedriftene kjenner i likhet med de andre informantene, på et eierskap til målene. NL1 uttrykte at han føler et eierskap til målene og at det har en klar sammenheng med at han er en del av utformingen og er ansvarlig for at bærekraftsstrategien blir implementert. Han presiserte videre:

“Det er svært viktig at eierne må ha et eierskap fra toppen og ned ellers får man aldri gjennomført strategien”

AL1 sine utsagn sa mye av det samme som NL1, hvor han sa at han absolutt føler et eierskap til målene, og er sikker på at det har en sammenheng med at han er involvert i prosessen. Disse utsagnene kan knyttes opp mot Tushman et al. (2013) sin påstand om at eierskap på alle nivåer i bedriften er viktig ved implementering, men at det er spesielt viktig at toppledelsen føler et eierskap til målene. Epstein & Buhovac (2010) trekker frem, i likhet med Tushman et al, (2013), ledere som føler på en forpliktelse overfor bærekraft som selve kjerneverdien ved implementeringen.

Tolkning og oppsummering

Det kommer frem at ledelsen i de to bedriftene står for store deler av beslutningene knyttet til implementeringen av bærekraftsstrategien, hvor de sa at de føler et stort eierskap til strategien. Informantene fra ledelsen gir uttrykk for at eierskap har en sammenheng med implementering og ettersom de er dypt involvert, vil det være naturlig å anta at de føler et stort eierskap til bærekraftsstrategien. Sunnevåg & Aasen (2010) sin forskning sier at ansvaret for implementeringen bør tilfalle personene med høyest eierskap til målene. De anmoder at personene med høyest eierskap bør stå ansvarlig for implementeringen ettersom de med lavt eierskap ofte har mindre interesse for å oppnå målene. Personene med lavt eierskap bør derfor ifølge Sunnevåg & Aasen (2010) ikke bli tildelt noe ansvar ved implementeringen.

Representantene fra NT og AA var også enige i at eierskap har en stor sammenheng med involvering. Selv om alle de ansatte uttrykte at de føler et eierskap til målene vil det være naturlig å anta at denne eierskapsfølelsen er lavere ettersom de er mindre involvert. I likhet med hva Sunnevåg & Aasen (2010) nevner, kan det dermed argumenteres for at ledelsen bør ha ansvaret for beslutningene knyttet til bærekraft, da de i teorien føler et større eierskap til målene. Samtidig er alle ansatte enige i at det er en klar sammenheng mellom eierskap og medvirkning, noe som innebærer at en høyere involvering for de ansatte trolig vil øke deres eierskap. Høyere involvering av tillitsvalgte og ansatte vil dermed kunne føre til økt eierskap fra flere parter i bedriften, som trolig vil kunne øke motivasjonen deres for å nå målene, og dermed forbedre implementeringen (Tushman et al, 2013).

Kan grad av forankring av bærekraftsstrategien ha spilt en rolle for medvirkningen?

Ansattes involvering henger sammen med deres eierskap og engasjement til målene, men også hvorvidt målene er forankret i bedriften. Vedtak som er forankret i bedriften vil kunne bidra til å skape en følelse av eierskap til endringen hos de ansatte (Epstein & Buhovac, 2010). Ettersom arbeidet med bærekraftsstrategien i de to bedriftene ble nyoppstartet i 2020, var vi usikre på i hvilken grad de hadde klart å forankre strategien til kjernen av bedriftene. Her ønsket vi å se i hvilken grad bærekraftsstrategien var forankret i bedriftene og eventuelt om dette kunne spille en rolle for medvirkningspraksisen knyttet til bærekraftsstrategien. Det viste seg at informantene var uenige i om strategien er godt forankret i bedriften, hvor NT1 og AA3 var enige i at strategien er godt forankret, mens AA1, AA2 og NL1 mente at den ikke er det. A11 var litt nølende og mente den er forankret til en viss grad, hvor den er godt forankret på enkelte områder, men ikke alle. På dette spørsmålet glemte vi å spørre informant NT1 om hans meninger, og har dermed basert drøftingen vår på svarene fra de seks andre informantene.

Når vi snakker om forankret i kjernen av bedriften, mener vi hvorvidt praksisen er en grunnleggende del av den daglige driften i bedriften. Gulbrandsen (2015) påpeker viktigheten av å integrere bærekraft i den daglige driften for å skape positive ringvirkninger i organisasjonen. Hvordan informantene har tolket betydningen av begrepet “forankret i

kjernen” er noe uklart, hvor denne upresise tolkningen av begrepet kom tydelig frem i følgende utsagn:

“Bærekraftsstrategien er forankret nå, men vi jobber ikke mot det daglig for det har vi ikke tid til.” AA3

“Ja den er forankret, men vi er ikke blitt ny bedrift med tanke på bærekraft og ESG i henhold til det, så ikke så synlig. Vi gjør jo fortsatt samme jobb nå som vi gjorde for 10 år siden, men vi prøver å gjøre en del med planlegging og effektiviser av systemer å sånn da for å prøve å gjøre det litt enklere.” NT2

Her svarer begge informantene innledningsvis at de var enige i at strategien er forankret i bedriften. Deretter sa de at de i utgangspunktet gjør det samme som de alltid har gjort, samt at de har andre prioriteringer som er viktigere. Ut fra svarene kan det dermed tolkes som at bærekraftsstrategien ikke er godt forankret i kjernen av bedriftene, da bærekraftsarbeidet anses som mindre viktig enn andre gjøremål. Utsagnene fra informantene rundt forankring, kan tyde på at de har tolket begrepet som at nye endringer i bedriften innebærer at strategien er forankret. Endringer i bedriften betyr derimot ikke at noe nødvendigvis er forankret i kjernen av bedriften. Hvordan informantene har tolket begrepet, og begrunnelsen for hvorfor de mener bærekraftsstrategien er forankret i kjernen av bedriften, er dermed noe uklart.

Tushman et al. (2013) hevder at det vil være avgjørende at ledelsen anerkjenner viktigheten av bærekraft og kontinuerlig presiserer viktigheten av det, for at det skal kunne bli godt forankret i bedriften. Utsagnene til ledelsen tyder derimot på at arbeidet med bærekraftsstrategien havner litt lavere på prioriteringslisten til ledelsen. Det at bærekraft går på bekostning av andre mål kommer til synet gjennom følgende utsagn:

“Dermed kommer alt av det som går på HMS, sustainability/bærekraft ved siden av dette, ettersom det er travle hverdager og folk har stramme tidsskjema. Slik at det som er den største utfordringen er å klare å få oppmerksomheten til de ansatte, hvor en må sloss om oppmerksomheten til folk som har travle dager.” NL1

Basert på utsagnene til NL1 og enkelte av informantene, virker det som at de ansatte har travle tidsskjemaer hvor holdningen til bærekraft blir mer noe man jobber mot om man får tid. Bærekraft havner altså litt etter andre “viktigere” gjøremål. Denne tankegang er videre med på å hindre bærekraftsstrategien i å bli godt forankret, da den prioriteres mindre enn andre mål. Dette er videre med på å føre til at ledelsen involverer NT og AA mindre, da de har en travel hverdag og andre gjøremål som er viktigere. Dette kan videre knyttes mot påstanden fra enkelte AA om at de inkluderes i beslutninger hvor de har kunnskap og kompetanse hvor lederne tror de har noe å bidra med. Ettersom ledelsen hevder bærekraft kommer etter andre viktigere oppgaver, kan det dermed tolkes som at lederne involverer tillitsvalgte og de ansatte mindre, da de gjerne ønsker at tid og kompetanse skal brukes på andre viktigere oppgaver.

Tolkning og oppsummering

Ut fra funnene våre kan mye tyde på at ingen av bedriftene har klart å forankre strategien enda. En mulig forklaringsfaktor kan være at implementeringsprosessen er relativt nyoppstartet i de to bedriftene. På en annen side ble bærekraftsstrategien likevel presentert for ett år siden, og at de enda ikke har kommet ordentlig i gang, kan tyde på at de har hatt en reaktiv holdning til implementeringsprosessen. Informantene nevner enkelte tiltak bedriftene har satt igang, men disse blir mindre steg på veien mot å forankre bærekraftsstrategien. Splittede meninger rundt hvorvidt bærekraftsstrategien er forankret eller ikke, kan dermed ha en sammenheng med lav inkludering blant de ansatte.

