



MASTERAVHANDLING I ØKONOMI
OG LEDELSE, STUDIERETNING
INDUSTRIELL ØKONOMI

Handelshøgskolen og fakultet for samfunnsvitenskap

**Internasjonale virksomheters
forhold til bærekraftig utvikling
- Kunnskap, holdning og atferd**

Synne Merete Bakkalia & Malene K.J. Feddersen

18. mai 2015

Høgskolen i
Buskerud og Vestfold

FORORD

Denne masteravhandlingen er det avsluttende arbeidet tilknyttet mastergradsstudiet i Industriell Økonomi ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold, avdeling Hønefoss.

Gjennom arbeidet med masteravhandlingen har vi fått stor innsikt i betydningen av bærekraftig utvikling, og hvilke konsekvenser dette har for verdens befolkning og jordens bæreevne. Fokuset for avhandlingen har vært å finne ut i hvilken grad internasjonale virksomheter forholder seg til bærekraftig utvikling.

Vi vil gjerne takke alle som har hjulpet oss gjennom arbeidet med avhandlingen. En spesiell takk rettes til vår veileder Eskil Goldeng. Veiledningstimene med Eskil har vært til stor hjelp og vi har satt ekstra pris på hans gode råd og rettleiding når vi har vært usikre og på mange gode tilbakemeldinger på innsendte kapitler og tekster.

Vi vil også rette en spesiell takk til Rolf Qvenild som har vært en døråpner for oss, og en stor inspirasjonskilde og mentor gjennom både bachelor og mastergraden vår. Valg av tema for denne avhandlingen ble inspirert av hans lidenskap for bærekraftig utvikling.

Kongsberg 18. mai 2015

Synne Merete Bakkalia

Malene K. J. Feddersen

SAMMENDRAG

Bærekraftig utvikling er et dagsaktuelt tema for virksomheter som ønsker å øke sin langsiktige overlevelsessevne. Dagens forbruk av fornybare og ikke-fornybare ressurser, sammen med forurensende miljøutslipp og en økende verdens befolkning, er utfordringer vi i dag og i fremtiden vil være tvunget å forholde seg til. Selv om bærekraftig utvikling har fått økende oppmerksomhet, er det fremdeles mange virksomheter som ennå ikke ser potensialet i en slik utvikling. Mange forskere mener at vi allerede har gått forbi punktet der vi kan hindre denne uforsvarlige utviklingen. Avhandlingens problemstilling er basert på grunnlag av dette, og formulert på følgende måte:

«Hvordan forholder internasjonale virksomheter seg til bærekraftig utvikling?»

Virksomheters forhold til bærekraftighet undersøkes ved å se på kunnskap, holdning og atferd, der vi ser om virksomhetenes holdninger og atferd varierer med nivå av kunnskap. På grunn av manglende empirisk litteratur relatert til hvordan virksomheter imøtekommer og håndterer bærekraftighet, har vi valgt å undersøke dette. Ved bruk av en kvalitativ metodetilnærming og eksplorerende tverrsnittdesign undersøker vi virksomheters forhold til bærekraftig utvikling. Utvalg av informanter er foretatt strategisk, hvor vi ved bruk av dybdeintervjuer har snakket med seks internasjonale virksomheter antatt å bli påvirket av miljøkrisiske ressurser og bærekraftig utvikling.

Vi ser at alle virksomhetene har et grunnleggende kunnskapsnivå relatert til bærekraftig utvikling. Vi finner en sammenheng mellom virksomhetenes kunnskapsnivå og deres holdning og atferd. Virksomhetenes holdning og atferd til bærekraftig utvikling og deres endringsvilje viser seg å være mindre hos virksomheter med lavere kunnskapsnivå. Vi ser også en variasjon i virksomhetenes holdning til bærekraftige krav og reguleringer. Enkelte virksomheter ser fordelene ved å ligge foran denne utviklingen og handler derfor proaktivt, andre forholder seg kun til de kravene og reguleringene som blir stilt til deres virksomhet og gjør lite utover dette for å bidra til en bærekraftig utvikling. Alle virksomhetene i vårt utvalg påpekte imidlertid at myndighetenes rolle som pådriver er udiskutabel. Krav og reguleringer fra myndighetene blir respektert, implementert og fulgt opp. Videre viser det seg at alle virksomhetene vet hva bærekraftig utvikling innebærer, men få vet hvordan de skal håndtere utfordringene. Flere av funnene kan relateres til eksisterende litteratur. Vi kommer tilslutt med forslag i avhandlingens implikasjoner til hvordan virksomheter i større grad kan benytte

strategiske verktøy, innovasjon og organisasjonslæring i sin imøtekommelse av bærekraftig utvikling.

Nøkkelord: Bærekraftig utvikling, kunnskap, holdning, atferd, imøtekommelse, kvalitativ metode, strategiske verktøy

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	1
1.1 Avgrensning og problemstilling	2
1.2 Disposisjon av avhandlingen	3
2 TEORETISK RAMMEVERK	5
2.1 Historien bak bærekraftighet	5
2.1.1 Definisjon	7
2.2 Miljøkritiske ressurser	8
2.2.1 Utslipp	10
2.3 Virksomheters utfordringer	11
2.4 Virksomheter i endring – hvorfor endrer virksomheter seg?	13
2.5 Bærekraftige krav og reguleringer.....	15
2.6 Verktøy, metoder og strategier	16
2.6.1 Relaterte prinsipper	16
2.6.2 Pivot Rammeverket	19
2.6.3 Organisasjonslæring	21
2.6.4 Sustainability Balanced Scorecard	23
2.6.5 PESTEL.....	24
2.6.6 Bærekraftig LCA.....	25
2.7 Oppsummering	25
3 METODISK TILNÆRMING	27
3.1 Valg av forskningsmetode	27
3.2 Tverrsnitt undersøkelse som forskningsdesign.....	28
3.2.1 Utvalg av informanter.....	29
3.3 Datainnsamling.....	31
3.3.1 Forberedelser	31
3.3.2 Intervjuprosessen.....	32
3.3.3 Intervjuguiden	32
3.4 Dataanalysen	37
3.4.1 Datakondensering og transkribering.....	37
3.4.2 Presentasjon av dataene	38
3.4.3 Konklusjoner og verifisering.....	39
3.5 Kvalitetssikring	39
3.5.1 Reliabilitet	39
3.5.2 Validitet	40
3.5.3 Generalisering	43
3.5.4 Andre hensyn.....	44
3.6 Forskningsetikk	45

3.7	Oppsummering av metodiske valg	48
4	ANALYSE OG FUNN.....	49
4.1	Kunnskap.....	50
4.1.1	Tanker rundt bærekraftig utvikling	50
4.1.2	Bærekraftig utvikling.....	52
4.1.3	Fordeler og ulemper	54
4.1.4	Bransjer og markeder	55
4.1.5	Internasjonal klimaavtale.....	58
4.1.6	Oppsummering Kunnskap	60
4.2	Holdning.....	61
4.2.1	Klimaavtale	62
4.2.2	Utfordringer.....	65
4.2.3	Framtidsutsikter.....	68
4.2.4	Sårbare ressurser.....	70
4.2.5	Virksomhetens fordeler og ulemper	73
4.2.6	Utradisjonelle samarbeid	75
4.2.7	Krav og reguleringer.....	76
4.2.8	Oppsummering holdning	78
4.3	Atferd.....	79
4.3.1	Krav og reguleringer.....	79
4.3.2	Bærekraftige strategier	80
4.3.3	Håndtere sårbare ressurser.....	82
4.3.4	Strategiske verktøy	84
4.3.5	Endring av atferd.....	88
4.3.6	Oppsummering atferd.....	90
5	DISKUSJON	93
6	KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER	99
6.1	Konklusjon og oppsummering	99
6.2	Implikasjoner og anbefalinger.....	101
6.3	Kritikk og begrensninger ved studien.....	103
6.4	Videre forskning.....	105
	REFERANSER.....	107
	VEDLEGG	111
	Vedlegg 1: Samtykkeerklæring	111
	Vedlegg 2: Intervjuguide.....	113
	Vedlegg 3: NSD – Kvittering	118

Figurliste

Figur 1: Utslipp	10
Figur 2: Interne og eksterne faktorer.	14
Figur 3: Pivot rammeverket.....	19
Figur 4 Strukturen til Sustainability Balanced Scorecard (Rabbani, Zamani, Yazdani-Chamzini, & Zavadskas, 2014).....	23
Figur 5: PESTEL.....	24
Figur 6 - Maslow's pyramide basert på miljømessig og bærekraftig analysetilnærming.	25
Figur 7: Firestegmodell for undersøkelse	33
Figur 8: Datainnsamling.....	37

Tabell liste

Tabell 1: Kategorier og Informanter.....	30
Tabell 2: Kategori og informanter.....	49
Tabell 3: Oversikt kunnskap.....	60
Tabell 4: Oppsummering av funn.....	99

1. INNLEDNING

«The greatest challenge of the 21st Century is to secure a sustainable future for humanity».

- *Brown et al (2014)*

Økt forurensning, knapphet på miljøkritiske ressurser sammen med en stadig hurtigere befolkningsvekst har ført til at en bærekraftig fremtid, for å sikre både virksomheters og menneskets overlevelse på lang sikt, sees på som den største utfordringen i det 21. århundre. Verdens befolkning er forventet å øke fra 6 milliarder (2013) til 9 milliarder innen 2030, og middelklassen er anslått til å vokse fra 1 milliard til 4 milliarder. Økningen av verdens befolkningen med tilhørende vekst i forbruk, fremhever viktigheten av å beskytte ressurser på en effektiv måte (O'Shea, Golden, & Olander, 2013). Brown et al. (2014) hevder at mennesker allerede har utvunnet, brent eller spredt de største reservoarene av ikke-fornybare ressurser som fossilt brensel, ulike metaller og fosfor. Videre hevder de at andre ressurser som rent vann, fiskerier og skog som potensielt er fornybare ressurser, blir brukt i en ødeleggende fart. Denne uforsvarlige utviklingen vil ødelegge for levestandarden til nåtidens og spesielt fremtidens befolkning. Allerede på 1800 – tallet snakket Thomas Malthus om hvordan verdens utvikling av ressurser og befolkning ikke økte i samme takt, og dermed kom til å by på problemer.

«I say, that the power of population is indefinitely greater than the power in the earth to produce subsistence for man».

- *Malthus (2013)*

I forskningsrapporten «*The Limits to Growth*» av Meadows, Meadows, Randers og Behrens (1972), ble det forutsett hvilken innvirkningen datidens ressursbruk og utslipp ville ha i 21. århundre. Oppfølgende bok «*Beyond the limits*» påpekte i (1992) at vi allerede da hadde overskredet jordens bæreevne (Meadows, Randers, & Meadows, 2005). Utsagnet og forskningen over er i dag mer aktuell enn noen gang. Økningen i ressurspriser, samt omfanget og hastigheten av utviklingen i fremvoksende markeder har gitt nytt liv til debatten om bruk av ressurser (Dobbs, Oppenheim, Manyika, Nyquist, & Roxburgh, 2011).

Kommersielle virksomheter og markedsstyrt vekst blir sett på som en av de største bidragsyterne til klima og ressursproblemet. For å endre dette er det viktig at disse

virksomhetene står i front av en bærekraftig utvikling. De er nødt til å revurdere hvordan de utnytter miljøkritiske ressurser og være forberedt på dramatiske endringer som gjør at de ikke lenger kan drive «*business as usual*» (Winston, 2014b). Spørsmålet om hvordan internasjonale virksomheter forholder seg til bærekraftig utvikling er derfor mer aktuelt enn noen gang.

Det kommer frem at bærekraftig utvikling er et utbredt konsept, og det er derfor ikke overraskende at det allerede eksisterer en del forskning om temaet. Til tross for dette, har vi bemerket oss at det finnes svært lite empirisk forskning knyttet opp imot hva virksomheter faktisk gjør for å imøtekomme denne utviklingen. Ghadar (2006) understreker viktigheten av at virksomheter svarer strategisk på disse endringene for å både unngå og håndtere økte kostnader, utnytte nye muligheter og lykkes i fremtiden. Hvilke utfordringer ser de vokse frem, og hvordan vil dette påvirke virksomheters atferd og markedenes funksjon? Bærekraftig imøtekommelse i form av internasjonale virksomheters kunnskapsnivå, holdninger og atferd er hovedfokuset for denne avhandlingen. Vi ønsker å gi en klarere forståelse av hvordan virksomheter møter bærekraftig utvikling i dag, og hvordan de kan gjøre dette i fremtiden. Finnes det en variasjon i virksomheters holdning og atferd, sett ut i fra deres bærekraftige kunnskapsnivå?

1.1 Avgrensning og problemstilling

Alt tyder på at virksomheter i stor grad vil være nødt til å forholde seg til bærekraftig utvikling i fremtiden. Vi ønsker med bakgrunn i dette å finne ut hvordan internasjonale virksomheter forholder seg til denne utviklingen. Problemstillingen er formulert på følgende måte:

«Hvordan forholder internasjonale virksomheter seg til bærekraftig utvikling?»

Vi har valgt å belyse problemstillingen ved å se på virksomhetenes *kunnskap, holdning og atferd* til bærekraftig utvikling. Finnes det en variasjon mellom virksomhetenes holdning og atferd og nivå av kunnskap relatert til bærekraftighet? Og benytter virksomhetene seg av strategiske verktøy for å imøtekomme denne utviklingen? I tillegg ser vi på internasjonale virksomheter som opererer på flere produktmarkeder fordi de i større grad blir påvirket av den bærekraftige utviklingen. De vil være nødt til å forholde seg til flere utfordringer relatert til bærekraftige, samtidig som de vil ha flere muligheter enn lokale virksomheter.

1.2 Disposisjon av avhandlingen

Vi starter denne avhandlingen med å presentere eksisterende litteratur og tidligere forskning relatert til bærekraftig utvikling. Vi tar først for oss begrepet på generelt grunnlag, for å deretter knytte innholdet opp imot virksomheters kunnskap, holdning og atferd. Deretter presenterer vi metodekapittelet hvor tilnærming og strategisk utvalg utdypes, som i vårt tilfelle er dybdeintervju av seks sentrale virksomheter. Deretter følger intervjuguide og kvalitetssikring av data. Videre analyserer vi de seks virksomhetenes utsagn i forbindelse med deres kunnskap, holdning og atferd, som fremkommer av datamaterialet. Etter dette vil vi diskutere analysens resultater i et oppfølgende diskusjonskapittel, etterfulgt av en konklusjon og oppsummering. Til slutt går vi igjennom implikasjoner, råd og anbefalinger, samt begrensninger ved studien og videre forskning.

2 TEORETISK RAMMEVERK

Formålet med dette kapittelet er å få en innsikt i eksisterende litteratur og tidligere studier som foreligger rundt temaet bærekraftig utvikling. På denne måten vil vi kunne besvare vår problemstilling med større dybde og forståelse. I tillegg vil vi være i stand til å se om det finnes en kobling mellom teoretiske tilnærminger og forståelser, samt virksomheters forhold til bærekraftig utvikling. Avhandlingens litteraturkapittel deles inn i to underkapitler. I første del ser vi på «*hva*» bærekraftig utvikling innebærer i nåtid og fremtid, samt hva denne utviklingen krever av virksomheter. Vi innleder del 1 med å gi en kort oversikt over det historiske perspektivet for å gi en større oversikt over hvor begrepet bærekraftighet kommer fra. Videre forklarer vi hvilke faktorer som har forårsaket og bidratt til denne utviklingen, hvor vi også ser på de største miljøkritiske ressursene som er relevante i dag. En stor del av avhandlingen handler om hvordan internasjonale virksomheter forholder seg til denne utviklingen og slike miljøkritiske ressurser. Vi går derfor inn på hva som driver virksomheters bærekraftige endringsvilje, og hva som holder dem igjen. Andre del av litteraturkapittelet handler om «*hvordan*» virksomheter kan endre seg, holde tritt med og tilpasse sin virksomhet til den bærekraftige utviklingen. Vi tar derfor tak i en rekke relaterte prinsipper for å forstå hva som har bidratt til dette. Vi avslutter del 2 med å se på konkrete verktøy virksomheter kan benytte for å imøtekomme denne utviklingen. Dette er verktøy som spesifikt er utviklet med hensyn på bærekraftig utvikling, samt verktøy som er videreutviklet fra tradisjonelle måleverktøy.

2.1 Historien bak bærekraftighet

Allerede i 1798 ble det uttrykt bekymringer som kan knyttes til bærekraftig utvikling i dag. Thomas Malthus forklarte i sitt velkjente essay «*the Principle of Population*» om «*carrying capacity*» og hvordan økningen i befolkning er betraktelig større enn jordens kapabilitet til å forsyne mennesket med de nødvendige ressursene. Dette kan knyttes opp imot dagens bærekraftige utvikling ved at vi ser de samme problemene i dagens samfunn. Både bærekraftig utvikling og Thomas Malthus sin teori om «*carrying capacity*» fokuserer på hvordan vi har for lite ressurser til antall mennesker som befinner seg på jorden.

Bærekraftig utvikling ble introdusert på 1960- tallet da aktivister, kunder og samfunnet begynte å stille spørsmålsteget ved hvordan de tradisjonelle metodene for å drive virksomhet påvirket den globale økologien.

Forskningsrapporten «limits to Growth» (1972) rapporterte at globale økologiske begrensninger relatert til ressursbruk og utslipp ville ha en stor innvirkning på global utvikling i det 21. århundre. De håpet at rapporten kom til føre til at samfunnet ville innføre korrigerende tiltak for å redusere muligheten for et kollaps. I 1992 skrev de oppfølgende bok «Beyond The limits» der det ble konkludert at vi allerede hadde overskrevet jordens bæreevne. For flere var ikke forskningen godt nok bevis for at menneskeheten hadde overskredet bæreevnen til den globale miljøet. (Meadows et al., 2005). Selv om dette ble tatt opp for mer enn 40 år siden, så er det de siste årene verden virkelig har tatt tak i problemet.

I dag blir bærekraftig utvikling stadig mer brukt som et mål for virksomheter, ikke bare for myndigheter. I følge Millar, Hind og Magala (2012) kan dette være fordi det stadig blir mer akseptert at de uønskede sosiale, miljømessige, og økonomiske konsekvensene av en stadig hurtigere befolkningsøkning og forbruk av våre naturlige ressurser er like mye virksomheters problem som myndighetenes.

Helt siden offentliggjøringen av Brundtland rapporten; «*Our Common Future*» i 1987, har bærekraftig utvikling kommet mer i fokus, og fått økt oppmerksomhet lokalt, nasjonalt, internasjonalt, samt i offentlige og private sektorer (Martins, Mata, & Costa, 2006). Ifølge Winston (2014b) kan de store forandringene som har endret verden fundamentalt bli delt inn i tre store utfordringer. (1) *Klimaforandringer*, (2) *ressursknapphet og økte råvarepriser*, og (3) *teknologidrevet etterspørsel og åpenhet*, hvor sistnevnte fungerer som en forsterker som tillater alle å se hvordan virksomheter takler de to førstnevnte. De tre utfordringene skaper til sammen dramatiske endringer i hvordan virksomheter gjør «*business as usual*» og hvordan de må forholde seg til fremtiden (Winston, 2014b).

Chouinard, Ellison og Ridgeway (2011) forklarer hvordan bærekraftighet har utviklet seg på tre områder gjennom tidene. Fra å først bli sett på som et handlingsproblem hvor det i stor grad dreide seg om å gjøre en innsats for å redusere organisasjonens miljømessige fotavtrykk og redusere mengden avfall, til å senere tid endre fokuset til innovasjon i hele verdikjeden. Stadig flere ledere i dag ser på profitt og minimering av «fotavtrykk» som to likeverdige mål og bærekraftighet har blitt til en vesentlig del av hvordan ting gjøres innad i virksomheten (Chouinard et al., 2011).

«The current crisis is too urgent to wait for consensus; we need to start out on the path towards sustainability by generating new models of organizational action that support social relationships and the natural world».

- (Benn, Dunphy, & Griffiths, 2014)

I dag endrer noen av de største og mest lønnsomme virksomheter som Toyota, Honda, GE, Dupont og PUMA seg aktivt for å på best mulig måte respondere på utfordringer relatert til bærekraftige. I deres sinn er det ingen tvil om at vi er i ferd med å møte store utfordringer som klimaforandringer, knappe ressurser, sårbare økosystem og nød (Benn et al., 2014). Vi vil nå gå videre inn på hvordan bærekraftig utvikling blir definert.

2.1.1 Definisjon

Verdenskommisjonen for miljø og utvikling ble i 1987 kalt inn til et møte av Norges daværende statsminister Gro Harlem Brundtland. På dette møtet ble definisjonen på bærekraftig utvikling, og som i dag er generelt akseptert, betegnet som;

«The process that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs»

- Millar et al. (2012)

En bærekraftig organisasjon kan defineres som en virksomhet som bidrar til bærekraftig utvikling ved å på samme tid levere både økonomiske, sosiale og miljøvennlige fordeler (Hart & Milstein, 2003), som på mange måter kan sammenlignes med TBL («*triple bottom line*») hvor fokuset også handler om å balansere samfunnsmessige, økonomiske og bærekraftige forhold. Dette begrepet er derfor viktig for bærekraftig utvikling og blir nærmere forklart i kapittel 2.6.1. Bærekraftig utvikling handler i stor grad om å bruke mindre ressurser. Utrykket bærekraftig utvikling har ifølge Olsrud (2015) både blitt brukt og misbrukt siden rapporten ble langt fram i 1987. Begrepet har blitt misbrukt i uttalelser og i reklamesammenhenger som har ført til en utvanning av begrepets innhold. Til tross for dette har begrepene bærekraft og bærekraftighet fått godt fotfeste innenfor politisk retorikk, men vises ikke like godt i konkret politisk handling og generell samfunnsutvikling. Vi vil nå ta for oss miljøkritiske ressurser det blir mindre av, som man ønsker mer av eller som kan påvirke miljøet på en negativ måte.

2.2 Miljøkritiske ressurser

«The world could face a «perfect storm» of food, energy and water shortages over the next 20 years» (Schiller, 2011).

- Prof. John Beddington, The UK
government's chief scientific advisor

Verdens befolkning vokser stadig fortere, og vil fortsette å gjøre dette i fremtiden. Samtidig står verden ovenfor en forsyning av naturlige ressurser som blir stadig mer begrenset. Land som Kina og India gjennomgår en rask industrialisering, noe som også fører til at råvarer og ressurser blir dyrere og etterhvert kanskje ikke tilgjengelig i det hele tatt (Schiller, 2011). I fremtiden må den totale bruken av naturlige ressurser og energier reduseres (Bretschger, 2013). Virksomheter rundt omkring i verden må være på vakt for endringene som skjer i tilgjengeligheten av kritiske ressurser som vann, mat og energi. Hver av disse ressursene og deres utfordringer representerer for virksomheter potensielle muligheter, kostnader og risikoer. De er nødt til å bli vant med å bruke teknologisk innovasjon, takle regionale konflikter og øke den operasjonelle effektiviteten (Ghadar, 2006). Dette er en fundamental endring i økonomisk historie siden man hittil har støttet seg til en økende ressursinnsats (Bretschger, 2013).

“Natural resources will become scarcer in supply, which may lead to higher prices for goods such as energy, paper, metals, and other commodities”.

- Bansal (2005)

Energi og Olje

Energieffektivitet handler om å produsere det samme endelige energibaserte produktet, som lys, varme og nedkjøling, transport for mennesker og varer, men ved å bruke mindre energi (Meadows et al., 2005). Utviklingen av det moderne og post-industrielle økonomien har blitt drevet av et stadig økende nivå av energiforbruk, for det meste bestående av fossile brennstoff. Dette kan blant annet være olje. Kinas estimerte behov for olje er forventet å tredoble seg på grunn av den økte andelen bilkjøp, også innen 2035 (Schiller, 2011). Selv om enkelte forventer at oljen skal stå for 90% av verdens flytende drivstoff i 2030 (IEA, 2008), forutser andre et nærliggende toppunkt, med et påfølgende fall hvor alternative ressurser ikke vil ha muligheten til å fylle opp det gjenstående «tomrommet» (Sorrell, Speirs, Bentley, Brandt, & Miller, 2010). Meadows et al. (2005) forklarer derimot at siden det foreligger

fornybare erstatningskilder til olje, vil verden ikke ha problemer med en global energikrise. En av disse erstatningskildene er større energieffektivitet.

Som (Sorrell et al., 2010) nevner, vil ikke alternative ressurser ha muligheten til å fylle dette «tomrommet». I følge Brown et al. (2014) er energi den mest kritiske ressursen. Mangelen på ledig energikapasitet er et verdensomspennende problem som er tett knyttet til en økende etterspørsel fra industrier, miljømessige bekymringer, bruken og aksepteringen av teknologiske innovasjoner og politiske ustabiliteter i de nasjonene hvor det produseres mest energi (Ghadar, 2006). Unilever fant i en studie hvor de testet 70% av deres produkter for klimagasser, vann og avfall, at 68 % av deres karbonutslipp kom fra kundens bruk. Unilever fant derfor ut at de skulle hjelpe forbrukerne å redusere dette utslippet i hjemmet. De prøver nå å overtale forbrukere om å bruke konsentrerte vesker, framfor tradisjonell veske, noe som er både energi- og vannbesparende (Schiller, 2011).

Vann

Meadows et al. (2005) forklarer at vann er verdens mest essensielle ressurs, samtidig som det også er den ressursen som er vanskeligst å erstatte. Videre forklarer Ghadar (2006) at knappheten på vann blir stadig verre på grunn av den økte befolkningsveksten, urbaniseringen, samt nedbrytningen av miljøet øker vannets etterspørsel og dens verdi som en forbruksvare. Selskaper som Coca Cola har forstått at vanntilgjengelighet på lang sikt innebærer en risiko for selskapet, men også en risiko for samfunnet som selskapet opererer i. De har derfor forpliktet seg til å redusere deres vannforbruk, og i perioden fra 2004 til 2012 påstår de å ha redusert vannforbruket deres med 13%. Innen 2020 er målet til selskapet å være «vann nøytrale», som vil si at de ønsker å gi tilbake like mye vann til miljøet som de bruker (Schiller, 2011).

Kunnskap

Senior og Swailes (2010b) påstår at den vestlige verden ikke lenger kan stole på masseproduksjon. Kunnskap blir stadig viktigere, og gjennom intelligens og kreativ tankegang kan virksomheter øke deres konkurransemessige fordeler. Mennesker har blitt de fleste virksomheters viktigste ressurs på grunn av egenskapen de har til å videreføre kapabiliteter for å løse komplekse problemer.

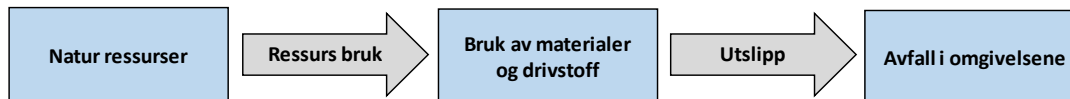
(...) «old mind-sets and rule books will have to give way to new organizational patterns that continuously encourage individuals to have ideas».

Senior og Swailes (2010b)

Samtidig forklarer Benn et al. (2014) at virksomheter blir stadig mer avhengig av ansatte som kan arbeide i fellesskap og bidra til den sosiale/samfunnsmessige delen (*social capital*) av selskapet. Motivasjon, kvalifikasjoner og engasjement kombinert med et stort lager av «virksomhetens hukommelse» (*corporate memory*) er en stor ressurs for virksomheten.

2.2.1 Utslipp

Miljøutslipp og forurensning er ikke i seg selv en miljø kritisk ressurs, men forårsaker at ressurser som rent vann og luft blir knappere. Vi ser derfor på dette som hensiktsmessig og relevant for å besvare hvordan virksomheter forholder seg til bærekraftig utvikling. Dagens innsats for å oppnå bærekraftighet rettes i stor grad mot å redusere miljømessige belastninger som blir målt i ressursforbruk og forurensning av avfall (Fiksel, 2006). Meadows et al. (2005) forklarer hvordan forurensning og avfall påvirker en bærekraftig global vekst (Figur 1).



Figur 1: Utslipp

Verdens befolkning er avhengig av ren luft, rent vann, mineraler og næringsstoffer som finnes i jorden, også kalt natur ressurser. Et stort problem i dag er at vi bruker disse ressursene gir de fra seg utslipp som ender opp som miljøavfall. Ifølge Meadows et al. (2005) finnes det fysiske begrensninger til global vekst. Dette er begrensninger i evnen naturressursene har til å tilby materialer og energi, samt evnen atmosfæren, grunnvannet, havet og jordsmonnet har til å håndtere avfallet og forurensningen som kommer av vårt forbruk av naturlige ressurser. I dette avsnittet har vi sett på hvilke klimautfordringer verden og virksomheter møter i dag. Vi vil nå gå videre inn på flere av utfordringene virksomheter som ønsker å være bærekraftige blir møtt med.

2.3 Virksomheters utfordringer

Lawler (2009) hevder at den største utfordringen ledere møter i dag er å fatte beslutninger basert på begrensede og ofte svært usikre antakelser om fremtidens klimaeffekter. Nøkkelfordringer for mange virksomheter i dag og i nærmeste fremtid er kampen mot global oppvarming, prøver å opprettholde økologiske støttesystemer, samt redusere bruken av energi og ressurser, samtidig som man ønsker å opprettholde funksjonelle systemer. For å kunne takle slike utfordringer finner mange virksomheter ut at de er nødt til å endre den tradisjonelle driften fundamentalt. Prosesser og produkter er nødt til å fornyes og kontrollsystemer må integrere nye former for data. Samtidig krever eksterne og interne kommunikasjons strategier fornyelse, og grunnverdiene og kunnskapssystemer må tilpasses (Siebenhüner & Arnold, 2007). Utting og Unies (2000) forteller om de utallige faktorene som kan spille inn på virksomheters evne til å svare på miljømessige og samfunnsmessige bekymringer. Blant disse er begrensning i investeringsressurser for å endre produksjonsprosesser og ta i bruk miljøvennlige teknologier, relativt høye kostnadene til enkelte miljømessige ledelsesreformer, mangel på informasjon og «know how» og organisatorisk treghet, og mangel på insentiver for innovasjon.

I en artikkel fra 2003 av Hart & Milstein blir det forklart at mange virksomheter mangler insentivene for å drive en bærekraftig utvikling. Mange virksomheter ser på dette som et unødvendig kostnadselement, men en nødvendighet for å opprettholde legitimitet og retten til å drive forretninger i forhold til juridiske krav. Få virksomheter har ifølge Hart og Milstein (2003) begynt å se på bærekraftig utvikling som en forretningsmulighet. Artikkelen forklarer at bærekraftig utvikling tilbyr veier til lavere kostnader og risikoer, eller økt fortjeneste og markedsandel gjennom innovasjon. Millar et al. (2012) hevder at denne situasjonen nå er forandret, og at virksomheter og virksomhetsledere i økende grad referer til bærekraftighet som en av bærebjelkene når det kommer til konkurranse innenfor deres sektor og en stor mulighet for å oppnå konkurransefortrinn.

Artikkelen til Ihlen og Roper (2014) konkluderer med at virksomheter ønsker å opprettholde en balanse mellom det å ha en bærekraftig profil, skape fortjeneste og samfunnsmessige forhold. Dette ble også tidligere forklart som TBL eller «triple-bottom-line» (Brem & Ivens, 2013). Dette fører ofte til at bærekraftige strategier ofte blir nedprioritert for virksomhetens overlevelse og fortjeneste. Undersøkelsen til Ihlen og Roper (2014) viser at utviklingen mange av virksomhetene gjennomfører går innenfor kategorien øko-modernisme, istedenfor å skape bærekraftig utvikling. Undersøkelsen er gjort ut i fra ikke-finansielle rapporter i

perioden 2006-2008 fra 30 av verdens største virksomheter, og har til hensikt å finne ut hvordan de definerer, operasjonaliserer og begrunner bruken av bærekraftighet og bærekraftig utvikling. Det blir også konkludert med at virksomhetenes manglende definisjoner på bærekraftighet, fører til uklare bærekraftige strategier. Et av undersøkelsens funn er at få av virksomhetene engasjerer seg i problemer og dilemmaer som en bærekraftig strategi ville innebære. Allikevel mener mange av de undersøkte virksomhetene at bærekraftighet allerede er integrert i virksomheten. Ihlen og Roper (2014) mener på grunnlag av dette at myndigheter og samfunnet forøvrig burde legge press på og utfordre virksomheter på hva de egentlig gjør for å bli mer bærekraftige. Implementering og organisatorisk endring er nøkkelproblemene hvor bærekraftig utvikling krever tiltak (Millar et al., 2012).

Organisatorisk treghet kan også sees på som en utfordring for virksomheter som prøver å omstille seg til bærekraftig utvikling. Hannan og Freeman (1984) refererer til det som hindrer virksomheter i å endre seg som «strukturet treghet». De introduserte ideen om at det eksisterer press og prosesser i organisasjoner som gjør at de opplever ulike nivåer av strukturet treghet. Videre handler teorien om at tilpasning og fleksibilitet synker med økt treghet. Når tregheten i virksomheten er stor, betyr dette også at virksomhetene har større sannsynlighet for å bli offer for naturlig utvalg – som betyr at driften opphører. Interne krefter som kan føre til organisatorisk treghet er blant annet ufullstendig informasjon om miljøet og motstand for endring, samt investeringer i teknologi og mennesker som ikke lett kan kobles til andre oppgaver. Eksterne årsaker til organisatorisk treghet kan være barrierer for å entre nye markeder og usikker fortjeneste. Naturlig utvalg kan skje hvis virksomheter driver vekk fra miljøet de er i, og dermed blir erstattet av virksomheter som er bedre rustet til å overleve (Senior & Swailes, 2010a). Dette understreker viktigheten av organisasjonsendring og at virksomheter og ledere er nødt til å følge med på, og respondere på endringer i miljøet for å overleve på sikt. Videre betyr dette at for virksomheter som ønsker å tilpasse seg en bærekraftig utvikling, kan organisatorisk treghet i form av blant annet motstand internt i virksomheten, samt barrierer i markeder og usikker fortjeneste, være en utfordring.

