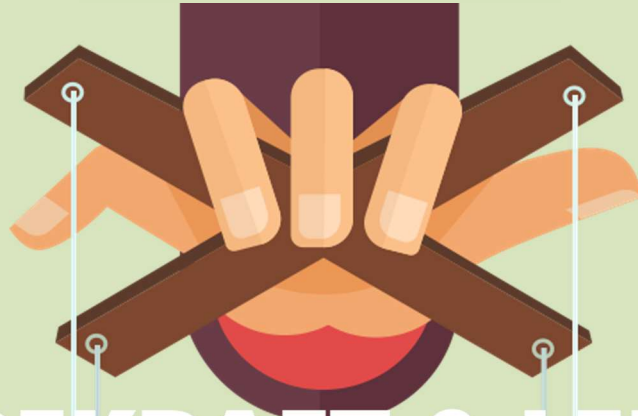


# BCR3103

Bacheloroppgave



## **BÆREKRAFT & LEDELSE**

*EN KVALITATIV STUDIE OM LEDERES MOTIVASJON FOR BÆREKRAFT*



Våren 2020

Kandidatnummer: 2481, 1877, 2158

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger»

## Forord

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en avsluttende oppgave i studiet Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling, ved Høgskolen Kristiania i Oslo, våren 2020. Vi er tre studenter som har jobbet tett og godt sammen gjennom studieløpet. Vi startet hele bachelorgraden sammen, og vi valgte derfor også å avslutte det hele sammen i fellesskap. Reisen fra studiestart til innlevering av bacheloroppgave har vært meget lærerik og interessant, men også lang, tøff og utfordrende. Kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom studieløpet har utviklet oss, og gitt oss et godt fundament som vi kan ta med videre på reisen inn i arbeidslivet og videre studier.

Vi ønsker å rette en stor takk til de forelesere og lærere vi har hatt gjennom alle tre årene som studenter ved Høgskolen Kristiania. Dere har både vært inspirerende og tilstedeværende da vi har trengt dere som mest. Vi ønsker også å rette en takk til Trond Blindheim som har lånt oss litteratur og veiledet oss i riktig retning. En stor takk rettes til veilederen vår Ranvir Rai, som har heiet på oss og utfordret oss når vi har slitet som mest og vært usikre. Han har gitt oss motivasjon og inspirasjon for å få dette prosjektet i mål, selv i de mest hektiske tider så har han vært positiv og imøtekommende. Sist men ikke minst ønsker vi å takke de lederne som har avsatt tid til oss i en av de mest hektiske og utfordrende tidene samfunnet vårt har stått ovenfor. Til tross for all usikkerheten og utfordringen disse lederne har stått ovenfor under Covid-19 viruset, så har de strukket ut hånden og avsatt tid til å avholde intervjuer med oss, dette er vi svært takknemlige for. Avslutningsvis ønsker vi å rette en spesiell takk til Arild Borg som var en inspirasjonskilde for studieprogresjonen vår. Han var en god mentor første halvåret i vårt studieløp, og satt standarden for hvordan dette har hatt sitt utløp.

*God Lesing*



## Sammendrag

I denne sluttoppgaven ønsker vi å se på hvilke motivasjonsfaktorer ledere har når de tar bærekraftige valg. Bærekraft har vært et voksende og sentralt tema for samfunnet vårt og de kommende generasjonene, og er også et tema vi er veldig interesserte i. I oppgaven har vi fokusert på fire ledere i ulike bransjer for å forsøke å trekke paralleller og ulikheter mellom dem.

Vi har valgt å fokusere på motivasjonsteorier, og da med spesiell tyngde på Maslows behovshierarki. Teorien knyttes opp mot de tre dimensjonene for bærekraft og vil være i baktanke når vi intervjuer respondentene.

Ved valg av metode så er innsamling av data gjennomført med kvalitative metoder, hvor vi i all hovedsak har fokusert på dybdeintervjuer. Intervjuene ble holdt gjennom digitale tjenester som Zoom og Google Hangouts, grunnet Covid-19 viruset.

Funnene våre viser til hvilke motivasjonsfaktorer som ledere har under sin tilnærming til bærekraftige handlinger. Vi lever i en verden i konstant endring, og vi ser tydelige tegn på tilpasningsevne hos lederne vi har intervjuet. Lederne viser stor motivasjon til bærekraft, men på ulike grunnlag. Ofte blir det tatt beslutninger på vegne av organisasjonen sitt omdømme og konkurransefortrinn, og at det blir brukt for økonomiske fordeler. Vi ser også tegn på viktighet av ringvirkninger og signaleffekter som driver for bærekraft.



# Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	3
1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for prosjektet	7
1.2 Problemstilling	7
1.3 Oppgavens oppbygging	8
1.4 Avgrensning av oppgaven	8
2.0 Begreper rundt bærekraft	9
2.1 Bærekraftig utvikling	9
2.2 FN's bærekraftige mål	10
2.3 Tre dimensjoner for bærekraft	11
2.4 Bedriftenes samfunnsansvar (CSR)	11
3.0 Valg av teori	12
3.1 Motivasjonsteori	12
3.2 Målsettingsteori	13
3.3 Victor Vrooms Forventningsteori	13
3.4 Maslow's Behovshierarki	15
3.4.1 Lavere behov	16
Fysiologiske behov	16
Trygghetsbehov	16
3.4.2 Høyere Behov	17
Sosiale Behov	17
Anerkjennelse	17



Selvrealisering	18
3.5 Hvorfor Maslow?	18
3.6 Forventningsteori og Maslow	19
3.7 Målsettingsteori og Maslow	19
3.8 Teori oppsummering	20
4.0 Metode	21
4.1 Kvalitativ vs Kvantitativ	22
4.2 Valg av metode for vår oppgave	23
4.3 Forskningsdesign	23
4.4 Dybdeintervju	25
4.4.1 Etske hensyn ved dybdeintervjuer	26
4.4.2 Intervjuguide	26
4.4.3 Semistrukturert intervju	28
4.5 Utvalg (populasjon)	28
4.6 Rekruttering av deltagere	29
4.7 Presentasjon av respondentene	30
4.7.1 Daglig leder - Arbeidsavklaring AS	30
4.7.2 Daglig leder - BIL AS	31
4.7.3 Daglig leder - VASK AS	31
4.7.4 Daglig leder - TECH AS	31
4.8 Pålitelighet og gyldighet	32
4.9 Innsamling av data	32
4.10 Koding	33
5.0 Resultater - Primærdata	34
5.1 Innledningsvis	34
5.2 Personlige forbindelser til bærekraft	35