4.4 utfordringer ved implementering av bærekraftsstrategien

Gjennom intervjuene ble det av informantene nevnt en rekke utfordringer bedriftene står overfor ved implementeringen av bærekraftsstrategien. Vi ville derfor finne ut om utfordringene kan ha påvirket i hvilken grad de ansatte blir involvert i bærekraftsstrategien. Vi spurte følgelig hvilke utfordringer bedriftene hadde møtt på i henhold til bærekraftsstrategien.

Informantene presiserer at de er i en nedgangsperiode og har mange utfordringer å ta hensyn til samtidig. Som det fremgår av informantene, må arbeidet med implementeringen av bærekraftsstrategien samkjøres med flere andre parallelle prosjekter. Dette kommer frem av en uttalelse fra informant AA3, som sa at hovedutfordringen er at de ansatte ikke har nok tid til å sette seg inn i bærekraftsstrategien, da dette må komme etter alle de andre oppgavene de må gjøre først. Dette ble billedlig forklart fra NT1 da han kommenterte at bærekraft ikke er lengst fremme i pannen på folk.

På bakgrunn av at bærekraftsstrategien kommer som et supplement til andre oppgaver, vil det kunne føre til en oppblussing av konflikter og komplikasjoner (Henderson et al., 2015). Bedriftene står da overfor et dilemma rundt hvilke prosjekter og faktorer de skal fokusere på, og på hvilket grunnlag de skal prioritere noen foran noen andre. Denne kombinasjonen ved implementering av bærekraftsstrategi fører med seg en beslutningstaking hvor det er umulig å tilfredsstille alle interessentene, og samtidig fatte en strategisk riktig beslutning (Henderson et al., 2015). Med andre ord vil det være flere ulike og motsigende meninger, som gjør det vanskelig å tilfredsstille alle.

Epstein & Buhovac (2010) hevder at utfordringen med gode bærekraftige prosesser, oppstår fordi ledere har et såpass høyt press på å øke den kortsiktige inntjeningen (Epstein & Buhovac, 2010). Påstanden passer godt overens med funnene våre, der samtlige informanter presiserte nettopp presset om overlevelse og kortsiktig profitt. Et ensidig fokus mot profitt vil skade implementeringen av bærekraftstiltak da både people, planet og profitt er gjensidig avhengige (Epstein & Buhovac, 2010). På bakgrunn av dette dilemmaet, spurte vi informantene om de tre P-ene har ført til en interessekonflikt innad i bedriften. Her svarte de fleste informantene at de ikke vil kalle det en konflikt, men en utfordring som har oppstått på grunnlag av høyere forventninger og krav fra myndigheter, leverandører, kunder og lignende. Porter (2008) trekker særlig frem ytre press som en avgjørende faktor for hvorfor bedrifter vil implementere bærekraftstiltak. Informantene nevnte videre med at utfordringene har skapt usikkerhet rundt bedriftens videre overlevelse og dermed ført til at bedriftene har fått et ensidig fokus på profitt. Vi ønsket derfor videre å undersøke hvorvidt utfordringen rundt et ensidig fokus på profitt, kan være en avgjørende faktor for medvirkning, og med det ha en bremsende effekt på implementeringen av bærekraftsstrategien.

Begrensede ressurser kan skape et dilemma og interessemotsetninger for hvilke mål bedriften skal arbeide mot (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987). Dette dilemmaet nevner informant AA2 som sa at det har oppstått en interessekonflikt når det kommer til å prioritere å bruke tid på det som ikke gir gevinst på bunnlinjen med en gang. Videre nevner han at utfordringen går på å få frigjort ressurser til å faktisk gjennomføre noe som ligger lenger frem i tid. Dette problemet trekker også AA3 frem, og sa at ledelsen sier opp ansatte i dårlige perioder, som de i ettertid kunne hatt stor bruk for. Dette kommer også frem i NE hvor NT2 nevnte at de har mer enn halvert antall ansatte de siste 8 årene, noe som gjør det vanskelig å bygge bærekraft da mengden ressurser minker og markedet går nedover. Av utsagnene til informantene fremgår det at det i sektoren og hos ledelsen er et klart fokus mot profitt, slik at beslutninger rundt bærekraftstiltak ofte kun blir knyttet opp til om det har en økonomisk gevinst.

Det ensidige fokuset mot profitt bidro ifølge informantene til at olje- og gassnæringen hadde vært reaktive. Her nevnte blant annet AA1 at ledelsens har en litt reaktiv tilnærming til bærekraftsstrategien, og at strategien er å følge kundene der de går. Av svarene kommer det frem at bedriftene og ledelsen tidligere tilsynelatende kun har sett på bærekraftsstrategi som noe som er nødvendig for å tilfredsstille kunder. Denne innstillingen kan ha vært med på å bevare bedriftens fokus på å oppnå økt profitt, og ført til en nedprioritering av det samfunns- og miljømessige ved bærekraftsstrategien. Epstein & Buhovac (2010) presiserer viktigheten av at ledelsen anerkjenner at bærekraft kan skape en økt økonomisk verdi for bedriften, og samtidig bidra til en positiv endring på både miljø og samfunnsaspektet. På bakgrunn av at begge informantene fra ledelsen er involvert i prosessen, forstår viktigheten av den og kjenner på et eierskap til målene, tyder dette på at bærekraftsstrategien er godt forankret i ledelsen. På en annen side tyder tidligere uttalelser på at lederne har problemer med å anerkjenne at bærekraft kan skape en økt økonomisk verdi for bedriften. Lederne styrker denne antagelsen gjennom følgende utsagn:

“Mine tanker rundt bærekraft er at man ikke jobber i offentlig industri, man jobber i et selskap hvor de som eier og er en del av bedriften ønsker profitt. Samtidig skal jo de ansatte og de rundt trives og ha det bra.” AL3

“Alle sånne initiativ som er litt på siden, som bærekraft, ser vi ikke nødvendigvis et penge resultat av nå. Det er litt vanskelig å måle på kort sikt.” NL1

Elkington presiserer at bedrifter har forpliktelser mot miljøet og menneskene rundt seg, utover det å oppnå profitt (Elkington, 1998). Bedriftene dytter derimot ifølge informantene dette ansvaret bort fra bærekraft, da ressursene ikke strekker til og overlevelse og profitt blir det utelukkende fokuset. Bakgrunnen for dette ensidige fokuset kan komme av at de samfunns- og miljømessige aspektene er vanskelig å måle (Epstein& Buhovac, 2010), og det da blir vanskelig å se noen “gevinst” ved implementering av bærekraftstiltak. Dette kommer tydelig frem fra informant NT2 som uttalte følgende:

“Det er et veldig fokus på profitt hele tiden. Dette har endret seg og det er mye mer krav fra eierne om å skape profitt. Før var det mer en bløtkake fordi man solgte et lite fingerbord til 500.000 ikke sant, nå er det ikke en kopp kaffe hvis vi drar inn en kontrakt på 100 millioner ikke sant. Så det har jo blitt veldig mye mer kynisk.”

Epstein & Buhovac (2010) skriver at det oppstår et sterkt press fra de finansielle institusjonene når en forbedring av de samfunnsmessige eller miljømessige prestasjonene også fører med seg betydelige økonomiske kostnader. Dette kommer også frem av uttalelsen til den NL1 som sa at eierne ønsker en forbedring i både miljø og profitt. Dette presset bidrar ifølge NT1 til at bedriftene må komme opp med nye lønnsomme bærekraftstiltak, for å tilfredsstille eierne og tiltrekke seg investorer. Det som da blir en utfordring er å sette av nok ressurser for å finne disse løsningene, samtidig som bedriften holder den hverdagslige produksjonen ved like. Denne utfordringen ble forklart av informant AA3 slik:

“Hadde vi hatt flere ressurser slik at folk kunne jobbet mer dedikert med dette så ville vi nok sett et resultat, men nå jobber de personene som er med i gruppa med andre ting også, så tid og ressurser er en utfordring. Vi har teknologi og kompetanse, men mangler tid”

Bedriftene har da tilsynelatende sett på enkelte bærekraftstiltak som en utgift kontra en mulighet. AA1 uttalte at ettersom bærekraft er i en utviklingsfase så er det veldig vanskelig å vite hvor man kan tjene penger. Han kom med et eksempel fra andre firmaer i samme bransje som har investert mye i blant annet solenergi, uten å ha oppnådd noe avkastning.