I neste kapittel går vi dypere inn på hva som gjør at virksomheter allikevel tilpasser seg bærekraftighet, og hva som er driverne bak virksomheters bærekraftige endring. Vi forklarer hva litteraturen hevder er grunnene til hvorfor og hva som gjør at virksomhetene velger å endre seg.

2.4 Virksomheter i endring – hvorfor endrer virksomheter seg?

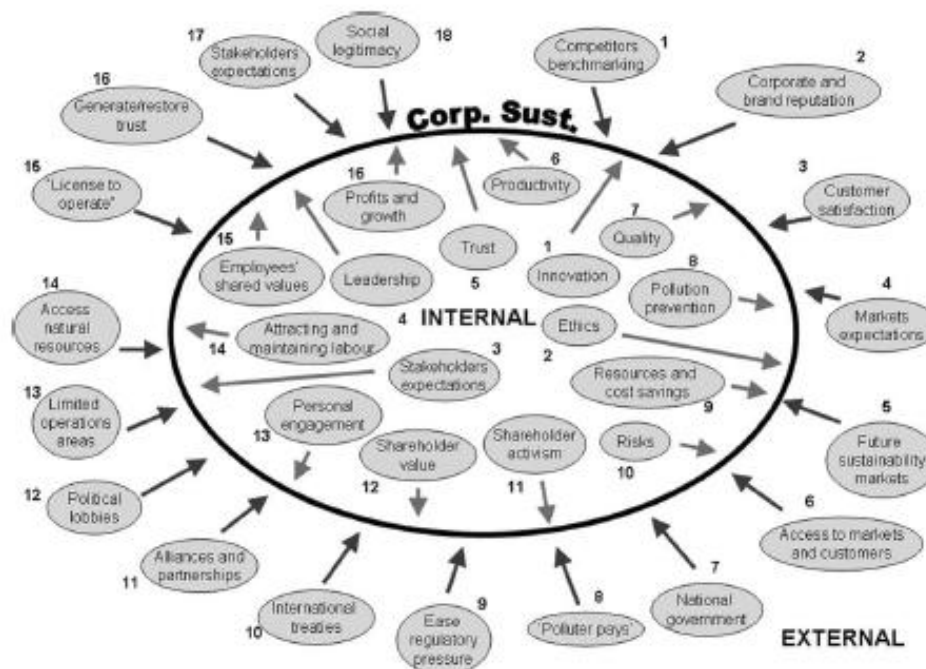
«Avoiding negative press coverage and consumer boycotts, maintaining employee morale, increasing corporate reputation, and resisting other negative market impacts are all important to corporate financial well-being».

- Epstein og Roy (2001)

Formålet i dette kapittelet er å gi en forklaring på noen av driverne til hvorfor virksomheter endrer seg mot en bærekraftig utvikling. Vi vil senere i avhandlingen se disse faktorene opp imot hva som driver de deltakende virksomhetene. I de senere årene har spesielt de store organisasjonene blitt hovedfokuset i debatten om bærekraftighet. Det er av den oppfattelsen at det er disse virksomhetene som er ansvarlig for de negative påvirkningene i miljø og samfunn (Lozano, 2013). Benn et al. (2014) støtter opp under dette, og forklarer at siden de har bidratt til problemene må de også være en del av løsningen. Dette er også hva forfatteren kaller for «*user pays*» prinsippet. Virksomheter som opererer i store sosiale og miljøpåvirkende industrier kan ha en tendens til å yte relativt dårlig på bærekraftig bruk av naturlige ressurser, utslipp og de ansattes helserisiko, sammenlignet med virksomheter i andre industrier (Epstein & Roy, 2001).

Spørsmålet om hvorfor enkelte bransjer endrer seg mener Utting og Unies (2000) har mindre å gjøre med en økende bekymring for miljøet og samfunnet, men mer å gjøre med de økonomiske, politiske og strukturelle aspektene. Disse aspektene kan for eksempel være såkalte «vinn-vinn» muligheter, bedring av konkurransefortrinn, omdømmebygging, pressgrupper og kundepolitikk, reaksjonen på både reguleringer (og trusselen av reguleringer) og endringer som oppstår i forbindelse med hvordan produksjon og markedsføring blir organisert internasjonalt. Benn et al. (2014) refererer til slike virksomheter som ikke gjør mer enn det de er nødt, også kalt for «*reactive minimalists*», altså reaktive minimalister. Dette er organisasjoner som aksepterer de miljøkravene som er satt for å fremme en bærekraftig utvikling, bare som en del av en risikominimaliserende strategi for å unngå ødelagt omdømme og bøter i forbindelse med brudd på lovverket. I stikk motsetning av reaktive minimalister, refererer samme forfatter til «*proactive strategists*», altså *proaktive strateger*. Disse organisasjonene gjør mer enn bare akseptere miljøkravene, og som ser på bærekraftighet som en viktig og integrert del av forretningsstrategien og en potensiell konkurransefordel. Endringer i klimaet og en overgang til en verden med null karbonutslipp blir sett på av disse virksomhetene som en kilde til forretningsmuligheter og ikke en trussel.

Tollin og Vej (2012) fant i sine studier at noen av de store «triggerne» som gjør at virksomheter implementerer bærekraftighet er behovet for å «bli lagt merke til» (dvs. å skape et grunnlag for differensiering), og behovet for å skape en kundeorientert tilnærming. I tillegg ble sluttbrukeren også sett på som veldig viktig, uavhengig om virksomheten leverer til andre virksomheter eller direkte til sluttbrukeren. Lozano (2013) forklarer derimot at bærekraft i virksomheter blir drevet av blant annet klima, befolkningsendringer og økonomiske faktorer. Videre deles disse påvirkningene inn i eksterne og interne faktorer, hvor de eksterne faktorene ofte er det virksomheter reagerer på i etterkant, mens de interne faktorene er det virksomheter kan reagere på i forkant. Disse faktorene illustrerer Lozano (2013) på følgende måte i figur 2. De interne faktorene er illustrert innenfor sirkelen med piler pekende utover mot omverdenen.



Figur 2: Interne og eksterne faktorer.

Videre er de eksterne faktorene illustrert utenfor sirkelen, med piler pekende inn mot organisasjonen. Her ser vi blant annet eksterne faktorer som forventninger fra interessenter, markedsforventninger og ønske om å lette på det regulatoriske presset. Blant de interne ser vi innovasjon, etikk og ressurs- og kostnadsbesparelser.

Eksterne reguleringer har spilt en viktig rolle opp igjennom for bærekraftige virksomheter. Et eksempel på dette er de proaktive tiltakene den franske regjeringen gjennomførte, som gjorde at alle selskaper listet på den franske aksjebørsen måtte rapportere bærekraftige problemer (Lozano, 2013). Andre eksterne drivere er frivillige organisasjoner og press fra virksomhetens interessenter (Zadek, 1999).

Internt i store virksomheter har en av de viktige driverne vært etisk lederskap (Székely & Knirsch, 2005). Andre interne drivere har vært risikoleidelse og beskyttelse av virksomhetens rykte, forbedringer i økonomisk verdi, og forbedring av forretningens image (Lozano, 2013). Hoffman (1999) og Richards og Gladwin (1999) forklarer at forskrifter og reguleringer, og media er viktige tvangsfremmende press som dytter virksomheter mot en bærekraftig utvikling når problemene først er identifisert. Dette er noe vi nå vil gå nærmere inn på.

2.5 Bærekraftige krav og reguleringer

“Companies today must comply with a growing number of national regulations and international standards governing the environment, labor standards, human rights, anti-corruption practice and corporate governance”.

- Székely og Knirsch (2005)

Drivkraften bak bærekraftig utvikling er forskjellig fra land til land, og varierer i forhold til ulike politiske reguleringer og institusjonelle ordninger. For å begrunne holdningen og atferden til de deltakende virksomhetene, ser vi nærmere på hvilke bærekraftige krav og reguleringer som har oppstått frem til i dag. I løpet av 90-tallet skjedde det flere viktige institusjonelle utviklinger som har fremmet virksomheters miljø- og samfunnsmessige ansvar. Miljøtoppmøtet i Juni 1992 kalte inn verdens regjeringer, virksomheter, internasjonale utviklingsbyråer og frivillige organisasjoner (NGO's) for å jobbe sammen for å redusere utbytte mellom økonomisk vekst og miljøvern. Det ble på dette møtet tatt opp 32 bestemmelser relatert til TNC (naturbevaring-) aktiviteter. I Rio ble det oppfordret til at virksomheter skulle ta del i det som ble kalt «føre-var prinsippet» som fremmet større miljømessig ansvarlighet. ICC, «The International Chamber of Commerce», la i 1991 frem 16 miljøfremmende prinsipper i «Business Charter for Sustainable Development» som understreket at virksomhet samfunnet hadde nå omfavnet veien mot bærekraftig utvikling. Også i løpet av 90-tallet bestemte «The International Organization for Standardization (ISO)» et sett med generelle standarder for virksomheter miljømessige ledelsessystemer, kjent som ISO 14000 standardene. Disse standardene har i senere tid fått internasjonal anerkjennelse og fungerer som et sertifiseringsbasisgrunnlag for å lette internasjonal handel (Utting & Unies, 2000).

Et nylig skift i utviklingen mot bærekraftighet har det blitt sett en økende grad av samarbeid om reguleringer og lovverk. Det vil si at utviklingen har gått mer bort i fra den tradisjonelle «command and control» lovgivningen, til lovgivning som innebærer samarbeid mellom myndighetene, frivillige organisasjoner og industrier for å utvikle nye systemer for frivillig overholdelse av nye reguleringer (Benn et al., 2014).

«User pays» prinsippet til Benn et al. (2014) kan også sees på som en regulering oppstått på grunn av bærekraftig utvikling. Som nevnt tidligere, handler dette om at de som skaper risikoen må betale for den. Under dette prinsippet finner man skatter som kundeavgifter og disponering av varer, lovgivning for produsentansvar og forurensningsavgifter. Videre finner man insentivstrategier som lånebasert lisens og handlebare tillatelser for å oppmuntre til reduksjon av forurensning. Vi har nå sett på bærekraftige krav og reguleringer virksomheter har vært nødt til å forholde seg til, for å bedre kunne besvare vår problemstilling. Vi vil nå se på hvilke metoder og verktøy som enten er videreutviklet fra tradisjonelt bruk, eller utviklet for å imøtekomme bærekraftig utvikling.

2.6 Verktøy, metoder og strategier

I gjennomgangen av tidligere forskning og eksisterende litteratur om virksomhetsstyring har vi funnet ut at det finnes en rekke begreper som kan knyttes opp imot bærekraftighet. Vi begynner dette kapittelet med å se på slike begreper for å gi en større oversikt over hvordan bærekraftighet har utviklet seg, hvilke begreper som har bidratt til denne utviklingen og for å gi en bredere forståelse av konseptet. Videre ser vi at mange tradisjonelle verktøy har blitt videreutviklet med hensyn på virksomheters bærekraftige utvikling, imens andre har blitt utviklet spesifikt med tanke på bærekraftighet. Nedenfor vil vi ta for oss noen av disse verktøyene. Dette er tradisjonelle verktøy tilpasset bærekraftig utvikling, eller verktøy utviklet på grunn av denne utviklingen og som vi mener i stor grad kan brukes for å gjøre virksomheter mer klar over hvilke utfordringer de står ovenfor og hvordan de kan takle dem.

2.6.1 Relaterte prinsipper

Et begrep som sterkt kan knyttes til bærekraftighet er *motstandsdyktighet*. Å være motstandsdyktig handler om «*evnen til å kjenne igjen og absorbere forstyrrelser, i en verden hvor man er vitne til stadig økende turbulens, kompleksitet og usikkerhet, uten å kollapse*» (Teigão dos Santos & Partidário, 2011). Motstandsdyktige virksomheter kjennetegnes ved at

de tar lettere til seg forandringer, har større læringsevne og er i mindre grad sårbare i forhold til forstyrrelser (Teigão dos Santos & Partidário, 2011). Dermed øker virksomheters bærekraftighet i takt med hvor motstandsdyktige de er.

Enda et nærliggende begrep til bærekraftig utvikling er *CSR*, også kalt virksomheters samfunnsansvar. *CSR* kan defineres som «en balansert tilnærming for organisasjoner å adressere økonomiske, sosiale og miljømessige problemer på en måte som har formål å gi fordeler for mennesker og samfunn» (Leonard & McAdam, 2003). Ifølge Peter og Sharicz (2011) er det en utfordring for mange virksomheter å vite hvordan de skal forholde seg til *CSR* og bærekraftighet på grunn av manglende enighet og klare retningslinjer på hvordan det skal implementeres i virksomheten. Dette gjør det også vanskelig å måle og sammenligne virksomhetenes fremgang, samtidig som virksomheter er bekymret for hvordan det skal påvirke den daglige driften og hvordan det skal passe inn med de tiltakene som allerede eksisterer. På grunnlag av dette har mange virksomheter ulik tilnærming og forståelse av bærekraftig utvikling. Der noen virksomheter gjør totalt om på sine forretningsmodeller og prosesser i et reelt forsøk på å forplikte seg til konseptet, tolker andre en bærekraftig virksomhet som et foretak som vil overleve de neste ti årene (Peter & Sharicz, 2011).

Innovasjon er tett knyttet til endring og utvikling og derfor også bærekraftig utvikling. På grunn av globalisering, dereguleringer og økt konkurranse blir organisasjoners evne til innovasjon og endring stadig viktigere (Bielinska-Kwapisz, 2014). Bærekraftighet legger et normativt press på å gjøre innovasjon mer miljøvennlig og sosialt gunstig, samtidig som det gir nye former for innovasjoner og konkurransefortrinn (Hansen, Grosse-Dunker, & Reichwald, 2009). Faktorer som nye markedsmuligheter, eksternt press fra frivillige interessenter, økende fokus på posisjoner og miljømessige rangeringer bidrar alle til å dytte bærekraftige spørsmål inn i innovasjonsprosessen til vestlige multinasjonale selskaper (Brem & Ivens, 2013). Ideer, løsninger og utvikling er essensielt hvis virksomheter skal klare å endre seg i takt med verdens utvikling. Rodima-Taylor, Olwig og Chhetri (2012) uttaler at «*innovasjon er menneskets måte å tilpasse seg til endrende behov og sosio-økonomiske forhold*».

For å skape bærekraftig utvikling i en virksomhet sees *organisasjonslæring* på som en av nøkkel elementene (Siebenhüner & Arnold, 2007). Samtidig forklarer Jamali (2006) at en økt tilbøyelighet for læring sikrer at organisasjoner er mer rustet til å møte utfordringen med *TBL* integrasjon. For at en virksomhet skal klare å bli bærekraftig og få til en *TBL* integrasjon må

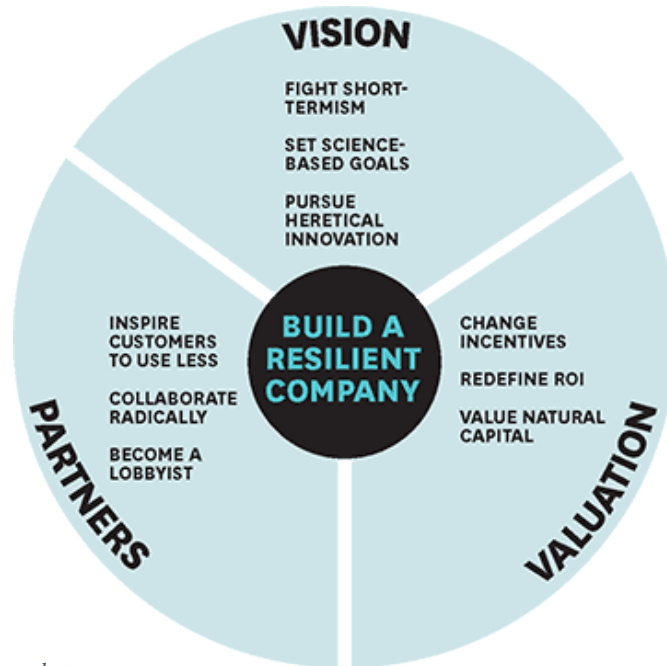
organisasjoner effektivt skape, fange, samle, forme og anvende bærekraftrelatert kunnskap og innsikt (Jamali, 2006). TBL står for «*triple bottom line*» og handler om hvordan virksomheter skal klare å opprettholde en balanse mellom å ha en bærekraftig profil, skape fortjeneste og samfunnsmessige forhold. Ofte blir bærekraftige strategier nedprioritert for virksomhetens overlevelse og fortjeneste (Brem & Ivens, 2013). Allikevel er det selskaper som har forstått at bærekraftig utvikling på lang sikt kan ha en positiv effekt på fortjenesten. Epstein, Buhovac og Yuthas (2015) intervjuet i sin artikkel blant annet Nissan, North America, som forklarer følgende: «We never really pit A against B. A (environment) is really a part of B (financial performance). It's core in terms of our profitability».

Et nytt begrep som stadig er nevnt i nyere artikler om bærekraftig utvikling er personer kalt «*change agent*». Noen av de viktigste hendelsene i historien har skjedd på grunn av personer med sterke visjoner og fantasier. «*Change agents*» er personer som ikke bare reagerte i forhold til oppståtte hendelser, men som i tillegg fant disse hendelsene fengende og så mulighetene de brakte med seg i form av en ny og bedre verden. Disse personene ble ofte sett på som villedende og utfordrende (heretical), men som i senere tid ble berømte for sitt mot og forutseenhet (Benn et al., 2014).

Millar et al. (2012) hevder at forretningsledere må ta ansvar i fellesskap for å komme opp med bærekraftige løsninger på problemene. Videre legges det frem hvordan en interaksjon og nettverkstilnærming (INA) kan forbedre teorien om organisasjonsendring for bærekraftighet. Rammeverket går ut på å tilnærme seg en bærekraftig endring i et mer helhetlig perspektiv ved å ikke bare prioritere forholdet mellom interessenter, men også å kjenne igjen den spesifikke rollen av læring i endringsprosessen. Vi går nå videre inn på spesifikke verktøy som kan brukes for å imøtekomme bærekraftig utvikling.

2.6.2 Pivot Rammeverket

Vi starter å med forklare Pivot rammeverket som er utviklet av Andrew Winston ved Harvard Business School. Dette er fordi det er et såpass omfattende rammeverket som trekker inn mange av de relaterte begrepene nevnt ovenfor og er sentralt for god imøtekommen bærekraftig utvikling. Samtidig vil de påfølgende verktøyene lettere kunne knyttes opp imot bærekraftig utvikling etter å først ha gått igjennom dette rammeverket.



Figur 3: Pivot rammeverket

Winston (2014b) legger frem tre endringer virksomheter må foreta i sine strategier for å bli motstandsdyktig; visjon, samarbeidspartnere og verdivurdering. Dette rammeverket kan ifølge Winston (2014b) hjelpe virksomheter å forbedre resultater, øke motstandsdyktighet og bedre det som er best for fellesskapet, som igjen også virksomhetene selv vil dra nytte av. Formålet er å forandre virksomheters tankegang fra kortsiktig til langsiktig, med større fokus på utfordringene man står ovenfor på verdensbasis.

Innovatører hos Adidas og Nike stilte spørsmålet om det kunne være mulig å bleke klær uten bruk av det mest essensielle i en slik prosess, nemlig vann. Denne utfordringen ble møtt, og begge selskaper har i dag identifisert teknologier som gjør dette mulig. Slike spørsmål utfordrer hvordan man vanligvis utfører operasjoner innen hvilken som helst funksjon og i hvilken som helst grad, fra virksomhetens forretningsmodell til hvordan man gjør spesifikke

operasjoner (Winston, 2014b). Dette kalles «heretical» spørsmål som kan oversettes til spørsmål som fratrer fra de vanlige, aksepterte oppfatningene (Vocabulary), eller slik vi tolker det; utfordrende eller banebrytende spørsmål. Winston (2014b) mener det er viktig å stille slike spørsmål for å konfrontere typisk kortsiktig tankegang. Endring i visjon handler om hvorfor det er viktig at virksomheter er klar over hvordan klimaforandringer og knapphet i ressurser påvirker evnen deres til å oppnå langsiktige mål. Artikkelen forklarer at mål med 3 måneders horisont hindrer kreativitet og nødvendige investeringer som trengs for å bli motstandsdyktig, og at virksomheter heller bør fokusere på langtidsaktiviteter som innovasjon og å bli mer tilpasningsdyktige.

Virksomheter bør tilegne seg nye metoder for hvordan de måler verdien av langsiktige og indirekte fordeler ved investeringsbeslutninger. Et eksempel på dette kan være «The sustainability Balanced Scorecard» som blir nærmere forklart i senere i kapittel 2.6.4. Winston (2014b) forklarer at mange av estimatene virksomheter i dag bruker for å vurdere om en ressurs er lønnsom eller ikke, ikke gir et fullstendig bilde av alle mulige verdifulle eller ødeleggende ressurser. Dette er på grunn av at mange faktorer som enten skaper eller ødelegger verdi, enten ikke kan prissettes eller er rett og slett ikke inkludert i beregningene. Disse faktorene faller innenfor to kategorier, 1) eksternaliteter, som er fordeler eller kostnader som skjer utenfor virksomheten, og 2) alt annet som indirekte skaper fortjeneste og verdi innenfor virksomheten, men som ikke enkelt kan måles. Problemet med verdifulle ressurser som ikke koster noe, er at de brukes hensynsløst og kan dermed føre til brå knapphet. Selv om virksomheter bør fokusere på å dempe bruken av slike ressurser, forklarer Winston (2014b) at mange virksomheter sliter med å rettferdiggjøre tids- og pengebruk for å kartlegge og håndtere eksternaliteter.

Store klimaendringer og kritiske ressurser krever ifølge Winston (2014b) nye radikale samarbeidsformer. Grunnen til dette er fordi disse endringene krever løsninger som går forbi kapabilitetene til hver enkel virksomhet, men har større potensiale for å løses om flere firmaer samarbeider. Winston (2014b) mener at disse endringene krever samarbeid mellom fire hovedinteressenter; myndighetene, kolleger, konkurrenter og kunder. Dette kan føre til at til og med de hardeste rivalene kan være nødt til å samarbeide om de skal oppnå tilfredsstillende nivå av motstandsdyktighet. Med dette introduserer Winston (2014b) det som kan oversettes til «forhåndskonkurrerende samarbeid» som betyr å samarbeide om problemer som er felles for begge selskaper, mens man konkurrerer på alle andre områder. Fordi nye teknologier ofte også innebærer store kostnader i oppstartsfasen, kan et slikt samarbeid bidra med fordeler for

alle virksomheter involvert. Eksempler på slike samarbeid kan være å dele måter å få ned energikostnader. For å lykkes i slike samarbeid er det viktig at virksomhetene spør seg selv; «hva er det vi virkelig konkurrerer om?» og «hva er det som differensierer vårt produkt fra konkurrentene sine?». For eksempel konkurrerer Pepsi og Coca Cola om smak, distribusjonsnettverk og markedsføring, noe som gjør det mulig for dem å samarbeide om å utvikle teknologi innen kjølesystemer. Virksomheter er nødt til å skape samarbeid både opp og ned i verdikjeden for å systematisk kunne løse problemer, siden disse problemene ofte ikke er direkte kontrollerbare (Winston, 2014a). Som også nevnt tidligere i litteraturkapittelet ser man en stadig økende trend av nettopp dette, hvor Benn et al. (2014) forklarer hvordan myndigheter, frivillige organisasjoner og industrier samarbeider i utviklingen av systemer for å opprettholde overholdelse av krav og reguleringer.

Pivot strategiene tar for seg mange aspekter som sammen utgjør et rammeverk for å gjøre virksomheter mer motstandsdyktige og bærekraftige mot miljøkrisiske ressurser. Rammeverket er omfattende og krever store endringer i virksomheters grunnleggende verdier og holdninger, skal strategien utnyttes fullt ut. Det er store barrierer som må overkommes i forhold til tradisjonelle samarbeidsformer, ressursforvaltning, håndtering av eksternaliteter og innovativ tenkning. Dette er noen av aspektene rammeverket tar opp som virksomheter mest sannsynlig vil måtte forholde seg til i fremtiden. Allikevel kan Pivot rammeverkets endringer i visjon, verdivurdering og samarbeidspartnere føre til at virksomheter i større grad kan møte fremtidens miljøkrisiske ressurser med økt motstand. Et annet verktøy relevant for bærekraftig utvikling er organisasjonslæring som bedrer virksomhetenes evne til å endre og tilpasse seg fremtidige skiftninger.

2.6.3 Organisasjonslæring

I følge Peter og Sharicz (2011) har flere forfattere poengtert viktigheten av organisasjonslæring i jakten på bærekraftighet, og at sammenkoblingen mellom organisasjonslæring og bærekraftighet stadig blir sterkere. Dette er derfor viktig å se nærmere på i vår studie. Artikkelen henviser til Jamali (2006) som hevder at organisasjoner har en tendens til å vektlegge nye ideer uten å legge lik vekt på de mer tidkrevende prosessene som kreativ utnyttelse. Dette fører til at organisasjonene har gjort en vane av å alltid finne raske løsninger. Det fremheves at utnyttelse av nye ideer på organisasjonsnivå inkluderer systemer/prosesser som setter i gang langsiktig kapasitet for å fange opp kunnskap, støtte

kunnskap og styrke kontinuerlig endring. I artikkelen til Fenwick (2007) legges det derimot frem hvordan ledere i organisasjonen kan skape en slik læring. Hun foreslår at organisasjoner burde konsentrere seg om desentralisering, mangfold og kontakter, det vil si at man bevisst må skape et miljø der læring og samhandling skjer spontant blant de ansatte, mellom kunder, ansatte og leverandører og mellom ansatte og samfunnet eller ansatte og naturen.

De to siste tiårene har det blitt avslørt tre omfattende faktorer som er avgjørende for organisasjonslæring og tilpasning. Disse faktorene beskriver Garvin, Edmondson og Gino (2008) som (1) «*Støttende læringsmiljø*», (2) «*Konkrete læringsprosesser og trening*», og (3) «*Lederskap som forsterker læring*», og er sentrale byggesteiner i den lærende organisasjon.

«*Støttende læringsmiljø*» har fire karakteristiske kjennetegn. (1) Psykologisk trygghet handler om at ansatte må føle seg trygg på arbeidsplassen og ikke utilpass når de er uenig med autoritets personer slik at de kan utrykke sine tanker om arbeidet de utfører. (2) Læring skjer når man blir oppmerksom på motstridende ideer. Motivasjonen og energien øker når man kjenner igjen verdien av konkurrerende og alternative verdenssyn. (3) Læring handler ikke bare om å rette opp i feil og løse problemer, men å skape nye tilnærminger. I et støttende læringsmiljø vil de ansatte bli oppmuntret til å ta risiko og utforske det som er ukjent og utestet. (4) Det er vanlig at ledere føler seg stresset av oppgaver og tidspress fordi de ofte blir vurdert ut ifra antall timer og oppgaver de fullfører. Dette går utover muligheten til å tenke analytisk og kreativt. I ett støttende læringsmiljø oppmuntrer man til å ta pauser i arbeidet for å ha en gjennomgang av organisasjonens prosesser.

I «*Konkrete læringsprosesser og trening*» forteller Garvin et al. (2008) at man ikke klarer å skape en lærende organisasjon uanstrengt, men at den skapes av en serie av konkrete steg og utbredte aktiviteter. Læringsprosesser innebærer generering, innsamling, tolkning og formidling av informasjon. Kunnskap som deles må være klart definert og deles systematisk for å oppnå full effekt. Deling av kunnskap kan foregå mennesker imellom, i grupper eller gjennom hele organisasjonen. For å få en god informasjonsflyt gjennom organisasjonen er det viktig å reflektere i etterkant når ett prosjekt eller en prosess er gjennomført, dette kan gjøres ved å stille følgende spørsmål: Hva skulle vi gjøre? Hva skjedde egentlig? Hvorfor skjedde det? Hva skal vi gjøre neste gang? (Garvin et al., 2008).

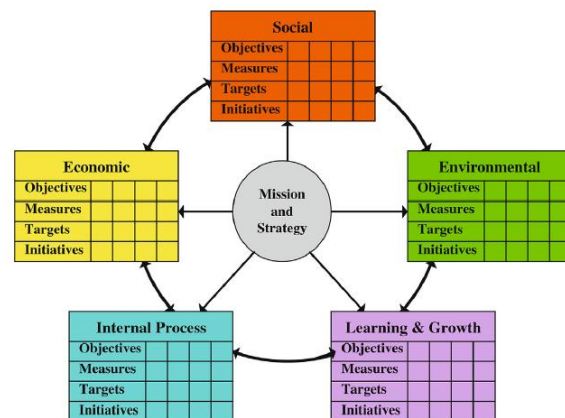
Den siste byggeklossen i den lærende organisasjonen er «*lederskap som forsterker læring*» og god læring i organisasjonen er påvirket av atferden til lederen. Garvin et al. (2008) påpeker at hvis lederen lytter og oppfordrer til dialog og debatt så vil de ansatte bli mer villige til å lære.

Når lederen er villig til å åpne seg for nye tanker og alternativer, vil også de ansatte føle seg mer komfortable med å komme opp med andre alternativer og nye ideer. Oppførselen til lederen har derfor mye å si på hvordan de ansatte oppfører seg (Garvin et al., 2008). Det er flere tradisjonelle verktøy som er videreutviklet til også gjelde bærekraftighet. Vi vil nå ta for oss noen slike verktøy.

2.6.4 Sustainability Balanced Scorecard

En av de verktøyene som er videreutviklet fra tradisjonell bruk er «The Balanced Scorecard», på norsk kalt *balansert målstyring*. Dette er et styringsverktøy utviklet av Kaplan og Norton (1996) for å støtte suksessfull implementering av virksomhetsstrategier. Dette verktøyet tillater virksomheten å ta hensyn til ikke-finansielle strategiske suksessfaktorer som i stor grad påvirker den økonomiske suksessen for virksomheten. Derfor er dette styringsverktøyet et lovende startpunkt for å også inkludere miljømessige og samfunnsmessige aspekter i de viktigste ledelsessystemene til virksomhetene

(Figge, Hahn, Schaltegger, & Wagner, 2002). Å bruke balansert målstyring basert på bærekraftige parametere er en kraftfull og nyttig metode for å evaluere den bærekraftige ytelsen til organisasjoner og virksomheter (Rabbani et al., 2014). Det tradisjonelle BSC



Figur 4 Strukturen til Sustainability Balanced Scorecard (Rabbani, Zamani, Yazdani-

verktøyet tar i utgangspunktet ikke hensyn til miljømessige og samfunnsmessige aspekter som er essensielt for bærekraftige virksomheter, men har blitt videreutviklet til å ta hensyn til bærekraftige parametere og blir nå kalt «The Sustainable Balanced Scorecard» (SBSC) (Chai, 2009). Vi ønsker derfor å undersøke om dette er et konsept virksomheter har implementert for å imøtekomme bærekraftig utvikling.

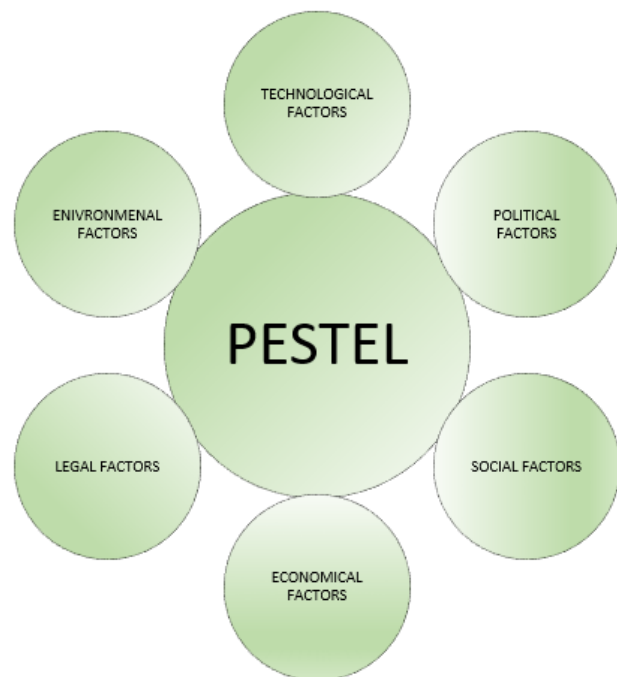
Ved å integrere de tre pilarene; bærekraftig utvikling, økonomi og samfunnsmessige og miljømessige dimensjoner inn i forretningsstrategiene, blir virksomhetens bærekraftighet forbedret (Hahn & Wagner, 2001). SBSC har derfor ikke bare potensiale til å oppdage viktige strategiske miljø og samfunnsmessige målsettinger, men også å forbedre innsynet i verdiskapende potensialer som oppstår av samfunnsmessige og/eller økologiske aspekter

(Hsu, Hu, Chiou, & Chen, 2011). PESTEL er et annet verktøy virksomheter kan bruke for å bli mer oppmerksomme på bærekraftige faktorer som kan skape muligheter og utfordringer.

2.6.5 PESTEL

En organisasjon er nødt til å forholde seg til kravene som omgivelsene setter for dem, skal de ha en mulighet for å overleve. For å vurdere styrken av miljømessig press kan virksomheter benytte seg av PESTEL rammeverket som vurderer de *politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske* faktorene (PEST) (Welford, 2013), men også de *juridiske* (legal) og *økologiske* (ecological) faktorene hos virksomheter (-LE) (Senior & Swailes, 2010b).