5.3 Graden av viktighet for andres meninger	36
5.4 Fellesskap i arbeidet med bærekraft	39
5.5 Målsetting i forbindelse med bærekraft	41
5.6 Av ren nysgjerrighet	43
6.0 Diskusjon	44
6.1 Gruppering av koder	44
6.2 Tolkning av primærdata	45
6.2.1 Individets behov for selvrealisering	45
6.2.2 Individets behov for anerkjennelse	47
6.2.3 Individets Sosiale behov	49
6.3 Interessante funn	51
6.4 Alternative teorier og funn	53
7.0 Konklusjon	54
7.1 Praktiske implikasjoner	56
8.0 Evaluering og drøfting av vår forskning	57
9.0 Anvendelse til videre forskning	58
10.0 Referanser	60
10.1 Tabeller	63
10.2 Figurer	63
10.3 Vedlegg	64
Vedlegg 1: Intervjuguide	64
Vedlegg 2 – Transkribert intervju med Arbeidsavklaring AS	67
Vedlegg 3 – Transkribert intervju med BIL AS	86
Vedlegg 4 – Transkribert intervju med TECH AS	97
Vedlegg 5 – Transkribert intervju med VASK AS	104

## 1.0 Innledning

Verden vi lever i har endret seg hyppig, og med dette har holdninger til både miljø og klima økt de siste årene. Fokuset er også blitt rettet mot politikere, organisasjoner og institusjoner, og deres bærekraftige bidrag til næringslivet. Fokuset har imidlertid vært lite rettet mot selve individet og om det foreligger individuelle drivkrefter bak bærekraftige handlinger. Vi ønsker derfor å undersøke om bærekraftige tiltak kan forklares av menneskelige behov hos ledere i norske bedrifter. Ifølge institusjonell teori, er det nødvendig for virksomheter å bli akseptert av markedet for at de skal kunne lykkes. Elementer som etikk, ærlighet og legitimitet vektlegges gjerne i vurderingen (Scott 2008, 50-62).

Som følge av befolkningsvekst og høyere forbruk blant konsumenter, har etterspørselen etter varer og tjenester økt. Som følge av dette har bedrifter globalt måtte øke produksjon for å kunne møte markedets forventninger. Dette har sammen med forventninger til miljø og klimavennlige produksjonsmetoder, gjort det mer krevende for bedrifter å forsikre god bærekraftig vekst innenfor både de sosiale, økonomiske og miljømessige forpliktelsene (Hansen 2017, 1).

Den norske økonomien blir ofte sett på som fremragende når det kommer til bærekraft, miljø og klima sentrerte tiltak. I et intervju gjort av E24 med Karoline Nystrøm, administrerende direktør av Schneider Electric Norge, forteller hun at norske ledere ligger bak når det kommer til å se det økonomiske aspektet av bærekraft, og mener mange ikke ser hvilke inntekter og fordeler dette kan gi (Nordstrøm 2019).

## 1.1 Bakgrunn for prosjektet

Tidligere har organisasjoner enkelt markedsført seg som bærekraftige, uten å legge særlig innsats i dette. I dag er ikke dette like enkelt, da kriteriene som må oppfylles er strengere enn før (Small Business Trends 2011). Artikkelen fra e24 fanget vår interesse i forberedelsen av oppgaven, da den tar for seg både bærekraft og ledelse. Artikkelen påpeker flere grunner til at ledere ikke går for bærekraftige strategier, hvor medførte kostnader er en av dem (Nordstrøm 2019). Bakgrunn for oppgaven baseres på en felles interesse på feltet, hvor vi ønsker å undersøke hva som motiverer ledere i norske bedrifter til å rette fokuset mot bærekraft.

Vi ser at tidligere forskning hovedsakelig fokuserer på økonomiske drivkrefter, i tillegg til press og forventninger fra myndigheter, kunder og aksjonærer. Vi ønsker derfor å se på hvorvidt bærekraftige valg blant ledere kan forklares gjennom psykologisk motivasjonsteori, og da spesielt betydningen av selvrealisering, anerkjennelse og sosiale behov.

## 1.2 Problemstilling

Med denne oppgaven ønsker vi som sagt å beskrive hvilke faktorer som stimulerer til bærekraftig handling, og om disse er forankret i menneskelige behov. Dette la grunnlaget for vår problemstilling, som er som følger:

*“Hvordan kan motivasjonsteori brukes for å avdekke lederes motivasjon for å gjennomføre tiltak for økt bærekraft i egen organisasjon?”*

For å belyse denne har vi stilt oss følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvilke fokusområder har ledere når de tar bærekraftige valg?*
2. *Hvordan påvirkes ledere av andres forventninger til deres bærekraftige arbeid?*
3. *Hvordan motiverer fellesskapets bærekraftsmål ledere til bærekraftige initiativ?*

Vi ønsker med disse forskningsspørsmålene å få frem viktig og relevant informasjon som vi kan bruke for en endelig konklusjon som skal besvare vår problemstilling. Derav vil vi undersøke hva ledere fokuserer på når de tar slike valg og hvordan disse vektlegges. Hvilke



forskjeller er det mellom vektleggingen av økonomiske fordeler og omdømme? Andres forventninger er sagt at påvirker oss som mennesker til å ta avgjørelser. Hvordan vil disse spille en rolle for lederens valg i forbindelse med bærekraft? I tillegg vil vi undersøke fellesskapets påvirkning på individet og om de valgene som tas er for å oppnå en høyere grad av tilhørighet.