Av svaret til NL1 kan det antas at det er en høy terskel for at nye bærekraftstiltak skal bli ført frem i lyset. Han belyste dette ved en uttalelse, der han påpekte at det blir vanskelig å gjøre noe med bedriftens største syndere med tanke på utslipp, ettersom det krever investeringer på hundrevis av millioner. Han sa videre at dette uten tvil utgjør en stor utfordring fordi en investering for å senke utslippet ikke kan forsvares økonomisk. NL1 styrker med dette antagelsen om at bedriften ikke er villig til å investere i samfunn og miljø, hvis det går på bekostning av profitt.

For å kunne starte prosessen med å implementere bærekraftstiltak må ledelsen bevilge øremerket tid og midler, men uttalelsene over tyder på at de ikke er villige til å gjøre nettopp dette. Dersom ledelsen ikke har eller er villig til å tilsidesette ressurser for å gjennomføre bærekraftsstrategien, har det heller ikke vært et poeng for dem å involvere de ansatte. Det kan antas at dette er noe av grunnen til at bedriften ikke frigjør de ressursene som trengs for at de ansatte skal kunne jobbe friere og medvirke mer ved implementeringen av bærekraftsstrategien.

Bedriftenes ensidige fokus på profitt førte ifølge informantene også med seg andre utfordringer. Enkelte presiserte at de gjerne ønsket å bruke tiden sin på bærekraftsstrategien, men fikk ikke lov av ledelsen, med mindre det kunne skape profitt. Dette kan tyde på et underliggende kommunikasjonsproblem innad i bedriften. Flere presiserte dette under intervjuene, og nevnte en pågående utfordring med at kommunikasjonsflyten mellom ledelse og ansatt ved beslutninger knyttet til bærekraft var for dårlig. Det ble nevnt at det gjaldt kommunikasjonen innad i bedriften, men også kommunikasjonen ut av bedriften.

Kommunikasjonsproblemene ut av bedriftene dreide seg om kommunikasjonen ut til samfunn og nærmiljø, og om hva de faktisk gjorde for å bidra til en grønnere utvikling. NT1 uttalte at hele bildet av bransjen er negativt, og at det dermed er vanskelig å endre dette synet. Informantene ga uttrykk for en frustrasjon over bildet samfunnet hadde av bransjen utad, som førte til at de opplevde situasjonen rundt implementering av bærekraft som ekstra utfordrende. Dette kan igjen kobles til en uttalelse fra AA2 hvor han sa at bedriften har opplevd en utfordring med at ansatte slutter på grunn av at deres meninger og forventninger rundt bærekraftsstrategi ikke oppfylles. Denne uttalelsen tyder på at mange ansatte setter høye krav til bedriftens omdømme. De høye kravene har ført til at enkelte ansatte har sluttet

når bedriften ikke har tilfredsstilt disse kravene. Det tyder på at kommunikasjonen bedriften gir utad er viktig for mange ansatte, ettersom flere interesserer seg for bærekraft. Denne utfordringen er også med på å tydeliggjør viktigheten av at bedriftene gir de ansatte mulighet til å medvirke, men også kommunisere deres bidrag utad. Dette nevnte NL1 hvor han sa at når man skal lokke til seg investorer og ansatte har det vist seg å være viktig å dele mer av de gode tingene de gjør ut til lokalsamfunnet og media.

Innad i bedriften gikk utfordringene som nevnt tidligere mer på informasjonsflyten ut til de ansatte og begrunnelser for beslutningene som blir tatt. Her kom det frem av svarene til NT at de mente det må mer informasjon ut til de ansatte. Videre nevnte de at det for øyeblikket ikke blir gitt ut like mye informasjon som det burde, og at deler av den informasjonen som blir gitt føles som en form for informasjonsplikt, heller enn et genuint ønske om å informere de ansatte. AA1 uttrykte dette billedlig ved å si at det av og til kan se ut som beslutningene bare kommer fra en obskur plass, og førte til at beslutningene ble mer rykter en informasjon, hvor ingen av de ansatte visste hvorfor og hvordan beslutningene ble tatt.

Tolkning og oppsummering:

Ut fra forskningsspørsmål fire kommer det frem at implementering av bærekraft fører med seg mange utfordringer. Av svarene til informanten viser det seg at bakgrunnen for mange av utfordringene kommer av eiernes høye krav til profitt. Det viser seg av informantenes svar at alt fra lav investeringsvillighet, lite ressurser, dårlig tid og en bransje i nedgangstider er med på å opprettholde et ensidig fokus på profitt. Eiernes krav om profitt fører til at de ansatte ikke får bruke tid på det som ikke gir gevinst på bunnlinjen med en gang, som ofte kan være tilfellet med bærekraftstiltak. Kravet fører til at de ansatte ikke får tid til å rette fokuset bort fra deres daglige gjøremål og over på bærekraftsstrategien. Dette kan antas å komme av en pågående kommunikasjonssvikt mellom ledelsen og ansatte.

Ved strategiske beslutninger knyttet til implementering av bærekraft må kommunikasjon ifølge Qvigstad (2010) ytterligere forbedres, sammenlignet med annen implementering. Han hevder at belønningen for økt kommunikasjon kan være stor, og føre til at bedriften samlet tar bedre beslutninger enn hva ledelsen kunne fattet på egenhånd. Forskning tyder dermed på at en grundigere begrunnelse fra ledelsen i begge bedriftene, vil kunne bidra til bedre

kommunikasjon og forståelse i bedriftene. Følgelig vil det kunne føre til bedre beslutninger og med det bidra til en mer vellykket implementering.

5 Konklusjon

Problemstillingen vår tar sikte på å finne ut om de ansattes involvering har en befordrende effekt ved utforming og implementering av bærekraftsstrategien. Bakgrunnen for at vi ville intervju informanter fra forholdsvis en amerikansk og en norskeid bedrift, var at amerikansk ledelseskultur primært beskrives som «top-down», mens norsk ledelseskultur, med de tillitsvalgte særskilte stilling, gjerne beskrives som mer «bottom-up» (Ditlev-Simonsen., 2013; Mineev et al., 2020). Basert på intervjudataene kan det imidlertid virke som om denne forskjellen ikke er svært utpreget mellom de to case-bedriftene, da informantene indikerer at det hovedsakelig er ledelsen som tar beslutninger. Dette underbygger en antagelse om at begge bedriftene bruker en top-down ledelsesmodell. Vi har dermed i mindre grad kunnet skille de ansattes involvering i bærekraftsstrategien med bedriftens ledelsesmodell som grunnlag.

Ut fra uttalelsene til informantene kom det frem at bedriftene til en viss grad har sett bort ifra den norske ledelsesmodellen og utformet bærekraftsstrategien uten medvirkning fra tillitsvalgte og ansatte. NT er ikke enige i at beslutninger bør bli tatt utelukkende av ledelsen og krever høyere inkludering fra flere parter i bedriften. Holdningene til NT kan tyde på at bedriften må gå vekk fra den amerikanske ledelsesmodellen og bevege seg mer mot den norske ledelsesmodellen. Flertallet av AA virker derimot å være tilfreds med bruken av den amerikanske modellen hvor ledelsen tar beslutninger, men er ikke fornøyd med hvordan den praktiseres for øyeblikket. De krever høyere innsyn, samt bedre kommunikasjon rundt hvorfor beslutningene blir tatt.

Informantenes svar tyder på at AE bruker en klassisk top-down ledelsesmodell, hvor de ansatte har lite innsyn i toppledelsens beslutninger. Det ser derimot også ut til at NE fører en grad av en top-down ledelsesmodell, men med større grad av innsyn og kommunikasjon mellom de ulike leddene i bedriften. Dette kan igjen ha ført til at de tillitsvalgte fra NE fortsatt har tillit til ledelsens beslutninger, mens de ansatte fra AE har mindre tillit.