Rammeverket kan brukes til å identifisere fremtidige trender innenfor hver av disse faktorene, og hvordan de kan påvirke virksomheten. En PESTEL analyse er derfor et verdifullt verktøy for å identifisere nøkkeldriverne for endring (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008), og potensielle viktige *change agentene*



Figur 5: PESTEL

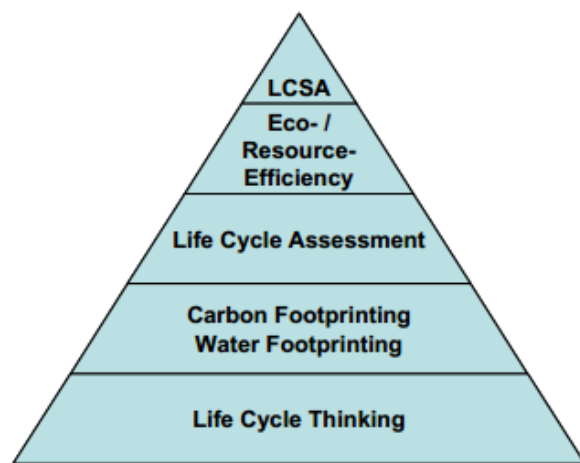
for virksomheten (Welford, 2013). På en annen side er det viktig å huske på at innflytelsen de ulike faktorene har på virksomheten ofte kan være usikre. Dette er fordi det ikke alltid er forutsigbart hvordan de vil utvikle seg og om deres innflytelse vil være til interessentenes forventninger eller om ressursene er tilgjengelig. Overvåking av kontekstuelle faktorer er derfor viktig i et slikt dynamisk miljø (van Wijngaarden, Scholten, & van Wijk, 2012).

Det er viktig at virksomhetene er klar over sine omgivelser, men det er også viktig å ha en forståelse av hva som ikke bidrar til bærekraftighet gjennom hele verdikjeden. I neste kapittel blir det derfor tatt for seg verktøyet bærekraftig livssyklusvurdering.

2.6.6 Bærekraftig LCA

Global oppmerksomhet rundt bærekraftig innkjøp av ressurser, produksjon, sammenstillingsoperasjoner, forbruk og endelig disponering, har gjort at behovet for et helhetlig miljømessig vurderingsverktøy aldri har vært mer kritisk. Livssyklus vurdering (LCA) er et analytisk rammeverk som fanger de samlede miljømessige konsekvensene av et produkt, prosess eller menneskelig aktivitet fra råvarekjøp, gjennom produksjon, forbruk og avfallshåndtering. Dette gjør at LCA er et unikt miljømessig ledelsesverktøy, selv om det bør kombineres med andre verktøy som risikovurdering, stedsspesifikke miljøvurderinger og kostnadsvurderinger for å skape et bedre grunnlag for beslutningstaking (Curran, 2013).

Finkbeiner, Schau, Lehmann og Traverso (2010) forklarer ved hjelp av Maslow's pyramide (Figur 6) at forløpet til en livssyklusanalyse kan foregå på følgende måte. For en organisasjon eller interessent som akkurat har begynt å integrere bærekraftighet i deres produkter eller prosesser vil det å praktisere «Life Cycle Thinking» være riktig sted å starte. Etter hvert kan organisasjonen eller interessenten begi seg videre ut på nivåene lenger opp i



Figur 6 - Maslow's pyramide basert på miljømessig og bærekraftig analysetilnærming.

pyramiden (Finkbeiner et al., 2010). «Life Cycle Sustainability Assessment» (LCSA) er ifølge Finkbeiner et al. (2010) den rette veien å gå for å få stabile og robuste resultater. LCSA er et rammeverk som evaluerer alle miljømessige, samfunnsmessige og økonomiske innflytelser, både negative og positive, til et produkt gjennom hele dens livssyklus. Deretter hvordan man kan bruke resultatene for å fatte bedre beslutninger (Valdivia et al., 2013).

2.7 Oppsummering

Vi har delt litteraturkapittelet inn i «hva» og «hvordan», hvor del 1 har tatt for seg «hva» bærekraftig utvikling innebærer i dag og i fremtiden, samt hva denne utviklingen krever av virksomheter. Det kommer frem at det er større fokus på bærekraftig utvikling i dag enn tidligere, og at virksomheters forhold til denne utviklingen har endret seg på mange områder. Tidligere så også virksomheter større risiko og ulemper ved bærekraftighet, enn hva de gjør i

dag. Det hevdes at dette er på grunn av de økende utfordringene i form av klimaendringer og miljøkritiske ressurser. På en annen side har virksomheter fremdeles en kritisk holdning til bærekraftig utvikling på grunn av høye kostnader og liten fortjeneste på kort sikt.

Andre del av litteraturen handlet om «*hvordan*» virksomheter kan tilpasse seg denne utviklingen med hjelp av metoder og verktøy. Vi har tatt for oss rekke prinsipper relatert til bærekraftig utvikling for å bedre forstå hva som har bidratt og hatt innvirkning på denne utviklingen. Vi ser her at viktige bidragsytere har vært innovasjon og organisasjonslæring. Deretter tok vi for oss Pivot rammeverket, som er en viktig del av avhandlingen. Winston (2014b) hevder at virksomheter må endre seg på tre fundamentale områder: *visjon, samarbeidspartnere og verdivurdering*. Vi ser med eksempel i Pivot rammeverket at det blir utviklet verktøy for å imøtekomme bærekraftig utvikling. Samtidig har verktøy som Balanced Scorecard, PESTEL og LCA blitt videreutviklet fra å måle tradisjonelle elementer, til å måle virksomhetens bærekraftige tiltak.

Litteraturgjennomgangen av bærekraftig utvikling legger til grunn for avhandlingens teoretiske rammeverk, og danner grunnlaget for veien videre for vår forskning. Vi fant tilstrekkelig litteratur til at det økte vår kunnskap og innsikt i temaet, samt hvordan vi skulle jobbe videre i forskningsprosessen. Det er verdt å nevne at eksisterende litteratur om hvordan virksomhetene håndterer bærekraftig utvikling, var funnene begrenset. Vi vil nå gå igjennom hvilke metodiske valg vi har foretatt oss i denne avhandlingen.

3 METODISK TILNÆRMING

I dette kapitlet skal vi gå igjennom hvilken metodisk fremgangsmåte vi har benyttet og begrunnelse for valgene vi har tatt i denne avhandlingen. Innledningsvis går vi igjennom forskningsmetode og forskningsdesign, samt utvalg av informanter. Deretter går vi igjennom hvordan datainnsamlingen og dataanalysen ble gjennomført, og hvordan vi sikret at dataene våre ble pålitelige og valide. Avslutningsvis går vi igjennom de forskningsetiske retningslinjene som er relevante for vår undersøkelse.

I vår studie skal vi undersøke hvordan internasjonale virksomheter forholder seg til bærekraftig utvikling. Dette er en utvikling som har fått stort fokus de siste årene. Begrepet kan sees på som et sosialt fenomen som har ført til at det eksisterer flere virkelighetsoppfatninger rundt dette. Vi søker en dypere forståelse av ulike virksomheters forhold til dette, og utvalget av informanter er derfor valgt ut strategisk.

3.1 Valg av forskningsmetode

Grenness (2012) forklarer at når man skal velge forskningsmetode så må man foreta en metodologisk refleksjon som skal bidra til å godkjenne valget av metode. Dette vil si at metode og metodologi ikke er det samme, men at metodologi er en tenkemåte for å komme frem til hvilken metode som egner seg best. Videre blir det forklart at det mest grunnleggende spørsmålet er om virkeligheten som man ønsker å undersøke eksisterer som en objektiv og konkret størrelse eller som en sosial konstruksjon. En virkelighet av objektiv og konkret størrelse betyr at virkeligheten eksisterer uavhengig av vår persepsjon, derimot eksisterer en sosial konstruert virkelighet kun gjennom vår subjektive bevissthet. I tidligere forskning kommer det tydelig frem at bærekraftighet har fått større fokus gjennom årene og at det eksisterer ulike oppfattelser av begrepet. Vi har forhåpninger om at vår studie kan bidra til bedre innsikt i virksomheters forhold til bærekraftig utvikling. Dette umuliggjør dermed den objektive tilnærmingen, og vi stiller oss ovenfor den subjektive tilnærmingen i valg av metode. Det subjektive er også kjent som det fenomenologiske paradigmet, som krever en kvalitativ forskningsmetode (Grenness, 2012).

Når man skal velge hvordan man gjennomfører en undersøkelse er det viktig at man vet hvorfor man gjør det på akkurat denne måten, og hva som er formålet med undersøkelsen. Man må derfor tenke over hvilke antagelser undersøkelsen opprinnelig kommer fra og

hvordan man kan tilegne seg kunnskap om dette. Studies formål kan deles inn i tre hovedkategorier: *eksplorerende, kausale og beskrivende*. Kvalitativ forskningsmetode egner seg best når det er snakk om eksplorerende undersøkelser av fenomener og forhold som er lite forsket på (Grenness, 2012). Bærekraftig utvikling er et begrep som har utviklet seg mye de siste årene. Selv om det fins mye eksisterende litteratur rundt temaet generelt, har vi funnet begrensede mengder med hvordan virksomheter forholder seg til og hva de gjør for å imøtekomme denne utviklingen. Videre er et av kjennetegnene ved kvalitativ forskningsmetode problemstillingen begynner med «*hva*» eller «*hvordan*» (Ringdal, 2013). Vårt problemstilling underbygger dette; «*Hvordan forholder internasjonale virksomheter seg til bærekraftig utvikling?*». Vi har på bakgrunn av dette valgt å benytte oss av en kvalitativ eksplorerende undersøkelse i denne avhandlingen der vi vil utforske virksomheters kunnskap, holdning og atferd til bærekraftig utvikling.

Hvordan man foretar den kvalitative undersøkelsen kan deles opp i tilnærminger, induktiv og deduktiv. I en induktiv tilnærming ønsker man å observere problemstillingen for å komme frem til en teori om et fenomen. Ved denne tilnærmingen har man lite kunnskap om temaet på forhånd. I deduktiv tilnærming vil man derimot se på teorien og teste om denne stemmer og er holdbar. I motsetning til i en induktiv tilnærming, har man ved en deduktiv tilnærming god forkunnskap om temaet, og det utvikles hypoteser som kan bekreftes eller forkastes (Dubois & Gadde, 2002). Vi har i forkant av vår studie lest oss opp på bærekraftig utvikling for å få en grunnleggende forståelse av temaet. Vi fant ut at det fins mye forskning rundt bærekraftighet, som kan bekrefte at det fins variasjoner i forståelsen av temaet. På bakgrunn av dette har vi en formening om at studien delvis vil være dedusert ut fra teori. Videre tilsier avhandlingens problemstilling at vi er åpne for faktorer og trekk som vi ikke allerede har tilegnet oss ved bærekraftig utvikling. Dette vil si at vi også delvis har en induktiv tilnærming. Miles, Huberman og Saldaña (2014) påpeker at de to tilnærmingene kan sees på som komplementære. Etersom vi startet studien med å gå igjennom eksisterende studier, men i tillegg er også åpne for å tilegne oss ny kunnskap, vil vi konkludere med at vi har en mellomliggende variant av begge to.

3.2 Tverrsnitt undersøkelse som forskningsdesign

Det finnes mange typer forskningsdesign, for eksempel eksperimentell, tverrsnitt, langsgående, casestudier og komparativ (Bryman & Bell, 2011; Ringdal, 2013). Vi valgte å

benytte oss av tverrsnitt som forskningsdesign i denne undersøkelsen. Når man benytter dette designet vil det si at man gjør undersøkelsen en gang innenfor er begrenset tidsrom (Bryman & Bell, 2011; Ringdal, 2013). Grunnen til at vi valgte å benytte dette designet istedenfor for å for eksempel sammenligne et sett med data, var for å se om det er en variasjon i hvordan virksomheter håndterte bærekraftig utvikling i ulike bransjer og markeder. Siden vi har valgt å bruke kvalitativ forskningsmetode benytter vi oss av få analyseenheter, slik at vi får mer dybde enn bredde i undersøkelsen med ett intervju i hver virksomhet. Siden vi har begrenset med tid får vi kun utført en undersøkelse innenfor ett begrenset tidsrom. Vi vil nå legge fram hvordan og hvorfor vi har valgt ut informantene som deltar i denne studien.

3.2.1 Utvalg av informanter

Nøye vurdert utvalg i kvalitativ forskning er kritisk, og vi tenker derfor nøye igjennom hvilke informanter vi ønsker å benytte oss av. Utvalget av informanter i denne studien er ikke basert på tilfeldig trekking, men fra strategisk utvalgte virksomheter hvor vi forventer at bærekraft er et aktuelt tema. Det finnes en lang liste av virksomheter i bransjer som kunne vært relevant for vår studie og problemstilling. På bakgrunn av eksisterende litteratur har vi valgt ut informanter med kjennetegn som vil ha betydning for vår studie. Utvalg av informanter har falt på *internasjonale virksomheter* som opererer på flere produktmarkeder og deres kunnskap, holdning og atferd til bærekraftig utvikling. Det er viktig at informantene er i en posisjon som tilsier at de har kjennskap og kunnskap til dette temaet på forhånd, slik at de kan fungere som representant for bedriftens innsikt på området. Slik at de på denne måten forhåpentligvis kan fortelle oss hvordan deres virksomhet ser på fremtiden og eventuelle tiltak de gjør for å sikre sin egen overlevelse. Vi har dermed forsøkt å finne frem til virksomheter som er mer eller mindre direkte avhengig av ressurser som ulike metaller, energi, olje og rent vann i sin produksjon.

Vi antar at virksomhetene i vårt utvalg vil ha mer bærekraftig forståelse og erfaring ved at de i større grad lærer av både bransjene og landene de opererer i, for eksempel i form av strengere miljømessige krav, og krevende kunder i enkelte markeder. I tillegg antar vi at det kreves mer av internasjonale virksomheter for å oppnå konkurransefortrinn, på grunn av at de i større grad blir påvirket av globale utfordringer, enn hva lokale virksomheter gjør. De vil derfor kunne gi oss mer relevant informasjon om hvilke hensyn de må ta i forhold til bærekraftig utvikling. Et eksempel fra bilindustrien er hvordan strengere krav og reguleringer fører til

hvordan komponenter produseres, og hvor mye biler skal slippe ut av CO₂. Dette betyr at bilprodusentene må forholde seg til krav og reguleringer i de landene de leverer til, samtidig som de også har krav til sine underleverandører. De siste årene har El-bilen fått plass på det europeiske markedet, dette gjør også at flere bilprodusenter og leverandører må omstille seg slik at de klarer å følge denne utviklingen.

Vi er heldige som studerer i nærheten av en av Norges største samling av høyteknologiske internasjonale virksomheter med verdensledende markedsposisjoner i mange bransjer. Høgskolen i Buskerud og Vestfold har et godt nettverk med denne samlingen, og vi benyttet oss derfor delvis av dette når vi skulle finne informanter til studien. Vi fikk derfor raskt god kontakt med informanter i relevante stillinger. Hadde ikke dette nettverket eksistert ville det vært vanskelig og svært tidskrevende for oss å etablere kontakt med så store og internasjonale virksomheter. Videre gikk vi utenfor dette området for å finne virksomheter som er avhengig av ressurser og råvarer som ikke er representert blant Kongsberg-virksomhetene.

Vi i etterkant av undersøkelsen anonymiserte virksomhetene i kategorier. Vi vil påpeke at dette ikke er en del av avhandlingens strategiske utvalg, og er en inndeling som har blitt foretatt ad hoc basert på mønster vi har sett i ettertid.

Andre hensyn ved inndeling av informanter

Vi har anonymisert virksomhetene i tre kategorier som vi kaller: kunnskap-, produksjon-, og engineering. Dette er for å gi leseren en bedre oversikt og for å enklere kunne se mønster i avhandlingens funn. Virksomhetene befinner seg nødvendigvis ikke i denne type kategori, men har uttrykt stort fokus på dette i intervjuene. Dette er ikke noe vi tar direkte hensyn til i studiets intervjuguide eller analyse. Tabell 1 viser de forskjellige kategoriene og antall informanter.

Type virksomhet	Antall informanter
Kunnskapsvirksomhet 1	1
Kunnskapsvirksomhet 2	2
Produksjonsvirksomhet 1	1
Produksjonsvirksomhet 2	1
Engineeringvirksomhet 1	1
Engineeringvirksomhet 2	1

Tabell 1: Kategorier og Informanter

Innenfor kategorien *Kunnskapsvirksomhet* er det to produserende virksomheter med stort fokus på kunnskap og utvikling. Det er tre informanter i denne kategorien. Dette er fordi første informant i Kunnskapsvirksomhet 2 ikke følte seg komfortabel nok til å svare på noen av spørsmålene våre. Dette førte til at vi snakket med en annen informant hos denne virksomheten for å få svar på de resterende spørsmålene. Det er verdt å bemerke seg at begge disse virksomhetene er norskeide og underlagt strenge miljøkrav.

I kategorien *Produksjonsvirksomhet* er det to virksomheter som har stort fokus på produksjon og har egne fabrikker rundt om i verden. Begge virksomhetene innenfor denne kategorien er indirekte påvirket av krav og reguleringer i forhold til klimautslipp og er derfor interessante for vår avhandling. I denne kategorien er Produksjonsvirksomhet 1 norskeid og produksjonsvirksomhet 2 utenlandskeid.

I den siste kategorien *Engineeringvirksomhet* er begge virksomhetene utenlandskeide og leverer til en volatil bransje, samt at de er underlagt strenge miljøkrav og sårbare ressurser. Det er derfor interessant å undersøke hvordan de tenker på bærekraftig utvikling og fremtiden.

Vi vil nå gå videre inn på hvordan prosessen med innsamlingen av dataene fra informantene har foregått.

3.3 Datainnsamling

I kvalitativ forskningsmetode finnes det forskjellige måter å samle inn data. Det som kjennetegner kvalitativ metode er at dataene er basert på tekst. Videre er intervju den vanligste måten å samle inn data på. Denne metoden gir en spesiell innsikt i informantens tanker, følelser, erfaringer slik at man får et innblikk i hvordan informanter opplever verden (McCracken, 1988; Thagaard, 2009). I denne avhandlingen har vi derfor benyttet oss av dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Dette gjorde at vi fikk mer informasjon rundt problemstillingen, og kunne i hvilken grad se hvordan virksomhetene forholder seg til bærekraftighet utvikling, i form av kunnskap, holdning og adferd.

3.3.1 Forberedelser

Før vi kunne starte med selve datainnsamlingen måtte vi få tilgang til relevant data ved å kontakte de virksomhetene innenfor vårt strategiske utvalg, vi fikk navnet på noen av informantene via nettverket på skolen, slik at vi måtte kontakte virksomhetene for å få en e-

post adresse til disse personene. Vi sendte deretter forespørsel og informasjon om undersøkelsen til informantene via e-post. Under intervjuet ga vi informanten en samtykkeerklæring (vedlegg 1) som ble lest igjennom og underskrevet før intervjuet startet. Ved hjelp intervjuguide fikk vi samlet inn dataene på en effektiv måte. Vi vil nå gå igjennom hvordan vi utviklet intervjuguiden og hvordan intervjuprosessen foregikk.

3.3.2 Intervjuprosessen

Miles og Huberman (1994) forklarer at det finnes to måter å strukturere en intervjuprosess, det er løs og fast struktur. De mener også at en høy induktiv og løs design for forskere som ikke er så kjent med kvalitativ undersøkelse kan være tidkrevende og dermed bortkastet tid. En fast struktur vil gjøre at en ny forsker vil få mer klarhet og være mer fokusert og slippe å bli overlesset med for mye informasjon og uvisshet. Med hensyn til dette har vi formulert intervjuguiden vår fast og strukturert, ved at vi har åpne hovedspørsmål med underspørsmål slik at vi er sikre på at vi får besvart alle spørsmål. Det kan også skje at informanten besvarer spørsmål under andre spørsmål underveis.

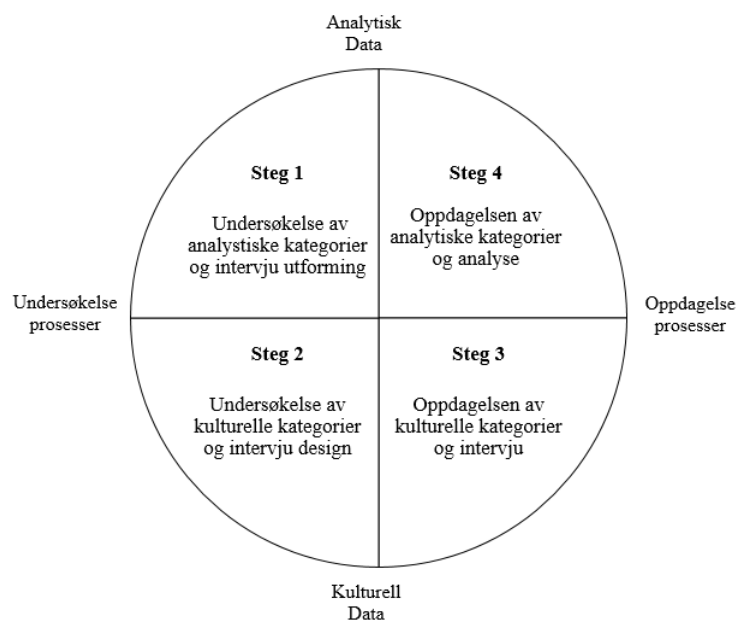
Når man benytter seg av kvalitativ metode kan man stå ovenfor problemer ved at informantene er overbeskyttet ovenfor sitt privatliv og lever hektiske liv. Ved å bruke dybdeintervju som forskningsstrategi kan man innhente data uten å krenke privatlivet til enkeltpersoner eller teste deres tålmodighet. Man kan innhente data til analysen uten å ta i bruk deltagende observasjon eller ha langvarig kontakt med informanten og samtidig oppnå viktige kvalitative mål innenfor en overkommelig metodisk sammenheng (McCracken, 1988).

3.3.3 Intervjuguiden

For å sikre oss at vi får den nødvendige informasjonen for å besvare problemstillingen, har vi utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 2). En intervjuguide er viktig for å sikre at vi som forskere stiller de samme spørsmålene i hvert intervju for slik å sikre oss at alle spørsmålene blir besvart (McCracken, 1988). Selv om vi har en fast struktur, er vi fleksible når det kommer til i hvilken rekkefølge spørsmålene stilles. Dette var viktig for flyten i intervjuet, og at vi i større grad var forberedt på forandringer i rekkefølgen av intervjuets spørsmål som resultat av informantens informasjon. Spørsmålene våre er formulert og plassert på en slik måte at vi slipper å omformulere disse under intervjuet. McCracken (1988) hevder at hvis man har en strukturert intervjuguide med godt formulerte spørsmål sikrer dette at man klarer å holde

avstand fra forutinntatte antagelser under intervjuet, og informanten får dermed all oppmerksomhet. Vi valgte å ta utgangspunkt i McCracken (1988) sin «firestegmodell for undersøkelse» når vi skulle utforme intervjuprosessen og intervjuguiden.

McCracken (1988) «firestegmodell for undersøkelse» deler den kvalitative tilnærmingen inn i to deler ved hjelp av to akser. Den horisontale akse skiller mellom «*analytiske data*» og «*kulturelle data*», mens den vertikale akse skiller mellom «*undersøkelse prosesser*» og «*oppdagelse prosesser*». Disse aksene deler den kvalitative forskningssirkelen inn i fire deler som hver representerer suksessfulle steg i forskningsprosessen.



Figur 7: Firestegmodell for undersøkelse

Steg 1: Undersøkelse av analytiske kategorier og intervjudesign.

I følge McCracken (1988) handler første steg i et kvalitativ intervju om å skaffe kunnskap om temaet som skal studeres gjennom en litteraturgjennomgang. Hovedpoenget med en slik litteratur gjennomgang er å få bedre kjennskap til eksisterende og dekke eventuelle hull i litteraturen, samtidig som vi tilegner oss kunnskap om temaet. Litteraturgjennomgangen utgjør grunnlaget for problemstillingen og spørsmålene i intervjuguiden. Vi har derfor gjennomgått relevant litteratur innenfor temaet bærekraftig utvikling. Der har vi sett på historien bak bærekraftig utvikling, krav og reguleringer og forskjellige verktøy og metoder som brukes innenfor bærekraftig utvikling. I utarbeidelse av intervjuguiden har vi brukt denne litteraturen til å utvikle spørsmålene som stilles til informanten. Den eksisterende litteraturen gjorde at vi kom forberedt til intervjuene og hva den tilsier er virksomhetenes forhold til

bærekraftig utvikling. Våre søk etter relevant litteratur fant derimot begrensede mengder med hvordan virksomheter imøtekommer denne utviklingen. Dette opptar derfor en del av intervjuguidens innhold. Denne gjennomgangen av eksisterende litteratur gjorde at vi fikk en bedre flyt gjennom intervjuet, siden vi hadde forkunnskaper om temaet. Spørsmålene var også formulert på en slik måte at informanten trengte lite forklaring.

Steg 2: Undersøkelse av kulturelle kategorier & intervju design

I det andre steget forklarer McCracken (1988) at vi må bruke oss selv som instrument i undersøkelsen, slik at vi først lytter til oss selv og så informanten. Dette gjør at vi som forskere får en mer detaljert og systematisk forståelse av våre personlige erfaringer sett i forhold til teamet. Når vi utformet intervjuguiden brukte vi litteraturen og våre egne antagelser for å utarbeide spørsmålene. Vi diskuterte nøye hvordan hovedspørsmålene og underspørsmålene ble definert, samt hvilken rekkefølge de skulle stå i, slik at det på denne måten ble god flyt i intervjuene. McCracken (1988) forklarer også at vi som forskere må være klar over våre egne tanker, assosiasjoner, hendelser og forutsetninger. Slik at vi klarer å forholde oss nøytrale og åpne for nye ideer og tanker under intervjuene og ikke risikerer å påvirke informanten med våre egne meninger. Selv om vi hadde forkunnskaper om temaet, manglet vi en del empirisk litteratur om hvordan virksomhetene håndterer bærekraftighet. På grunn av dette hadde vi en åpen innstilling og søkte etter mer kunnskap om dette.

Steg 3: Oppdagelsen av kulturelle kategorier & intervju

Dette steget deler McCracken (1988) i to, der første del handler om hvordan man utvikler/formulerer spørsmålene i intervjuguiden, og andre del handler om gjennomføring av intervjuet.

- 1) McCracken (1988) mener at man skal starte intervjuet med geografiske spørsmål som navn, alder, stilling på informanten. Vi valgte derfor å formalisere intervjuguiden slik at vi fikk vite enkle beskrivende detaljer om informantens liv. Det var viktig for oss at informanten fortalte sin egen historie med egne ord og på egne premisser og at vi holdt en lav profil gjennom intervjuet. Våre spørsmål ble formulert som åpne spørsmål, slik at risikoen for å veilede informanten var lavest mulig. McCracken (1988) kaller dette «*grand-tour*» spørsmål. Vi valgte å benytte oss av det McCracken (1988) kaller «*floating-prompts*», som gjorde at det var lettere å klare å holde samtalen flytende. Dette kan være et ord informanten sier, som vi gjentok for å få informanten til å utdype hva han eller hun mente med det. Videre benyttet vi oss av det McCracken

(1988) kaller «*planned prompts*» i intervjuguiden, som er planlagte oppfølgingsspørsmål. Dette var for å gi informanten mulighet til å diskutere eller tenke på et fenomen som ikke informanten uten videre hadde tatt opp.

Intervjuguiden er bygget opp slik at spørsmålene er kategoriserte etter forskjellige tema, der vi begynner med åpne spørsmål og deretter går over til de planlagte oppfølgingsspørsmålene for å sikre at informanten går inn på de temaene vi ønsker informasjon/tanker om. Etter dette kommer det et åpent spørsmål som for eksempel «*Hva er de viktigste utfordringene for din virksomhet på 5 års sikt? På 15-20 års sikt?*» Dette er for å undersøke hvilke tanker informanten har rundt fremtidig bærekraftig utvikling. På slutten av intervjuguiden har vi inkludert en sjekkliste, slik at vi forsikrer oss om at vi har vært innom alle temaene i intervjuguiden.

- 2) Når vi hadde fullført intervjuguiden kunne vi begynne å foreta intervjuene. Det var viktig at informanten følte seg trygg under intervjuet og ikke var redd for å «miste ansikt», slik at de snakket åpent uten å være redd for å si noe galt.

Intervjuene ble gjennomført i begrenset tidsperiode og lokasjonen for hvor intervjuene ble foretatt var opp til informanten. Disse ble i nesten alle tilfellene gjennomført i virksomhetenes lokaler. Ett unntak var intervjuene kunnskapsvirksomhet 2 som ble gjennomført videotelefon på kommunikasjonsplattformen Lync.

Før selve intervjuene startet informerte vi informantene om hva avhandlingen vår går ut på og forklarer problemstillingen til studien. Vi ga informantene et samtykkeskjema som informerte om at virksomheten og informanten bli anonymisert i avhandlingen slik at informantene ikke følte at de måtte tenke seg om før de svarte på spørsmålene. I denne forbindelse informerte vi også om at vi gjerne ville benytte oss av lydopptak, som vi også nevnte i forespørselen om deltagelse i studien, sendt på e-post til informanten. Vi forklarte at lydopptak er en god måte å sikre at informasjonen blir fullstendig og riktig tolket. McCracken (1988) forteller at det er viktig at vi gir informanten godt med rom for å snakke ved å kunne snakke fritt uten å bli avbrutt, og vi tok hensyn til dette i intervjuet. Intervjuguiden ble brukt som fundament for intervjuet, selv om det ble gjort noen endringer underveis i rekkefølgen spørsmålene ble stilt og mellom intervjuene for å få mer flyt i intervjuet. Vi innhentet datamaterialet ved hjelp av opptaksfunksjon på mobiltelefon. Videre fordelte vi

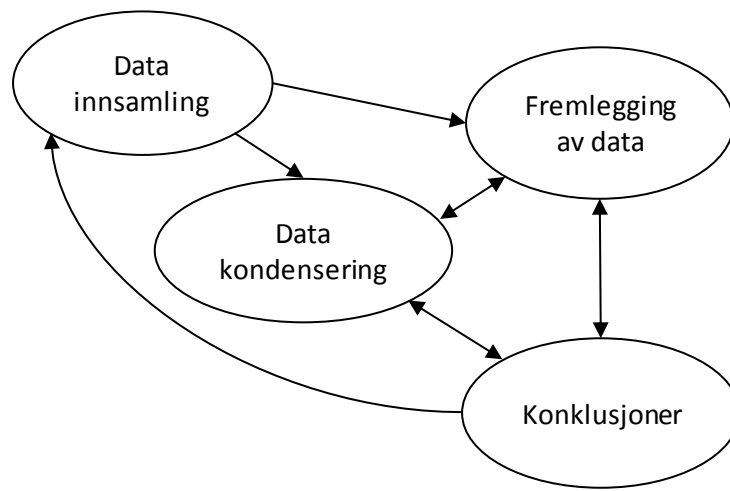
oppgavene under intervjuet på en slik måte at en av oss ledet intervjuet, mens den andre tok notater og kom med oppfølgingsspørsmål. Dette følte vi var en god løsning, fordi det var lettere for den som ikke ledet intervjuet å stille oppfølgingsspørsmål og bemerke seg tema som informanten ikke hadde snakket om. Den som tok notater fikk også en bedre oversikt over spørsmålene, slik at vi unngikk å stille spørsmål som informanten hadde besvart under andre spørsmål.

Steg 4: Oppdagelsen av analytiske kategorier & analyse

Analysen av kvalitativ data er den mest krevende delen av forskningsprosessen. McCracken (1988) forklarer at det er viktig at vi som forskere bruker lydopptak under intervjuene og at de som velger å ta notater istedenfor lydopptak står i fare for å skape unødvendig forstyrrelser. Som sagt tidligere valgte vi å benytte oss av dette for å sikre at vi får med oss alt informanten kommer med av informasjon. McCracken (1988) forklarer også at intervjuene må transkriberes som en helhet i et dokument. Det er viktig at denne transkriberingen er ordrett fra intervjuet og ikke et sammendrag. Dette har vi valgt å følge ved å transkribere intervjuene inn i et Word dokument. Når intervjuet var ferdig ble lydfilene overført til datamaskin og transkribert i sin helhet. Mer om transkriberingen vil vi gå igjennom i neste kapittel, under hvordan dataanalysen ble utført.

3.4 Dataanalysen

For å forklare hvordan vi har gjennomført dataanalysen benytter vi oss av Miles og Huberman (1994) sin «interaktive modell» for aktiviteter innenfor kvalitativ dataanalyse (Figur 8). Denne modellen inneholder foregående datainnsamling, samt tre komponenter; «Datakondensering», «Fremlegging av data» og «Konklusjoner». Forskeren beveger seg blant disse fire knutepunktene under datainnsamlingen og deretter mellom datakondensering, fremlegging av data og konklusjoner i den gjenværende delen av studiet.



Figur 8: Datainnsamling

3.4.1 Datakondensering og transkribering

Datakondensering starter allerede før vi begynner med datainnsamlingen. Dette skjer ofte uten at vi som forskere selv oppfatter dette, ved at vi bestemmer oss for hvilket rammeverk vi skal benytte oss av, antall analyseenheter, problemstilling og metodisk framgangsmåte. Miles et al. (2014) forklarer at data kondensering handler om å velge, fokusere, forenkle, trekke ut og transformere dataene som dukker opp i transkriberingene og feltnotater, det vil si at man fjerner det overflødige og sitter igjen med kjernen. Siden vi transkriberte datamaterialet i sin helhet, benyttet vi oss ikke av datakondensering i transkriberingen som man kan gjøre ved å skrive sammendrag av dataene. Selv om vi transkriberte intervjuene i sin helhet, benyttet vi oss bare informasjonen som var relevant for å klare å besvare problemstillingen vår. Kvale, Anderssen og Rygge (1997) forklarer at vi må bestemme oss for hvilken form vi skal transkribere i, om vi skal transkribere ordrett hva informanten sier, det vil si at vi tar med alle «hmm» og tenkepauser etc. Vi valgte å transkribere ordrett hva informantene fortalte, slik at når vi begynte å kode transkriberingene av intervjuene inn i kategorier, så vi tydelig om informanten var usikker eller måtte tenke lenge før han eller hun svarte. Selv om vi ikke

valgte å benytte oss av datakondensering i transkriberingen så benyttet vi oss av det når vi skulle kode transkriberingene av intervjuene inn i de forskjellige kategorier og temaer. Når vi kodet transkriberingene fra intervjuene benyttet vi oss av dataverktøyet NVivo, dette gjorde det lettere for oss å få samle dataene fra de forskjellige intervjuene innenfor et tema, dette er en del av de analytiske valgene vi har foretatt oss i denne avhandlingen. Dette gjorde det lettere for oss å plukke ut sitater til analyse av dataene. Hvordan vi har lagt frem sitatene fra intervjuene vil vi nå gå nærmere inn på.