### 1.3 Oppgavens oppbygging

Vi har strukturert opp denne oppgaven i fem ulike deler. Innledningsvis vil vi også definere enkelte begreper som både er relaterte, relevante og gjentakende gjennomgående i dette studiet. Deretter vil vi avdekke hvilket teoretisk perspektiv vi tar utgangspunkt i når vi går videre med metoden. Metodedelen vil avklare hvordan vi har gått frem når vi har samlet datamateriale som vi vil analysere for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Avslutningsvis vil vi presentere funnene våre, samt konkludere, diskutere og reflektere over disse. Vi ønsker også å evaluere vår egen forskning, for å fremlegge forskningens pålitelighet og gyldighet. Til slutt vil vi diskutere forskningens videre anvendelsesområder.



Figur 1: Disposisjon

### 1.4 Avgrensning av oppgaven

Oppgaven sentrerer seg rundt lederes motivasjon til å iverksette bærekraftige tiltak. For å gjøre det enklere for oss selv på grunn av tidsbegrensningen til oppgaven har vi geografisk avgrenset datainnsamlingen til Oslo omegn og Vestfold, grunnet at vi ønsker å holde fysiske møter under intervjuene.

Forskningen vil hovedsakelig være forankret i teorien til Maslow og hans behovshierarki, men vi ønsker å inkludere andre relevante teorier som kan bidra til å gi oppgaven tyngde og kvalitet. I teorien til Maslow vil vi i all hovedsak fokusere på de tre høyere behovsnivåene i hierarkiet. Grunnen til dette er fordi de lavere behovsnivåene ofte er dekket i industriland (McLeod 2020).

Teorier er et grovt bilde av virkeligheten og det er derfor viktig å bemerke seg at dette ikke vil ha en direkte sammenheng med empirisk data, men kan forklare den til en viss grad (Jacobsen 2015, 77).

## 2.0 Begreper rundt bærekraft

I dette kapitlet ønsker vi å presentere noen gjentakende begreper som har en større betydning for oppgaven. Disse er bærekraftig utvikling, FNs bærekraftige mål og de tre dimensjonene for bærekraft. Begrepsavklaringen vil derfor være nødvendig for å gi forståelse og bedre flyt for leseren.

### 2.1 Bærekraftig utvikling

Begrepet bærekraftig utvikling ble først brukt i rapporten *Vår Felles Fremtid*, som ble fremlagt i 1987 under kommisjonen for miljø og utvikling, ofte kalt Brundtland-kommisjonen (FN Sambandet 2019). Kommisjonen definerte begrepet som:

---

*“Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov.”*

*Verdenskommisjonen for Miljø og Utvikling (Brundtlandkommisjonen), 1987*

---

Rapporten endret hvordan vi jobber med miljø og utvikling, både den gang og i dag. Sannsynligvis vil den ha stor betydning i fremtiden også. Begrepet fremhever at vi jobber solidarisk i samarbeid med kommende generasjoner (Jerkø 2009, 362). Det vil si at vi ikke skal ødelegge og bruke opp naturressurser for de som kommer etter oss, men samtidig sørge for at de behovene vi har i dag også er dekket. Begrepet ble brukt med et stort fokus på utviklingsland, men argumenterer også for at teknologi og sosiale organiseringer kan bli ledet og forbedret for å skape en ny økonomisk era (Brundtland 1987, 16). I 2015 ble FNs Bærekraftsmål utviklet.

## 2.2 FN's bærekraftige mål

Forente nasjoner (FN) har til sin hensikt å ta vare på menneskes liv og hvordan de lever. Med dette menes det at man skal dekke de grunnleggende behovene et individ trenger, som for eksempel rent vann, utryddelse av fattigdom, mindre ulikhet etc. Disse punktene baserer seg på å styrke de tre dimensjonene for bærekraft, disse er sosiale, økonomiske, miljø og klima. Vi vil se nærmere på disse i neste avsnitt (FN Sambandet 2019). Målene er en plan for å stoppe klimaendringene, utrydde fattigdom og bekjempe ulikhet før inngangen av 2030. Punktene er som mål til å forbedre velstand, og at vi jobber mot et fullstendig bærekraftig samfunn, at vi tar vare på naturen og at vi får en sterkere økonomi som fungerer (FN Sambandet 2019). De er fungerende insentiver til hvordan land kan utvikle seg mot det bedre, hvordan organisasjoner kan jobbe målrettet mot positive endringer som er bærekraftige, men også for innovasjoner og til å stimulere til nye ideer (FN Sambandet 2019).

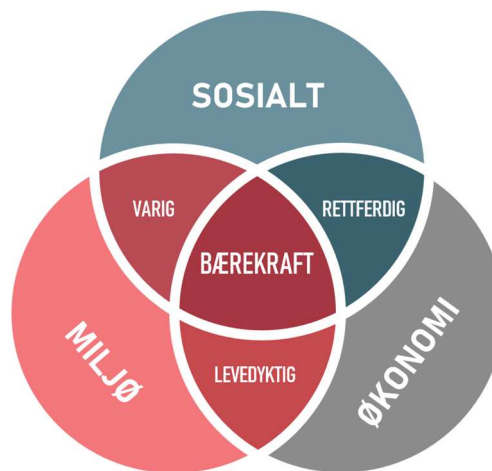


Figur 2: FN's Bærekraftsmål

For at vi skal kunne nå disse målene innen 2030 er det viktig at alle land deltar i arbeidet. Til tross for at noen land kanskje stiller sterkere ved enkelte mål, så må vi hjelpe hverandre mot å nå målene. I en rapport fra Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) sier de at partnerskap er en forutsetning for vekst og gjensidig verdiskaping, både for næringslivet og for samfunnet generelt (Lund 2019, 12)