Manglende grad av medvirkning blant de ansatte, handlet ifølge informantene om ledelsens delvis forsømmelse av de ansattes potensielle betydning for beslutningsprosessen. Grunnen

til ledelsens forsømmelse av de ansatte kan handle om ledelsens oppfatning av hvorvidt bærekraftsstrategien er viktig eller ikke. Det var her en felles enighet blant informantene om at ledelsen anså andre oppgaver som viktigere enn oppgaver knyttet til bærekraftsstrategien. Denne holdningen fra ledelsen fører til at bærekraftsstrategien blir noe bedriften jobbet mot om de har tid til overs, og medfører dermed en lavere inkludering av ansatte og tillitsvalgte.

Utsagnene til ledelsen tyder på at arbeidet med bærekraftsstrategien havner lavere på prioriteringslisten, da de har viktigere oppgaver å gjøre. Denne tankegangen er med på å hindre bærekraftsstrategien i å bli godt forankret, da den prioriteres mindre enn andre mål. Det fremkommer at bedriftene har et altoppslukende fokus på profitt, som har ført med seg en reaktiv tilnærming til bærekraftiltak, da de ikke har turt å investere. Bedriftene har dermed ikke prioritert bærekraftige endringer, som har ført til at de ofte kun implementerer bærekraftige endringer når de blir påtvunget endringer fra omgivelsene. Videre har dette ført til at medvirkningen i bærekraftsstrategien har vært lav blant NT og AA i de to bedriftene, da bærekraft kun har havnet på agendaen i den grad det kan skape profitt. Ideer knyttet rundt bærekraft blir dermed ofte møtt med liten grad av engasjement og optimisme fra ledelsen. Det tyder på at til tross for ledelsens påtatte eierskap og engasjement rundt den nye bærekraftsstrategien, ikke er befordrende for engasjementet til de ansatte.

Teori og informantenes svar tyder på at de ansattes medvirkning til utformingen og implementeringen av bærekraft er befordrende. Dilemmaet oppstår rundt Elkingtons tre P-er, som representerer et vanskelig scenario for bedriftene i oljenæringen, hvor drømmen om en fullstendig bærekraftig bedrift forblir en fiktiv virkelighet. Dette gjør at alle utfordringer som bedriften må løse for å kunne overleve, trumfer bedriftens ønske om å bidra til en mer bærekraftig fremtid for omgivelsene rundt. Dette overordnede fokuset på overlevelse og profitt ser ut til å ha ført til en reaktiv holdning overfor bærekraft, som igjen har ført til at ledelsen har holdt de ansatte utenfor prosessen rundt utformingen av den nye bærekraftsstrategien. Dette kommer også tydelig frem fra både ledelsen og de ansatte når det kommer til hvem som har vært med å utforme bærekraftsstrategien og involvering av de ansatte ved spørsmål rundt bærekraft.

Som det fremkommer av svarene til NT og AA blir praksisen rundt ansattes medvirkning ved bærekraftsstrategien omtalt som mindre god, og for lite inkluderende. Flere uttrykte samtidig

at de gjerne skulle ønske de var mer inkludert i prosessene og uttrykte en generell interesse for bærekraftsstrategien. Det informantene derimot opplever er at de verken får muligheten til å medvirke slik de ønsker, eller blir informert tilstrekkelig ved beslutningstaking. Dette tyder på at bedriftene ikke har gode nok systemer og arenaer for å gjøre det mulig for de ansatte å medvirke i bærekraftsstrategien og implementeringen av den, som kan være skadelig for implementeringen (Epstein & Buhovac, 2010). Basert på det overnevnte, konkluderer vi avslutningsvis med en anbefaling om at ansatte bør involveres ved utforming og implementering av bærekraftsstrategien.

5.1 Kritikk mot egen teori

Teorien som er benyttet gjennom studien har hovedsakelig tatt for seg to grunner som kan være med på å avgjøre ansattes involvering ved implementeringen av bærekraftsstrategien. Disse er henholdsvis valg av ledelsesmodell, samt problematikken knyttet til Elkingtons tre P-er. På et overordnet nivå er vi fornøyd med teorien vi har benyttet i studien, og mener den har hjulpet oss å besvare problemstillingen. Samtidig hadde vi en antakelse om at den amerikanske bedriften ville bruke en top-down tilnærming, mens den norske ville bruke en bottom-up tilnærming. Som vi allerede har nevnt, tyder derimot mye på at begge bedriftene benytter en top-down ledelsesmodell, som dermed gjorde det vanskeligere å skille de to bedriftene i henhold til ledelsesmodell. Ettersom bedriftene benyttet samme ledelsesmodell, kunne kanskje annen teori dermed egnet seg bedre. Et eksempel kan være Porter-hypotesen, som tar for seg sammenhengen mellom ressursproduktivitet, miljø, innovasjon og konkurranseevne. Denne teorien kunne dermed muligens hjulpet oss å skille de to bedriftene mer.

5.2 Forslag til videre forskning

Gjennom arbeidet med denne studien dukket det opp flere ulike og interessante problemstillinger som kunne vært interessant å studere nærmere. Vi har avgrenset denne studien til å hovedsakelig handle om faktorer innad i bedriften. Informantene gav derimot uttrykk for at det var høye krav fra myndigheter, leverandører, kunder og investorer som fikk dem til å innse at de måtte gjøre en forskjell for å forbli konkurransedyktige. Et videre studie

rettet mer mot ytre press i olje og gassnæringen kunne dermed vært interessant å studere nærmere. Videre kunne det vært interessant og sammenlignet implementeringsprosessen i olje og gass sektoren med andre næringer for å se på likheter og forskjeller mellom disse.

6 Litteraturliste

Ackoff, R. L (1990). Redesigning the Future Strategy. *Plenum Publishing Corporation*, 3(6), 521-523.

Ditlev-Simonsen. & Brøgger, B. (2013). *CSR and Beyond – A Nordic Perspective*. Oslo: Cappelen Damm AS ,117-134

Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Wiley InterScience*. 11, 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>

Elkington, J (1998). Partnerships from cannibals with forks: The tripple bottom line of 21st-century business. 8(1), 37-51. 10.1002/bse.32310.1002/tqem.3310080106

Epstein, M.J. & Buhovac, A.R (2010). Solving the sustainability implementation challenge, *Organizational Dynamics* 39(4), 306-315. [10.1016/j.orgdyn.2010.07.003](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.07.003).

Falkum, E. (2020). *Makt og opposisjon i arbeidslivet. Maktforskyvninger fra 1900 til 2020*. (s. 153-177). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

FN. (2019, 15. januar). Bærekraftig utvikling. Hentet fra <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

FN. (2015, 10. februar). Tusenårsmålene og veien videre. Hentet fra <https://www.fn.no/nyheter/Tusenaarsmaalene-og-veien-videre>

Freeman, R. E. & David, R. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(000003), 88-104.

GCE Node. (2021). About GCE Node. Hentet fra <https://gcenode.no/about-node/>

Ghauri, P. , Grønhaug, K. & Strange, R. (2020). *Research Methods in Business Studies*. (5. utg.). Cambridge University Press

Gotvassli, K. Å. (1999). Case studier - bakgrunn og gjennomføring. *Høgskolen i Nord-Trøndelag*.

Gulbrandsen, E.A (2015). Implementering av bærekraftstiltak. 62-71 Hentet fra:
<https://www.magma.no/implementering-av-barekraftstiltak>

Heikkila, T. & Isett, R. K (2004). Modeling Operational Decision Making in Public Organizations: An Integration of Two Institutional Theories
<https://doi.org/10.1177/0275074003260911>

Henderson, R. Gulati, R. & Tushman. M (2015). *Leading Sustainable Change: An Organizational Perspective*. Oxford: Oxford University Press.