3.4.2 Presentasjon av dataene

Den tredje aktiviteten Miles et al. (2014) beskriver i sin analysemodell er «*presentasjon av data*». Presentasjon er generelt en organisert, komprimert samling av informasjon som tillater at vi som forskere kan trekke konklusjoner og foreta eventuelle tiltak ut ifra. Det er forskjellige måter å presentere dataene på. Dette kan gjøres ved hjelp av matriser, grafer, diagrammer og nettverk.

Vår presentasjon av dataene ble gjort ved at de viktigste og mest relevante utsagnene ble sitert og fremlagt i avhandlingens analysekapittel. Sitatene er delt inn i tre kategorier på bakgrunn av avhandlingens problemstilling: kunnskap, holdning og atferd. Dette ble for oss en strukturert, oversiktlig og naturlig inndeling av analysen. Etter hvert tema og hver kategori har vi valgt å skrive et oppsummering, slik at det blir mer flyt i presentasjonen av dataene. Vi trekker uttalelsene til deltagerne i studien opp mot eksisterende teori og problemstilling. På bakgrunn av avhandlingens problemstilling og avgrensning undersøker vi likheter og variasjoner mellom de ulike virksomhetenes utsagn. Virksomhetene i analysekapittelet er anonymisert og refereres derfor til kategoriene kunnskaps, produksjon og engineering. På grunn av anonymisering, har det vært tilfeller hvor det har vært vanskelig å anonymisere virksomhetene ved at de nevner organisasjoner eller produkter og kan på denne måten bli gjenkjent. I disse tilfellene vil aktører, organisasjoner, produkter, markeder og bransjer bli omtalt som [...]. Der sitatene ikke er sammenhengende på grunn av at informanten har snakket om noe som ikke er relevant for avhandlingen vår blir tegnet (...) brukt.

3.4.3 Konklusjoner og verifisering

Den siste aktiviteten som Miles et al. (2014) beskriver i sin analyse modell er «konklusjoner og verifisering». De forklarer at helt fra starten av datainnsamlingen vil forskeren tolke hva ting betyr ved å bemerke seg mønster, forklaringer, årsaksforhold og proporsjoner. Selv om vi hadde en nøytral holdning til temaet så hadde vi noen vage antagelser om hva vi ville finne underveis i forskningsprosessen. Til tross for dette kom ikke den endelige konklusjonen kom ikke frem i lyset før resultatet av intervjuene var tydelige og datainnsamlingen var ferdig. Vi dro nytte av å være to forskere i denne avhandlingen ved at vi kom frem til en mer reflektert konklusjon basert på at ulike tolkninger og drøfting av dataene.

3.5 Kvalitetssikring

I dette kapittelet vil vi nå gjennomgå hvordan vi har sikret kvalitet igjennom studien og i undersøkelsen. Vi vil først oss begrepene relabilitet og validitet, som er sentrale i enhver diskusjon om studiens troverdighet. I tillegg til disse går også overførbarhet inn under disse begrepene.

3.5.1 Reliabilitet

Relabilitet handler om at forskningen er utført på en pålitelig og forsvarlig måte. (Thagaard, 2009) Hammersley (1992) definerer relabilitet på følgende måte. «*Reliabilitet er ivaretatt i den grad det er konsistens i kategoriseringen av de fenomenene vi studerer, hva enten det dreier seg om forskjellige observatører i samme situasjon, eller samme observatør i forskjellige situasjoner.* (Ryen, 2002)»

Dette vil i utgangspunktet si at hvis studien gjøres på nytt av en annen forsker med bruk av samme fremgangsmåte, skal man komme fram til samme resultat (Thagaard, 2009). Det er mer tiltro til at funnene stemmer hvis man finner samme tendenser i en annen studie. Noen hevder at man ikke vil få til de samme versjonene hvis en studie blir replisert. Dette fører til at man lett kan bli fanget mellom to motpoler, positivisme og konstruktivisme (Ryen, 2002). Dette kan bli løst ved å dele opp i intern og ekstern relabilitet. Her blir ekstern relabilitet knyttet til spørsmålet om repliserbarhet. Dette vil si at forskningsprosjektet som blir gjennomført i en situasjon kan gjentas av andre forskere i en annen situasjon. I kvalitative studier er ekstern relabilitet vanskelig å oppnå. Intern relabilitet blir knyttet til grad av

overensstemmelse i sammensetning av data mellom forskere som arbeider innenfor samme prosjekt. For å klare å oppnå denne type reliabilitet må man rapportere nøye hvordan datainnsamlingen og analysen av dataene har foregått i prosjektet. Det blir hevdet at ved å gi et detaljert bilde av forskningsstrategien og analysemetoder, slik at den kan vurderes tinn for trinn, vil man styrke reliabiliteten i prosjektet (Thagaard, 2009).

Ryen (2002) legger fram flere forslag for å oppnå høy reliabilitet i studien. Disse har vi valgt å benytte oss av. Første anbefaling for å oppnå høy reliabilitet er at vi benytter oss av lydopptak under intervjuene. Dette resulterte i at vi har informantenes verbale versjoner og ikke ufullstendige setninger som vi ville hatt ved å bare ta egne notater. Videre anbefales det at ulike forskere kategorisere dataene under analysearbeidet og tilslutt foretar en sammenligning (Thagaard, 2009). Siden vi er to som foretar denne studien, så vil dette la seg gjennomføre og styrke reliabiliteten. Vi leste først igjennom utsagnene hver for oss, deretter diskuterte vi hvilken kategori utsagnet eller avsnittet tilhørte. Ryen (2002) hevder at det er viktig at man presenterer et større utdrag av datainnsamlingen og ikke bare korte sammendrag fra transkriberingen. I analysekapittelet presenterer vi rådata i form av sitater fra informantene og forklarer rundt disse. Noen steder av analysen vil også være preget av forklaringer framfor sitater. Dette er på grunn av mangelfull eller veldig kort uttalelse fra informant eller at har vært vanskelig å sette inn sitat uten å røpe identiteten til informanten eller virksomheten. Innledningsvis forklarte vi at det er viktig å dokumentere og rapportere hvordan datainnsamlingen og analysen har foregått i prosjektet, samt valgene vi har foretatt oss for å sikre at andre forskere kan gjenta og forbedre kunnskapen basert på vårt arbeid. Vi føler vi har ivarettatt dette kriteriet ved å ha et godt dokumentert teoretisk rammeverk, våre metodiske valg, og lagt fram hvordan datainnsamlingen og dataanalysen ble foretatt.

3.5.2 Validitet

Validitet handler om hvordan dataene blir tolket og om resultatene er gyldig eller valide (Thagaard, 2009). Validitet har tradisjonelt blitt knyttet til kvantitativ metode og det har vært delte meninger om det er mulig å knytte validitet til kvalitative studier. Noen forskere har gått så langt å si at validitet og reliabilitet ikke er relevant for kvalitative studier. En av de største truslene til validitet i kvalitative studier er at forskerne finner det de vil finne, på grunn av at kvalitative undersøkelser er mer åpne og mindre strukturert enn kvantitative undersøkelser og at de ofte er eksplorative. Forskerens forutinntatthet kommer som regel fra selektiv

observasjon og registrering av informasjon, og at forskerens personlige synspunkter om hvordan dataene tolkes og hvordan undersøkelsen utføres. For å klare og forstå forskerens synspunkter er det viktig at forskeren ser kritisk på seg selv og reflekterer over sine potensielle fordommer og forutinntatte holdninger. På denne måten blir forskeren mer selvbevisst og prøver å kontrollere sine egne fordommer og holdninger til temaet (Johnson, 1997).

Vi velger å ta utgangspunkt i artikkelen til Johnson (1997) «*Examining the validity structure of qualitative research*» som forklarer fem forskjellige typer validitet; *beskrivende, fortolkende, teoretisk, intern og ekstern validitet*, samt flere forskjellige typer strategier for å maksimere validiteten i kvalitative studier. Vi vil nå forklare disse validitetstypene opp mot vår egen avhandling. De tre første typene er viktige fordi beskrivelse av hva som blir observert og tolkning av deltagerens tanker er to primære forskningsaktiviteter innenfor kvalitativ forskning.

Beskrivende Validitet

Denne typen validitet refererer til hvor nøyaktig den beskrivende informasjonen som blir rapportert er, og kan være informasjon som hendelser, objekter, atferd, mennesker, sammenheng, tid og sted. Det er viktig at slik informasjon er presis og korrekt beskrevet. For å ivareta den beskrivende validiteten legger vi fokus på å transkribere intervjuene akkurat slik informanten uttrykker seg. Vi tar derfor med atferd relaterte uttrykk som «åhh» og «utropstegn» for å huske hvorfor informanten er engasjert og «...» for å vise hvor informanten trenger betenkningstid. Slike uttrykk kan for eksempel gi uttrykk for at informanten er svært usikker i sitt svar, og er av den grunn relevant for studien. Vi tar også hensyn til hendelser som kan ha skjedd før eller under intervjuets, som kan ha påvirkning på informantens svar. Dette kan for eksempel være at informanten har dårlig tid, som kan påvirke hvor detaljert svarene blir. For å bevare beskrivende validitet mener Johnson (1997) at man kan benytte seg av strategien, forskertrianglering. Dette innebærer at det er flere enn en forsker som observerer studiens informanter. Siden vi er to studenter som utfører denne avhandlingen er dette en strategi som styrker den beskrivende validiteten i vår studie. Det vil si at vi kan kontrollere og bli enige om hva som skjedde under datainnsamlingen, og enighet fører til at den beskrivende validiteten blir forsterket.

Fortolkende Validitet

I følge Johnson (1997) blir fortolkende validitet ivaretatt gjennom å forstå hvilke synspunkter, tanker, følelser, intensjoner og erfaringer informanten besitter, og at denne informasjonen blir korrekt tolket og rapportert av oss som forskere. I vår studie blir validiteten styrket ved å kontakte informanter som har en posisjon i virksomheten som tilsier at han/hun har erfaringer og relevante synspunkter om dette temaet. Det er viktig at vi som forskere klarer å komme oss inn i hodene til informantene, slik at vi ser og føler det informanten gjør. Dette gjør at vi som forskere klarer å oppnå en mer nøyaktig fortolkende validitet.

Johnson (1997) legger frem to strategier som kan være nyttige for å styrke fortolkende validitet. Den ene er at vi har et lavt slutningsnivå på beskrivelsene og tilbakemelding fra informantene. Lavt slutningsnivå på beskrivelsene innebærer at leseren kan forstå hvordan informanten tenker, hvilken dialekt og personlige meninger gjennom direkte siteringer i rapporteringen av funnene. Den andre strategien er å få tilbakemelding fra informantene, slik at eventuelle misforståelser kan bli avverget. For å ha et lavt slutningsnivå har vi som sagt fulltranskribert intervjuene slik at vi kan sette inn fullstendige sitater i analyse kapittelet. Dette gjør at leseren bedre kan forstå og se informantens meninger. Når det gjelder tilbakemelding fra informanter har vi sørget for å stille «hvorfør» spørsmål under intervjuene når informanten ikke har vært hundre prosent tydelig i meningene sine. På en slik måte sikrer vi at vi oppfatter meningene korrekt.

Teoretisk Validitet

Den teoretiske validiteten blir ifølge Johnson (1997) ivaretatt i den grad det teoretiske rammeverket passer dataene som er innsamlet. Dette vil si at man har høyere teoretisk validitet når de innsamlede resultatene stemmer overens med det teoretiske rammeverket.

Det finnes flere strategier for å styrke den teoretiske validiteten, dette er blant annet langvarig feltarbeid, forskertrianglering, teoritrianglering og kollegatrianglering. Langvarig feltarbeid vil ikke være aktuell for oss med tanke på at vi bare har en begrenset tidsperiode å utføre denne avhandlingen på. Som nevnt under fortolkende validitet vil vi benytte oss av forskertrianglering. Når det kommer til kollegaevaluering kan dette bli vanskelig å utføre, men allikevel gjennomførbart siden vi har to veiledere med kjennskap til bærekraftighet som vi har benyttet oss av.

Intern validitet

Johnson (1997) forklarer at intern validitet er viktig når det er årsak og virkningssammenhenger som blir forsket på. Dette er ivaretatt i den grad vi som forskere kan begrunne våre påstander og at det eksisterer årsakssammenhenger mellom de fenomenene vi observerer. Innenfor kvalitativ forskning er det ikke alltid interesse av å finne årsak og virkningssammenhenger, men i noen tilfeller er forskerne interessert i å finne disse. Kvalitativ undersøkelse kan være veldig hjelpelig med å finne ut hvorfor et fenomen opererer som det gjør. For å finne årsaken til informantenes meninger og holdninger, har vi som sagt tidligere benyttet oss av «hvorfor» spørsmål. Vi oppfordrer på denne måten informanten til å komme med generelle og utdypende svar, uten at vi har for stor innvirkning. Fra disse utdypende svarene har vi større sjanse til å finne underliggende årsaker og hvilke handlinger dette kan ha ført til i forbindelse med bærekraftig utvikling. Innenfor intern validitet legger Johnson (1997) frem en rekke strategier for å styrke den interne validiteten. Dette er blant annet strategiene forskeren som detektiv og metodetriangulering. Det er viktig for oss som forskere å ha et kritisk syn på de valgene vi foretar oss. Dersom vi ikke hadde hatt begrenset tid til å utføre denne avhandlingen på, kunne vi ha benyttet oss av metodetriangulering ved å bruke spørreundersøkelse for å både å gå i bredden og dybden for å besvare problemstillingen.

Ekstern Validitet

I følge Johnson (1997) er ekstern validitet viktig når man skal generalisere/overføre forskningsfunnene over til andre enheter, sammenhenger og tider. Det vil si at denne validiteten er ivaretatt når man kan generalisere funnene. Ekstern validitet er derfor bare relevant når kvalitative forskere generaliserer utover sine forskningsstadier. Dette vil vi nå gå nærmere inn på.

3.5.3 Generalisering

Generalisering handler om tolkningene som er basert på at en undersøkelse kan gjelde i andre sammenhenger (Thagaard, 2009).

Dette er ikke typisk for kvalitativ forskning, siden utvalget sjelden er tilfeldig valgt. Videre er det ikke typisk på grunn av at kvalitative forskningsstadier som regel ønsker å finne ut om noe er unikt for en spesiell gruppe av mennesker eller spesielle hendelser. Mange forskere tror

heller ikke på at ting kan gjelde flere mennesker og i noen tilfeller alle. Dette har ført til at generalisering står relativt svakt innenfor kvalitativ forskning (Johnson, 1997). Allikevel er det fortsatt mulig å generalisere funnene som blir gjort innenfor kvalitativ forskning. Johnson (1997) forteller at en av de mest fornuftige holdningene til generalisering innenfor kvalitativ metode er at man kan generalisere til andre personer, sammenhenger og tid til den grad de er like de personene, sammenhengene og tid i den originale studien. Johnson (1997) refererer til Stake (1990) og Yin (1994) og deres diskusjon om to former for generalisering; naturalistisk generalisering og replikasjonslogikk. Naturalistisk generalisering er basert på likhet. Det vil si at jo mer like menneskene og omstendighetene i en spesiell studie, i forhold til de du vil generalisere til, jo mer forsvarlig er generaliseringen. Replikasjonslogikken handler om hvis man finner de samme funnene med forskjellige type mennesker og på forskjellige plasser, kan dette bety at funnene kan gjelde flere enn de som er med i studien (Johnson, 1997).

Når det gjelder generalisering av vår undersøkelse er ikke dette aktuelt for oss i denne sammenhengen, siden vi har et trangt tidsperspektiv og har derfor ikke mulighet til å utføre flere undersøkelser. Dette er noe som vi kommer til å foreslå som videre forskning i avhandlingens siste kapittel, slik at andre forskere kan gjenta og forbedre undersøkelsen basert på vårt arbeid.

3.5.4 Andre hensyn

Vi vil nå ta for oss hvilke hensyn vi har vært nødt til å ta i beregning underveis i avhandlingen. Slike hensyn kan ha hatt innvirkning på både tid og tilgjengelig informasjon. En stor utfordring vi ble møtt med var manglende informasjon i enkelte intervjuer. Etter gjennomføringen av intervjuet til *Kunnskapsvirksomhet 2* satt vi igjen med en del ubesvarte spørsmål. Når vi først tok kontakt med denne virksomheten, ringte vi sentralbordet og spurte etter personer med kunnskap om bærekraftig utvikling. Vi fikk deretter oppgitt et spesifikt navn, og etter grundig undersøkelser fant vi ut, til tross for stillingsbeskrivelse, at dette kunne være en person relevant for vår problemstilling. Dette viste deg å være delvis korrekt. Informanten hadde god kunnskap når det gjaldt klima og virksomhetens produkter, men hadde mindre kunnskap om de strategiske målene og beslutningene til virksomheten. Videre var det spørsmål informanten ikke var villig til å svare på, på grunn av mangel på kunnskap. Vi valgte derfor å kontakte virksomheten igjen for å få kontakt med enda en informant. Vi spurte

denne gangen spesifikt etter personer i spesifikke stillinger. Denne informanten viste seg å kunne svare på resterende spørsmål, og dette intervjuet ble derfor komplett.

Også relatert til *Kunnskapsvirksomhet 2* var at disse intervjuene var nødt til å foregå over videosamtaleprogrammet Lync på grunn av mangel på tid og virksomhetens avstand til forskeren. Ulempen med et slikt intervju er at det kan være vanskeligere å få informanten til å føle seg trygg, sett i forhold til personlig oppmøte. Dette ble ikke sett på som et problem i dette intervjuet, og Lync var en ordning som fungerte bra for både oss og virksomheten. Dette kan muligens skyldes informantenes personlige interesse for bærekraftig utvikling.

Vi vil også nevne at intervjuet med *Produksjonsvirksomhet 1* foregikk delvis med to informanter. Når vi ankom virksomheten ble vi møtt av to personer, noe vi ikke var forberedt på. Vi konkluderte fort med at dette bare ville bidra til mer informasjon, og sa derfor ingenting på denne endringen. Intervjuet var meget innholdsrikt, og den uventede informanten bidro i stor grad med viktig, og relevant informasjon relatert til avhandlingen. Vi vil nå gå over de forskningsetiske retningslinjene for denne undersøkelsen.

3.6 Forskningsetikk

Dette kapittelet handler om etikk og læren om moral, altså hva som er rett og galt (Grenness, 2012). I følge Ringdal (2013) så er «*forskningsetikk de grunnleggende moralnormene for god vitenskapelig praksis*». Man kan skille mellom uformelle normer, regler for beskyttelse av individer og regler for publisering innenfor god vitenskapelig praksis. Før ble forskningen styrt av uformelle normer, men etter hvert ble det mer fokus på skadevirkningene av forskningen både på individer og samfunn (Ringdal, 2013). Etske avgjørelser er noe som skal foregå igjennom hele forskningsprosessen, og det er ikke en enkel del av intervjuundersøkelsen (Kvale et al., 1997). Forskningsloven fra 2001 tilsier at alle forskningsprosjekter som behandler personopplysninger er meldepliktige (Thagaard, 2009). Siden vi er tilknyttet Høgskolen i Buskerud og Vestfold har vi meldt inn denne studien til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Denne organisasjonen har vurdert vår studie mot de forskningsetiske reglene og vedtatt at vår studie er meldepliktig, kvittering fra NSD ligger vedlagt i denne studien (Vedlegg 3). Vi vil nå ta for oss tre etiske prinsipper for forskning som involverer mennesker, dette er informert samtykke, konfidensialitet og informert samtykke (Thagaard, 2009).

Informert samtykke

Utgangspunktet for ethvert forskningsprosjekt, er prinsippet om at vi som forskere må innhente samtykke fra informanten om at han eller hun har fått informasjon om studien (Thagaard, 2009). De nasjonale etiske forskningsetiske komiteer (NESH) definerer retningslinjen for informert samtykke på følgende måte:

«Som hovedregel skal forskningsprosjekter som inkluderer personer, settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Informantene har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem.» (Kalleberg, 2006)

Dette prinsippet blir relatert til at mennesker skal ha råderett over sitt eget liv og kontroll over de opplysninger som personen deler med andre (Thagaard, 2009). Vi mener at forskningen ikke vil ha noen negativ effekt for de som deltar i studien. Det er frivillig å være med i studien og informantene fikk tilsendt en informasjons e-post der vi informerte om hva studien handlet om, varighet, lyd opptak under intervjuet og at informanten vil være anonym igjennom hele prosessen. Før intervjuet startet ga vi informanten samtykkeskjema som måtte underskrives (Vedlegg 1). Dette samtykkeskjemaet inneholder informasjon rundt avhandlingen og problemstillingen, samt at informanten er frivillig med på studien og har rett til å trekke seg når som helst, om det er ønskelig. Hvis informanten velger å avslutte studien, vil all informasjon bli slettet. Vi konkluderer med at dette prinsippet er oppfylt.

Konfidensialitet

Konfidensialitet er et annet grunnprinsipp innenfor etisk forskningspraktisk og innebærer at vi som forskere ikke offentliggjør personlig informasjon i prosessen med avhandlingen som kan gjøre at informanten blir gjenkjent (Kvale et al., 1997; Thagaard, 2009). NESH definerer konfidensialitet på følgende måte:

«De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir om personlige forhold, blir behandlet konfidensielt. Forskeren må hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersonene det forskes på. Forskningsmaterialet må vanligvis anonymiseres, og det må stilles strenge krav til hvordan lister med navn eller andre opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner oppbevares og tilintetgjøres.» (Kalleberg, 2006)

Det vil si at vi som forskere må være forsiktig med hvordan vi behandler informasjonen fra informantene våre. Kalleberg (2006) og Thagaard (2009) forklarer at vi som forskere må anonymisere informantene våre og gjøre de ugjenkjenkelige i sluttrapporten. Informantene vil derfor bli referert til som Kunnskapsvirksomhet 1, Produksjonsvirksomhet 1, Engineering virksomhet 1 osv. Informasjonen om informantene ligger lagret separat på datamaskinen og i vil bli slettet så fort avhandlingen er ferdigstilt. I denne forbindelse er også avhandlingen meldt inn til NSD. Vi vil med dette si at prinsippet om konfidensialitet er vurdert og oppfylt.

Konsekvenser

Dette siste hovedprinsippet handler om at vi som forskere ikke skal påføre informantene skade (Kvale et al., 1997). NESH forklarer dette prinsippet på følgende måte:

«Forskeren har et ansvar for å unngå at de som utforskes utsettes for skade eller andre alvorlige belastninger.» (Kalleberg, 2006)

NESH forklarer at farene innenfor kultur- og samfunnsvitenskapelig forskning er lav og at risikoen for fysisk skade er relativt liten, samtidig er det vanskeligere å måle og definere skader og langsiktige virkninger (Kalleberg, 2006). Det er derfor viktig at vi som forskere tenker igjennom om det er noen konsekvenser som kan ramme informantene og sikre at det eventuelt ikke får noen negative konsekvenser for informanten. Det er derfor ekstra viktig at informasjonen som blir presentert i vår avhandling er ugjenkjenkelig, slik at vi bevarer informantens integritet (Thagaard, 2009). Siden informantene ikke kan pådra seg noen fysisk skade av å delta i denne studien og blir anonymisert slik at informantene eller virksomhetene er ugjenkjenkelige i denne avhandlingen vil vi med dette si at prinsippet om å bevare informantenes integritet er oppfylt.

Etter denne gjennomgangen av etiske retningslinjer vil vi konkludere med at vår avhandling ikke vil føre til noen skade på informantene og at vi vil skjerme informantene fra å bli gjenkjent. Det vil med dette ikke være noen risiko forbundet med denne avhandlingen.

3.7 Oppsummering av metodiske valg

I dette kapitlet har vi lagt frem begrunnelsen for våre metodiske valg. Vi valgte å benytte oss av kvalitativ forskningsmetode med et eksplorerende tverrsnitt undersøkelse og dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. Informantene er plukket ut etter et strategisk utvalg, der vi intervjuet seks forskjellige internasjonale virksomheter. Vi gikk deretter igjennom hvordan vi utviklet intervjuguiden og intervjuene før vi gikk over til hvordan dataanalysen ble foretatt og hvordan dataene blir presentert. Vi gikk også igjennom hvordan vi sikret at avhandlingen er gjennomført på en pålitelig og forsvarlig måte og at dataene er gyldige. Avslutningsvis gikk vi igjennom de forskningsetiske retningslinjene for avhandlingen. Vi vil i neste kapittel legge frem resultatene av datainnsamlingen.

4 ANALYSE OG FUNN

I litteraturkapittelet har vi gått igjennom hvordan eksisterende litteratur der blant annet Schiller (2011) hevder at dagens forbruk og utvikling vil ha konsekvenser for naturlige ressurser. Informantene er derfor valgt ut fra bransjer vi antar vil bli påvirket av bærekraftig utvikling i form av miljøkritiske ressurser og krav og reguleringer, og som resultat vil ha sterke meninger/god innsikt i dette temaet. I denne delen av avhandlingen legger vi fram resultatet av datainnsamlingen, og knytter disse opp imot eksisterende litteratur lagt frem i litteraturkapittelet. Kapittelet er delt inn i tre hoveddeler 1) *kunnskap*, 2) *holdning* og 3) *atferd*. Disse tar for seg ulike aspekter vi ser på som nødvendig analysere, for å besvare følgende problemstilling:

«*Hvordan forholder internasjonale virksomheter seg til bærekraftig utvikling?*»

Vi starter med å ta for oss virksomhetenes uttalelser knyttet til deres (1) *kunnskap* rundt temaet bærekraftig utvikling, og hvordan de på et generelt grunnlag oppfatter den bærekraftige utviklingen. Det har vært viktig for avhandlingen å kartlegge virksomhetenes kunnskap, for senere se om graden av kunnskap gjenspeiler deres (2) *holdninger* og (3) *atferd* til bærekraftig utvikling. Del 2 tar for seg nettopp virksomhetenes (2) holdninger til bærekraftig utvikling. I denne delen går vi dypere inn på i hvilken grad virksomhetene tror denne utviklingen kommer til å påvirke deres virksomhet, og dermed også hvordan deres holdning er til bærekraftighet. Til slutt går vi videre inn på hva virksomhetene gjør for å imøtekomme eventuelle utfordringer bærekraftig utvikling fører med seg, med andre ord deres (3) atferd i forhold til bærekraftig utvikling. Som forklart i metodekapittelet er virksomhetene delt inn i tre kategorier for å gi leseren en bedre oversikt, men virksomhetene befinner seg nødvendigvis ikke i denne type kategori. Tabell 2 illustrerer dette, samt antall informanter innen hver kategori.

Type virksomhet	Antall informanter
Kunnskap	3
Produksjon	2
Engineering	2

Tabell 2: Kategori og informanter

4.1 Kunnskap

I denne delen vil vi gå igjennom hva de forskjellige informantene har uttalt om bærekraftig utvikling generelt, og hvordan de forholder seg til dette temaet med tanke på sine omgivelser. Dette delkapittelet omhandler hvilke tanker og kunnskap informantene besitter om bærekraftig utvikling, deretter hvordan de tror denne utviklingen vil utløpe seg, fordeler og ulemper, samt risiko ved bærekraftig utvikling. Til slutt tar vi for oss virksomhetenes forklaringer knyttet til hvilke bransjer og markeder som vil endres, forsvinne eller vokse frem, og deres tanker rundt en internasjonal klimaavtale på et globalt nivå.

4.1.1 Tanker rundt bærekraftig utvikling

Olsrud (2015) hevder at bærekraftighet er et begrep som blir brukt hyppig og ofte misbrukt. Videre nevner også Ihlen og Roper (2014) at manglende definisjoner på bærekraftig utvikling kan føre til uklare bærekraftige strategier. Vi stilte derfor informantene spørsmål om hvilke tanker de hadde rundt bærekraftig utvikling for å se om det var en variasjon i oppfattelsen av begrepet, og om dette kan knyttes opp imot funn senere i analysen.

Kunnskapsvirksomhet 2 sine tanker rundt bærekraftig utvikling knyttes til at virksomhetene har et fornuftig bruk av ressurser og at disse blir brukt på en effektiv måte.

«Det ene er det at vi har et fornuftig konsum, og at vi konsumerer de riktige tingene og kanskje også i begrensede mengder. Og at vi har en effektiv ressursutnyttelse.»

- Kunnskapsvirksomhet 2

Produksjonsvirksomhet 1 hadde problemer med å huske definisjonen på bærekraftig utvikling. Videre ble det snakket om å ha null vekst i forbruk og ressurser.

«Bærekraftig utvikling, hvilken definisjon var det da.. Det var.. null vekst i.. forbruk.. og ressurser, er det ikke noe sånt noe? Så det vil i prinsippet si at du ikke skal ha noen vekst i befolkning heller, og det er jo ganske vanskelig å håndtere.»

- Produksjonsvirksomhet 1

Produksjonsvirksomhet 2 sin informant mener at man skal bidra til å drive produksjonen på en effektiv og kostnadsbesparende måte, og at bærekraftighet handler i den store sammenhengen om forurensing.

«Nei bærekraft for meg i den store sammenhengen går mye på det her med forurensning og den type ting. Ellers handler det for meg å bidra til at den her virksomheten driver produksjonen på en effektiv og kostnadseffektiv måte»

- *Produksjonsvirksomhet 2*

Informanten hos *Engineeringvirksomhet 2* mener at bærekraftighet handler om å bruke mindre ressurser og forurense mindre. Videre forklarer informanten at det ikke er så enkelt når alle land vil ha befolkningsøkning, noe vi vil påpeke at er informantens ord.

«Det er jo å bruke mindre og forurense mindre for å si det sånn. Sånn generelt, problemstillingen er vel lite grann at det ikke er så lett når alle land gjerne vil ha flere folk. (...) Men det er nok en veldig vesentlig ting at vi faktisk må bare innrømme at så mange blir vi, i beste fall så stopper det der. Og da må vi bruke ca. halvparten av de ressursene vi bruker pr hode i dag, for å kunne fortsette å leve på den måten vi lever i dag. Så slik er det.»

- *Engineeringvirksomhet 2*

Informanten hos *Engineeringvirksomhet 1* mener at bærekraftig utvikling handler om å ikke bruke mer ressurser enn det som kan fornyes, men at vi per i dag er langt unna et slikt forbruk.

«Jeg personlig mener jo at bærekraftig utvikling handler om at man ikke bruker mer enn tilgjengelige ressurser eller det som kan fornyes da. Men det forbruket er vi vel langt unna, enten vi liker det eller ikke.»

- *Engineeringvirksomhet 1.*

Informanten på *Kunnskapsvirksomhet 1* er også enig med *Engineeringvirksomhet 1* i at man ikke må bruke mer enn det som kan fornyes, og således legge begrensninger i fremtidig forbruk. Videre legger *Kunnskapsvirksomhet 1* stor vekt på at alle må få vite at sånn verden

holder på nå, tappes jorden for ressurser, og at bærekraft betyr at man ikke må bruke mer ressurser enn det som er tilgjengelig. Informanten mener også at vi må lage produkter som er energi- og ressursbesparende både i utvikling og forbruk, samtidig som de kan gjenvinnes. Her blir det lagt sterk vekt på at vi mennesker må læres opp til å være villig til å bruke mindre ressurser og kjøpe slike produkter.

Og hvis vi da har en bærekraftig utvikling så betyr det at vi også må legge de begrensningene rundt oss som gjør at når vi faktisk gjør nye ting at vi faktisk ikke gjennom den prosessen ikke ødelegger mer enn det vi kan putte tilbake. (...)

- *Kunnskapsvirksomhet 1*

Når det gjelder kunnskap rundt bærekraftig utvikling så er alle informantene inne på dette med fornuftig bruk av ressurser og at det ikke skal brukes mer enn det som kan fornyes. Flere av informantene uttrykker det samme som Schiller (2011) ved å se på befolkningsvekst som en utfordring, og at vi mennesker må lære oss å bruke mindre ressurser, og bli interessert i produkter som er energi- og ressursbesparende. Totalt sett så mener informantene at det ikke bare er virksomhetene som må være ressursbesparende og forurense mindre, men at verdens befolkning også må ta del i dette. Dette samsvarer også med hva Millar et al. (2012) forklarer i litteraturkapittelet.

4.1.2 Bærekraftig utvikling

Det er ingen tvil om at bærekraftighet har kommet for å bli og vil utvikle seg mye de neste årene. For å undersøke om virksomheten har gjort seg opp en mening om hvordan den bærekraftige utviklingen kommer til å utfolde seg på et globalt nivå, spurte vi informantene hvordan de trodde at den bærekraftige utviklingen vil utfolde seg de neste 15-20 årene.

Engineeringvirksomhet 1 har et pessimistisk syn på bærekraftig utvikling og mener at vi mennesker kommer til å bli tvunget til å gå mer over til gjenbruk og mindre direkte forbruk.

«Men jeg er ikke sikker på sånn som verden er med, for det er jo kapitalismen som styrer, at man egentlig gjør ting for man blir tvunget til det.»