## 2.3 Tre dimensjoner for bærekraft

Begrepet bærekraft kan deles inn i tre hovedkategorier: sosial, miljø og økonomi. Dette er elementer som gjerne overlapper og støtter opp under hverandre (Seghesso 2009, 547). Modellen forklarer at det er tre områder i fokus for å skape bærekraftig samfunn. Miljø dimensjonen fokuserer på det biogeofysiske, altså naturen vår, det levende og fysiske som ikke må brukes opp. Vi må med andre ord sørge for vedlikehold av jorden slik den er nå, samt forbedre integriteten til livet på jorden og støttesystemene (Moldan, Janoušková og Hák



Figur 3: Basert på «Tre Dimensjoner for Bærekraft»

2009, 4). Den sosiale dimensjonen omhandler mennesket, og at vi skal styrke og opprettholde det kulturelle samfunnet vi lever i, slik at alle får minneverdige og betydningsfulle liv (Munasinghe 2002, 133). Den økonomiske dimensjonen for bærekraft er det området fleste bedrifter føler de mestrer best. For å være økonomisk bærekraftig må bedrifter være lønnsomme. Derimot kan ikke overskudd overgå de andre dimensjonene. På en annen side er ikke overskudd alt den økonomiske dimensjonen handler om, men det å være i stand til å styre organisasjonen i riktig retning og håndtere risiko (Beattie 2019).

Disse tre dimensjonene må opprettholdes og forstås, ettersom svikt i en av de ulike dimensjonene kan være fatale for de andre (Purvis, Mai og Robinson 2018, 682).

## 2.4 Bedriftenes samfunnsansvar (CSR)

Begrepet omfavner at bedrifter skal integrere sosiale og miljømessige hensyn i forbindelse med organisasjonens drift og relasjoner til de som blir påvirket. Andre forklarer at begrepet innebærer de aktivitetene bedriftene gjør av eget initiativ sett bort fra grunnleggende lover og regler satt av lovgivende makt (Midtun 2014, 204). Noen vil definere det som hvordan bedrifter opererer og drives, både lønnsomt og bærekraftig. Enkelte vil si at dette innebærer bedrifters forhold og relasjoner til mennesker, motstand mot korrupsjon og bidrag til samfunnet. Alt i alt er disse enige om at CSR er noe bedrifter kan redusere kostnader med,

redusere økonomisk risiko og forbedre relasjoner til interessenter og øker deres evne til å konkurrere i markedet (Midtun 2014, 204)

I de senere årene hvor bærekraft og sirkulær økonomi har vært i høysetet, har oppmerksomheten rundt CSR økt betraktelig. Dette fokuset har vokst frem som en konsekvens av at man har blitt mer bevisst på forbrukersamfunnets lineære forretningsmodeller (Nygaard 2019, 27). Lineære forretningsmodeller er forretningsmodeller som i større grad ikke er bærekraftige. Modellene er i stor grad basert på kortsiktige tankeganger, og samarbeid man dannet var sjeldent med tanke på hvor eller hvordan produkter ble produsert (Nygaard 2019, 17).

## 3.0 Valg av teori

I dette kapittelet ønsker vi å avklare hvilke teorier vi har valgt for å støtte opp under, samt forsøke å svare på vår problemstilling. Vår problemstilling handler om hva som motiverer ledere for å øke bærekraftige tiltak i egne organisasjoner. Vi vil begynne med å avgrense litteraturen ved å definere motivasjonsteori som valgt litteratur. Deretter vil vi velge ut noen enkle underliggende teorier innenfor motivasjonsteori, men med en spesiell vekt på en enkelt teori som vil danne grunnlaget for vår forskning.

### 3.1 Motivasjonsteori

Motivasjon er gjerne situasjonsbasert, enten det er drivkraften til å oppnå suksess, eller drivkraften til å nå et gitt mål (Robbins, Judge og Campbell 2010, 140). Motivasjon blir definert som en prosess som forklarer hvordan et individ målrettet jobber med en gitt innsats mot et mål, hvor intensiteten av innsatsfaktorene baseres på situasjonen og i hvilken grad en belønning er verdt denne innsatsen (Mitchell 1997, 61). En av de tidligste teoretikerne innenfor motivasjonsteori er Sigmund Freud, hvor han forankrer underbevisste behov som drivkrefter til forming av menneskelig personlighet og atferd (Selsnes og Lanseng 2014, 224). I senere år er det flere som har videreutviklet denne teorien, slik som Douglas McGregor sin X og Y teori, Fredrick Herzberg sin Tofaktorteori eller Albert Bandura sin Mestringsteori. I vår forskning og analyse ønsker vi å benytte oss av tre ulike motivasjonsteorier, og sette disse i kontekst mellom ledere og bærekraft.

## 3.2 Målsettingsteori

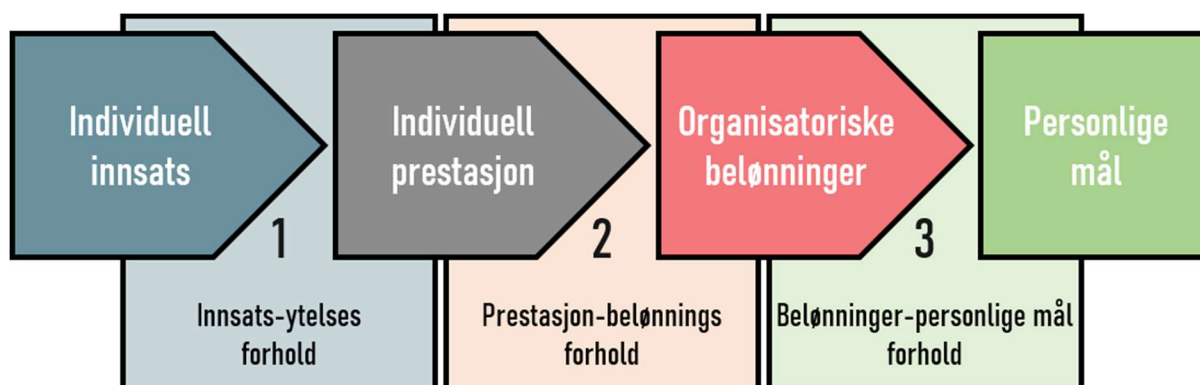
I følge Edwin Locke og Gary Latham er det to former for avgjørende kognitive faktorer i målsettingsteori; verdier og intensjoner (Lunenburg 2011, 2). Locke og Latham beskriver mål som hva et individ konkret og bevisst jobber mot, og prøver å gjøre. De forklarer at det er et individ sine verdier som skaper ønsker om å gjøre ting. Locke og Latham skriver at mål endrer vår oppmerksomhet til handling, og at jo mer utfordrende et mål er, jo mer energi og innsats skaper det. Dette fører til at individer skaper strategier som vil la dem agere med den innsatsfaktoren som kreves for å nå et satt mål. Ved utførelsen av en slik strategi, vil et utfall enten gjøre en tilfreds og skape videre motivasjon, men det kan også skape frustrasjon og lavere motivasjon om ikke målene er nådd tilfreds med hva man hadde satt seg av forventninger.