Hjern, B. & Hull, C. (1982). Implementation Research as Empirical Constitutionalism, *10*(2), 105-117, <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.1982.tb00011.x>

Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Larsen S, (2020, 02. juli). GCE Node får ny leder og ny strategi. Hentet fra:
<https://www.skipsrevyen.no/article/gce-node/>

Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J.E. & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget

Lijphart, A. (1971). Comparative Politics and the Comparative Method. *The American Political Science Review*, 65(3), 682-693. <https://doi.org/10.2307/1955513>

Matland, R. E. (1995) Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), 145-174. [10.1093/oxfordjournals.jpart.a037242](https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037242)

Mineev, A. , Timochenko, K.Y., Zhurova, E. & Middleton, A., (2020). Implementing the United Nations Sustainable Development Goals in the Norwegian Arctic: A Ready-made Framework? 5, 74-85

Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part 1: Pitfalls and fallacies, *Long Range Planning*, 27(3), 12-21. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90185-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90185-6)

Nilsen, R. H. (2020, 5. november). Den tredelte bunnlinje. Hentet fra https://snl.no/Den_tredelte_bunnlinje

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard business review*. Hentet fra: https://aggie-horticulture.tamu.edu/faculty/hall/EAGL/Strategy_readings/Five_Forces_Update.pdf

Qvigstad, J. F. (2010). Om å fatte gode beslutninger. Hentet fra https://www.norges-bank.no/aktuelt/nyheter-og-hendelser/Foredrag-og-taler/2010/09_11_2010_videnskapsakademiet/

Roland, P. & Westergård, E. (2015). *Implementering. Å omsette teorier, aktiviteter og strukturer i praksis*. Universitetsforlaget

Sabatier, P.A (1986). Top-down and Bottom-up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis. *Cambridge University Press*, 6(1) 21-48. Hentet fra: <https://www.jstor.org/stable/pdf/3998354.pdf>

Scoones, I. (2007). Sustainability, Development in Practice, 17(4-5), 589-596,
<https://doi.org/10.1080/09614520701469609>

Strand, R. & Freeman, R. E. (2013). Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. *J Bus Ethics*, 15 (127), 65–85.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1792-1>.

Sunnevåg, A.K. & Aasen, A.M, (2010). Implementering av LP-modellen. Evaluering av arbeidet med LP-modellen 2007–2009, 3, 1-140. *Høgskolen i Hedmark*,

Tushman, M. , O'Reilly, B. & Harreld, B (2013). Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change through Innovation Streams and Disciplined Learning. *Harvard Business School*, 1-32 Hentet fra:

<https://www.hbs.edu/faculty/Shared%20Documents/conferences/2013-change-and-sustainability/Tushman%2CO%27Reilly%2CHarreld.pdf>

Van Meter, D. S. & Van Horn, C. E (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. 6(4) 445-484. 10.1177/009539977500600404

Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. (1987). Vår felles fremtid. Oslo: Tiden Norsk Forlag.

Yin, R. K. (2014). Case study research: Design and methods. (5. Utg.). *Los Angeles, CA: Sage Publications*.

7 Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide

1. Hvilken stilling har du i bedriften?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften du jobber i?
3. Hva legger du i begrepet bærekraftstrategi?
4. Tenker du at virksomheten har en bærekraftstrategi?
 - a. I så fall, hva er den?
 - b. Og hva skal den tjene til? (hvorfor)
 - c. Er du enig i de bærekraftsmålene bedriften fokuserer på?
5. Vil du si at bedriftens bærekraftstrategi kan knyttes opp mot FNs bærekraftsmål, og i så fall hvilke av FNs bærekraftsmål?
 - a. Hvilket/hvilke av bærekraftsmålene har dere fokus mot?
 - b. Har FNs bærekraftsmål hatt noe å si for bedriftens bærekraftstrategi, eller er det mer at det sammenfaller? (at dette er noe bedriften ville ha jobbet mot uavhengig av FNs bærekraftsmål)
6. Hvem har vært med å utforme bedriftens bærekraftstrategi?
 - a. Mener du at ledelsen alene burde definere og innføre bærekraftsstrategien? Grunngi ditt svar (hvorfor/hvorfor ikke).
7. Informantens forhold til bærekraftsstrategien:
 - a. Har du personlig vært involvert i utformingen av bærekraftstrategien?
 - b. Føler du et eierskap til bærekraftstrategien dere skal implementere?
 - i. (Med eierskap menes om man føler en plikt eller har et sterkt ønske om å kunne oppnå planlagte/satte mål)
8. Vil du si at bedriftens bærekraftstrategi er godt forankret i kjernen av bedriften du jobber i?

Medvirkning:

9. Hvordan vil du generelt si at beslutninger rundt nye endringer i bedriften blir fattet?
- a. Tar de ansatte del i selve prosessen?
 - Hvordan?
 - Når?
10. Hvordan involveres du normalt i beslutnings- og implementeringsprosesser? (se på hvorvidt de tilhører en norsk eller amerikansk eid bedrift)
11. Vil du si at de ansattes tanker og meninger rundt bærekraftsstrategien har noen betydning implementeringen av den?
12. Tenker du at tillitsvalgtordningen bidrar til at ansatte får tatt del i beslutninger rundt implementeringen av bærekraft?

Implementering:

13. Har bedriftens bærekraftstrategi ført til endret praksis i bedriften?
14. Hva har dere lyktes med og ikke lyktes med iht bærekraftstrategien?
- a. Hva er grunnen til dette, hvilke tiltak har dere gjort og har de fungert?
15. Har dilemmaet mellom det sosiale, miljømessige og profitt, ført til en interessekonflikt innad i bedriften?
- a. Tror du dette har påvirket implementeringen av bærekraftstrategien?
16. Har du tillit til beslutningene som tas uten din medvirkning?

Intervjuer

Hensikten med undersøkelsen

I vår studie ønsker vi å se på implementering av bærekraftstrategi og involvering fra ansatte i ulike ledd. Teori har pekt på at ulik håndtering av implementeringsprosessen og involvering fra ansatte kan påvirke suksessraten til implementering av bærekraftstrategi.

Formålet med studien vil derfor være om ansattes involvering samt hvilke ledelsesmodell bedriften bruker, kan påvirke hvor suksessfull implementeringen vil være. Vi ønsker ikke å levere ut intervjuguiden på forhånd, men vi vil presentere temaene som vil bli berørt under.

Tidsramme

Det vil for oss være vanskelig å beregne nøyaktig hvor lenge hvert enkelt intervju vil vare, ettersom tidsbruken avhenger av hvor omfattende informantene svarer på de enkelte spørsmålene. Vi ser derimot for oss at det vil ta mellom 20-45min og ser for oss at det maksimalt vil ta 1 time. Vi vil kun trenge denne tidsrammen fra hver enkelt informant og vil dermed ikke trenge noe oppfølging i ettertid. Dersom det skulle være behov for noe tilleggsinformasjon vil vi ta dette med Isabelle fra GCE-Node.

Hvilke tema vil bli berørt under

- introduksjonsspørsmål som ansettelsestid
- involvering fra de enkelte informantene i bedriften
- hva informantene tenker rundt bærekraft
- selve implementeringsprosessen

Vedlegg 3

Samtykkeskjema

Tillatelse til å føre referat, oppbevare og lagre intervjuet til bruk i masteroppgave.

Masteroppgaven vil være helt anonym, og verken bedriften eller informantene vil nevnes. Vi håper dermed på gode og ærlige svar.

Hensikt:

Denne studien ser på ansattes involvering av bærekraftstrategi. Studien har som hensikt å se hvordan medarbeider blir involvert i denne beslutningstakingen.

Tidsbruk:

Vi ser for oss at intervjuet vil ta mellom 20-45 minutter, maksimalt 1 time.

Gjennomføring

Intervjuene gjennomføres av to studenter i Teams, hvor en vil føre referat. Det vil hverken tas lyd- eller bildeopptak under intervjuet og det vil heller ikke registreres noen personopplysninger om det enkelte intervjuobjekt. Før selve intervjuet starter vil den som intervjues få tid til å lese gjennom og godkjenne samtykkeskjema.

Frivillig deltakelse

Deltakelse i denne studien er frivillig, og som informant kan du trekke deg når som helst. Det vil ikke bli brukt noen form for opptak, men vi vil ta notater fortløpende gjennom intervjuet og forsøke å notere ned mest mulig av hva som blir sagt.

Ettersom vi må notere for hånd ber vi om at dere som informanter prøver å snakke klart, tydelig og i et rolig tempo.