- *Engineeringvirksomhet 1*

Produksjonsvirksomhet 2 har i forhold til Engineeringvirksomhet 1 et positivt syn på dette, og at verdens befolkning må bidra for å få til bærekraftige løsninger. Informanten påpeker også at det er viktig å være med på utviklingen og respondere på utfordringene som kommer. Videre uttaler informanten at dette med kortreist mat er et bra konsept og at det er de små initiativene som etter hvert vil gjøre en forskjell.

«Nei altså jeg har et positivt syn i utgangspunktet. Jeg tenker jo at vi i fellesskap må finne bærekraftige løsninger.»

- Produksjonsvirksomhet 2

Kunnskapsvirksomhet 2 stiller seg mer likt med Engineeringvirksomhet 1, og har et litt mer pessimistisk syn på hvordan den bærekraftige utviklingen kommer til å utfolde seg. Den bærekraftige utviklingen har gått veldig langsomt på noen områder, selv om den teknologiske utviklingen har kommet langt de siste 10 årene innenfor fornybar energi som sol og vind.

«Ja, altså, det er jo stor forskjell på tro og håp. Jeg syns jo på en del områder at det ser litt skummelt ut. Jeg tenker først og fremst på klima. (...) Altså det har skjedd en del positivt når det gjelder teknologiutvikling. (...) Men på en del andre områder, så syns jeg det går veldig, veldig langsomt.»

- Kunnskapsvirksomhet 2

Informantene har delte meninger når det kommer til hvordan den bærekraftige utviklingen kommer til å utfolde seg de neste årene. Engineeringvirksomhet 1 og Kunnskapsvirksomhet 2 har et mer pessimistisk syn på denne utviklingen. Engineeringvirksomhet 1 mener at vi må bli tvunget til å tenke bærekraftig, mens Kunnskapsvirksomhet 2 synes at det er mye prat og lite handling blant de som står i spissen for en bærekraftig og klimavennlig fremtid. Produksjonsvirksomhet 2 sin informant har et positivt syn på denne utviklingen ved å uttrykke at dette er noe vi må gjøre i fellesskap.

4.1.3 Fordeler og ulemper

Hvilke fordeler og ulemper virksomhetene ser ved en bærekraftig utvikling, sier mye om virksomhetens synspunkt på utviklingen uten at vi direkte spør om de er negativt eller positivt stilt til dette temaet. På denne måten har vi større en sjanse for å få oppriktige svar. Vi tar her for oss besvarelser gitt i forhold til generelle kunnskapen om fordeler og ulemper. Senere i analysen vil vi ta for dette i forhold til virksomhetenes holdning og hvordan de tror virksomheten deres kommer til å bli påvirket.

Engineeringvirksomhet 1 har ikke så mye å si når det gjelder fordeler med bærekraftig utvikling, men uttaler seg veldig generelt og forklarer at dette er en positiv ting for oss alle.

«Ligger ikke det litt i ordet da? At det skal være en fordel å være bærekraftig. Det vil jo da forandre måten vi tenker og lever på.»

- Engineeringvirksomhet 1

Kunnskapsvirksomhet 1 ser bare fordeler ved en bærekraftig utvikling. Når vi nevner hva Hart og Milstein (2003) nevner i teorien, at noen virksomheter nøler med å iverksette bærekraftige tiltak sett i forhold til fortjenesten, uttaler informanten at konsekvensene kan bli større av å ikke tenke bærekraftighet. Kunnskapsvirksomhet 1 forklarer at hvis man ikke satser på det nå, så kan det hende at virksomheten vil ha lavere fortjeneste om noen år. Det er derfor viktig å ta et grep nå, som gjør at de har et marked som kommer til å være helt annerledes om 10-20 år.

«Da må du tenke på hvor lang sikt du ser. Det er klart det å ta det ekstra skrittet nå kan koste deg litt mere, men hvis du ikke tok det kan det hende du har lite inntekter om noen år. Dette må du veie opp imot hverandre.»

- Kunnskapsvirksomhet 1

Produksjonsvirksomhet 1 hevder at i Europa er det stor interesse og fokus på bærekraftig utvikling, men at den største risikoen er at interessen og ideen om bærekraftig utvikling ikke er like viktig andre steder i verden.

«Ta Europa da som har høy fokus og det er interesse for det, er det en vinn-vinn situasjon. Men i andre områder hvor det ikke er fokus kan det være vanskelig, for der er det ikke vilje».

- Produksjonsvirksomhet 1

Engineeringvirksomhet 2 er redd for at begrepet bærekraftig utvikling kan bli brukt ukorrekt, ved at man går imot grunnprinsippet og bruker for mye ressurser for å lage noe bærekraftig. Det legges også vekt på at man har ressursene i en begrenset tid og i en begrenset mengde, men at den dagen ressursene er borte eller brukt opp, så må man begynne forfra igjen.

«Jeg er redd for at det som kan bli betegnet som bærekraftig utvikling, vil bruke for mye ressurser og at det blir kamouflert i ensidig mål. Altså at en såkalt bærekraftig utvikling vil være for eksempel å redusere CO₂ utslippene. Men det er ikke noe spesielt bærekraftig hvis du bruker enorme ressurser på å gjøre det».

- Engineeringvirksomhet 2

Det er blandede meninger om fordelene, ulempene ved bærekraftig utvikling. Engineeringvirksomhet 2 er redd for at begrepet bærekraftig utvikling vil bli brukt ukorrekt og at dette kan bli en ulempe, hvis man ikke klarer å bruke ressursene på en effektiv måte. Produksjonsvirksomhet 1 mener at den største risikoen ved bærekraftig utvikling er at store deler av verden ikke ser på dette som mulighet. Dette er fordi det ikke er et marked for bærekraftige produkter slik det er i Europa. Kunnskapsvirksomhet 1 ser på bærekraftig utvikling som en mulighet og en måte for at virksomheten skal kunne overleve i fremtiden, selv om dette innebærer at virksomhetene ikke vil tjene på investeringene før om noen år. Engineeringvirksomhet 1 ser også på bærekraftig utvikling som en fordel, ved at man endrer leve og tenkemåte.

4.1.4 Bransjer og markeder

For at vi i større grad skal klare å finne ut av hvordan virksomhetene tror en bærekraftig utvikling kommer til å utfolde seg, stilte vi spørsmål relatert til hvilke bransjer og markeder virksomhetene tror vil lide eller forsvinne, samt hvilke som ville vokse frem. Enkelte synes at spørsmålet om hvilke markeder som vil lide eller forsvinne var vanskelig å forholde seg til, og

svarte enten vagt eller unnlot å svare på spørsmålet. Av de som svarte, spekulerte mange naturligvis på grunn av dagens utvikling, i hvordan olje og gass bransjen kom til å utvikle seg.

Informanten til Engineeringvirksomhet 2 tror ikke oljebransjen vil bli borte de nærmeste årene, men at de sterkt forurensende energikildene som for eksempel tungolje med 3% svovel som brukes i internasjonal skipsfart vil forsvinne. Informanten tror videre ikke at noe annet kommer til å forsvinne de neste tiårene. Informanten mener at verden ikke vil finne seg i å bruke mindre energi og at vi derfor må klare å finne andre energi kilder. Videre utales det at sol og vind er mer segmentorientert, men at sol er en enorm ressurs på tungt befolkede steder. Informanten tror også det kommer til å bli en annen energi struktur og at jordens kjerne kommer til å bli mer brukt som energi kilde.

«Det er jo vanskelig å si, jeg hører jo ikke til de som tror at olje og gass næringen er over. Det har jeg hørt hele livet (...). Jeg tror det som vil forsvinne er de energikildene som er forurensende i stor grad. (...) Jeg er ikke blant de som tror at verden vil finne seg i å bruke mindre energi, vi må bare finne andre energi kilder, sol eller vind»

- Engineeringvirksomhet 2

Informanten til Engineeringvirksomhet 1 tror papiravisene og kanskje butikkmedarbeidere kommer til å bli borte. Informanten tror også det kommer til å gå utover oljebransjen, og at dette er en bransje som kommer til å lide mer etterhvert. Informanten har heller ikke en stor formening om hva som kommer til å skje, men at det kommer til å bli en økning i kommunikasjon og at det vil bli en endring innenfor bilindustrien.

«Jeg vil jo tro at i oljebransjen kommer det etter hvert til å bli mindre plattform, mer fjernstyring, mindre folk ute og den type ting. (...) Vi rasjonaliserer jo mer og mer så det kommer sannsynligvis til å bli mer og mer kommunikasjon og den type ting. Også biler og den type ting, kanskje noe elektrisk»

- Engineeringvirksomhet 1

Produksjonsvirksomhet 2 er på lik linje med Engineeringvirksomhet 2 og tror heller ikke oljebransjen kommer til å forsvinne, men at det vil komme noen endringer, men informanten ser på dette som noe sunt i den store sammenhengen. Informanten uttaler at virksomhetene som har produkter som er imiterbare kommer til å oppleve problemer og at Kina ikke kommer

til å ha samme suksessen som de har hatt den siste 5-10 årene. Informanten tror miljøaspektet kommer til å få en viktig betydning fremover, ved at teknologier med miljøvennlige løsninger kommer til å vokse frem. Produksjonsvirksomhet 2 uttaler at 3D-printing kan erstatte noe av det som blir produsert i dag, og at dette kan potensielt erstatte flere maskiner slik at man slipper å investere i store maskineringscenter

«Jeg tror de som har slitt de siste årene, og de som kommer til å slite er de som har produkter som veldig enkelt lar seg kopiere. (...) Da er det i hvert fall det en teknologi som potensielt på sikt kan kanskje erstatte noe av det som blir produsert på en måte i bransjen. Så hvis du kjøper et stort maskinerings senter, som vi har mange av her. Så hvis det plutselig kommer en 3D printer som gjør akkurat den samme jobben på samme tid og rimeligere, så er jo det en kjempe stor sak potensielt.»

- Produksjonsvirksomhet 2

Produksjonsvirksomhet 1 tror i likhet med Produksjonsvirksomhet 2 at det kommer store endringer i hvordan ting blir produsert og at 3D-Printing er noe som vil utvikle seg dramatisk, og føre til at man kan skreddersy det man vil til enhver tid. Det er mye som kommer til å skje i fremtiden som vi ikke vet i dag. Informanten blir ikke forundret hvis det kommer en ny industriell revolusjon i løpet av de neste 20-30 årene. Informanten tar også opp Kodak som et eksempel på at det kan få katastrofale følger hvis man ikke følger med på utviklingen og endrer seg i tide. Det derfor viktig å være med på utviklingen og endre seg i tide.

«Steinalderen tok ikke slutt fordi det var så dårlig med stein og oljealderen kommer ikke til å ta slutt på grunn av lite olje heller, den kommer til endre seg fordi du endrer deg til andre ting. (...) Det er et veldig fokus på selvkjørende biler. Og igjen, det skal mye til før lovverk osv. oppdateres på et sånt nivå at det faktisk er noe som er gjennomførbart. (...) Du ser jo det allerede i dag med 3D-printing, for eksempel.»

- Produksjonsvirksomhet 1

I likhet med Engineeringvirksomhet 2 og Produksjonsvirksomhet 2 tror ikke Kunnskapsvirksomhet 1 at olje og gass kommer til å forsvinne, men at den kommer til å bli redusert. Informanten tror at det kan bli lagt restriksjoner på bruk av transportmiddel i den industrialiserte verden, deriblant bruk av private kjøretøy. Informanten mener at vi mennesker

undervurderer endringshastigheten konsekvent og at den går mye fortere enn det vi tror den gjør. I likhet med produksjonsvirksomhet 1 og 2 mener Kunnskapsvirksomhet 1 at 3D-printing kan ta over mye av produksjon, og at produkter som kanskje blir produsert i Kina kan bli produsert hjemme.

«(...) Det kan bli lagt restriksjoner på det altså den friheten mange føler ved å sette seg i bilen og kjøre hvor dem vil kan det hende det blir gjort noe med (...) Så er det det som kan skje med 3D-printing da, hvis det er sånn at alle har en 3D printer hjemme så kjøper du ikke en skiftenøkkel fra Kina. Hvis du har den på bakrommet så trenger du ikke frakte den fra Kina heller. Da trenger du ikke lage den i Kina lengre (...) Så da er det litt sånn avhengig av hvor verden går videre nå. Vi står på sånn på kanten av en endring som kan skje flere veier.»

- Kunnskapsvirksomhet 1

Selv om de fleste av virksomhetene fremdeles har god tro på at oljebransjen ikke kommer til å forsvinne, mener mange at denne bransjen kommer til å bli redusert eller at den blir borte fordi vi finner noe annet. Flertallet av informantene tror at vi kommer til å se store endringer i hvordan ting blir produsert og hvis man ikke følger med på utviklingen kan det få store konsekvenser for virksomheten. Når det gjelder fremvoksende markeder mener tre av virksomhetene at 3D-printeren har et potensial til å endre måten ting blir produsert på i dag. Videre mener Engineeringvirksomhet 2 at vi kommer til å få andre energikilder ved at vi bruker jordens indre «kraftverk». Det kommer også fram at flere av informantene mener at vi kommer til å se en endring innenfor transport og bil industrien, med tanke på utslipp.

4.1.5 Internasjonal klimaavtale

Fra myndighetenes side er det stadig snakk om en internasjonal klimaavtale. I den forbindelse ønsket vi å finne ut hvilken retning virksomhetene tror den bærekraftige utviklingen vil ta, dersom om en slik avtale blir gjennomført.

Produksjonsvirksomhet 1 stiller seg veldig positivt til en slik avtale, men at det kan bli veldig utvannet og med dette ikke bidra til mye. Informantene kommer også innpå at når EU kommisjonen setter krav om utslipp så driver bransjer med stor lobbyvirksomhet for å utsette

disse kravene til de nye produktene er godt integrert i markedet. Informanten har inntrykk av at det ikke virker som en slik avtale er ønskelig å gjennomføre.

«(...) Det er en sånn «Ja, vi vil gjerne det men, vi vil helst ikke det». De er ikke veldig seriøse egentlig altså, så kommer de til «the crunch» og det er arbeidsplasser som blir stilt opp imot bedre miljø, da vinner arbeidsplassene hver gang. Og det er ikke så veldig bra, for det kommer til å få en smell på en eller annen måte og da kommer det til å koste mye».

- *Produksjonsvirksomhet 1*

Også Kunnskapsvirksomhet 2 forholder seg til dette på samme måte som Produksjonsvirksomhet 1. De er meget positivt stilt til slik avtale, men mangler troen på at den kommer til å bli gjennomført i nærmeste fremtid. Informanten til Kunnskapsvirksomhet 2 begrunner denne påstanden med at norsk klimadebatt ikke bærer preg av at de vet hva som foregår i andre deler av verden. Videre uttrykker han også at det blir gitt et falskt bilde av engasjementet og viljen til å faktisk gjennomføre en slik avtale. Mye blir sagt og lovet, men lite blir gjennomført. Virksomheten synes det er en godt prinsipp å betale for utslipp, men at det er viktig å ha systemer som gjør at utslippene ikke dukker opp et annet sted.

«Jeg kan ikke se at vi har kommet noe nærmere for eksempel en internasjonal klimaavtale (...) Det er klart det at når folk kommer og snakker på de store klimakonferansene da høres det ut som alle er veldig opptatt av det, men når du ser hva de faktisk gjør så er det grunn til å være litt bekymret».

- *Kunnskapsvirksomhet 2*

Kunnskapsvirksomhet 1 ser viktigheten av å få en klimaavtale som påvirker oss mennesker og ikke bare virksomheter. Ved at den kommer til påvirke transport og hevder at halvparten av energiforbruket i Norge går til transport. Videre uttales det at Norge burde stå fram som en flaggbærer og signalbærer for resten av verden, slik at andre store industrialiserte land blir motivert til å komme etter. Informanten er også bekymret for at klimaavtalen bare skal bli kvotesalg og da er det ikke mye å få gjort annet enn å vurdere hvor mye utslipp man vil ha og kjøpe tilsvarende med kvoter. Det er derfor viktig at det kommer en klimaavtale som påvirker alle.

«Skal vi få noe orden på klimaregnskapet i Norge så er det oss som enkeltindivider det går på, nå har politikerne gjort det som er så enkelt, så nå er det som jeg sier sette begrensninger på hva vi får lov til (...) Så det er veldig mye hvordan myndighetene velger å oversette klimaavtalen til norske forhold».

- Kunnskapsvirksomhet 1

Det er en felles oppfattelse blant alle virksomhetene at en internasjonal klimaavtale vil være positivt for både virksomheter og mennesker. Produksjonsvirksomhet 1, Kunnskapsvirksomhet 2 og Kunnskapsvirksomhet 1 ser på en internasjonal klimaavtale som en mulighet og en positiv ting. Men ingen er veldig optimistiske på at det kommer til å la seg gjøre å få til en internasjonal klimaavtale, samtidig som de er redd for at reguleringene kan kjøpes ved hjelp av kvotesalg. Det blir påpekt at de som står i fronten på denne diskusjonen ikke nødvendigvis gjør det de sier. Kunnskapsvirksomhet 1 ønsker at Norge må stå i spissen og vise andre land at det lar seg gjøre å møte disse kravene, slik at andre land blir motivert til å følge etter.

4.1.6 Oppsummering Kunnskap

Kunnskapsnivået til informantene er varierende. Dette er illustrert i følgende tabell. Tabellen inneholder hva virksomhetene har svart når spørsmålet om hva de legger i begrepet bærekraftig utvikling blir spurt.

Kunnskap	
Kunnskapsvirksomhet 1	Bruke mindre ressurser, energi og ressursbesparende produkter, øke villigheten til å kjøpe miljøvennlige produkter
Kunnskapsvirksomhet 2	Fornuftig ressursbruk og konsum, effektiv utnyttelse,
Produksjonsvirksomhet 1	Null vekst i forbruk og ressurser, befolkningsveksten må stagnere
Produksjonsvirksomhet 2	Effektiv og kostnadsbesparende produksjon, forurensing
Engineeringvirksomhet 1	Bruke mindre ressurser
Engineeringvirksomhet 2	Bruke mindre ressurser, forurense mindre, befolkningsvekst

Tabell 3: Oversikt kunnskap

Ut i fra tabellen ser vi at hva virksomhetene forbinder med bærekraftig utvikling, varierer fra virksomhet til virksomhet. Tabellen reflekterer i stor grad alle virksomhetenes besvarelser relatert til kunnskap om bærekraftig utvikling.

Totalt sett mener virksomhetenes informanter at bærekraftig utvikling handler om å bruke mindre ressurser, samt redusere utslipp. De mener også at en internasjonal klimaavtale kan ha positiv innvirkning på verdens utvikling. Selv om det er liten tro på at det kommer en slik avtale og det ble gitt uttrykk for at enkelte deler av verden var lite villig til å være med på en bærekraftig utvikling, blir det forbundet med fordeler og muligheter for konkurransefortrinn og langsiktig overlevelsessevne. Dette viser at virksomhetene er klar over hva som kreves av de i fremtiden. Forhåpentligvis reflekteres dette videre over i deres (2) *holdning* og (3) *atferd* rundt temaet. Vi vil nå ta for oss hvordan virksomhetene tror de selv vil bli påvirket av en bærekraftig utvikling, og deres (2) *holdning* til tema.

4.2 Holdning

Vi har hittil tatt for oss hva virksomheter har nevnt i forhold til hvordan verden kommer til å utvikle seg med hensyn på bærekraftighet. Vi vil nå gå nærmere inn på hva virksomhetene har sagt i forhold til hvilke holdninger de har til bærekraftig utvikling, og hvordan de tror det vil påvirke deres virksomhet. Hva er det som driver disse virksomhetene til å være med på denne utviklingen?

Vi tar først for oss hvordan de tror en internasjonal klimaavtale kommer til å påvirke virksomheten, deretter hvilke utfordringer de ser for seg en bærekraftig utvikling vil innebære for virksomheten i fremtiden. Videre undersøker vi hvordan de ser på sine egne framtidsutsikter, samt hvordan de forholder seg til nåværende og fremtidig ressursknapphet. Til slutt går vi inn på i hvilken grad virksomhetene er villig til å inngå utradisjonelle samarbeid for å sikre en bærekraftig fremtid.

4.2.1 Klimaavtale

Avslutningsvis i forrige del av analysen tok vi for oss hva virksomhetene trodde om en internasjonal klimaavtale, og i hvor stor grad de tror en slik avtale kommer til å bli gjennomført. Vi ønsker i denne delen å finne ut av hvordan virksomhetene tror de selv kommer til å bli påvirket av en slik avtale. Siden vi bevisst har gått inn for å intervju virksomheter som vil bli påvirket av miljøkriser, fikk vi utbytte av dette ved at mange av de hadde en klar mening om hvordan det kom til å påvirke virksomheten. Hvorvidt virksomhetene hadde et realistisk syn på hvordan de ville bli påvirket kan jo diskuteres.

Engineeringvirksomhet 1 forklarer at de vil bli påvirket i den grad deres bransje blir påvirket. De har ikke tenkt så mye på hvordan de skal imøtekomme de utfordringene som følger med en klimaavtale, men sier at de følger bransjen og at det er der de skal være konkurransedyktige. Her ser vi at virksomheten prøver å flytte fokuset vekk fra seg selv og sin bransje, ved å peke på andre bransjer som de mener er like forurensende.

«Ja jeg tenker vi blir involvert i den graden vår bransje blir involvert. (...) Der forestiller jeg meg kanskje at vannanlegg er like forurensende som olje og gass ut i fra veining på grunnvann og sånt forskjellig».

- Engineeringvirksomhet 1

Mange av de intervjuede virksomhetene forbinder en internasjonal klimaavtale med restriksjoner på utslipp av klimagasser, og det informantene sier reflekterer tydelig graden av hvor mye de tror de vil bli påvirket.

Kunnskapsvirksomhet 1 forklarer at på grunn av deres mangel på klimautslipp, så vil de ikke direkte bli påvirket av en slik avtale, men mulig indirekte gjennom sine kunder. Informanten legger ikke skjul på at en internasjonal klimaavtale vil påvirke de hvis den rammer en av deres bransjer, men ser også på det som en mulighet hvis det rammer mennesker. Videre ser de på en slik avtale som både en fordel og ulempe. Det er en fordel på grunn av muligheten de får til å dekke nye kundebehov og nye markeder, samtidig ser de en ulempe ved at konkurrenter kan komme de i forkjøpet.

«(...) hvis klimaavtalen omfatter reguleringer for [...] så vil jo det slå rett inn på oss. Og som jeg sa så er det en fordel og ulempe, det er jo en fordel for oss fordi vi kan utvikle nye ting som kunden må ha (...) på en annen side så gir det konkurransedrivende fordel for de som er tidlig ute».

- *Kunnskapsvirksomhet 1*

Produksjonsvirksomhet 2 forklarer at de ikke har store utslipp hos de selv og at de kildesorterer og betaler miljøavgift når de kjøper nytt utstyr og maskiner. Informanten forbinder en internasjonal klimaavtale til rammebetingelsene for sluttkundens industri, og tror derfor at det ikke vil påvirke deres virksomhet noen stor grad. De er allikevel positivt innstilt til restriksjonene i denne industrien blir pålagt i forhold til å videreutvikle for eksempel produkter, for å tilfredsstille miljøkrav som resultat av en klimaavtale. Dette ser virksomheten på som er stor fordel ved at de må utvikle nye produkter.

«Da er du på et overordnet nivå knyttet til rammebetingelsene til [...]industrien tenker jeg (...) Det er klart at man kan jo tenke seg til at det vil være en positiv oppside i investering takta hos selskapene i forhold til moderne [...]. Både støy og forurensning mindre enn på gamle».

- *Produksjonsvirksomhet 2*

Kunnskapsvirksomhet 2 forbinder også en internasjonal klimaavtale med reguleringer for miljøutslipp, og påpeker hvordan en slik avtale kan påvirke deres selskap negativt internasjonalt. De stiller seg generelt meget positivt til en slik avtale og slike tiltak, men forklarer at avtalen må bli innført på en slik måte at det ikke gir rom for å flytte utslippene andre steder. En internasjonal klimaavtale kan påvirke virksomheten på internasjonal basis ved at naturbaserte fabrikker i Europa blir stengt, noe som igjen kan føre til større kullbasert produksjon i Kina.

«Hvis du ser for eksempel i vår bransje så produserer vi mesteparten av produktene basert på naturgass, mens for eksempel i Kina så produseres mesteparten av produktene med utgangspunkt i kull. Og hvis vi da innfører politikk som gjør det at vi

stenger ganske bra naturgassbaserte fabrikker i Europa, også vil det medføre at man får mer kullbasert produksjon i Kina».

- *Kunnskapsvirksomhet 2*

Som Kunnskapsvirksomhet 1 og Engineeringvirksomhet 2, ser også Produksjonsvirksomhet 1 muligheter for virksomheten ved en slik avtale. Informanten uttaler at det handler om hvordan man forholder seg til det, og være villig til å endre seg i takt med utviklingen. Hvis man går negativt mot disse reguleringene og sier at man heller vil ha det produktet som ikke er bærekraftig, så taper man.

«Her er det potensiale for å ta tak i ting og som vi kan få gjort noe positivt ut av også som vi kan tjene penger på, hvis vi bare ser det og griper tak i det».

- *Produksjonsvirksomhet 1*

Engineeringvirksomhet 2 forholder seg til en internasjonal klimaavtale på samme måte som Produksjonsvirksomhet 1 og Kunnskapsvirksomhet 1. De mener en slik avtale er positiv, men at man må være villig til å endre seg og ta sjansen på å være førstemann på markedet. Videre blir det forklart at de derfor vil være nødt til å pusse enda mer på de nye teknologiene de satser på i dag. Informanten peker også på at det er kjekt med ny teknologi, men at de liker å bruke det de pleier å bruke, men samtidig så må det skje et kvantesprang, der noen tørr å være først ute å bruke den nye teknologien.

«(...) jeg tror vi bare må øke takten på de miljømessige produktene våre, eller de vi har drevet med. (...) Så jeg tror ikke det blir noe dramatisk i det. Jeg tror det kanskje at det må bli et taktomslag og så blir det sånn vi må forvente at våre kunder blir mer interessert i disse teknologiene».

- *Engineering virksomhet 2*

Virksomhetene har en generell positiv holdning til en slik klimaavtale og ser på dette som en mulighet til å utvikle nye produkter og øke konkurransefortrinn. Mange tror allikevel ikke de kommer til å bli direkte påvirket på grunn av at de ikke har nok utslipp av klimagasser. Hvorvidt dette er sant, eller om meningen er preget av en fornektelse og/eller mangel på kunnskap er uvisst. Virksomhetene tror heller at de kommer til å bli påvirket indirekte

gjennom for eksempel kunder, ved at de stiller krav til virksomheten på grunn av klimaavtaler og det økte fokuset på bærekraftig utvikling. Dette sees på som en fordel i noen av virksomhetene, som sier at de da har større mulighet til å forbedre produktene sine. Det blir derimot ikke nevnt om virksomhetene ser på en klimaavtale som en mulighet til å påvirke kundene sine. Videre ser vi at spesielt en virksomhet viser tegn til ville flytte fokuset vekk fra seg selv, og en tilbakelent holdning som ikke fører verden og bærekraftig utvikling noe videre.

4.2.2 utfordringer

I (1) Kunnskap spurte vi virksomhetene om hvilke utfordringer de så for seg i forhold til en bærekraftig utvikling i løpet av de neste 5 årene, samt 20 år frem i tid. Vi ønsker nå å se på hvilken holdning de har til disse utfordringene.

Kunnskapsvirksomhet 2 forklarer at utfordringen de fokuserer på, på 5 års sikt, er å stadig forbedre sine produkter til kunden. Informanten forklarer også at de lanserte noen år tilbake et produkt med en garantert lavt karbon avtrykk, men opplevde ikke at de fikk noen form for økt betalingsvilje fra kundene. Dette er en god beskrivelse på at kundene ikke er opptatt av bærekraftige produkter enda.

«Vi ser jo at dette produktet ble godt mottatt i markedet på den måten at vi fikk mye goodwill og som mange aktører rundt oss blei opptatt av, men det var likevel ikke slik at våre kunder ønsket å betale en høyere pris for dette produktet»

- Kunnskapsvirksomhet 2

I lengre sikt ser kunnskapsvirksomhet 2 på ekstremvær som en stor utfordring for deres kunder, som igjen påvirker de. Virksomheten har et ønske om å være en del av løsningen til denne utfordringen med å lage produkter som bidrar til mindre utslipp.

«(...) hvis vi ser etter 15 år og enda lengre frem i tid, så regner jo det internasjonale klimapanelet og andre aktører med at vi får økt innslag av ekstrem vær og at dette er forventet å få en negativ effekt på [...]. Dette kan jo bety at de som er våre kunder igjen står ovenfor store utfordringer».

- Kunnskapsvirksomhet 2

Videre er Produksjonsvirksomhet 1 klar i sin tale når det angår virksomhetens utfordringer relatert til et 5 års perspektiv. I deres industri er det stort prispress, og fokus på at kunden skal få mer igjen for produktet de kjøper. Informanten forteller også at de har en prisreduksjon mellom 1 og 3 % prisreduksjon i året og at det er en utfordring med tanke på å redusere kostnader. Informanten nevner også at markedet er veldig ustabil for tiden.

«Prisreduksjoner. Altså vi jobber jo i [...]industrien og det er jo et særdeles konkurransedrevet marked og der er det jo prispress hele tiden»

- Produksjonsvirksomhet 1

På lengre sikt var svaret derimot ikke like klart, men virksomheten hadde allikevel en formening om at utviklingen av deres industri i Øst-Asia, for eksempel Kina vil skape en utfordring for virksomheten ved at de skal opp på et nivå som resten av verden allerede er i og at dette ikke er bærekraftig.

I forhold til Produksjonsvirksomhet 1, hadde Kunnskapsvirksomhet 1 mange tanker rundt hvilke utfordringer de kom til å møte i de ulike bransjene sine på 5 et års perspektiv. De opererer i mange ulike bransjer, som betyr at utfordringene er svært forskjellige. De viktigste utfordringene sett i forhold til sin bransje var blant annet å finne nye markeder, utvikle nye produkter og tjenester som markedet har bruk for, og håndtere turbulensen i enkelte av bransjene.

«På 5 år sikt så er jo det som veldig mange bedrifter sliter med å få innvert fort nok, komme opp med nye produkter og tjenester som markedet har bruk for, å gjerne på en sånn måte at vi kan sette en støkk i konkurrentene våre så komme med litt disruptiv innovasjon, og gjøre litt sånn som ingen har tenkt på før».

- Kunnskapsvirksomhet 1

På lengre sikt snakker Kunnskapsvirksomhet 1 mye om hvordan utfordringer som knappe ressurser vil påvirke virksomheten. Ikke nødvendigvis i form av de knappe ressursene vi kjenner til i dag som olje og metaller, men i form av talent og arbeidskraft. At de muligens vil

være nødt til å hente arbeidskraft fra utlandet mener Kunnskapsvirksomhet 1 vil komme til å påvirke dem i fremtiden, samt utfordringen å snu fokuset vekk fra olje og gass.

«(...) talent mangel kommer til å bli en stor utfordring, og spesielt for små land som Norge som er relativt lukket økonomi. Sånn sett så må vi ut å hente arbeidskraft andre steder, om vi må hente de hit eller flytte aktivitetene ut det er vi ikke sikker på. Så det er en av de store utfordringene på lengere sikt».

- Kunnskapsvirksomhet 1

Felles for Engineering virksomhet 1 og Produksjonsvirksomhet 2 var at de mente en av utfordringene de kom til å møte var å være konkurransedyktige i forhold til å tilpasse seg det fremtidige kostnadsnivået. En annen stor utfordring er kostnadsnivået med tanke på «lønnsfesten» som vi har bevilget oss. Informanten legger også vekt på at de ikke kan fortsette som før de neste årene.

«De viktigste utfordringene for oss er konkurransekraft. Det å være i posisjon for å ta nye produkter framover, det å så lykkes på en måte i markedet.

- Produksjonsvirksomhet 2

På lengre sikt derimot, gikk den oppfattede utfordringen til Produksjonsvirksomhet 2, som Kunnskapsvirksomhet 1, over i utnyttelse av teknologi og kompetanse. Der virksomheten faktisk har den spisskompetansen som kreves for å drive igjennom forandringene i løpet av 15-20 år.

«Jeg tror det kommer til å gå veldig mye på det her med utnyttelsen av teknologi. Det kommer til å gå mye på automatisering. Det kommer til å gå mye på kompetanse.

- Produksjonsvirksomhet 2

Engineering virksomhet 2 forteller at utfordringene er å hele tiden tilpasse seg de nye markedene som kommer, samtidig som de må prøve å holde seg i de gamle markedene. Informanten forklarer også hvordan virksomheten skal få en bedre miljøprofil.

«Det er jo klart at, det er jo veldig mye som går på sånn at man får en stadig sterkere miljøprofil. Eiere, virkningsgrader, lavere utslipp, mindre forbruk og mindre

forurensning ja, osv. Så kan du si mindre forbruk av innsatsmidler også, for å levere det vi skal levere. Både materiell og alt som hører til».

- *Engineeringvirksomhet 2*

På lengre sikt er Engineeringvirksomhet 2 litt mer usikker, men tror at det kommer til å bli en stor grad av optimalisering. Informanten tror derimot ikke at det kommer til å komme noen banebrytende ny teknologi inn i bransjene deres.

«Der kan det komme flere, men sånn umiddelbart beslektet vår industri som vi kan gå inn på, der tror jeg det kommer nye ting».