Figur 4: Basert på Edwin & Locke's Goal-Setting Theory

## 3.3 Victor Vrooms Forventningsteori

Forventningsteori baserer seg på hvor mye et individ legger krefter i noe, eller hvordan en handler på et vis avhenger av hvor sterke forventninger man har til utfallet av et prosjekt, og hvor attraktivt et slikt utfall vil være (Vroom 1964, 17). I grunn så baserer teorien seg på en leders forståelse av ansattes motivasjon, men vi kan også bruke modellen opp mot en leder og ens opptreden mot bærekraft.



Figur 5: Oversatt modell basert på Victor Vrooms Forventningsteori

I forventningsteorien så har vi tre forhold som vi ser nærmere på, disse er; Innsats-ytelsesforhold (1), Prestasjon-belønningsforhold (2) og Belønninger-personlige mål-forhold (3). Det første forholdet tar for seg hvor sannsynlig et individ ser for seg at innsatsen som en utøver faktisk bidrar til at man leverer på et gitt område, det er knutepunktet mellom innsatsen og prestasjonen til et individ. Det neste forholdet binder prestasjon med belønninger, og her snakker vi om hvordan et individ ser at sin egen prestasjon, eller innsats vil lede til en ønsket belønning, eller at innsatsen er verdt ens tid. Det siste forholdet knytter disse belønningene opp mot de personlige målene man har. Dette forholdet ser på hvordan en slik «belønning» kan ha en positiv effekt for et individ til å nå sine personlige mål, og om en slik belønning vil være verdt innsatsen eller prestasjonen man har lagt inn i arbeidet (Robbins, Judge og Campbell 2010, 158). Teorien hjelper oss å se på hvorfor et individ eventuelt ikke er motivert til å gjøre en tilstrekkelig innsats til å nå eventuelle mål man har satt seg eller blir gitt (Robbins, Judge og Campbell 2010, 159).

### 3.4 Maslow's Behovshierarki

Den mest anerkjente motivasjonsteorien er Maslows behovspyramide/hierarki teori. Denne forklares gjennom fem behov: Fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, anerkjennelse og selvrealisering.

Teorien baserer seg på at når hvert behov i hierarkiet er oppfylt, blir det neste mer dominant. Slik kommer et individ seg oppover i hierarkiet til en har oppfylt selvrealisering. Så for å klare å motivere noen, understreker Maslow at man må ha en forståelse for hvilket nivå i hierarkiet et individ står. Han delte også opp de ulike nivåene i hierarkiet i to hovedkategorier med fysiologiske- og trygghetsbehov under «Lavere behov», og sosiale behov, anerkjennelse og selvrealisering under «Høyere behov». Han forklarte at de lavere behovene som regel kunne tilfredsstilles eksternt som for eksempel med lønn eller kontrakter, mens de høyere behovene var interne faktorer som kun kan tilfredsstilles innad hos et individ (Robbins, Judge og Campbell 2010, 142).



Figur 6: Egenutviklet modell basert på Maslow's Behovshierarki



### 3.4.1 Lavere behov

Maslow kategoriserer de to nederste nivåene i hierarkiet, Trygghetsbehov og Fysiologiske behov. Man må tilfredsstille behov på et lavere nivå før man fortsetter mot å utvikle seg på et høyere nivå i hierarkiet. Alle er i stand til og har et ønske om å nå selvrealisering, men ofte blir man satt ut av spill på grunn av eksternaliteter som for eksempel avbrytelser i lavere behov. Dette kan være årsaker som at man mister jobben eller går gjennom et samlivsbrudd (McLeod 2020, 2).

#### Fysiologiske behov

Det første nivået i Maslows behovshierarki finner vi fysiologiske behov. Dette er de mest fundamentale behovene til mennesket som inkluderer mat, vann, luft, tak over hodet, klær og lignende (Ibenfeldt 2015, 113). Personer som streber etter å være på dette nivået vil som regel befinne seg i u-land hvor tilgangen på mat og rent vann er manglende i kontrast til den vestlige verden. Vi konkluderer ikke med at u-land som regel er fast på de fysiologiske lavere behovene, ettersom u-land også fint kan tilfredsstille høyere behov som sosiale behov for kjærlighet og tilhørighet, men de fysiologiske vil i enkelttilfeller være mer dominante (McLeod 2020, 7).

#### Trygghetsbehov

Etter at de fysiologiske behovene er tilfredsstilt, vil andre behov bli mer dominante. Disse behovene er slik som fysisk trygghet mot skade, men også følelsesmessig trygghet (Robbins, Judge og Campbell 2010, 141). Faktorer som bidrar til trygghet er et trygt helsevesen, forsikringer, sparepenger og utdanning, som er gode eksempler på hvordan man kan tilfredsstille slike behov.

### 3.4.2 Høyere Behov

De høyere nivåene er stimulert og tilfredsstilt internt hos individet som skaper en form for “godfølelse”, slik som sosiale, anerkjennelses og selvrealiseringsbehov (Robbins, Judge og Campbell 2010, 142). Disse behovene er ofte mer dominante i industriland, ettersom de lavere behovene ofte er mer tilfredsstilt på en generell basis i disse landene (McLeod 2020, 7).