Gjentakelse

Vi gjør oppmerksom på at spørsmålene faller litt inn i hverandre. Dette kan igjen føre til noe gjentakelse gjennom intervjuet, ettersom vi følger en mal.

Masteroppgaven gjennomføres i et samarbeid med Universitetet i Agder.

Ettersom studien bygger på anonymitet vil vi kun trenge en muntlig godkjenning.

- **Jeg har lest og forstått informasjonen og gir herved mitt samtykke til å delta.**

Refleksjonsnotat (Responsible)

Av Erik Båsen

I masteroppgaven har vi valgt å fordype oss i temaet bærekraft og da hovedsakelig implementering av bærekraft. Måten vi kom inn på dette temaet er det stadig økende fokuset på begrepet gjennom media, hvor det stadig dukker opp nye endringer for en mer bærekraftig bedrift og en sirkulær økonomi. Samtidig er selve begrepet bærekraft veldig omfattende og vanskelig å definere. Mange forbinder bærekraftsbegrepet kun med miljø og CO2 utslipp, mens det i realiteten omhandler så utrolig mye mer. Bærekraft handler ikke nødvendigvis kun om klimaendringer og at McDonalds endrer sugerør fra plast til papp. Det handler om likestilling, fattigdom, fred, økonomisk vekst og mye mye mer.

Vi hadde en del tanker rundt bærekraft og var inne på temaer som ytre påvirkning fra omgivelsene og lønnsomhet etc, men da vi fikk muligheten til å samarbeide med Node klyngen så vi på det som en unik mulighet, og grep den. Node klyngen er en stor næringsklynge på Sørlandet, som består av nesten 100 bedrifter. Node bestemte seg for ca et år siden å innføre en bærekraftig strategi noe som vi synes var veldig spennende, spesielt med tanke på at mange av bedriftene jobber innenfor oljenæringen. Videre derfra kom vi inn på hvordan oljenæringen forholder seg til begrepet bærekraft ettersom de blir satt under et stadig større press om å endre seg og bidra i det bærekraftige skiftet. Oljenæringen er og har vært selve bærebjelken i vårt velferdssamfunn, og har fortsatt utrolig mye ressurser som kan være med å bidra til bærekraftige løsninger på blant annet klimautfordringene vi møter. Det kommer derimot ikke like klart frem i media, hvor de ofte fremstilles som den store stygge ulven.

Vi kom etterhvert inn på spørsmålene rundt hvordan man implementerer bærekraft, det omfatter så mye, og mange av faktorene innenfor bærekraft vil ofte gå på bekostning av hverandre, ettersom Node klyngen ønsker å implementere bærekraft opp mot FNs bærekraftsmål. Vi lurte på hvilke mål oljenæringen fokuserer på, og hvilke faktorer som spiller inn for hvorvidt de lykkes med implementeringen og ikke. Da kom vi inn på den Norske ledelsesmodellen kontra den Amerikanske ledelsesmodellen, og hvordan eiere med ulik bakgrunn kan være med å påvirke implementeringen. Etter mye lesing av teori og tidligere

forskning kom vi frem til en mulig arbeidshypotese inspirert av forskerne Tushman et al. (2013). Den hypotesen sa følgende: en top-down(Amerikansk ledelsesmodell) styring vil oppleve mindre bred medvirkning, som vil skape mindre eierskap, som igjen vil 'forsinke' implementeringen. I motsetning vil en bottom-up(Norske ledelsesmodellen) styring føre til en bredere medvirkning, som vil skape mer eierskap til beslutninger, som igjen vil være befordrende på implementeringen.

Samfunnsansvar innebærer at selskaper tar ansvar for hvordan de påvirker mennesker, samfunn og miljø gjennom innovasjon og ansvarlig drift (Innovasjon Norge, 2018). Hvordan bedrifter definerer sitt samfunnsansvar kan ofte være veldig ulikt, ettersom de ofte fokuserer på ulike ting og har ulike utfordringer når det kommer til bærekraft. Samfunnsansvar kan ofte oversettes til CSR(corporate social responsibility) hvor begrepet CSR gjerne defineres ulikt på tvers av ulike sektorer og hvor selskapene opererer. For selskapene i Norge som opererer i olje- og gassindustrien blir fokus på klima og miljø samt HMS veldig sentralt. Til sammenligning vil gjerne selskapene innen finans ha et større fokus på å bekjempe økonomisk kriminalitet, hvitvasking og likestilling.

Kultur spiller en viktig rolle i hva vi føler vi er ansvarlig for, hvor oppmerksomheten rettes mot vidt forskjellige områder innenfor CSR og FNs bærekraftsmål. Her kommer ofte etiske dilemmaer inn i bilde, hvor holdningene mot en handling på et sted i verden kan være helt ulik et annet sted. Et eksempel kan være rundt bærekraftsmål nummer 16 som blant annet omhandler bekjempelse av korrupsjon og fremme rettsstaten nasjonalt. Dette er både i Kina og Russland en stor del av selve kulturen gjennom forholdsvis Guanxi i Kina og Blat i Russland, og for mange er det et nødvendig onde for å overleve, skaffe seg pass, førerkort osv. (Leung T.K.P & Wong, Y.H, 2001). Dermed vil bekjempelse av dette i disse landene for noen kanskje føre til en verre situasjon enn de er i den dag i dag. Dette dilemmaet kan også dras over mot hvilke samfunnsansvar ulike bedriftseiere føler på avhengig av hvor de kommer fra, hvor vi i vår oppgave ser på hvorvidt Amerikanske eiere nedprioriterer medbestemmelse blant de ansatte, kanskje til fordel for en tregere implementering og mindre engasjement og eierskap. Dette vises også gjennom resultatet fra en Nordisk undersøkelse som omhandlet nasjonal sosial status hos store selskaper viste at 90 prosent av offentligheten ønsket at de skulle ta samfunnsansvar, hvorpå behandlingen av de ansatte og miljøet var viktigst (Ditlev-Simonsen, 2013). Studier utført av Ipsos Mori viser også til viktigheten av involverte ansatte i

implementering av CSR. Studien viste at 23 prosent av de som mener organisasjonen de jobber i er miljøbevisste har en økende følelse av motivasjon for å få bedriften til å lykkes, sammenlignet med kun 8 prosent for de som mener at selskapet ikke tar tilstrekkelig hensyn til de samme problemene (Ipsos Mori, 2006). Denne undersøkelsen viser da hvordan også bedriftene i oljenæringen gjennom at de viser at de tar ansvar og velger å implementere bærekraft vil kunne oppnå mer motiverte ansatte som ønsker at bedriften skal overleve og lykkes.

Oppgaven vår kan knyttes opp mot ansvarlighet, og spesielt hvordan oljenæringen kan opprettholde en ansvarlig drift. Ettersom oljenæringen er en såpass miljøfiendtlig næring, kan det være vanskelig for mange å forsvarliggjøre en opprettholdelse av driften. Dette går på at oljenæringen har et ansvar for å være et forbilde i dagens samfunn og gå foran som et godt eksempel. Samtidig kan mange ofte glemme som nevnt over at bærekraft omhandler så mye mer enn bare klima bekjempelse. For til tross for at oljenæringen er ansvarlig for og med å bidra til en klimafiendtlig industri som kan skade både livet i havet, bidra negativt på klimaendringene og går imot et forsvarlig forbruk og produksjon. Har de samtidig vært med på å skape økonomisk vekst og innovasjon, samt bidratt til å bygge opp velferdsstaten som støtter god helse, likestilling, nærmest utryddet fattigdom i Norge og mye mye mer. Ikke minst har det skaffet enormt mange arbeidsplasser og står for mye sysselsetting verden over. Så det er et stort dilemma man står ovenfor når man skal velge å fase ut oljenæringen. Dilemmaet går på konsekvensene det vil få for alle menneskene som jobber og lever av oljenæringen, alle ressursene de kan bruke for å være en del av endringen og ikke minst bidraget deres til lokalsamfunnet og landet. Den aller største utfordringen verden står ovenfor er klimaendringene, så oljeindustrien er nødt til å gjøre en helomvending. Samtidig er det viktig å innse hvor mye kunnskap og ressurser det er innenfor dette fagfeltet som kan bidra. Det er også et stadig økende behov for fossil energi, verden er så avhengig av det den dag idag at det kan ikke bare kuttes helt ut, men trappes ned på og sammen prøve å finne løsninger på problemet. Den løsningen ønsker oljenæringen å være en del av, noe som også er helt avgjørende for at man skal kunne lykkes med å skape en bærekraftig fremtid for alle.