Det viste seg at det var lettere for enkelte virksomhetene svare på hvilke utfordringer de kom til å ha på 5 år, enn 20 år sikt. Dette kan tyde på manglende langsiktig tankegang, et prinsipp også nevnt av Winston (2014b) i litteraturen, er viktig for virksomheter som ønsker å ta del i bærekraftig utvikling. Kortsiktige utfordringer ble nevnt som prisnivå og konkurransekraft i form av nytenkning og differensiering. På lengre sikt så virksomhetene heller utfordringer i utnyttelse av teknologi og å forholde seg konkurransedyktige på nye markeder. Virksomhetene som skilte seg ut var Kunnskapsvirksomhet 1 som ga uttrykk for svært relevante utfordringer knyttet til bærekraftige utvikling, ved å nevne både knappe ressurser og talentmangel. Engineeringvirksomhet 2 nevnte at de ville se utfordringer i å mindre av ulike innsatsmidler, samt Kunnskapsvirksomhet 2 som nevner utfordringer i form av ekstremvær.

4.2.3 Framtidsutsikter

Vi spurte også virksomhetene om de trodde de kunne fortsette som de gjør i dag, i fremtiden. Både på kort og lang sikt mener de fleste av virksomhetene at de i større eller mindre grad må endre seg.

Kunnskapsvirksomhet 1 forklarer at de ikke tror de kommer til å se store forskjeller innenfor en 10 års periode, men sier at de må komme seg opp på solide ben innenfor den bærekraftige industrien for å kunne fremstå som bærekraftig. På lengre sikt har ikke informanten noen konkrete tanker om hva som skjer, men uttaler følgende.

«Ja, da må vi endre oss veldig, vi vil ikke kjenne igjen bedriften, det hadde forbauset meg om miksen av produkter var likedan da. Den største endringen er at samfunnet vil være veldig forskjellig, helt andre behov vi skal dekke».

- Kunnskapsvirksomhet 1

Produksjonsvirksomhet 2 er mer konkret forhold til om de tror de kan fortsette som før de neste 5 årene, og hva som må endres. Informanten uttaler blant annet at de må utvikle produkter som er vanskelig å kopiere og montere.

«Nei, overhodet ikke. (...) Det har noe med utnyttelse av teknologi, og spisskompetanse på de forholdene vi skal være god på. I og med at vi er en produksjonsbedrift som lager avanserte produkter, så er det er jo det som er vår strategi.

- Produksjonsvirksomhet 2

Engineering virksomhet 1 forteller at de vil være nødt til å se seg om etter alternativer til den bransjen de nå befinner seg i. Videre forklarer informanten at de ikke tror de kan fortsette akkurat som de gjør i dag, men at de handler om å få kostnadene ned og få opp effektiviteten slik at de totalt sett blir mer lønnsomme. Informanten ser allikevel for seg at virksomheten er i samme bransje om 15-20 år.

«Vi blir vel påvirka ved at vi må se på alternativer(..), ellers får jo vi selv problemer, hehe, så enkelt er det. (...) hvis vi ikke øker konkurransekraften vår og slåss for de prosjektene som nå er, så vil det gå dårlig».

- Engineering virksomhet 1

Både på kortere og lengre sikt mente de fleste av virksomhetene at de ville være nødt til å omstille seg, men i hvor stor grad var svært individuelt. Også her kom utnyttelse av teknologi og markeder inn i bilde. Der noen mener virksomheten ikke kommer til å være å kjenne igjen, vil andre virksomheter tviholde på sin produksjon og sin bransje. Hvor villige de er til å møte endringer virker også varierende.

4.2.4 Sårbare ressurser

For å få en dypere forståelse av hvordan virksomhetene forholder seg til bærekraftig utvikling har det vært viktig for oss å stille spørsmål rundt virksomhetens ressurser, og hvilke de ser på som virksomhetens viktigste. Hvordan vil sårbare ressurser påvirke virksomheten? Videre spurte vi om virksomheten hadde noen ressurser de i fremtiden kan tenke seg ville bli sårbare. Ville virksomhetens viktigste ressurser også være de ressursene de i fremtiden tror ville bli sårbare?

Når vi stilte spørsmålet om hva virksomhetene ser på som sin viktigste ressurs, var det en viktig gjentakende tendens. Hos alle virksomhetene kom det frem at menneskene i virksomheten, og deres kompetanse blir sett på som en av virksomhetens viktigste ressurser. Dette bekreftes også i litteraturen av Senior og Swailes (2010a) og Benn et al. (2014).

Engineeringvirksomhet 1 og Kunnskapsvirksomhet 2 svarte kort og konsist at det er folk som er virksomhetens viktigste ressurs. Produksjonsvirksomhet 1 uttaler det samme, men legger til at det er et høyt prispress som igjen går utover lønnsnivået i bransjen. Dette går videre som utover hvor attraktiv bransjen er for potensielle ansatte.

«Det tar en stund å lære opp folk altså, det å få folk til å komme inn i det vi driver med og å forstå hva vi gjør og sånne ting. Da har det en høy verdi, hvis det skal byttes ut hele tiden så koster det mye. Og det er problematisk».

- *Produksjonsvirksomhet 1*

Også Engineeringvirksomhet 2 og Kunnskapsvirksomhet 1 begrunner sitt synspunkt, med at mennesker er virksomhetens mest sårbare ressurs med kompetansen de tilegner seg i virksomheten over tid, og konsekvensene av å miste den kompetansen hvis menneskene bestemmer seg for å forlate virksomheten. Dette samsvarer med det Benn et al. (2014) forklarer om kunnskap.

«Vi er jo en bedrift hvor de ansatte forsvinner ut av porten klokka fire og som håper de komme tilbake dagen etter. Så den mest sårbare ressursen vi har, det er mennesker, kompetanse er noe annet en kunnskap (...). Det kommer til å bli en veldig kamp for tror jeg. Så det blir en knapphetsressurs å ha kloke hoder (...).»

- *Kunnskapsvirksomhet 1*

Videre stilte vi spørsmålet om virksomhetene hadde noen andre ressurser de tror kommer til å bli knapphet på i fremtiden. Her var det bare Kunnskapsvirksomhet 1 og Produksjonsvirksomhet 1 som også her nevner mennesker og deres kompetanse. De har en klar formening om at mennesker ikke bare kan bli en knapp ressurs i fremtiden, men at det også er sårbart for virksomheten nå i dag.

«Det er ikke bare fremtiden, det er sårbart nå. Vi driver i en industri som det er en beintøff konkurranse, prispress og det vil si at vi har ikke verdens beste lønninger».

- *Produksjonsvirksomhet 1*

Kunnskapsvirksomhet 1 utaler at det kommer til å bli en kamp om kompetansen og at hvis økonomien skal vokse så er behovet for arbeidskraft veldig stor. Ser vi på den industrialiserte verden så går fødselsratene ned. Virksomheten hevder at det er to måter å kompensere for det, det ene er at vi automatiserer mye, så dere slipper å bruke hjernen på det og det andre er at vi er flinke til å plukke ut kompetansen som vi mener vi trenger. Informanten peker også på at det er en kompetanseflukt til de landene som er på vei opp.

«Det kommer til å bli en veldig kamp for tror jeg. Så det blir en knapphetsressurs å ha kloke hoder og noen deler av verden er mere folkerike, så det vil si at de kan få et fortinn fordi de er folkerike»

- *Kunnskapsvirksomhet 1*

Resten av virksomhetene nevnte derimot ikke mennesker og deres kompetanse som en knapp ressurs i dag og i fremtiden, men ulike ressurser virksomhetene er avhengig av i sin produksjon. Mange av virksomhetene ga også uttrykk for at de merker at prisene på disse ressursene stadig øker, som også blir nevnt av Schiller (2011) i litteraturen. Dette er en konsekvens av at det begynner å bli knapphet på disse ressursene.

Produksjonsvirksomhet 2 forklarer at deres produksjon er avhengig av ulike metaller, og at tilgangen på disse metallene kan være en utfordring til tider med tanke på både pris og knapphet.

«Nå er det jo sånn at vi har fått tak i det vi har ønsket, men det er klart at da er vi inne på pris også. (...) Prisene blir høyere, og tilslutt hvis prisen går for mye opp så er det jo ikke konkurransedyktig lenger».

- Produksjonsvirksomhet 2

Kunnskapsvirksomhet 2 legger vekt på en viktig ressurs som ikke nødvendigvis påvirker de direkte, men indirekte. Dette er tilgangen på ferskvannsressurser som begynner å komme på et nivå som ikke er bærekraftig i mange regioner i verden. Dette bekreftes av Meadows et al. (2005) som nevner at knappheten på vann stadig blir verre på grunn av uforsvarlig bruk og økt befolkningsvekst. Videre forklarer informanten at industrien de leverer til bruker 70% av alt ferskvann vi mennesker trenger, som igjen går utover virksomheten.

«Så er har vi jo en annen faktor som er like alvorlig, men ikke like mye diskutert som klimaforandringene, men det er jo tilgangen på ferskvannsressurser (...) For mange regioner i verden så er jo mangelen på ferskvann allerede en stor utfordring og utover de neste 10 årene så vil jo denne utfordringen bare øke mer og mer.

- Kunnskapsvirksomhet 2

Selv om alle virksomhetene i all klarhet uttrykte at mennesker og deres kompetanse er virksomhetens viktigste ressurs, var det kun to virksomheter som også trodde at mennesker og deres kompetanse kunne lide av fremtidig knapphet. Det kan kanskje sees på som oppsiktsvekkende at kun Produksjonsvirksomhet 2 og Kunnskapsvirksomhet 1 så på mennesker og deres kompetanse som en knapp ressurs allerede i dag. Resterende virksomheter uttrykker at de ser en mulig sårbarhet i ressursene de bruker i deres produksjon på grunn av miljømessig knapphet. Kunnskapsvirksomhet 2 nevner at ferskvann er en viktig ressurs som de indirekte kan bli påvirket av, og ser på dette som en stor utfordring for fremtidig fortjeneste og drift, samt for mennesker generelt.

4.2.5 Virksomhetens fordeler og ulemper

En stor del av vår avhandling går i å finne ut hva som driver virksomheter mot bærekraftighet. Vi ønsker derfor å finne ut hvorfor virksomhetene endrer seg, og fortsetter dermed analysen fra (1) *Kunnskap*, der vi gikk igjennom fordeler og ulemper med bærekraftig utvikling på et generelt nivå. Vi vil nå se på hvordan disse fordelene og ulempene vil påvirke virksomheten, det kom fram at de så på bærekraftig utvikling som noe positivt for virksomheten.

Engineeringvirksomhet 1 forholdt seg derimot ikke direkte positivt til bærekraftig utvikling. Selv om virksomheten mente at «fordeler» lå i ordene bærekraftig utvikling. Informanten uttrykker at de er klar over at en slik utvikling vil kreve at både virksomheten og deres ressurser vil måtte omstille seg, men har ingen planer om å gjøre dette. Man kan derfor antyde at Engineeringvirksomhet 1 vil kunne få store utfordringer i fremtiden.

«Ligger ikke det litt i ordet da? At det skal være en fordel å være bærekraftig. (...) da måtte man klare å omstille seg og ressursene på noe annet. Og det har vi jo egentlig, som jeg sa, ikke noen planer om å gjøre».

- *Engineeringvirksomhet 1*

Kunnskapsvirksomhet 1 på en annen side, er en virksomhet som virkelig har forstått og tatt bærekraftig utvikling innover seg. Virksomheten tar opp mye av det som går igjen i litteraturen, og viser en stor forståelse for hvordan bærekraftig utvikling kan virke risikofullt på kort sikt, men ser hvor stor fortjenesten kan bli på lang sikt.

«Jeg ser bare fordeler, alle skal dit. For det er veldig mange bedrifter som ser stor risiko ved det med fortjeneste. Da må du tenke på hvor lang sikt man ser. Det er klart det å ta det ekstra skrittet nå kan koste deg litt mere enn hvis du ikke tok det. Det kan det hende du har lite inntekter om noen år.

- *Kunnskapsvirksomhet 1*

Produksjonsvirksomhet 1 forklarer i bunn og grunn at de blir drevet mot bærekraftig utvikling ut i fra de insentivordningene som gis. De legger fram et eksempel på insentivordningene de har benyttet seg av i Ungarn, hvor fabrikken drives av solcellepanel. Informanten forteller

også at hvis det hadde vært intensiver for dette i Norge så kunne dette vært noe de kunne innført her også.

«Det hadde vi nok ikke gjort hvis vi ikke hadde fått den insentivpakka som vi fikk fra myndighetene. Men da gjør vi det».

- *Produksjonsvirksomhet 1*

Engineeringvirksomhet 2 forklarer at de ser fordeler med bærekraftig utvikling, ved at de teknologiene de allerede har begynt å utvikle kan bli mer aktuelle. Blant annet ved at myndighetene i større grad ser seg villig til å bistå med finansiering. Videre forklarer de at det som driver deres positive holdning til bærekraftighet er at de ser på det som en konkurransefordel. De ser muligheter til å få opp effektiviteten og bruke mindre av alle ressurser, som igjen gjør produksjonen og produktene til kundene billigere. Virksomheten mener negative sider ved en bærekraftig utvikling kan komme nedgangstider i forskjellige sektorer som de opererer i.

«Fordeler er faktisk del av de hårete teknologiene vi har drivet med, som vi har brukt mye penger på, alt for mye penger på hvis jeg skal innrømme det. Så tror jeg den kan bli mer aktuell, at den kan få livets rett på et eller annet tidspunkt (...)»

- *Engineeringvirksomhet 2*

Det var viktig for vår avhandling å finne ut hva som driver virksomhetene mot en bærekraftig utvikling og hva som holder de igjen. Virksomhetene ser på dette som en utvikling de uansett vil være nødt til å forholde seg til, om ikke nå, så i fremtiden. Det var stort sett en positiv holdning mot bærekraftighet. Mange av virksomhetene ser gode insentiver og store muligheter for enten nye markeder, behov og konkurransefordeler, eller mulighet for å øke salget på eksisterende produkter. Dette er verdt å bemerke seg ettersom Utting og Unies (2000) i litteraturen nevner mange av disse faktorene som drivere til bærekraftig endring. En virksomhet ga derimot uttrykk for at de ikke ville komme til å endre sin virksomhet fra hva de driver med i dag.

4.2.6 Utradisjonelle samarbeid

En av de store endringene virksomheter er nødt til å gjennomføre for å imøtekomme utfordringer relatert til bærekraftighet er ifølge Winston (2014b) og Pivot rammeverket utradisjonelle samarbeidsformer. Derfor ønsket vi å finne ut hvordan virksomhetenes holdning var til utradisjonelle samarbeid for å oppnå (bærekraftige) konkurransefordeler, og hvilke positive utfall de eventuelt så i et slikt samarbeid.

Kunnskapsvirksomhet 1 var den eneste som uttrykte at utradisjonelle samarbeidsformer var noe det kom til å bli mer av i fremtiden. Winston (2014b) forklarer videre at bakgrunnen til hvorfor det er nødvendig med slike samarbeid kommer av at fremtiden krever løsningen som går forbi kapabilitetene til hver enkelt virksomhet. Dette er et syn Kunnskapsvirksomhet 1 deler, og de uttrykker at slike samarbeid er det som trengs for å videreutvikle virksomheten.

«En av de store tingene vi vil se i de neste 10-15 årene er samarbeidsformer man aldri kunne sett for seg. (...) alle fordelene som kommer fra forskjellige utradisjonelle samarbeid, er at det kommer noen som tenker annerledes. Ellers gjør vi jo det samme».

- *Kunnskapsvirksomhet 1*

Ut i fra svarene vi fikk av resterende virksomheter forsto vi i ettertid at de hadde en annen oppfatning av hva som ble lagt i begrepet «utradisjonelt samarbeid» enn hva vi hadde. Virksomhetene forholdt seg stort sett positivt til utradisjonelle samarbeid, helt til de forsto at hva vi la i dette var mer eller mindre direkte samarbeid med konkurrenter. For eksempel forklarte Engineeringvirksomhet 1 at dette var noe de allerede gjorde, og at de per dags dato samarbeidet med en virksomhet innenfor samme segment, for å gjensidig styrke begge virksomheter, samt få større kontrakter. Videre forklarte de at de også tidligere har samarbeidet med ulike virksomheter for å kunne tilby komplette tjenester. Etter hvert viste det seg at ingen av disse var konkurrenter av Engineeringvirksomhet 1. Når vi da stilte oppfølgingsspørsmålet om de kunne tenkt seg å gå inn i samarbeid med (...), som er en konkurrent av virksomheten, fikk vi følgende svar.

«(...) det tror jeg sitter langt inne. For der er vi jo også styrt av kundene til å konkurrere».

- *Engineeringvirksomhet 1*

Videre hadde også resterende virksomhetene misforstått hva vi mente med et slikt samarbeid. Produksjonsvirksomhet 2 forklarte at de ser positivt på slike samarbeid, og mener de gjennomfører dette ved å samarbeide om effektive løsninger i hele verdikjeden. Dette er også hva Kunnskapsvirksomhet 2 snakker om når de sier de er villig til å gjennomføre utradisjonelle samarbeid. Produksjonsvirksomhet 1 forklarer at de ser muligheter ved slike samarbeid, men at dette gjelder i forbindelse med underleverandører, kunder og indirekte konkurrenter.

Vi fikk ulike svar ut i fra hva de forskjellige virksomhetene ser på som utradisjonelt samarbeid, og spørsmålet vårt skulle derfor kanskje vært formulert på en annen måte. Mange av virksomhetene var svært villig til å gjennomføre utradisjonelle samarbeid, og mente at de allerede hadde gjennomført dette i stor grad. Det viste seg fort at hva virksomhetene la i begrepet utradisjonelt samarbeid, var mer eller mindre ganske tradisjonelle samarbeidsformer enten opp eller ned i verdikjeden. At vi ønsket å forhøre oss om de så for seg å samarbeide direkte med konkurrenter i forbindelse med bærekraftig utvikling, kom ikke frem før vi stilte spørsmålet direkte. Et slikt samarbeid viste seg fort at var svært lite tiltrekkende for virksomhetene, bortsett fra for Kunnskapsvirksomhet 1, som var innforstått med at slike samarbeidsformer kom det til å bli mer av.

4.2.7 Krav og reguleringer

Før vi går over på hvordan virksomhetene imøtekommer bærekraftig utvikling, går vi avslutningsvis inn på hvordan de forholder seg til eksisterende og fremtidige krav og reguleringer. Vi har tidligere vært inne på klimaavtalen, og funnet ut at virksomhetene forholder seg generelt sett positivt til dette. Verdens befolkning og myndigheter blir stadig mer klar over at det kreves endringer i væremåte og utførelse, og på grunn av dette kommer det stadig flere krav og reguleringer som tvinger virksomheter til å produsere og tenke mer bærekraftig. Dette blir også nevnt i litteraturen, hvor Richards og Gladwin (1999) forklarer at når problemene først er identifisert, fungerer myndigheter og media som tvangsfremmede press som dytter virksomheter i en bærekraftig retning.

Hvilken holdning har våre virksomheter til slike krav og reguleringer? Innenfor dette temaet forholder alle virksomhetene seg positivt, og forklarer at det egentlig ikke er noe spørsmål om å gjennomføre eller ikke. Det implementeres i virksomheten, ferdig med det. Produksjonsvirksomhet 1 og Kunnskapsvirksomhet 1 forklarer at det de syns det er viktig å ligge foran de eksisterende kravene og reguleringene myndighetene stiller. At noen av virksomhetene er proaktive og handler i forkant av krav og reguleringer og virksomheter som ikke gjør mer enn hva de er nødt til, kan knyttes til hva Benn et al. (2014) i litteraturen kaller for «*proaktive strateger*» og «*reaktive minimalister*». Dette er et svært viktig funn som vi vil diskutere i avhandlingens diskusjonskapittel.

Kunnskapsvirksomhet 1 forklarer at miljømessig krav er en balansegang mellom hva som er mulig å få til og hva som er lurt å få til, og at krav fra myndighetene er noe som omstiller en virksomhet fortere enn noe annet. Ved at Kunnskapsvirksomhet 1 også påpeker at de ønsker å være proaktive fordi de vil ha muligheten til å påvirke, kan indikere at de er også opptatt av å bedre miljøet.

(...) «det er jo bare å implementere umiddelbart, altså miljømessige krav er ikke noe diskusjonstema. Det vi prøver å gjøre er å følge med så tidlig så mulig av to årsaker. For det første så er vi forberedt, og for det andre kan vi påvirke».

- *Kunnskapsvirksomhet 1*

Kunnskapsvirksomhet 2 forklarer at deres produksjon er avhengig av råstoffer som kan være sårbare i noen av deres fabrikker i ulike deler av verden. Dette er ikke nødvendigvis fordi det er knapphet på disse ressursene, men fordi kommersielle og politiske forhold blant annet i form av krav og reguleringer gjør noen av disse ressursene mindre tilgjengelig.

(...) «det er ikke mangel på de råstoffene, men noen av våre fabrikker kan være sårbare med hensyn på at de må ha råstoffer fra de og de områdene». Altså det kan for eksempel være politiske forhold, det kan være kommersielle forhold som gjør at noen av våre fabrikker kan være sårbare»

- *Kunnskapsvirksomhet 2*

Selv om resterende virksomheter ikke fokuserer på å ligge foran miljømessige krav og reguleringer, har de en generell positiv holdning til slike tiltak. Produksjonsvirksomhet 2 svarer at de tilfredsstillende disse kravene, og vel så det. Engineeringvirksomhet 1 hevder at miljøkrav ligger til grunn i hele deres servicetilbud, og at de derfor muligens er mer konkurransedyktig der det stilles strengere krav enn løsere krav. Videre er også Kunnskapsvirksomhet 2 og Engineeringvirksomhet 2 positivt innstilt til slike tiltak. Det kan allikevel skilles mellom en proaktiv og reaktiv holdning mellom virksomhetene.

Den allmenne holdningen mot bærekraftige krav og reguleringer er at dette ble implementert uten spørsmål. Enkelte av virksomhetene viser en proaktiv holdning ved at de prøver å ligge foran denne utviklingen og stiller enda strengere krav til virksomheten enn hva myndighetene gjør. Dette gjør de fordi de mener dette gjør virksomheten sterk og mer konkurransedyktig på lengre sikt. Andre virksomheter forholder seg i større grad kun til de eksisterende kravene, men var positivt innstilt og ser også på disse kravene som en mulighet for å bedre kvaliteten i deres produkter.

4.2.8 Oppsummering holdning

Virksomhetenes holdning til bærekraftig utvikling viste seg å være generelt sett positiv, og de så stort sett bare fordeler ved en slik utvikling. Selv om mange av virksomhetene ikke trodde de kom til å bli direkte berørt av en internasjonal klimaavtale, ser de tydelig at en bærekraftig utvikling kommer til å påvirke de på andre måter som krav og reguleringer fra myndighetene. På grunn av dette mente alle virksomhetene at de på et eller annet nivå var nødt til å omstille seg. Videre gjenspeilet ikke det virksomhetene så på som viktige ressurser i dag, hva de trodde ville bli sårbart i fremtiden. Alle virksomhetene så på mennesket og deres kompetanse som virksomhetens viktigste ressurs, men Produksjonsvirksomhet 1 og Kunnskapsvirksomhet 1 ga uttrykk for at dette var en sårbarhet hos virksomheten i dag og i fremtiden. Vi stilte videre spørsmål om hvorvidt virksomhetene var villig til å inngå utradisjonelle samarbeid. Kun Kunnskapsvirksomhet 1 så på dette som et alternativ, resterende virksomheter sa seg lite villig til dette. Et viktig poeng sett i forhold til virksomhetenes holdning var at alle virksomhetene forholdt seg positivt til krav og reguleringer fra myndighetene, Produksjonsvirksomhet 1 og Kunnskapsvirksomhet 1 gir også uttrykk for en proaktiv

tilnærming til dette, noe som er viktig å bemerke seg. Vi vil nå se på hvordan de imøtekommer utfordringene relatert til bærekraftig utvikling.

4.3 Atferd

Hittil i analysen har vi tatt for oss virksomhetenes kunnskap om bærekraftig utvikling, deretter hvordan deres holdning er til dette og om de tror virksomheten vil bli påvirket av denne utviklingen. Vi vil nå gå inn på hvordan virksomhetene imøtekommer denne utviklingen, altså hvordan atferden og strategiene til virksomheten blir påvirket av hensynet til bærekraftig utvikling. Avslutningsvis i forrige avsnitt tok vi for oss hvordan virksomhetenes holdning var til eksisterende og fremtidige krav og reguleringer. Det kom allerede frem her at enkelte av virksomhetene hadde en proaktiv innstilling til dette. Vi starter denne delen med å gå videre inn på dette med ønske om å finne ut hva virksomhetene selv har gjort utover disse kravene og reguleringene.

4.3.1 Krav og reguleringer

Som det allerede kom frem i forrige delkapittel ser Kunnskapsvirksomhet 1 og Produksjonsvirksomhet 1 det som en konkurransefordel å ligge foran eksisterende krav og reguleringer. For å undersøke nærmere om virksomhetene bidrar til bærekraftig utvikling utover de kravene og reguleringene som er stilt til deres virksomhet, stilte vi dette spørsmålet direkte.

Engineeringvirksomhet 1 forklarer at ved å øke utvinningsløsningene deres, som de ikke nødvendigvis gjør med tanke på miljøet, så bidrar de til bærekraftig utvikling.

«Hvis vi tenker på bærekraftig utvikling så bidrar vi jo med økt utvinning, som vi har vært inne på. Også er det jo det at vi utvikler og prøver å ligge foran, ikke nødvendigvis fordi det har med miljøet og miljøkrav, men fordi vi ser på det som konkurransefortrinn».

- *Engineeringvirksomhet 1*

Fra hva Engineeringvirksomhet 1 beskriver, virker det som de ikke direkte går inn på å bidra til bærekraftig utvikling, men ser på det som en bonus fra andre tiltak og for å ha en

konkurransmessig fordel. Det samme forklarer Engineeringvirksomhet 2, som uttaler at de hele tiden holder seg oppdatert på markedet og verden. Dette gjør at alt blir gjort mer effektivt, ellers blir de straffet for å ha for høye utslipp og dermed ikke solgt produktene sine.

«Vi gjør ingen ting for vår egen del, vi gjør det fordi vi skal ha en forretningsmessig fordel»

- *Engineeringvirksomhet 2*

I motsetning til Engineeringvirksomhet 1 og Engineeringvirksomhet 2, forklarer blant annet Kunnskapsvirksomhet 2 at mange av de bærekraftige tiltakene de gjennomfører, ikke er drevet av eksisterende krav og reguleringer, men av en genuin interesse til å bedre miljøet.

«Ja, veldig mye av det vi holder på med er ikke drivet av lover og reguleringer, men det er rett og slett drevet av at vi og våre kunder har en felles interesse av å bedre miljøet».

- *Kunnskapsvirksomhet 2*

Det er tydelig at noen av virksomhetene tenker på konkurransefordel når de gjør miljømessige tiltak utenfor kravene og reguleringene som er satt, mens andre gjør det fordi de har en genuin interesse for å bedre miljøet og tenke grønne produkter. Dette er tydelig et tegn på hva som blir omtalt av Benn et al. (2014) i litteraturen som en *proaktiv* holdning og atferd.

4.3.2 Bærekraftige strategier

Vi har nå fått frem hvordan virksomhetenes atferd mot bærekraftig utvikling utover de kravene og reguleringene myndighetene og andre organisasjoner stiller. Vi ser nå på virksomhetenes strategier i dag, og ser om disse tiltakene og en bærekraftig imøtekommelse kan gjenfinnes i disse.

Kunnskapsvirksomhet 1 utvikler strategiene sine med bakgrunn i bærekraftighet og leter aktivt etter nye områder de ikke er i, i dag. Dette legger de vekt på uansett om det er innenfor energi, vann og husholdning fordi de tror de har kompetanse til å bidra i de forskjellige

områdene. De fokuserer sterkt på bærekraftighet ved at verdiene deres blir lagt innunder bærekraftbegrepet.

«Det ligger nå som en grunnpilar det, det skal være bærekraftig. (...) Ellers er strategiene at vi er aktivt der ute og leter etter områder der vi ikke er i dag. Hver strategi som vi utvikler er basert på det vi kan og det vi tror vi kan tilføye og så ligger bærekraft i bunn da. Så vi blir dreid over tid.»

- *Kunnskapsvirksomhet 1*

Kunnskapsvirksomhet 2 viser bærekraft i sine strategier ved at de jobber langs hele verdikjeden og bærekraftighet er forankret i strategiene. Dette kan tyde på at kunnskapsvirksomhet 2 indirekte benytter seg av bærekraftig LCA, som nevnt i litteraturen av Curran (2013) er et verktøy for å fange blant annet de samlede miljømessige konsekvensene av et produkt.

«Det er to ting som er viktig for oss. Det ene er å produsere produktene våre på en hensiktsmessig og ressursvennlig måte. Og det andre er at produktene våre skal anvendes på en fornuftig måte, slik at carbon footprint pr enhet ... blir i sum blir minst mulig. Altså jobbe langs hele verdikjeden.»

- *Kunnskapsvirksomhet 2*

Produksjonsvirksomhet 2 uttrykker også at de utvikler sine strategier med tanke på bærekraft igjennom forsyningskjeden. Virksomheten er også med i et europeisk prosjekt som jobber med miljøvennlige alternativer.

«Og da har vi jo det at vi kan bidra med det vi kan bidra med i den delen av supply chain i en internasjonal, det er jo en verdensomspennende bransje. At det at man bidrar til å sette miljøet på dagsordenen.»

- *Produksjonsvirksomhet 2*

Hvorvidt virksomhetenes strategier i dag gjenspeiler en bærekraftig imøtekommelse er individuelt fra virksomhet til virksomhet. I Kunnskapsvirksomhet 1 utvikles strategier med bærekraft i bunn. Videre viser Kunnskapsvirksomhet 2 til bærekraftig imøtekommelse ut i fra

hvordan de arbeider for å minske fotavtrykk i verdikjeden. Dette blir også nevnt av Winston (2014b) i litteraturen som forklarer at problemer ofte ikke er direkte kontrollerbare, og virksomheter vil derfor være nødt til å samarbeide både opp og ned i verdikjeden. Dette er også Produksjonsvirksomhet 2 inne på, ved at de arbeider for miljømessige tiltak opp igjennom forsyningskjeden.

4.3.3 Håndtere sårbare ressurser

Vi har i andre del av analysen spurt hvilke ressurser virksomhetene ser på som sine viktigste, samt hvilke de tror det kan bli knapphet på i fremtiden. Som vi ser, så virksomhetene på mennesker og deres kompetanse som sin viktigste ressurs nå i dag. Når vi stilte spørsmålet om hvilke ressurser de trodde kom til å bli sårbare i fremtiden, uttrykte de fleste virksomhetene at de kom til å oppleve knapphet på ressurser i produksjonen. Vi vil i denne delen av analysen ta for oss hvilke planer virksomhetene har for å håndtere en eventuell knapphet på relevante, sårbare ressurser.

Produksjonsvirksomhet 2 forklarer at selv om de overvåker bruk av nye materialer, er det å håndtere en fremtidig sårbar ressurs noe som ikke har vært et stort tema i deres virksomhet. Informanten forklarer også at menneskelige ressurser og energiforbruk blir tatt hensyn til når det gjelder fremtidige planer om håndtering av ressurser. Samtidig forklarer de at for deres virksomhet, handler det i bunn og grunn om hvordan de skal imøtekomme fremtidige behov og om hvordan de kan tilby kunden produkter som slipper ut mindre miljøgasser.

«Nei, det har vel egentlig ikke være et stort tema for oss. Det er klart at det med bruk av nye materialer, det er noe vi monitorierer i denne bransjen».

- *Produksjonsvirksomhet 2*

Produksjonsvirksomhet 1 hevder at de har lagt planer på hvordan de skal imøtekomme en slik knapphet ved at de blant annet har programmer innenfor «human relations» som skal sørge for at de ansatte trives mer og lettere komme til sin sjef med ideer og forslag. Dette blir også tatt opp i litteraturen av Garvin et al. (2008) som mener at dette er avgjørende for organisasjonslæring og tilpasning. Videre utover det har de ikke laget noen spesifikke planer, men forklarer at der kostnadene er synlige gjør de en del for å redusere kostnadene og at dette

er noe virksomheten gjør hele tiden. Dette tyder sterkt på at fokuset til virksomheten er å redusere kostnader og ikke nødvendigvis bærekraftig utvikling.

«(...) der du kan ta ressursen og direkte peke på en kostnad, så er det lett å gjøre noe. Altså ta sånn som energiforbruk, det er kostnad og det går an å redusere. Og det er jo et av de punktene vi jobber mye med, det er å redusere energiforbruk. (...) men det er jo kontinuerlig forbedring igjen da».

- Produksjonsvirksomhet 1

En virksomhet som derimot har klare tanker om hvordan de skal imøtekomme en slik knapphet i fremtiden er Kunnskapsvirksomhet 1. De har lagt planer i forhold til hvordan de skal klare å kutte ned på forbruket og hvordan de skal gjøre seg mindre avhengig av ressursene de bruker i produksjonen ved å standardisere løsningene deres. Til slutt forklarer de at de prøver å ligge såpass i forkant av utviklingen, slik at de på den måten vet hvor ressursproblemene kommer fra. Her nevner de også inn hvordan de skal håndtere kompetansemangelen.

«En ting er at vi forbruker ressurser bare ved å være her, bare ved å ha dette huset, og det har vi jo en plan og mål om hvordan vi skal kutte ned på forbruket vårt og det som gjør at vi får minst mulig fotavtrykk, det gjelder mat, vann, energi. (...) Når vi snakket om mennesker, så der har vi blant annet ansatt en ny konsern på HR som skal ta seg av akkurat dette, «world wide».

- Kunnskapsvirksomhet 1

Videre jobber også Kunnskapsvirksomhet 2 med hvordan de skal håndtere slike fremtidige knappe ressurser. Virksomheten forteller blant annet at de har dedikert en egen innovasjonsplattform rettet mot å håndtere sårbare ressurser de kan bli sterkt påvirket av, samtidig som de også har kjøpt opp et teknologiselskap med produkter rettet spesielt mot blant annet å måle behovet for disse ressursene slik at de ikke bruker den mer enn nødvendig. Bielinska-Kwapisz (2014) nevner i litteraturen at på grunn av globalisering, dereguleringer og økt konkurranse blir organisasjoners evne til innovasjon og endring stadig viktigere, noe Kunnskapsvirksomhet 2 gir uttrykk for at de er innforstått med. De forklarer at de ønsker å være en del av løsningen, ikke en del av problemet.