#### Sosiale Behov

De sosiale behovene inkluderer kjærlighet, tilhørighet, godkjennelse og vennskap. Individet søker varme og tilfredsstillelse hos andre personer, og vi alle har en form for sosialt behov, enten det er med venner eller familie (Ibenfeldt 2015, 117). Dette innebærer at mennesker har i større eller mindre grad et behov for sosialt samvær. Når vi ønsker å ha kolleger rundt oss, noen å dra på kino med eller ferie, er det et sosialt behov som driver oss (T. A. Johannesen 1991, 15).

#### Anerkjennelse

Anerkjennelse, også kalt statusbehov. Vi har alle et behov for å bli anerkjent for det vi gjør og oppnår. Vi er opptatt av at vi blir respektert og likt av omgivelsene rundt oss, og hvis disse behovene ikke blir tilfredsstilt, kan det forårsake indre personlige problemer (T. A. Johannesen 1991, 15). Vi har både ytre og indre anerkjennelses behov. De indre behovene kommer fra å akseptere seg selv for den man er og hvor man er i livet. Det handler om selvtillit, suksess, personlig tilfredsstillelse og selvstendighet. Disse er ofte byggeklossene for en fullkommen selvrealisering. På den andre siden har vi også de ytre anerkjennelsesbehovene som drives av at andre ser din suksess og at du har et godt rykte, status og at omgivelsene dine anerkjenner deg for det du er/gjør. Dette kan også være bidragsyttere til at du oppnår en selvrealisering, men de vil i større grad bidra til at du tilfredsstiller dine indre anerkjennelsesbehov (Ibenfeldt 2015, 118).



## Selvrealisering

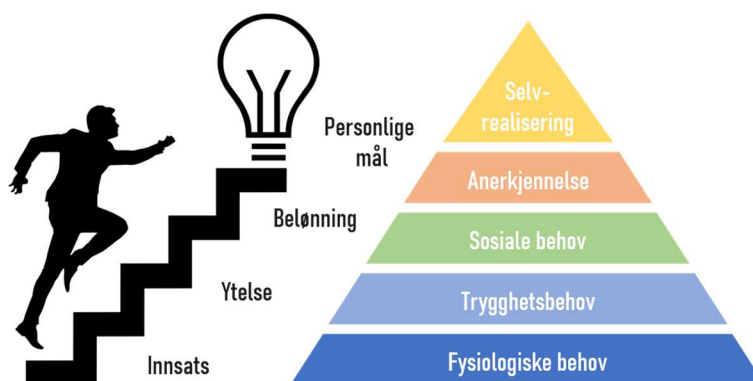
Selvrealiseringen er et nivå veldig få individer når. Grunnen til dette er fordi vi alltid vil møte på hindringer eller at nye ønsker oppstår som forårsaker at man igjen søker etter nye måloppnåelser. Dette kan være som at en person bytter arbeidsplass, tar en ny studieretning eller lignende livsendrende retninger (T. A. Johannesen 1991, 15). Vi kan også se innenfor et spesifikt felts nivå som for eksempel i sport, hvor et individ ønsker å bli en olympisk mester i spydkasting, men aldri når dette, eller at en kunstner for alltid ønsker å uttrykke seg selv på et lerret. I arbeidslivet finner vi eksempler på hvordan organisasjoner jobber mot å drive frem motivasjonsfaktorer som går utover lønningene til arbeiderne. Vi ser etter mening i jobben og at de ansatte skal kunne jobbe seg mot en personlig selvrealisering (Ibenfeldt 2015, 118).

### 3.5 Hvorfor Maslow?

Vi liker å se på hierarkiet som en bygning som man alltid streber etter å nå toppen av. Vi ville gi oppgaven en litt kreativ fremgangsmåte, akkurat dette med lederes motivasjon for bærekraft gjennom behovsnivåene i hierarkiet. Maslow sin teori er anerkjent og veldig logisk noe vi tenkte vi kunne bruke til vår fordel i denne oppgaven. Teorien ble valgt for å hjelpe oss med å besvare problemstillingen vår på en god måte, og gi oss et godt utgangspunkt og inspirasjon til hvordan vi kunne gå frem med forskningen. Teoriens modell ga oss gode ideer om hvordan den kunne brukes for å strukturere intervjuene og hvordan vi kunne bruke dette til videre analyse. Vi synes også det er gøy å ta teorier ut av sitt opprinnelige bruksområde, inn i en ny kontekst og se på hvordan og om ledere motiveres av bærekraft til å dekke sine personlige indre behov.

### 3.6 Forventningsteori og Maslow

Med Maslows Behovshierarki vil vi ha muligheten til å se hvor et individ finner sin motivasjon til å drive bærekraft i forhold til hvor en eventuelt står i hierarkiet, og om de har eventuelle mål mot bærekraft

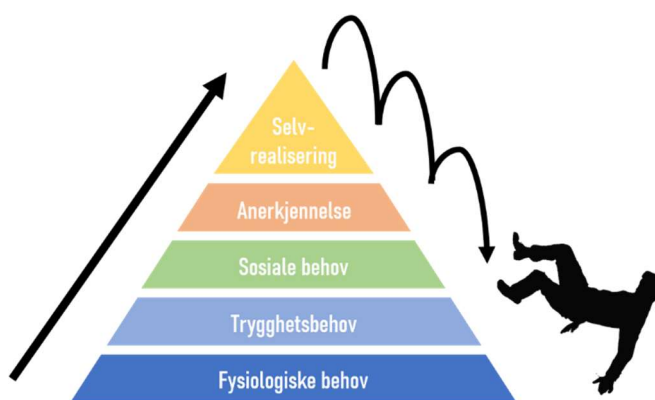


Figur 7: Egenutviklet illustrasjon av sammenhengen mellom Forventningsteori og Maslow

som vil ta dem nærmere en eventuell selvrealisering. Vi liker å se på forventningsteorien som trappetrinnene, enten som et langsiktig mål for å komme frem til betydning, men også som trappetrinnene mellom de kortsiktige målene.