En del av denne endringen skjer nå ved at Node klyngen ønsker å ta ansvar og innføre en bærekraftig strategi. Problemet bedriftene møter er hvordan de skal klare å innføre en bærekraftig strategi og samtidig opprettholde en normal drift og holde seg konkurransedyktige

uten å dø ut. Nedbemanning, mangel på ressurser og et økt fokus på profitt er med på å forsinke implementeringen. Dette kan løses ved en holdningsendring, og en større satsning mot en mer bærekraftig bedrift, og stole på at denne strategien vil fungere og være den foretrukne i fremtiden. Funnene våre sammen med teori peker på flere faktorer som er viktig ved implementering av bærekraft. Et av dem er eierskap til strategien som skal innføres. Det pekes spesielt på eierskap på et ledernivå, og en enighet om at det hovedsakelig er ledelsen som bør lede an for at endringen skal skje. Samtidig kan ledelsen fort glemme ut at en involvering av de ansatte også når det kommer til bærekraftsstrategien er utrolig viktig. Gjennom involvering vil de ansatte engasjere seg mer og sammen kunne bidra til løsninger som både effektiviserer prosesser, minsker CO2 avtrykk, men også bidrar til profitt og en mer lønnsom bedrift. Bærekraft er god butikk, noe som også kan føre til at man møter seg selv litt i døra på en del løsninger. Dette dilemmaet møtte vi også under intervjuene vi hadde i forbindelse med oppgaven, hvor bedrifter gjerne kom med nye innovative løsninger som kunne være energibesparende for oljeplattformene. Dilemmaet var derimot at den nye innovative løsningen ble produsert på en ekstremt klimafiendtlig måte i utlandet kontra Norge for å spare penger. Her ville en mer ansvarsfull bedrift ha løst problemet ved å flytte produksjonen til Norge, noe som hadde gått hardt ut over profitten i bedriften, men igjen skapt flere arbeidsplasser lokalt og minsket CO2 utslippet. Samtidig vil til syvende og sist en ansvarlig og bærekraftig bedrift være avhengig av å være lønnsom for å overleve. Spørsmålet da vil til slutt være om de klarer å opprettholde en ansvarlig drift, eller om det går på akkord med bedriftens mål og moral.

For å konkludere vil ansvar kunne ha stor betydning for hvordan bedrifter og arbeidsmarkedet forholder seg til bærekraft og etikk. Bedriftens samfunnsansvar og CSR er sentrale begreper som handler om å klare å holde en ansvarlig drift som ikke går på bekostning av fremtidens generasjoner. Hvilket ansvar mennesker og bedrifter føler på varierer i stor grad, men handler til slutt ofte om hvor man tror man kan bidra mest. Ved å velge å implementere bærekraft har Node tatt et om akkurat dette, å ville bidra der de har mest å komme med, gjennom ulike mål og valg. Alle har et ansvar på en eller annen måte, om det så er i kampen mot likestilling, klimaendringene, fred, anstendig arbeid osv. Alle kan bidra, og dersom alle gjør litt, vil det til sammen bli mye. Bærekraft og ansvar handler til syvende og sist om ansvaret vi har sammen om å bidra til likeverd, dele på verdens ressurser, og ikke sløse. Slik at verden kan forbli like vakker og velfungerende som den er idag, også i fremtiden.

Kilder:

Ditlev-Simonsen & Brøgger, B. (2013) CSR and Beyond – A Nordic Perspective, *Cappelen Damm AS*, 117-134

https://www.researchgate.net/publication/280546320_CSR_and_Employee_Motivation

Innovasjon Norge. (2019). Norwegian Innovation Clusters. Hentet fra

https://www.innovasjon Norge.no/no/subsites/forside/Om_NIC/

Ipsos Mori (2006), Engaging Employees through Corporate Responsibility, *Ipsos Mori*

<https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/1970-01/loyalty-erm-engaging-employees-through-corporate-responsibility.pdf>

Tushman, M. , O'Reilly. B, Harrell. B (2013) Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change through Innovation Streams and Disciplined Learning, *Harvard Business School*, 1-32 <https://www.hbs.edu/faculty/Shared%20Documents/conferences/2013-change-and-sustainability/Tushman%2CO%27Reilly%2CHarrell.pdf>

Leung T.K.P, Wong, Y.H (2001) The ethics and positioning of guanxi in China, *Marketing Intelligence & Planning*

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02634500110363826/full/html>

Vedlegg 5

Refleksjonsnotet (International)

Av Eirik Plassen

Som nevnt i forord på oppgaven ble problemstillingen til litt underveis. Vi ønsket i utgangspunktet å studere bærekraft og bærekraftstrategier, da vi syntes dette er svært relevant i dagens arbeidsmarked. Hva gjør olje og gassnæringen på dette feltet og hvordan styres det grønne skiftet i en internasjonal sektor preget av mye forurensning og utslipp? Hvilken krav har kunder, leverandører, ansatte og samfunn og nærmiljø til bærekraft fra en i utgangspunktet «versting» på feltet? Med dette ble problemstillingen vår: *Implementering av bedriftens-bærekraftsstrategi og ansattes involvering.*

Olje og gassmarkedet er en internasjonal sektor som er mye preget av oljeprisen og profitt. Oljeprisen er viktig for petroleumsindustrien i Norge, norsk økonomi og for innbyggerne generelt. For de fleste lands økonomiske virksomhet, er olje en viktig innsatsfaktor som internasjonalt er den varen med størst omsetning (Austvik, 2016). Som valutamarkedet og aksjemarkedet vil også olje og gassnæringen være svært påvirkelig av internasjonale trender og hendelser. Alle produkter og tjenester for olje og gassnæringen styres dermed i stor grad av oljeprisen. Ved en økning i oljeprisen vil det forekomme store inntektsoverføringer fra importland til eksportland. Ved en nedgang i oljeprisen vil det være omvendt. Dette bidrar til at det knyttes sterke politisk og industrielle interesser på ethvert nivå til oljemarkedet og oljeprisen (Austvik, 2016).

Da jeg tar en mastergrad i økonomi og administrasjon med spesialisering i international business, vil dermed det internasjonale olje og gassmarkedet samt trender og hendelser som påvirker markedet være svært relevant. Her kan man trekke inn mange faktorer, men jeg vil se på de følgende temaene som er presentert under. Jeg har valg å fokusere på disse temaene da masteroppgaven vår ser på bærekraft og bærekraftige strategier innenfor olje og gassnæringen. Selv om vi ser på to bedrifter lokalisert i Norge med ulikt eierskap, har jeg lært mye om olje og gassnæringen og hvordan stadig høyere krav og forventninger legger press på denne næringen både i forhold til det sosiale, miljømessige og profitt.

Datagrunnlaget vårt er hentet fra informanter ved bruk av intervju. Ettersom vi har en anonym oppgave var det mange som delte både interessant informasjon og kritikk mot egen næring for å være for dårlige og reaktive på feltet. Enkelte av disse meningene er presentert nedenfor.

Gjennom teorikapittelet vår har vi hentet inn ulike teori. Noe som er veldig sentralt her er at implementering av bærekraft er mer omfattende og vanskelig enn annen type implementering. Det er ulike faktorer som påvirker dette, men den tredelte bunnlinjen trekkes ofte inn her. Denne teorien er presentert tidligere, men sier kort forklart at bedrifter har ansvar for både miljø, profitt og samfunn og mennesker. Spesielt miljø og samfunn kan her være vanskelig å forholde seg til da det er vanskelig å måle samt at det kan være vanskelig å se noen økonomisk gevinst av dette. Det som er interessant her er at informantene gjennom intervjuene gav uttrykk for at næringen deres var i stor endring med stadig økende fokus og høyere krav. Internasjonalt var det også økende fokus mot bærekraft.