«Man prøver jo hele tiden å gjøre seg så lite sårbar som mulig, og det kan man gjøre på flere måter. Det ene, det er for eksempel å sørge for å ha flere leverandører og det andre det er å gjøre fabrikkene så fleksible som mulig slik at de kan ta råstoff fra andre kilder. Og vi jobber med begge deler».

- *Kunnskapsvirksomhet 2*

Engineeringvirksomhet 2 på en annen side forklarer at når det kommer til å håndtere eventuelle knappe ressurser handler det mest om å optimalisere maskiner og prosesser, slik at de bruker minst mulig kraft og produserer mest mulig på en best og tryggest mulig måte.

Oppsummert har mer eller mindre alle virksomhetene gjort seg opp noen tanker om hvordan de skal håndtere eventuelle knapphet i ressurser de vet det kan bli knapphet i. Mange av virksomhetene snakker om å senke energiforbruket og å gjøre ulike løsninger mer effektive, men dette går mer på lønnsomhet enn bærekraftig utvikling. Andre snakker om å legge planer for å imøtekomme en knapphet i ressurser de er avhengig av i produksjonen eller produktene sine.

4.3.4 Strategiske verktøy

En stor del av vårt litteraturkapittel handler om spesifikke verktøy virksomheter kan benytte seg av for å bli mer bærekraftig. I den forbindelse ønsket vi å finne ut av om virksomhetene benytter seg av noen slike strategiske verktøy for å måle og imøtekomme denne utviklingen.

Produksjonsvirksomhet 2 forklarer at de bruker Lean som et verktøy til en viss grad, og legger opp kurs innad i virksomheten for dette. Videre under intervjuet viste det seg at de også bruker kvalitetsverktøy som 5S, samt en form for Balanced Scorecard i forbindelse med rapporter som går på sikkerhet, kvalitet, levering og kostnader som også kan sees på som et verktøy for kontinuerlig forbedring. Noen av disse verktøyene ble også nevnt i avhandlingens litteraturkapittel. Selv om virksomheten tydeligvis er kjent med, og bruker slike verktøy, ser vi ikke at dette blir brukt direkte i forbindelse med å imøtekomme bærekraftig utvikling. Vi ser heller at det blir brukt slik som det tradisjonelt blir brukt, som å bedre produksjonen og virksomheten generelt.

Kunnskapsvirksomhet 2 nevner at de benytter seg av det de kaller GRI rapporter, og ser på dette som et verktøy for å også kunne rapportere ikke-finansiell ytelse. GRI rapporter er best

kjent som et frivillig rammeverk etablert for å rapportere miljømessig og samfunnsmessig ytelse fra virksomheter i hele verden (Brown, de Jong, & Levy, 2009) Videre blir det forklart at de har utarbeidet seg spisskompetanse innenfor livsløpsanalyser og beregning av karbonavtrykk. Dette gjør de i stand til å samarbeide på et høyt nivå med andre aktører som ønsker å se på hvordan bærekraft kan være en del av deres vekststrategi.

«Vi bruker jo, jeg vet ikke om du ville kalle det et verktøy, vi bruker jo det som vi kaller GRI rapportering for å ha et solid system å rapportere også våre ikke-finansielle ytelse (...)»

- *Kunnskapsvirksomhet 2*

Ut fra hva Kunnskapsvirksomhet 2 forklarer gis det et inntrykk av at dette er en virksomhet som allerede i dag imøtekommer bærekraftighet i veldig stor grad ved å benytte verktøy som direkte kan knyttes opp imot denne utviklingen.

I forhold til spørsmål om bruk av strategiske verktøy har virksomhetene ikke gitt klare svar på dette, med unntak av Kunnskapsvirksomhet 2. Produksjonsvirksomhet 2 nevner at de bruker Lean i sin virksomhet, og nevner videre ulike rapporter og metoder som senere viser at kan bli knyttet opp imot ulike slike verktøy. Det samme gjør Kunnskapsvirksomhet 2, hvor vi forsto ut i fra nevnte GRI - rapporter at dette kunne knyttes opp imot det strategiske verktøyet ikke-finansiell ytelse.

4.3.5. Innovasjon

Videre ønsket vi også å finne ut hva motivasjonen til virksomhetene var for å tenke innovativt for å finne ut om den bærekraftige utviklingen er en av driverne bak innovativ tankegang.

Engineeringvirksomhet 1 nevner ved spørsmålet om bærekraftig innovasjon og driveren bak, er lokalsamfunnets historiske evne å gi ansatte spillerom seg om, og tenke innovativt. Videre utover hva virksomheten i seg selv gjør i forhold til innovasjon, blir ikke nevnt.

Produksjonsvirksomhet 1 forklarer derimot at det som driver deres motivasjon for nytenkning og innovasjon, er å lage produkter som kundene ønsker å kjøpe, altså det å dekke nye kundebehov. De understreker at på grunn av de er en internasjonal virksomhet, må de også

forholde seg til markeder som er i ulike modningsstadier. Dette gjør at de må tenke innovativt på mange forskjellige stadier.

«Det er jo å få frem nye produkter som kundene gjerne vil kjøpe, ikke sant?»

- *Produksjonsvirksomhet 1*

Kunnskapsvirksomhet 1 mener at motivasjonen og driverne bak innovasjon er å komme inn på nye markeder med dagens produkter, eller finne nye produkter i eksisterende markeder. De er opptatt av å finne områder der de kan utnytte kompetansen på de forskjellige forretningsområdene i selskapet. Dette kan sammenlignes med hva Brem og Ivens (2013) nevner i litteraturen om hvordan økende fokus på posisjoner og miljømessige rangeringer bidrar til å skyve bærekraftige spørsmål inn i internasjonale virksomheters beregninger. Informanten peker også på at omsetningsveksten i selskapet har vært flat de siste årene som tyder på at de ikke har vært nytenkende nok.

«På kort sikt er det jo kompensere med de problemstillingene vi ser, med å komme oss inn i nye markeder med det vi har eller finne nye produkter i markedene vi er i. Ellers har vi satt inn en stor innsats rundt innovasjon som sådan for å se om vi kan finne noe vi kan bruke våre felles kompetanse på.

- *Kunnskapsvirksomhet 1*

Selv om Kunnskapsvirksomhet 1 føler de ikke er innovative nok, virker det som de har et klart bilde og er godt i gang med å bedre seg på dette området, også med tanke på bærekraftighet. Informanten forklarer at selv om ikke hovedhensikten bak har vært at virksomheten skal være innovativ, så har de med tanke på bærekraftighet begynt å se på hvordan de kan effektivisere ressursutnyttelsen av produktområdene.

«Ja, hvor innovativt vi tenker vet jeg ikke (...) Det har jo kommet fram at vi går mot en verden der vi klumper oss sammen vi vanlige mennesker, og vi får en voldsom ressursknapphet i hvert fall regionbasis, ikke på verdensbasis, men vi vil få det i områder. Der kan vi bruke flinke folk til å finne ut hvordan vi kan løse slike problemer som å få ned svinn, få opp energieffektivitet, få opp bruk av ting, gjenbrukbarhet,

trygghet ikke minst når man skal frakte mat, ressurser, vann til områder vet vi at det kommer til å bli store konflikter fremover (...)».

- *Kunnskapsvirksomhet 1*

Det virker som Engineeringvirksomhet 2 derimot ligger litt i forkant når det kommer til innovativ tankegang ved nye markeder. De forteller at de allerede har brukt mye penger på produkter som markedet vil ha, eller som markedet kommer til å etterspørre. De har lagd noen nye konsepter som de prøver å påvirke kundene, slik at de ønsker denne løsningen. Ikke alle disse produktene har vært vellykket.

«(...) vi er veldig sånn, vi har gjort, vi har brukt mye penger som vi mener er det markedet vil ha eller markedet kommer til å ville etterspørre (...)»

- *Engineeringvirksomhet 2*

Informanten hos Produksjonsvirksomhet 2 forklarer at motivasjonen deres til å være innovative handler om å få ett forsprang på konkurrentene. Videre forklarer de at de bruker mye penger på å tenke nytt ved å fokusere på forskning og utvikling i samarbeid med forskningsinstitusjoner nasjonalt og internasjonalt.

«Altså i utgangspunktet så er det jo det her med å skape arenaer for nytenkning. Det er for å ta kvantesprang i forhold til konkurransekraft. Det blir vel kortversjonen fra min side. (...) Det er jo de forskningsprosjektene igjen. Hvert eneste år så bruker vi penger på forskning og utvikling, og da jobber vi jo sammen med forskningsinstitusjoner både internasjonalt og nasjonalt. Så det vil jo si at det, det er en arena hvor vi prøver å tenke nytt».

- *Produksjonsvirksomhet 2*

Videre forklarer Kunnskapsvirksomhet 2 at drivkraften til å tenke innovativt er delt, de ene er at de ønsker å skape verdi for aksjonær og kunder, men de gjør det også for samfunnet som helhet. Dette er også noe som står tydelig i «mission statement» til virksomheten. Informanten uttaler at motivasjonen til å drive innovativt ikke blir mindre når det er en strategi som lykkes.

«Vi er den eneste i bransjen som driver på den måten vi gjør, ved at vi ikke bare produserer produkter selv, men at vi har et veldig tydelig kunnskapselement som vi legger til. Så er vi også aktiv opptatt av å finne alternative bærekraftige måter å bruke kunnskap og produkt på. (...) Så drivkraften her er jo delt».

- *Kunnskapsvirksomhet 2*

Både Engineeringvirksomhet 2, Kunnskapsvirksomhet 1 og Produksjonsvirksomhet 1 tenker innovativt i forhold til å tilpasse seg nye markeder. Selv om Kunnskapsvirksomhet 1 mener de ikke er innovative nok, har de allerede begynt å effektivisere ressursutnyttelsen i forskjellige produktområder i forbindelse med bærekraftighet. Produksjonsvirksomhet 2 uttrykker at de allerede har tenkt innovativt i forhold til å tilpasse seg nye markeder, og fokuserer nå heller på å tilpasse kundebehovene til deres produkter. Kunnskapsvirksomhet 2 forklarer derimot at de også tenker innovativt med tanke på samfunnet, og at de blir motivert av at dette er en strategi de lykkes med.

4.3.5 Endring av atferd

Vi ser her på organisasjonslæring i virksomheter for å fremme bærekraftig utvikling. Viktigheten av dette for å skape bærekraftig utvikling kommer frem i litteraturen ved at det sees på av Siebenhüner og Arnold (2007) som en av nøkkelementene. Videre nevner Garvin et al. (2008) at støttende læringsmiljø, konkrete læringsprosesser og lederskap som forsterker læring er avgjørende for virksomheters læringsmiljø og tilpasning. Derfor var det viktig for oss å stille virksomhetene spørsmål relatert til virksomhetenes læringsmiljø. Vi ønsket å finne ut av om de ansatte i virksomheten blir oppmuntret til å komme med nye ideer, samt hvordan disse ideene blir tatt imot av ledelsen.

Engineeringvirksomhet 2 peker på at de ikke har et godt nok system for å plukke opp nye ideer og at de har forskjellige systemer opp igjennom. De har valgt å tilføye en prosess med forbedringselement i der de ansatte kan melde inn forbedringstiltak. Informanten forteller at dette ligger i grenselandet mellom en prosess og en innovasjon, men at det ikke er så lett å få de ansatte til benytte seg av denne løsningen.

«Ja, det har vi, men det er ikke godt nok for å si det sånn (...) Det har vært forskjellig type systemer over alle de årene jeg har jobbet her (...) Folk vil gjerne gå til sjefen sin å, sier hør her jeg har en god ide, hvordan vi skal gjøre det».

- *Engineeringvirksomhet 2*

I likhet med Engineeringvirksomhet 2 har Produksjonsvirksomhet 1 et system for at ansatte kan komme med forbedringer og ideer til et nytt produkt. De har også premiering for gode ideer, samtidig som de premierer ideer som har potensial til å bli patentert. En eventuell patent vil gjeldene i 3 eller 4 land så får den ansatte en større premie.

«Åh, jaja, spesielt ja, absolutt. Vi har jo også en premiering for det, det går under patent området, så nå folk gjør, eller det er jo litt forskjell på hva det er da. Hvis folk gjør et nytt produkt, eller en ide til en forbedring eller en ide til produkt så skriver de noe vi kaller invention notification form som rett og slett er en oppfinnelse sak som tar deg 10 min å skrive».

- *Produksjonsvirksomhet 1*

Produksjonsvirksomhet 2 mener det er viktig å få de ansatte til å bidra med forbedringer innad i virksomheten, derfor har de begynt med daglige tavlemøter der de ansatte er med på å si sin mening. Informanten forteller at de har en del kursvirksomhet og holder på å implementere et nytt e-læringssystem og mener også at sistnevnte er undervurdert.

«Det er et kjempeviktig prinsipp. Jeg sier jo i alle sammenhenger jeg har muligheten til det at det er viktig at alle sammen bidrar til forbedringer i hverdagen (...) Vi har jo satt opp en møtestruktur nå som vi har kjørt vel et par års tid og vi har satt litt mer system på det her med dagsmøter»

- *Produksjonsvirksomhet 2*

Kunnskapsvirksomhet 1 har tatt ideer til enda et nivå i forhold til hva Produksjonsvirksomhet 1 og Produksjonsvirksomhet 2 har gjort. De har opprettet et nytt firma som skal være en drivmotor for ideer som kommer fra de ansatte. Dette er fordi en leder fort kan være en

bremser for ideen, fordi den ansatte skal drive med noe annet, og derfor er denne organisasjonen blitt satt opp slik at den ansatte kan gå dit istedenfor til sjefen sin.

«Hvis du bare satser på ting du er sikker på kommer til å gå bra kommer du tilslutt å ikke ha noe å satse på. (...) Ideer er ofte noe du forteller sjefen din om, og så har det jo blitt bevist det at hvis lederen blir målt på alt annet nye ideer gjør man noe annet og de fleste i våres organisasjon er gira på å gjøre det de er satt opp til. Det er jo derfor folk lager en organisasjon for at folk skal gjøre noe.

- Kunnskapsvirksomhet 1

Kunnskapsvirksomhet 2 har flere typer tilbud, blant annet e-læring, men tror de er flinkere på målrettet opplæring i de forskjellige funksjonene innad i virksomheten. De har startet et globalt innovasjonsprogram gjennom intranettet som fungerer slik at de ansatte kan komme regelmessig med nye ideer og tanker på nye forretningsområder, samt andre områder.

«Vi er kanskje flinkere på den helt målrettede opplæring som går særlig i fabrikken, i terminaler og i salg operasjoner, sånn som helse miljø og sikkerhet. Vi har mange muligheter, men den aktive opplæringen den er nok veldig forretningsorientert. (...)».

- Kunnskapsvirksomhet 2

Organisasjonslæring i virksomheter er viktig fordi det oppfordret ansatte å komme med forslag og ideer. Virksomhetenes uttalelser i forhold til læring og læringssystemer i virksomheten, var svært sprikende. Fra Engineeringvirksomhet 2 som påpeker at de ikke har et godt nok system for å fremme nye ideer, til Kunnskapsvirksomhet 1 som har etablert et nytt selskap. Allikevel virker det som alle virksomhetene ser viktigheten av å utnytte de ansatte i virksomheten, ved at de er åpne for nye ideer og har en åpen dialog med de.

4.3.6 Oppsummering atferd

Virksomhetenes atferd og imøtekommelse av bærekraftig utvikling viser seg å være svært varierende. Alle virksomhetene imøtekommer krav og reguleringer relatert til bærekraftig utvikling, men motivet bak varierer fra å se på det som en konkurransefordel til å ha en genuin interesse for miljøet. Virksomhetenes strategier gjenspeiler til en viss grad hvordan de

imøtekommer bærekraftig utvikling. Hos en virksomhet ligger bærekraft i bunn, hos andre arbeides det med å minske fotavtrykk og bedre forsyningskjeden. Videre har mer eller mindre alle virksomhetene gjort seg opp en mening om hvordan de skal håndtere en eventuell ressursknapphet. Mange av virksomhetene snakker om å senke energiforbruket og å gjøre ulike løsninger mer effektive. Andre snakker om å legge planer for å imøtekomme en knapphet i ressurser de er avhengig av i produksjonen eller produktene sine. Mange av virksomhetene forklarer at de tenker innovativt i forhold til å tilpasse seg nye marked, men kun noen få uttrykker at de tenker innovativt i forhold til bærekraftig utvikling. Til slutt var virksomhetenes svar i forhold til læring og læringssystemer i virksomheten, var svært sprikende. Fra enkelte som påpeker at de ikke har et godt nok system for å fremme nye ideer, til andre som har etablert et nytt selskap. Allikevel virker det som alle virksomhetene ser viktigheten av å utnytte de ansatte i virksomheten, ved at de er åpne for nye ideer og har en åpen dialog.

5 DISKUSJON

I denne delen av avhandlingen vil vi drøfte resultatene fra analyse kapittelet, hvor hensikten er å svare på følgende problemstilling.

«Hvordan forholder internasjonale virksomheter seg til bærekraftig utvikling?»

Virksomhetene i vårt utvalg besitter *kunnskap* forbundet til bærekraftig utvikling. Nivået blant virksomhetene er allikevel varierende og forståelsen til dels avvikende. De fleste virksomhetene knyttet bærekraftighet opp mot reduksjon av utslipp, effektiv ressursutnyttelse og fornuftig konsum, andre hadde større fokus på kostnader. En mulig forklaring på dette kan være, som Hart og Milstein (2003) nevner, at virksomheter ser på dette som et unødvendig kostnadselement og er først og fremst interessert i fortjeneste. En annen forklaring kan være at de mangler insentiver.

Alle virksomhetene stiller seg positivt til bærekraftighet, ved at de forbinder en slik utvikling med mulige konkurransefortrinn og langsiktig overlevelsessevne. På den ene siden kan det virke som virksomhetene ser mulighetene en slik utvikling kan føre med seg, på den andre siden tyder dette på at de også er klar over utfordringene. Noen av virksomhetene uttrykker at den bærekraftige utviklingen går veldig sakte, og at dette ikke blir prioritert i enkelte deler av verden. En mulig årsak til dette kan være at det er lite handling og tiltak blant organisasjoner og myndigheter, og at bransjene og landene de opererer i ikke har like sterkt fokus på bærekraftig utvikling. Videre hevder enkelte av virksomhetene også at man vil bli tvunget til å bruke mindre ressurser. En årsak til dette kan være kravene og reguleringene som blir stilt av myndigheter i store deler av verden. Andre gir uttrykk for at bærekraftighet kan bli brukt på feil måte, og dermed bruke for mye ressurser. Det kan diskuteres om denne uttalelsen kommer av redsel for økte kostnader, eller av interesse for et bærekraftig samfunn. I tillegg nevner kun et fåtall av virksomhetene økningen i verdens befolkning de nærmeste årene som en utfordring. Dette kan tyde på at disse virksomhetene er klar over at dette kan være en grunn til økende knapphet i ressurser, og ser derfor viktigheten av å beskytte ressurser på en effektiv måte.

Det er med andre ord ingen av virksomhetene som tar bærekraftig utvikling for gitt, men vi ser helt klart at virksomhetene kategorisert under kunnskap har gjennomgående størst inngående kunnskap relatert til bærekraftig utvikling. En forklaring på dette kan være at de i

større grad fokuserer på forskning og utvikling, men det kan også være at disse virksomhetene er i bransjer som i større grad blir påvirket av stor konkurranse og/eller klimautfordringer. På den ene siden viser kunnskapsnivå at virksomhetene har god forståelse av hva bærekraftighet handler om og hva denne utviklingen innebærer, men på den andre siden viser det at enkelte av virksomhetene ikke er klar over store, viktige utfordringer som vil møte dem i fremtiden.

Når vi så på virksomhetenes *holdning* til bærekraftighet, fant vi følgende. Enkelte av virksomhetene forklarte at bærekraftig utvikling i store deler av verden ikke blir sett på som en mulighet på grunn av mangel på etterspørsel etter miljøvennlige produkter, samt mangel på insentiver fra myndighetene. Dette kan tyde på at enkelte av virksomhetene kun «sitter på gjerdet» og venter på at andre skal ta initiativ, istedenfor å ta bærekraftig utvikling i egne hender. Noen av virksomhetene i vårt utvalg tar bærekraftighet et skritt videre, og forklarer at det ikke bare er myndigheter og virksomheter som må bidra til denne utviklingen, men også verdens befolkning. Virksomhetene tror bærekraftighet som prinsipp kommer til å utfolde seg sakte, men sikkert blant produsenter og konsumenter.

En felles innstilling blant alle virksomhetene er at de ønsker innført en internasjonal klimaavtale som danner nye muligheter. Allikevel tror mange at de ikke kommer til å bli rammet direkte av en slik avtale. Det virker som virksomhetene ikke ser på seg selv som en stor del av uforsvarlige produksjon og utslipp. En av virksomhetene frykter derimot at en slik avtale og strengere reguleringer kan gi rom for utslipp i andre deler av verden der bærekraftig utvikling enda ikke er like utbredt. Dette tyder på at de er positivt stilt til en internasjonal klimaavtale, men er redd for at det ikke vil føre til en bærekraftig utvikling ulike steder i verden. De er opptatt av at en slik klimaavtale må gjelde på lik linje i hele verden, og at man ikke kan slippe unna ved kjøp av kvoter.

Et annet funn relatert til holdning var hva virksomhetene så på som sine viktigste ressurser. Det kom tydelig frem i analysen at virksomhetene så på mennesker og deres kompetanse som den viktigste ressursen, derimot så kun to virksomheter på dette som en sårbar ressurs i dag og i fremtiden. Det er mulig at denne holdningen kommer av at virksomhetene ser de er avhengig av kloke hoder for å utvikle seg i fremtiden, samtidig som konkurransen for denne ressursen er stor. Utnyttes denne holdningen godt nok, kan dette gi virksomhetene store konkurransefortrinn. At kun to virksomheter ser på kompetanse som en sårbar ressurs i dag, kan sees på som oppsiktsvekkende. Resterende virksomheter gir også uttrykk for at de ser

sårbarhet i andre svært sentrale ressurser som metaller og tilgangen på ferskvann, som de indirekte eller direkte er avhengig av i sin produksjon. Det kan tenkes at de ser på dette som en sårbar ressurs på grunn av tilgangen blir mer begrenset, etter hvert som vi blir flere som kjemper om de samme ressursene og at klimautfordringene blir større. Det var enkelte virksomheter som ga uttrykk for at de allerede er påvirket av slik knapphet på ressurser i ulike deler av verden. En mulig forklaring på dette kan være at virksomhetene er i bransjer og/eller opererer i land som er sterkt preget av sårbarhet i slike ressurser.

Et annet viktig funn relatert til holdning er hvorvidt virksomhetene tenker langsiktig. Dette var vanskeligere for virksomhetene å forholde seg til, selv om langsiktig tankegang er svært viktig for virksomheter som ønsker å bli mer bærekraftig. En mulig årsak kan være at fortjenesten knyttet til en slik utvikling ikke vises på kort sikt, og usikkerheten rundt hva en slik utvikling fører med seg kan være vanskelig å forholde seg til. Kortsiktig tankegang var derimot lettere for virksomhetene å forholde seg til. Dette kan være fordi de tydeligere kan se antydninger til endringer i sine omgivelser, men at utviklingen går så fort at det er vanskelig for virksomhetene å vite noe sikkert om hvilke utfordringer som vil møte de annet enn at de vet de må omstille seg. Vi ser allikevel ut ifra analysen at det er en variasjon i endringsviljen. Enkelte av virksomhetene virker innforstått med at det kreves slike fundamentale endringer, og mener virksomheten ikke vil være å kjenne igjen i fremtiden. Det er dermed rimelig å si at disse virksomhetene har en god holdning til bærekraftig utvikling. Derimot tydet holdningen til enkelte av virksomhetene på at det var liten vilje til å endre seg, og at de heller ønsket å tviholde på sin produksjon og bransje. Med unntak av en virksomhet var resterende ikke villige til å inngå utradisjonelle samarbeid for å sikre en bærekraftig fremtid. Hvorvidt disse virksomhetene vil overleve i fremtiden gjenstår å se.

Virksomhetenes *atferd* og imøtekommelse av bærekraftig utvikling ga følgende resultater. Vi ser ut i fra analysen at krav og reguleringer fra myndigheter er noe som blir implementert uten spørsmål. Myndighetenes rolle som pådriver for endring er et av de viktigste funnene i denne avhandlingen. Man kan hevde at den økende forståelsen og engasjementet rundt bærekraftighet er tett relatert til endringer i miljøet og kritiske ressurser. Virksomhetene i avhandlingen viser stor forståelse og endringsvilje relatert til bærekraftige forandringer og miljømessige utfordringer, noe som kan være årsak til hvorfor krav og reguleringer blir tatt så godt imot.

Mer eller mindre alle virksomhetene viser bærekraftig endringsvilje ved at de har gjort seg opp noen tanker om hvordan de kan imøtekomme eventuelle miljøkritiske ressurser. Virksomhetene snakker om å senke energiforbruket og gjøre ulike produkter mer effektive. Ut i fra analysen ser vi at kun to virksomheter som tilsynelatende har lagt planer for hvordan de skal imøtekomme disse kritiske ressursene. Det kommer fram at den ene virksomheten allerede har lagt planer for hvordan de skal lage minst mulig fotavtrykk. De uttrykker at de må få standardiserte løsninger, slik at de bli mindre avhengige av ressursene de bruker i produksjonen, og viser derfor at de besitter endringsevne. Dette er et bekymringsverdig funn at så få av virksomhetene refererer til spesifikke planer for å hvordan de skal håndtere utfordringer relatert til bærekraftig utvikling. Dette er også de virksomhetene som tidligere har gitt uttrykk for høyest kunnskapsnivå, og det kan derfor tyde på at nivå av kunnskap gjenspeiler hvilken holdning og atferd de forskjellige virksomheten har i forhold til endringsvilje og endringsevne. De andre virksomhetene står litt fast i sin egen bransje, dette kan tyde på at de har endringsviljen, men ikke endringsevnen.

Man kan se tendensen til en variasjon mellom proaktiv og reaktiv tilnærming ut fra virksomhetenes holdning. Det kommer derimot tydeligere frem i virksomhetenes atferd. Ut i fra analysen ser man også her at det er virksomhetene kategorisert under kunnskap som utpeker seg ved å ha en proaktiv atferd for å bedre håndtere fremtidige sårbare ressurser, og ved bruk av strategiske verktøy som kan knyttes til bærekraftighet. Resterende virksomheter viser heller tegn til en reaktiv atferd ved at de ikke gir uttrykk for konkrete handlinger relatert til å imøtekomme bærekraftig utvikling. Mange av virksomhetene viser tegn til en proaktiv atferd ved at de setter strengere krav til sin egen virksomhet, enn de eksisterende kravene og reguleringene fra myndighetene. Allikevel er motivet bak disse tiltakene varierende. Det kan tyde på at enkelte av virksomhetene gjør det fordi de har en genuin interesse for miljøet og hvordan virksomheten deres har muligheten til å påvirke omgivelsene, andre gir uttrykk for at de gjør det fordi de ser på det som et konkurransefortrinn.

Tidligere funn gir uttrykk for at avhandlingens virksomheter vet hva bærekraftig utvikling innebærer, men er usikre på hvordan dette skal håndteres. Vi ser at viljen til å endre seg er betydelig, men den foreliggende endringsevnen er varierende. Sett ut i fra virksomhetenes bruk av ulike tradisjonelle verktøy og metoder som LCA og Balanced Scorecard for å imøtekomme bærekraftig utvikling, bekreftes dette. Slike verktøy kan hjelpe virksomheter med å bli mer oppmerksomme på muligheter og utfordringer i omgivelser, ved nye konkurransefortrinn eller knappe ressurser. Det kan gi virksomhetene større mulighet til å se

hvordan de kan øke den bærekraftige effektiviteten i sine prosesser, og gjøre produkter mer miljøvennlige. Videre kan slike verktøy være nyttig i forbindelse med å måle utslipp. Det viste seg at slike verktøy var noe kun enkelte av virksomhetene i stor grad benyttet seg av. Kunnskapsvirksomhet 2 utmerket seg på dette området ved å nevne blant annet ikke-finansiell ytelsesmåling via GRI rapportering, og livssyklusanalyser og det var kun noen av de andre virksomhetene som nevnte bruk av verktøy som kunne knyttes til imøtekommelse av bærekraftig utvikling. Verktøyene som ble nevnt, kunne i mindre grad knyttes til bærekraftig holdning og atferd, men heller til tradisjonelle mål som kostnader og fortjeneste. Hvorvidt virksomhetenes mangel på verktøy for å måle bærekraftig utvikling gjenspeiler virksomhetene atferd og imøtekommelse av bærekraftig utvikling kan diskuteres.

Det virker som virksomhetene i vår studie er innforstått med at innovasjon er drivkraften bak suksessfull videreutvikling, og alle hevder at deres virksomhet er nytenkende selv om de kunne bedret seg på noen områder. Dette bidrar derfor også til en bærekraftig utvikling. Vi ser ut fra analysen at forholdet til læring og opplæringssystemer er svært sprikende og individuelt for hver virksomhet. Allikevel virker det som disse systemene gir fordeler for både ansatte og ledere ved at de ansatte kan komme med forslag og innspill og åpner for effektiv kommunikasjon som kan støtte organisasjonslæring. Vi vil tro at til tross for manglende opplæringssystemer, ser virksomhetene på de ansatte som viktige nok i dag til at de er innforstått med betydningen av organisasjonslæring.

6 KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER

I denne siste delen av avhandlingen vil vi besvare avhandlingens problemstilling med en kort oppsummering og konklusjon. Deretter tar vi for oss implikasjoner og anbefalinger, før vi går nærmere inn på kritikk av studien. Helt til slutt vil vi komme med en anbefaling for videre forskning.

6.1 Konklusjon og oppsummering

Vi har med denne avhandlingen gjennomført en empirisk undersøkelse med fokus på hvordan internasjonale virksomheter forholder seg til bærekraftig utvikling. Vi har derfor sett på virksomhetenes kunnskapsnivå, holdning og atferd, for å se om det er en sammenheng mellom disse. Tabell 3 viser en skjematisk oversikt over funnene lagt frem i diskusjonen.

Oppsummering over funn	
Kunnskap	Nivået av kunnskap er varierende og til dels avvikende.
	Alle virksomhetene ser på bærekraftig utvikling som noe positivt, men gir uttrykk for bekymringer relatert til nedprioritering i enkelte land og økt befolkningsvekst.
	Virksomhetene kategorisert under kunnskap viser seg å ha mest kunnskap blant deltakerne i vår studie.
Holdning	Virksomhetene mangler insentiver og etterspørsel til bærekraftig utvikling, og enkelte viser derfor en reaktiv holdning.
	Det gis uttrykk for at virksomhetene ser muligheter i en internasjonal klimaavtale, men er rett for at den ikke vil bli innført på lik linje over hele verden.
	Alle virksomhetene så på mennesker og deres kompetanse som den viktigste ressurs, men kun enkelte så på denne ressursen også som en knapphet.
	Enkelte av virksomhetene viser manglende langsiktig tankegang og liten vilje til å endre seg.
Atferd	Krav og reguleringer fra myndigheter blir implementert i virksomhetene uten spørsmål, men motivet bak implementeringen er varierende.
	Få av virksomhetene har lagt planer for hva de skal håndtere eventuelle knappe ressurser.
	Kun enkelte av virksomhetene har en proaktiv atferd, og ser fordelen ved å ligge forut utviklingen av krav og reguleringer for å bedre miljøet og tilegne seg nye konkurransefortrinn.
	Det virker som virksomhetene vet hva bærekraftig utvikling innebærer, men enkelte er usikre på hvordan dette skal håndteres.
	Virksomhetene virker innforstått med viktigheten av innovativ tankegang og læring relatert til bærekraftig utvikling.

Tabell 4: Oppsummering av funn

Resultatene tyder på at virksomhetene har grunnleggende kunnskap om bærekraftig utvikling ved at de er klar over hvilke konsekvensene høy ressursbruk og miljøutslipp har for fremtidig overlevelse. Vi ser allikevel at virksomhetenes forhold til bærekraftig utvikling varierer med kunnskapsnivå. Hos virksomheter som gir inntrykk av et høyere kunnskapsnivå, er holdning og atferd, samt villigheten til å endre seg større. Det kan derfor tyde på at hos virksomhetene i vårt utvalg varierer endringsvilje med endringsevne. Vi fant det derfor passende med følgende sitat fra Sokrates:

«Den som vet det rette vil gjøre det rette»

- Sokrates

Vi ser også en variasjon i proaktive og reaktive virksomheter i vår studie. Det tyder på at proaktive virksomheter kjennetegnes ved at de har stort fokus på forskning og utvikling relatert til bærekraftighet. Vi ser ut ifra resultatene at disse virksomhetene ligger innenfor den kunnskapsbaserte kategorien med høyere bærekraftig kunnskapsnivå. Et funn vi ikke tok høyde for er at disse virksomhetene også er norskeide. Om norskeide virksomheter har større fokus på bærekraftighet enn utenlandskeide er ikke noe vi kan si for sikkert med tanke på at alle virksomhetene er i hver sin bransje og at dette ikke er fokusert på i denne avhandlingen. Videre kan det tyde på at reaktive virksomheter i vårt utvalg kjennetegnes som internasjonale virksomheter med større fokus på å bli værende i bransjene de er i dag. Alle virksomhetene påpekte imidlertid at myndighetenes rolle som pådriver er udiskutabel. Krav og reguleringer fra myndighetene blir respektert, implementert og fulgt opp.