### 3.7 Målsettingsteori og Maslow

Målsettingsteorien til Locke & Latham er i likhet med forventningsteorien veien til å nå enkelte mål, men noe vi også ser på her er hva som skjer om man når disse målene tilfreds med hva man forventet eller ikke. Vi ser på



Figur 8: Egenutviklet illustrasjon av sammenhengen mellom Målsettingsteori og Maslow

målsettingsteorien også i tråd med at om man når målene, så kan det bidra til å dra en lenger opp i hierarkiet, men om man ikke når målene tilfreds med forventningene, eller ikke når dem i det hele tatt, så vil du enten bli værende der du var i hierarkiet, eller det kan bidra til at man faller lenger ned.

### 3.8 Teori oppsummering

For å oppsummere teorikapittelet vårt har vi beveget oss fra en tidlig fase med motivasjonsteorier til å bestemme oss for en spesifikk teori, Maslows Behovshierarki. På bakgrunn av oppgavens ambisjoner og av egne ønsker og motivasjon landet vi på denne teorien. Vi synes at bærekraft og motivasjon var et stort område å gripe og vi mente derfor at det var nødvendig å inkludere flere teorier for å gi oppgaven tyngde og for å besvare problemstillingen;

*“Hvordan kan motivasjonsteori brukes for å avdekke lederes motivasjon for å gjennomføre tiltak for økt bærekraft i egen organisasjon?”*

Derav tok vi i bruk forventningsteori og målsettingsteori for å danne et helhetlig bilde for hvordan teorien skal tolkes opp mot temaet motivasjon og bærekraft. De tre øverste behovene i Maslows pyramide skal hjelpe oss å besvare problemstillingen og formuleres i form av våre forskningsspørsmål;

- 1 Hvilke fokusområder har ledere når de tar bærekraftige valg?
- 2 Hvordan påvirkes ledere av andres forventninger til deres bærekraftige arbeid?
- 3 Hvordan motiverer fellesskapets bærekraftsmål ledere til bærekraftige initiativ?

*Figur 9: Forskningsspørsmål opp mot Maslow*

Likheten som vi kan trekke mellom forventningsteori, målsettingsteori og Maslows behovshierarki, er at disse kan sammen grupperes under det vi kaller for motivasjonsteori. De andre teoriene som vi nevnte handler derimot mer om motivasjonsfaktorer som bygges opp på våre behov. Disse strekker seg mot en viss handling eller ønsket om å nå et spesifikt mål. Disse kan forklares ut fra Maslows teori, men disse beveger seg vekk fra behovene til eksterne faktorer og andre faktorer. Disse påvirker våre valg som ikke nødvendigvis baseres på egen interesse eller ego, men blir påvirket av omgivelsene rundt oss.

## 4.0 Metode

En metode er en fremgangsmåte for å sikre en god og riktig forskning. En vel grunnlagt metode kan resultere i en vellykket forskning som gir gode og valide resultater. Derfor er det viktig at denne delen tenkes nøye gjennom og at man legger et godt fundament for forskningen (Cavallin 2005, 2).

Denne delen av oppgaven tar for seg hvilke metodevalg som kan tas og hvorfor vi tar de valgene. Valgene vi tar er på basert på hvor vi ønsker at forskningen skal ta vei og hva vi mener kan gjøre prosessen enklere for oss selv, og ikke minst gi oss så mye som mulig som kan være med å besvare oppgaven. Vi ønsker å ha en transparens og åpenhet rundt arbeidsprosessen slik at vi kan gå tilbake og justere eller vurdere om valgene vi har tatt har vært riktige.

Metodedelen innebærer valg av forskningsstrategi, forskningsmetode, datainnsamlingsteknikker, populasjonsutvalg, rekruttering og innsamling av data.

Maslows behovspyramide blir ofte brukt i forbindelse med motivasjon av ansatte, hvor vi ønsker å snu dette i en annen retning og undersøke om menneskers fem behov spiller en rolle for lederes valg når det kommer til bærekraft. Vi er også klare over at den generelle bruken av disse teoriene ofte er brukt i forbindelse med markedsføring, eller organisatorisk ledelse, men som grunnlag er disse teoriene rent psykologiske. Vi har derfor et ønske om å se disse teoriene fra et fugleperspektiv og ned på selve lederen.

## 4.1 Kvalitativ vs Kvantitativ

### 4.1.1 Hva er kvalitativ metode?

Ved valg av metode, må man stille seg selv de riktige spørsmålene slik at man forstår betydningen av studiet eller forskningen man bedriver. Kvantitative metoder har med hensikt å skaffe deg eller gi oversikt og en forklaring på et gitt tema, mens de kvalitative metoder vil heller skaffe innsikt og forståelse av et fenomen (Tjora, Kvalitative forskningsmetoder i praksis 2020, 15). Det vil også være normalt at forskningsspørsmål stilles annerledes ettersom man i kvantitative metoder gjerne ønsker svar på spørsmål som kan brukes i statistikk eller kan tallfestes. I kvalitative metoder vil man på den andre siden stille spørsmål som gir svar som er mer undrende og kan leses gjennom oppfatninger, meninger og følelser (Tjora, Kvalitative forskningsmetoder i praksis 2020, 16).

I kvantitative forskningsmetoder stilles spørsmål gjerne gjennom spørreskjemaer med enkle konkrete svaralternativer, mens i en kvalitativ forskningsmetode er man som oftest tettere på intervjuobjektene sine. Disse intervjuene holdes som regel gjennom dybdeintervjuer som fokuserte intervjuer og fokusgrupper, eller gjennom observasjonsstudier som er mer etnografiske (Tjora, Kvalitative forskningsmetoder i praksis 2020, 113-114). Etnografi er en analytisk forskningsmetode innenfor kvalitative metoder. Det er en prosess som systematisk observerer forskningsobjekter slik at man kan analysere deres atferd og handlingsmønster (AIGA n.d.). Etnografi skal med hensikt gi verdifull innsikt og forståelse av forskningsobjektet/forskningsobjektene verden (Suri og Howard 2006, 246).