Ved for eksempel internasjonale handler eller arbeid, ble det blant annet nevnt at ikke bare myndigheter og samfunn, men også leverandører og kunder setter stadig høyere miljøkrav. Flere kunder og leverandører ønsker plutselig ikke lenger å ha et samarbeid eller innlede kontrakter med mindre de kan vise til en omstilling og en «grønnere» utvikling. Det ble blant annet sagt at bedriftene mister konkurransefortrinn og blir forbigått om de slår seg til ro med den nåværende situasjonen. En informant sa blant annet følgende:

«Alt fra grønn energi og utfasing fra kull og olje og den slags og over til ren energi og skal man følge med her så må vi snu oss rett og slett. Det nytter ikke å være.. da man fort kan ende opp som Kodak eller Nokia.»

Flere ga altså uttrykk for at olje og gassnæring i utgangspunktet henger litt etter i det grønne skifte og at det var først nå de siste årene dette for alvor hadde havnet på agendaen. Allikevel var de enige om at dette var fremtiden og at endringer må til for å overleve. Selv om flere aktører, kunder og leverandører nå var blitt svært obs på bærekraft var det allikevel flere land som kun brydde seg om profitt og var fullstendig uinteressert i bærekraft. Her syntes jeg et interessant funn var den overliggende dobbeltmoralen. Av informantene vi intervjuet var de alle enige i at bærekraft var viktig og at det var viktig å ta sin del av ansvaret her. Allikevel

velger de å eksportere ut deler av virksomheten til land som ikke bryr seg om bærekraft, for å spare penger. Med dette må de også sende ned flere ansatte med fly for å følge med prosessen som igjen er miljøskadelig. De har altså valget om å gjøre dette i Norge så miljøvennlig det lar seg gjøre, men velger allikevel å eksportere til utlandet da dette er billigere. Personlig virker det som at de gjør uttrykk for at de ønsker å ta sin del av ansvaret å være bærekraftig, men at det til syvende og sist styres av penger og profitt. Etter min mening er det dermed ikke sammenheng mellom ord og handling.

FNs bærekrafts mål har jo bidratt til positive endringer og et løfte om at verden skal forbedre seg når det gjelder bærekraft og bærekraftige løsninger. Informantene gav også uttrykk for at bedriftene betaler høye avgifter på utslipp og forurensning i Norge. Dette bidrar jo til en slags tvang om endring da det vil være for dyrt å overleve for mange bedrifter om de ikke klarer å redusere sitt co2 avtrykk. Et problem i mine øyne her er at vi kan ende opp med å legge for høye krav til norske bedrifter som blir utkonkurrert og slått konkurs da avgiftene blir for høye. Ettersom enkelte land verken har krav eller avgifter rundt hvor stort co2 utslipp de ulike bedriftene har, betyr dette at de stadig kan velge de billigste og da ofte de mest miljøskadelige løsningene uten at dette fører til noen form for konsekvenser. Dette blir da med på å ødelegge norsk industri ved at vi setter for høye krav og forventninger til olje og gassnæringen. Denne balansegangen er altså svært vanskelig og fører ofte til flere interessekonflikter.

Slike interessekonflikter kan være både nasjonale, internasjonale eller lokale. Dette avhenger ofte av hvem bedriften anser som sine interessenter. I senere tid er derimot bedrifters interessenter ofte flere enn tidligere, da flere blant annet interesserer seg for nettopp bedrifters utslipp og samfunnsansvar i høyere grad enn tidligere. På et internasjonalt nivå er det kanskje først å fremst internasjonale avtaler mellom landene om å redusere utslipp og FNs klimamål som først og fremst setter krav til landene og de ulike bedriftene her. Det er ingen hemmelighet at olje og gassnæringen har hatt det tøft de siste årene og er sterkt preget av dette. I tillegg har de til en viss grad blitt tvunget til å ta i bruk mer bærekraftige endringer og løsninger. Balansen her mellom miljø, samfunn og profitt blir dermed plutselig veldig profitt basert og preget av en kortsiktig tankegang for å i det hele tatt kunne overleve. Ettersom de fleste ansatte samt eiere og investorer da plutselig kun har et mål som er å overleve, blir naturligvis profitt det eneste som plutselig betyr noe. Den økende konkurransen og nye

aktører som oppstår med et stor fokus på bærekraft, bidrar dermed til en svært vanskelig kabal for bedriftene hvor mange blir utkonkurrerte og går konkurs.

Gjennom masterprogrammet mitt har vi lært mye om skikker og trender i andre land samt hvordan lover, normer og kultur påvirker hvordan disse landene driver business. Her er det selvfølgelig store forskjeller fra land til land hvordan man driver business. Enkelte land er mer kyniske enn andre og er kun opptatt av penger. Ofte vil korrupsjon være noe som går igjen her og som er skadelig for både demokratiet og like muligheter for alle. Dette er spesielt utbredt i olje og gassnæringen da det er store pengesummer involvert. Dette har jo blant annet bidratt til at enkelte land har solgt oljerike områder til utenlandske kjøpere, som har ført til at disse landene mister en stor inntektskilde for landet og befolkningen. For norske bedrifter blir naturligvis korrupsjon et problem da det er en vanlig måte å drive business på i andre land. Norske selskaper har dermed reduserte muligheter til å entre slike nye markeder ved at norske lover og regler hindrer dem i drive korrupsjon. Selvfølgelig ønsker man fra et norsk ståsted å unngå korrupsjon og det er derfor vi har slike regler i Norge, samtidig er den negative siden her nettopp det at dette er vanlig business i flere land. Mulighetene til å sikre avtaler og kontrakter blir dermed redusert.

Videre ga informanten uttrykk for at store selskaper i olje og gassbransjen ofte er komplisert satt sammen. Med andre ord er det flere eiere og interessenter hvor selskaper ofte operer på vegne av moderselskaper eller lignende. Disse selskapene er ofte lokalisert i andre deler av verden hvor bærekraft er mindre utbredt. Ettersom de norske selskapene er eid av slike selskaper vil naturligvis flere avgjørelser være styrt av disse selskapene. Avgjørelser angående bærekraft blir dermed mindre viktig ettersom eierselskapene ikke bryr seg om dette i samme grad. Ønsket om en grønnere endring fra de norske selskapene betyr dermed mindre ved at avgjørelser må støttes av moder selskapene. Dette medfører videre at implementeringen av bærekraftstiltak da blir vanskelig og kompleks. Det er altså så mange påvirkningsfaktorer som spiller inn at det ofte ender med at ingen avgjørelse blir gjort. Eventuelt blir valg hvor man har flere alternative avgjørelser, kun profitt styrt ettersom hovedfokuset er å overleve i et krevende internasjonalt marked.

Gjennom dette refleksjonsnotatet har jeg prøvd å belyse vanskeligheten av implementering av bærekraftstiltak i en internasjonal bransje styrt av penger og profitt. Oljeprisen blir ofte det

styrende estimatet og handler og avtaler er mye styrt av penger og profitt. Flere internasjonale faktorer påvirker oljeprisen som videre påvirker inntekter og kostnader for de ulike aktørene i markedet. Ettersom det lenge har vært gode tider i olje og gassnæringen tror jeg mange har slått seg til ro med slike inntekter og lønninger. Når det nå i senere tid har vært nedgangstider og nedbemanning, virker det fra intervjuene som at de ansatte først og fremst er opptatt av at bedriften skal overleve, slik at de får beholde jobben. Med dette blir fokuset på samfunn og miljøansvar både lokalt og internasjonalt mindre viktig og profittfokuset høyere. Dette er igjen med på å skape for lite oppmerksomhet rundt bærekraft på grunn av at bedriftene verken har tid eller ressurser til å prioritere dette. Ettersom Norge har strenge avgifter på miljøutslipp, er dette videre enda en kostnad bedriftene må få inntekt til å dekke. Avslutningsvis vil interessekonflikter fra de ulike interessentene i bedriften gjøre det svært krevende å finne gode løsninger. Alle disse utfordringene er med på å skape en uløselig kabal hvor en løsning som er tilpasset alle interessenter er umulig å finne.

Kilder:

Austik, G. O. (2016). Hva bestemmer oljeprisen, *Research gate* Hentet fra:
https://www.researchgate.net/publication/341607342_Hva-bestemmer-oljeprisen