Mangelfull bruk av strategiske verktøy til bærekraftig formål, samt at bare to av virksomhetene så på kompetanse som en sårbar ressurs i dag og i fremtiden kan tyde på manglende langsiktig tankegang hos noen av virksomhetene i vårt utvalg. Hvordan virksomheter forholder seg til bærekraftig utvikling er derfor variert i vår studie. Alle tenker bærekraftig, men bare et fåtall av virksomhetene vet hvordan de skal implementere fremtidige bærekraftige tiltak, og tenker i større grad bærekraftig.

6.2 Implikasjoner og anbefalinger

Hensikten med denne avhandlingen har ikke vært å teste ut et spesifikt rammeverk, men å undersøke hvordan internasjonale virksomheter forholder seg til bærekraftig utvikling. I dette kapittelet legger vi frem teoretiske og praktiske implikasjoner, og foreslår anbefalinger til aktører som har evne til å påvirke situasjonen i gunstig retning basert på våre funn.

Implikasjoner

Det hevdes av Lozano (2013) i litteraturen at virksomheter blir dratt mot bærekraftighet på grunn av ulike interne og eksterne drivere. Blant de viktigste finner vi faktorer som krav og reguleringer fra myndighetene, sosialt press fra kunder, overlevelsessevne på lang sikt, klimaforandringer. Resultatene i vår avhandling bekrefter dette. Det kommer frem at en av de viktigste faktorene til hvorfor virksomheter endrer seg er krav og reguleringer fra myndighetene, og at det er dette som tvinger virksomheter til å omstille seg.

Videre blir det forklart i litteraturen at virksomheter som forholder seg til bærekraftige drivere, som krav og reguleringer fra myndighetene, kan deles inn i to kategorier kalt proaktive og reaktive virksomheter (Benn et al., 2014). Det kan bekreftes ut i fra de deltakende virksomhetenes svar, at disse kategoriene finnes. Noen av de deltakende virksomhetene så muligheter i å legge seg i forkant av krav og reguleringer, andre forholdt seg kun til eksisterende krav og reguleringer. De førstnevnte så på proaktiv holdning og atferd mot endrede krav fra myndigheter som en kilde til å øke konkurransevnen til virksomheten.

Det kommer frem av avhandlingens resultater og funn at virksomheter i stor grad vet hva bærekraftig utvikling innebærer, men ikke hvordan dette skal håndteres. Videre kommer det frem at virksomheter i svært liten grad benytter seg av strategiske verktøy for å imøtekomme bærekraftig utvikling. En praktisk implikasjon er derfor for virksomheter å øke forståelsen av nytten strategiske verktøy kan ha med hensyn på bærekraftighet. Slike verktøy kan gi virksomheter større oversikt over muligheter og utfordringer en bærekraftig fremtid vil innebære, i form av konkurransefortrinn og sårbare ressurser. Videre kan det brukes for å måle virksomheters miljømessige utslipp, samt gjøre prosesser og produkter mer bærekraftig. Som nevnt i litteraturen kan slike verktøy være «Sustainable Balanced Scorecard», PESTEL og bærekraftig LCA. Hvis virksomhetene benytter seg av sistnevnte verktøy kan de få stabile og robuste resultater, samt bedre grunnlag for beslutningstaking. Vi har lagt spesielt vekt på Pivot rammeverket. Dette rammeverket krever store fundamentale endringer som kan være

utfordrende for virksomheten å gjennomføre, men vil ha stor nytte av i etterkant på grunn av at det inneholder elementer av mange andre relevante verktøy.

Av resultatene kommer det også frem viktigheten av at virksomhetene har god kunnskap om bærekraftig utvikling, skal de være klar over hva det kreves av virksomheten i fremtiden. En implikasjon vil derfor være å øke virksomhetens kunnskapsnivå for å bedre deres holdning og atferd mot bærekraftig utvikling. Videre vil det være hensiktsmessig å i større grad tilrettelegge for organisasjonslæring og innovasjon. Dette er også noe de intervjuede virksomhetene til dels benytter seg av. Organisasjonslæring kan motivere de ansattes evne til å tenke nytt, samt villighet til å bidra med nye ideer og innspill. Videre kan dette hindre at virksomheten blir utsatt for organisatorisk treghet ved at de ansatte føler de i større grad er delaktig i virksomhetens utvikling og omstilling. Økt kunnskap om bærekraftig utvikling vil kunne føre til økt overlevelsessevne for virksomhetene på lang sikt i form av fortjeneste og konkurransefortrinn. Dette har også blitt lagt vekt på av virksomhetene gjennom studien.

Det kommer også frem i litteraturen at manglende etterspørsel av bærekraftige produkter og insentiv ordninger fører til utfordringer for virksomheter som ønsker å holde en bærekraftig standard på globalt nivå. Dette sees på som et problem blant de intervjuede virksomhetene. Mange av virksomhetene er proaktive i forhold til bærekraftige tiltak som myndigheters krav og reguleringer, men forklarer at de mangler insentiver for dette i store deler av verden. Videre blir det forklart i litteraturen at det er de store, internasjonale virksomhetene som kan ligge i forkant av denne utvikling og sette et godt eksempel for resten av verden. Virksomhetene i vårt utvalg er nettopp av denne typen, og kan derfor bidra til et globalt bærekraftig standpunkt.

Råd og anbefalinger

Innledningsvis i avhandlingen forklarte vi at ressursbruken i dag, sammen med kontinuerlig økning av verdens befolkning, fører til at vi snart kan gå tom for ressurser vi er sterkt avhengig av. Fordi virksomheter ser store utfordringer ved å være bærekraftig, og myndigheter blir sett på som den viktigste faktoren til virksomheters bærekraftig endring, er vår implikasjon til myndighetene å øke fokuset på å gjennomføre bærekraftige tiltak. Dette kan de gjøre ved å bedre insentivene for virksomheter som ønsker å være bærekraftige, samt samarbeide med slike virksomheter for å gjensidig øke kunnskap rundt utfordringer og muligheter relatert til bærekraftighet. Slike utradisjonelle samarbeid på tvers av fag, bransjer og land kan i sterk

grad bidra til å nå målet om bærekraft. Videre kan ulike organisasjoner som «World Health Organization» (WHO), «Næringslivets hovedorganisasjon» (NHO), «The World Economic Forum» (WEF), samt ulike frivillige organisasjoner som alle har ulike interesser tilknyttet bærekraftig utvikling, bidra til bærekraftighet ved at de stiller krav til nasjoners myndigheter om å innføre bærekraftige tiltak. Det er viktig at myndigheter står fast ved kravene og ikke gir etter for motstand fra store internasjonale virksomheter. Det er også viktig at hvis en slik avtale blir innført, at den blir praktisert rettferdig og ikke går utover de eksisterende miljøvennlige alternativene.

Også forskere og studenter kan også i stor grad bidra til bærekraftig utvikling. Det er tydelig etterspørsel etter strategiske verktøy og metoder blant virksomheter, som kan brukes for å senke ressursavhengighet og ressursbruk, samt gjøre produkter mer bærekraftige ved å effektivisere prosesser og bedre prosedyrer. Ved å videreføre/videreutvikle eksisterende litteratur og identifisere mangler slik denne avhandlingen har bidratt med, skaper dette en større forståelse av hva som skal til for å imøtekomme bærekraftig utvikling.

Videre kan enkeltindivider som forbrukere og kunder bidra til bærekraftig utvikling ved å stille større krav til virksomheter, myndigheter og interesseorganisasjoner. Verdens befolkning er stor del av problemet med å skape en bærekraftig fremtid med økende ressursbruk. Ved å selv tenke mer bærekraftig i det daglige liv, samt kreve at omverdenen i form av myndigheter, virksomheter og interesseorganisasjoner skal endre seg, kan dette øke fokuset på bærekraftig utvikling.

Til slutt kan man se på vår kontakt med virksomhetene som et bidrag i seg selv for å øke virksomheters forståelse av bærekraftig utvikling. Vårt intervju i seg selv øker virksomhetenes oppmerksomhet rundt bærekraftig utvikling ved at de blir tvunget til å se denne utviklingen i forretningsmessig sammenheng.

6.3 Kritikk og begrensninger ved studien

Denne studien er bygget på ulike utsagn og informasjon fra de forskjellige virksomheters informanter basert på et strategisk utvalg. Selv om informantene er valgt ut på grunnlag av stilling i virksomheten som tilsier at han/hun skal kunne noe om bærekraftig utvikling og virksomhetens synspunkter, er det viktig å poengtere at det som har kommet fram i denne

avhandlingen ikke gjelder alle virksomheter. Det er svært lite sannsynlig at en person kan representere hele virksomhetens kunnskap og holdning og atferd.

Gjennom hele avhandlingen hadde vi ulike vanskeligheter med organisering av det strategiske utvalget. Vi var for raske i startfasen med å intervju virksomheter, som blant annet førte til at vi måtte forkaste et intervju på bakgrunn av at det ikke passet inn i vårt strategiske utvalg. Vi endte med seks forskjellige virksomheter, og har også hatt problemer med å dele disse inn i forskjellige kategorier med tanke på at de lett kunne bli gjenkjent ut fra bransje. Vi endte opp med å dele virksomhetene inn i kunnskap-, produksjon- og engineering for å få ett bedre skille som kunne bidra med til en mer ryddig analyse. Inndelingen hadde ikke i utgangspunkt dekning i litteraturen eller metodisk opplegg. Noe variasjon fant vi som kanskje kan skyldes type virksomhet og deres rolle, og dette skulle vi ønske vi kunne tatt hensyn til på en mer systematisk måte tidligere i arbeidet. Senere studier burde ta større hensyn til dette.

Det forekom vanskeligheter vedrørende uttalelsene til noen av informantene, siden de ikke hadde like mye kunnskap som det stillingsbeskrivelsen skulle tilsi. Hadde vi hatt bedre tid kunne vi ha gjennomført enda ett intervju i de virksomhetene dette gjaldt, for å få svar på de spørsmålene som vi følte ble stående ubesvart. Vi gjorde dette kun i en virksomhet, ettersom intervjuet med første informant kun ble besvart på enkelte områder.

Det oppsto også et uventet problem under arbeidet med denne avhandlingen. Midt i datainnsamlingen ble en av oss syk over en lengre periode. Dette førte til at vi fikk en stopp i intervjuene ca. en måned, og at et av intervjuene ble gjennomført med bare en av oss tilstede. Dette førte til at denne informanten ikke fikk like mange oppfølgingsspørsmål som de andre virksomhetene. Siden det ikke var like lett å plukke opp hva som ikke ble besvart når man er alene, gikk utover validiteten.

Det ble gjort mindre forbedringer i intervjuguiden etter hvert intervju. Dette ble delvis gjort på grunn av problemer med at flere av informantene ikke skjønnte et av spørsmålene vi stilte. Vi ser i ettertid at vi skulle ha stilt spørsmålet om utradisjonelt samarbeid mer direkte. Videre merket vi at noen av spørsmålene ble besvart i andre deler av intervjuguiden. I ettertid ser vi at vi kunne hatt nytte av å jobbe med transkriberingene og intervjuguiden mellom de forskjellige intervjuene, i større grad enn hva vi gjorde. På denne måten kunne vi kanskje fått flere svar som var relevante for avhandlingen. I tillegg ser vi i ettertid at vi like mye som informantene bidro til å spore av temaet. Dette førte til at det ble ganske lange intervjuer, men ble mer konsekvente på å holde oss til temaet i de senere intervjuene.

Når det gjelder skriftlig bakgrunnsinformasjon som for eksempel virksomheters bærekraftige årsrapporter, så har vi sett svært lite på dette i denne avhandlingen. Vi ser i ettertid at slike rapporter i stor grad kunne gitt oss god oppdatert informasjon. Videre kunne vi også ha foretatt en metodetriangulering, det vil si at avhandlingen kunne vært basert på både dokument og dybdeintervjuer. Grunnen til at dette ikke ble gjort er at vi har hatt begrenset med tid og ressurser i denne avhandlingen. Til tross for problemene lagt frem i denne kritiske vurderingen, føler vi at vi har fått svar på alt som var vesentlig for å gjennomføre en god undersøkelse.

Det kan også nevnes som en kritikk at vi i denne avhandlingen ikke har benyttet et spesifikt rammeverk, noe som har gjort det vanskeligere for oss å sile ut relevant litteratur.

6.4 Videre forskning

Denne studien viser i stor grad internasjonale virksomheter, med avdeling i Norge, sitt forhold til bærekraftig utvikling. Fremtidig forskning kunne hatt nytte av å se nærmere på hvordan virksomheter forholder seg til bærekraftig utvikling i andre verdensdeler eller innenfor samme bransje. Virksomheter som i større grad befinner seg i andre verdensdeler vil antagelig ha andre insentiver, risiko, samt krav og reguleringer. Også ved å begrense studien i større grad til virksomheter samme i bransje, vil muligheten for dypere funn som kan generaliseres for bransjen være mye større. Det kan også være hensiktsmessig å utføre studien på nytt, for å se om funnene i vår studie og den fremtidige repliserte studien blir de samme.

I litteraturgjennomgangen viste det seg at det finnes en rekke tidligere forskningsbaserte bidrag til bærekraftig utvikling. Til tross for den store relevansen temaet har i dag, fant vi svært lite litteratur rundt strategiske verktøy virksomheter kan bruke for å imøtekomme denne utviklingen. Tidligere forskning har identifisert hvilke utfordringer denne utviklingen vil medføre, samt hvilke muligheter dette har for virksomheter dersom de velger å tilpasse sin virksomhet. Eksisterende litteratur har også i mange tilfeller fortalt hva virksomheter skal gjøre for å imøtekomme denne utviklingen, men ikke ved å gi uttrykk for spesifikke strategiske verktøy. Det kan derfor være hensiktsmessig for fremtidige forskere å utforske nærmere.

Vi oppdaget at to av virksomhetene i vårt utvalg viste seg å tenke i større grad på bærekraftig utvikling. Disse var også norskeide. Senere studier kan ha nytte av å undersøke om det er noe forskjeller mellom norskeide virksomheter og andre, eller om det vi fant var tilfeldig.

REFERANSER

- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.
- Benn, S., Dunphy, D., & Griffiths, A. (2014). *Organizational change for corporate sustainability*. London ; New York: Routledge.
- Bielinska-Kwapisz, A. (2014). Triggers of Organizational Change: Duration, Previous Changes, and Environment. *Journal of Change Management*, 14(3), 405-424.
- Brem, A., & Ivens, B. (2013). Do Frugal and Reverse Innovation Foster Sustainability? Introduction of a Conceptual Framework. [Article]. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 4(2), 31-50.
- Bretschger, L. (2013). Population Growth and Natural-Resource Scarcity: Long-Run Development under Seemingly Unfavorable Conditions. [Article]. *Scandinavian Journal of Economics*, 115(3), 722-755.
- Brown, H. S., de Jong, M., & Levy, D. L. (2009). Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 17(6), 571-580.
- Brown, J. H., Burger, J. R., Burnside, W. R., Chang, M., Davidson, A. D., Fristoe, T. S., . . . Okie, J. G. (2014). Macroecology meets macroeconomics: Resource scarcity and global sustainability. *Ecological Engineering*, 65(0), 24-32. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecoleng.2013.07.071>
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Chai, N. (2009). *Sustainability Performance Evaluation System in Government: a balanced scorecard approach towards sustainable development*: Springer Science & Business Media.
- Chouinard, Y., Ellison, J., & Ridgeway, R. (2011). The sustainable economy. *harvard Business review*, 89(10), 52-62.
- Curran, M. A. (2013). Life cycle assessment: a review of the methodology and its application to sustainability. *Current Opinion in Chemical Engineering*, 2(3), 273-277.
- Dobbs, R., Oppenheim, J., Manyika, J., Nyquist, S. S., & Roxburgh, C. (2011). *Resource revolution: meeting the world's energy, materials, food and water needs*: McKinsey Global Institute.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2015). Managing Social, Environmental and Financial Performance Simultaneously. *Long Range Planning*, 48(1), 35-45. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2012.11.001>
- Epstein, M. J., & Roy, M.-J. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585-604. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00084-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00084-X)
- Fenwick, T. (2007). Developing organizational practices of ecological sustainability: a learning perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(7), 632-645.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
- Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: toward a systems approach. *Sustainability: Science Practice and Policy*, 2(2), 14-21.

- Finkbeiner, M., Schau, E. M., Lehmann, A., & Traverso, M. (2010). Towards life cycle sustainability assessment. *Sustainability*, 2(10), 3309-3322.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard business review*, 86(3), 109.
- Ghadar, F. (2006). Resource Management: Allocating Precious Stores. [Abstract]. *Industrial Management*, 48(2), 6-11.
- Grenness, T. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant?: veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister* (2. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Hahn, T., & Wagner, M. (2001). Sustainability balanced scorecard. *Von der Theorie zur Umsetzung*.
- Hammersley, M. (1992). *What's wrong with ethnography? : methodological explorations*. London: Routledge.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164. doi: 10.2307/2095567
- Hansen, E. G., Grosse-Dunker, F., & Reichwald, R. (2009). SUSTAINABILITY INNOVATION CUBE — A FRAMEWORK TO EVALUATE SUSTAINABILITY-ORIENTED INNOVATIONS. [Article]. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 683-713.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. [Article]. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-67.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of management journal*, 42(4), 351-371.
- Hsu, C.-W., Hu, A. H., Chiou, C.-Y., & Chen, T.-C. (2011). Using the FDM and ANP to construct a sustainability balanced scorecard for the semiconductor industry. *Expert Systems with Applications*, 38(10), 12891-12899.
- Ihlen, Ø., & Roper, J. (2014). Corporate Reports on Sustainability and Sustainable Development: 'We Have Arrived'. [Article]. *Sustainable Development*, 22(1), 42-51. doi: 10.1002/sd.524
- Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), 809-821.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases*: Pearson Education.
- Johnson, R. B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(2), 282.
- Kalleberg, R. (2006). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi *Retningslinjer - NESH*. Oslo: Forskningsetiske komiteer.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*: Harvard Business Press.
- Kvale, S., Anderssen, T., & Rygge, J. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Lawler, J. J. (2009). Climate Change Adaptation Strategies for Resource Management and Conservation Planning. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1162(1), 79-98.
- Leonard, D., & McAdam, R. (2003). Corporate social responsibility. *Quality Progress*, 36(10), 27-33.
- Lozano, R. (2013). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Malthus, T. R. (2013). *An essay on the principle of population* (B. 1): Cosimo, Inc.

- Martins, A. A., Mata, T. M., & Costa, C. A. (2006). Education for sustainability: challenges and trends. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 8(1), 31-37.
- McCracken, G. D. (1988). *The long interview* (B. vol. 13). Newbury Park, Calif: Sage.
- Meadows, D., Randers, J., & Meadows, D. (2005). *Limits to growth : the 30-year update* ([3rd ed.]. utg.). London: Earthscan.
- Meadows, D. H. (1972). *Hvor går grensen?: MITs forskningsrapport om verdens fortsatte vekst*. [Oslo]: Cappelen.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., & Randers, J. (1992). Beyond the limits: confronting global collapse envisioning a sustainable future.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). The limits to growth. *New York*, 102.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook* (2nd ed. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook* (3rd ed. utg.). Los Angeles: Sage.
- Millar, C., Hind, P., & Magala, S. (2012). Sustainability and the need for change: organisational change and transformational vision, Editorial, *Journal of Organizational Change Management*, s. 489-500.
- O'Shea, T., Golden, J. S., & Olander, L. (2013). Sustainability and Earth Resources: Life Cycle Assessment Modeling. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), 429-441.
- Olsrud, K. (2015). *Bærekraftig utvikling*. Hentet 05.05 2015, fra [https://snl.no/b%C3%A6rekraftig utvikling](https://snl.no/b%C3%A6rekraftig_utvikling)
- Peter, A. C. S., & Sharicz, C. (2011). The shift needed for sustainability. *The Learning Organization*, 18(1), 73-86.
- Rabbani, A., Zamani, M., Yazdani-Chamzini, A., & Zavadskas, E. K. (2014). Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies. *Expert Systems with Applications*, 41(16), 7316-7327. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2014.05.023>
- Richards, D. J., & Gladwin, T. N. (1999). Sustainability metrics for the business enterprise. *Environmental quality management*, 8(3), 11-21.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Rodima-Taylor, D., Olwig, M. F., & Chhetri, N. (2012). Adaptation as innovation, innovation as adaptation: An institutional approach to climate change. *Applied Geography*, 33, 107-111.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Schiller, B. (2011). Resource revolution. (cover story). [Article]. *Financial Management*, 26-30.
- Senior, B., & Swailes, S. (2010a). *Organizational change*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Senior, B., & Swailes, S. (2010b). *Organizational change* (4th ed. utg.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Siebenhüner, B., & Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Business strategy and the environment*, 16(5), 339-353.

- Sorrell, S., Speirs, J., Bentley, R., Brandt, A., & Miller, R. (2010). Global oil depletion: A review of the evidence. *Energy Policy*, 38(9), 5290-5295. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2010.04.046>
- Székely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility:: Metrics for Sustainable Performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.009>
- Teigão dos Santos, F., & Partidário, M. R. (2011). SPARK: Strategic Planning Approach for Resilience Keeping. [Article]. *European Planning Studies*, 19(8), 1517-1536.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tollin, K., & Vej, J. (2012). Sustainability in business: understanding meanings, triggers and enablers. [Article]. *Journal of Strategic Marketing*, 20(7), 625-641. doi: 10.1080/0965254X.2012.711347
- Utting, P., & Unies, N. (2000). *Business responsibility for sustainable development* (B. 2): United Nations Research Institute for Social Development Geneva.
- Valdivia, S., Ugaya, C. M., Hildenbrand, J., Traverso, M., Mazijn, B., & Sonnemann, G. (2013). A UNEP/SETAC approach towards a life cycle sustainability assessment—our contribution to Rio+ 20. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 18(9), 1673-1685.
- van Wijngaarden, J. D., Scholten, G. R., & van Wijk, K. P. (2012). Strategic analysis for health care organizations: the suitability of the SWOT-analysis. *The International journal of health planning and management*, 27(1), 34-49.
- Vocabulary. Hentet 11.12 2014, fra <http://www.vocabulary.com/dictionary/heretical>
- Welford, R. (2013). *Hijacking environmentalism: Corporate responses to sustainable development*: Routledge.
- Winston, A. (2014a). *The big pivot : radically practical strategies for a hotter, scarcer, and more open world*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Winston, A. (2014b). Resilience in a Hotter World. (cover story). [Article]. *Harvard Business Review*, 92(4), 56-64.
- Zadek, S. (1999). Stalking Sustainability. [Article]. *Greener Management International*(26), 21.

VEDLEGG

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Forespørsel om å delta i intervju angående bærekraftig utvikling i forbindelse med masteravhandling

Vi er to masterstudenter ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold, hvor vi studerer økonomi og ledelse – med fordypning i industriell økonomi. Vi er i gang med vår masteravhandling, med temaet bærekraftig utvikling, hvor vi skal undersøke hvilke utfordringer dette innebærer. Dermed har vi valgt å se på hvordan ulike internasjonale virksomheter forholder seg til dette, gjennomført ved hjelp av intervjuer. Problemstillingen vi ønsker å besvare gjennom denne studien er:

«Hvordan forholder internasjonale virksomheter seg til bærekraftig utvikling?»

For å svare på denne problemstillingen har vi valgt å benytte oss av den kvalitative metodetilnærmingen, der vi ønsker å snakke med internasjonale virksomheter fra forskjellige bransjer. I arbeidet med vår masteravhandling har vi på bakgrunn av dette utarbeidet en intervjuguide, som kan hjelpe oss å gi svar på problemstillingen. Da vår avhandling søker å undersøke temaet bærekraftig utvikling, er det ønskelig at du som informant har kunnskap om hvordan din virksomhet forholder seg til dette.

Intervjuet er estimert til å vare i omlag 1 time, og vil gjennomføres til et tidspunkt og sted vi kommer til enighet om. Vi ønsker å benytte oss av lydopptak i intervjuprosessen, da dette vil være med på å styrke vår troverdighet i studien. I tillegg vil det også tas notater underveis.

Din deltakelse er selvfølgelig frivillig, og du har muligheten til å trekke deg underveis uten videre begrunnelse. Alle data og opplysninger om deg vil da bli slettet. Videre vil alle opplysninger og intervju bli anonymisert, og behandles konfidensielt. Dette gjør at det ikke vil være mulig å gjenkjenne enkelt individer i avhandlingen. Når avhandlingen er ferdigstilt og vurdert vil alle lydopptak slettes. Dette vil skje senest ved utgangen av Mai 2015. I tillegg vil alle personlige opplysninger bli behandlet på en forskningsetisk, ansvarlig måte.

Om du har mulighet til å delta i vår undersøkelse, er det ønskelig at du underskriver den følgende samtykkeerklæringen. Dersom du eller din organisasjon i tillegg ønsker en rapport av resultatene når avhandlingen er ferdigstilt, er du eller dere selvfølgelig hjertelig velkommen til dette.

Dersom du har spørsmål eller innspill vedrørende studien og intervjuet kan du gjerne ta kontakt med oss. Du kan også kontakte våre veiledere:

Eskil Le Bruyn Goldeng | +47 900 92 600 | Eskil.Goldeng@gmail.com

Rolf Qvenild | +47 916 94 788 | Rolf.Qvenild@hbv.no

Studien er meldt inn til personvernombudet for forskning. Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD)

Med Vennlig hilsen

Malene Feddersen

Blåklokkeveien 11

3613 Kongsberg

Mobil: 4168 4474

E-post: malene.feddersen@hbv.student.no

Synne Merete Bakkalia

Steinsvingen 1G

3615 Kongsberg

Mobil: 4764 1108

E-post: synne.m.bakkalia@hbv.student.no

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om avhandlingen og intervjuprosedyren, og sier meg villig til å delta i studien.

Sted, dato:.....

Signatur:.....

Telefon:.....

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Litt om temaet:

I vår masteroppgave og i disse intervjuene ønsker vi å kartlegge hvordan individuelle virksomheter skal imøtekomme fremtidige utfordringer.

Generelle/formelle opplysninger om intervjuet.

Informanten vil under hele prosessen med avhandlingen være anonym, og eventuelle opptak vil bli eliminert etter endt studie. Bruk av lydopptak er for å sikre at alt som blir sagt underveis i intervjuet blir tatt med, og korrekt forstått. Hovedsakelig vil en av oss stille spørsmål og en skrive notater, men tilfeller av rollebytte kan forekomme. Intervjuet vil vare i ca. 1 time, og tid og sted vil bli avtalt nærmere.

Vårt ønske med dette intervjuet er å få mest mulig korrekt informasjon om vårt tema. Det er derfor viktig at eventuelle misforståelser, usikkerhet eller tvetydige spørsmål blir rettet opp i. Skulle informanten være usikker på hva vi mener med spørsmålene, eller ha andre spørsmål har han/hun mulighet til å stoppe intervjuet når som helst. Vi ønsker å ha et åpent og uformelt intervju.

Informanten har også rett til å trekke seg på hvilket som helst tidspunkt.

Før vi begynner, har informanten noen spørsmål?

Generell informasjon

- Navn:
- Alder:
- Kjønn:
- Firma:

Vi vil med hensikt stille deg generelle spørsmål. Deretter spisse spørsmålene nærmere temaet i vår masteroppgave.

Intervju (opptak startes)

1. Generelt

- a. Stilling
 - b. Antall år i nåværende stilling
2. Hva er det viktigste utfordringene for din virksomhet på 5 års sikt? På 15-20 års sikt?
- a. Hvordan vil deres virksomhet se ut om 5 år hvis dere fortsetter sånn som i dag?
 - b. Kan dere fortsette som før i 5 år, 10 år, 20 år?
 - i. Hvor lenge tror dere at dere kan fortsette som i dag?
 - ii. Hvordan skal dere fortsette som i dag?
 - iii. Hvorfor skal dere fortsette som i dag?
3. Hvilke strategier har dere i dag?
- Hvor lang tidshorisont har denne strategien?
 - Føler dere at dere har en lang nok tidshorisont?
 - Er strategiene i dag basert på dagens kostnader eller forventninger om fremtidige endringer?
 - Hvor ofte revurderer dere strategiene deres?
 - Hvordan er prosessen for å utvikle nye/forbedre eksisterende?
 - Hvordan blir visjon og strategi utviklet med tanke på bærekraftighet
4. Hva er målene til virksomheten?
- a. Tas knappe ressurser eller en bærekraftig utvikling med i beregningene?
 - b. Bruker dere noen konkrete verktøy for å måle hvordan virksomheten imøtekommer bærekraftig utvikling?
 - c. Hva slags verktøy benytter dere? (Tradisjonelle målingsverktøy? Læring, innovasjon)
5. Føler du at virksomheten deres er nytenkende?
- a. Hvorfor tenker dere innovativt? Hva driver dere?
 - b. Tenker dere innovativt i forhold til en bærekraftig utvikling?
6. Føler du at deres virksomhet har et støttende læringsmiljø?
- a. Har dere konkrete læringsprosesser og trening?

7. Hvilke bransjer tror du vil lide/forsvinne de neste 15-20 årene og hvorfor?
 - a. Hvilke markeder tror du kommer til å vokse frem?

8. Har dere noen ressurser som de tror kan være sårbare i fremtiden?
 - a. Har dere lagt noen planer for hvordan dere skal håndtere disse ressursene?
 - b. Hvilke ressurser mener du er virksomhetens viktigste?

9. Hvilke fordeler har dere i forhold til deres konkurrenter i dag?
 - a. Kunne dere vært villig til å inngå utradisjonelle samarbeid for å oppnå konkurransefordeler, eller sikre en bærekraftig fremtid?
Nevn eksempler
 - b. Kan du se noen positive utfall for virksomheten ved å samarbeide med konkurrenter.

10. Hvilke tanker danner du deg rundt temaet bærekraftig utvikling?
 - a. Hvordan tror du denne utviklingen vil utløpe seg?
 - b. Hvordan tror du denne utviklingen vil påvirke deres virksomhet og dens mål?
 - c. Hvilke fordeler/ulemp(er) (insentiver/risikoer) kan dere tenke dere at en bærekraftig utvikling fører med seg?

11. Har dere gjennomført /planlagt strategier som har usikker gevinst side, og som er avhengig av miljøkrav/miljøbevissthet.

12. Hvordan skaper dere verdi?
 - a. Hvordan definerer dere ROI?

13. Hvordan forholder virksomheten din seg til eksterne press som miljømessige krav fra myndigheter?
 - a. Hvordan løser/imøtekommer dere disse kravene?
 - b. Hva er de viktigste ISO sertifiseringer dere har?
Hvorfor har dere disse?
 - c. Har dere noen krav til underleverandørene/kunder deres når det gjelder miljømessige tiltak?

- d. Og har kundene noen krav til dere?
- e. Hvordan viser dere ansvar i forhold til disse kravene?
- f. Gjør virksomheten deres mer for å bidra til bærekraftighet utover lovene og reguleringen som blir stilt til deres virksomhet?
- g. Hva driver motivasjonen deres til å utføre tiltak utenfor myndighetenes krav og reguleringer?

14. Det er mye snakk om en internasjonal klimaavtale, hvordan tror du dere kommer til å bli berørt av denne hvis den blir innført?

- a. Har virksomheten gjort seg noen tanker om eventuelt hvordan dere skal møte disse utfordringene?

Krav, muligheter

Sjekkliste:

Temaer vi ønsker å være innom i løpet av intervjuet:

- 15. Strategier og visjoner
- 16. Langsiktig tankegang (Fra Pivot rammeverket)
- 17. ISO sertifikater
- 18. Underleverandører
- 19. Incentiver (Pivot)
- 20. «Regulatory push» / «vision» pull
- 21. Kjøper virksomheter kvoter for å «slippe unna»
- 22. Innovasjon (FoU)
- 23. Varige konkurransefortrinn som resultat av en bærekraftig utvikling
- 24. Opplever de motstand ift endring
- 25. Revurderer de ROI (Pivot)
- 26. Ressursknapphet
- 27. Motstandsdyktighet
- 28. Bærekraftig/varig fremtid
- 29. Risiko ift å ha en bærekraftig profil/strategier/mål
- 30. Utradisjonelle samarbeidspartnere
- 31. Implementering

32. Ressursforvaltning
33. Hvilke ressurser, tanker om det, kritisk, kostnad på det. Blir det avgifter, kostnader
34. Matrise
35. Skrive definisjon på bærekraft «På dette møtet ble definisjonen på bærekraftig utvikling, og som i dag er generelt akseptert, betegnet som; **«*process that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*»**

Vedlegg 3: NSD – Kvittering

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hørlauges gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47 55 58 21 17
Fax: +47 55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Eskil Le Bruyn Goldeng
Institutt for strategi og økonomi Høgskolen i Buskerud og Vestfold
Postboks 164 Sentrum
3502 HØNEFOSS

Vår dato: 20.02.2015

Vår ref: 41962 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 30.01.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

41962	<i>Bærekraftig utvikling i en verden med miljøkritiske ressurser</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Buskerud og Vestfold, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Eskil Le Bruyn Goldeng</i>
Student	<i>Synne Merete Bakkalia</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.05.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf: 55 58 24 10

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Audlingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD - Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD - SVE, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uit.no



Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskolen i Buskerud og Vestfold sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal sendes elektronisk eller lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Prosjektet gjennomføres av studentene Malene Feddersen og Synne Merete Bakkalia.

Envivo er databehandler for prosjektet. Høgskolen i Buskerud og Vestfold skal inngå skriftlig avtale med Envivo om hvordan personopplysninger skal behandles, jf. personopplysningsloven § 15. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder: <http://www.datatilsynet.no/Sikkerhet-internkontroll/Databehandleravtale/>.

Forventet prosjektslutt er 01.05.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak

Vi gjør oppmerksom på at også databehandler (Envivo) må slette personopplysninger tilknyttet prosjektet i sine systemer. Dette inkluderer eventuelle logger og koblinger mellom IP-/epostadresser og besvarelser.