I motsetning til kvantitative metoder, så vil man ved kvalitative metoder som regel gå fra empiri til teori, som også blir kalt for induktiv metode hvor man går fra noe man erfarer til å forsøke å finne en teori, forståelse eller begrunnelse til fenomenet (Tjora, Kvalitative forskningsmetoder i praksis 2020, 24).

Når man har lite eller ingen kunnskap om et fenomen så tar man ofte i bruk kvalitative metoder. Vi holder dybdeintervjuer hos få deltakere for å utvikle nye hypoteser og teorier, samt om vi ønsker å få mer utfyllende informasjon fra et færre sett med respondenter. Et dybdeintervju vil også kunne gi et større perspektiv av et fenomen, samt et større detaljbilde. Med kvalitativ forskning ønsker vi å finne ut av innholdet til et fenomen, og ikke for

eksempel ved kvantitativ forskning hvor vi kanskje ønsker å finne ut av hvor ofte fenomenet forekommer.

Kvalitative metode innebærer i stor grad nærhet til forskningsobjektet og gir mer personlig og intens interaksjon. I en situasjon som innebærer for eksempel et intervju med utvalgte kandidater eller observasjon av et fenomen, er det mulig for deltagende å bidra innenfor fleksible og ustrukturerte rammer (Tjora, Kvalitative forskningsmetoder i praksis 2020, 15).

## 4.2 Valg av metode for vår oppgave

I oppgaven ønsker vi å få innsikt i de psykologiske behovsfaktorerene som bestemmer eller ikke bestemmer individets bærekraftige handlinger. For å gjøre dette trenger vi rikelig med informasjon som forhåpentligvis kan gi oss gode svar, og noe som kan gi en god indikasjon om det vi ønsker å forske på stemmer eller ikke.

Med dette har vi tatt som utgangspunkt i at kvantitative metoder ikke vil kunne bidra til å belyse vår problemstilling ettersom kvantitative metoder baseres på innhenting av data som lar seg tallfeste (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 31). Kvalitative metoder egner seg bedre i denne oppgaven ettersom det baserer seg på et mindre utvalg respondenter. Kvalitativ metode gir oss også mulighet til å gi respondentene mer frihet når de svarer, og vil bidra til å kunne gi oss mer beskrivende data enn med kvantitative metoder.

## 4.3 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en måte å strukturere forskningen på. Forskningsdesignet skal på mange måter være forskningens strategi og skal vise hvordan vi går frem for å hente ut den informasjonen som skal besvare problemstillingen. Det er viktig at denne er detaljert utarbeidet og at vi vet hva den skal inneholde. Man bør derfor vite på forhånd hvordan forskningsprosessen skal gjennomføres, hva som gjør at man lykkes med forskningen og eventuelle konklusjoner for studiets resultater (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 46).



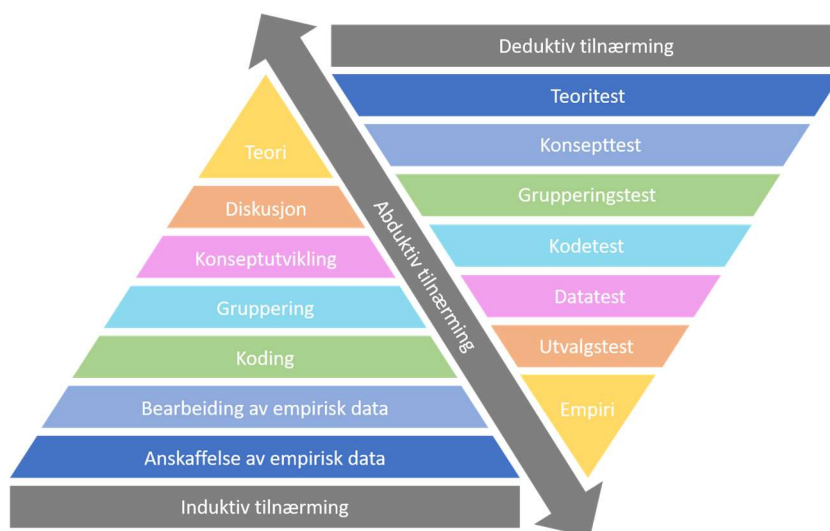
Valg av forskningsdesign er avhengig av hvilken hensikt og motivasjon som ligger til grunn for forskningen. Derfor er det viktig at man tar nøye valg av forskningsstrategi slik at vi kan strukturere forskningen på den beste måten å få mest ut av informantene. I forskningsdesign finnes det tre grunnleggende design, disse er; *eksplorerende design*, *deskriptiv design* og *kausalt design*. *Eksplorerende design* er egnet når man ønsker å studere innsikt og forståelse av et fenomen. *Deskriptiv design* brukes når studiet har som formål å beskrive et fenomen dvs. hvordan reagerer informanter i spesifikke situasjoner. *Kausalt design* tar man derimot i bruk når man ønsker å forstå årsakssammenhenger mellom to variabler. det vil si at noe skjer på grunn av noen annet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 47).

### **Eksplorativt design**

I dette studiet vil vi jobbe ut i fra et eksplorativt design. Et eksplorativt design brukes for å utforske et område der man har lite til ingen kunnskap av et gitt tema eller fenomen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 47). Det finnes lite forskning på temaet vi har valgt, og det er marginalt med like forskningsmotiv mellom motivasjon, Maslow, ledelse og bærekraft som vi har funnet. Derav er det lite sekundærdata vi kan innhente, og et eksplorativt design vil i denne setting være hensiktsmessig for forskningen vår. Gjennom et eksplorativt design vil det gi oss muligheten til å bruke ulike teknikker som *fokusgrupper* og *dybdeintervjuer*, noe vi vil ta et standpunkt til i neste kapittel (4.4) (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 48). Vi har med dette da også gått bort i fra et ekstensivt design som baseres på flere enheter/respondenter og færre variabler, til fordel for et intensivt design. Et intensivt design baseres da på få enheter/respondenter, men med mange variabler. Spørsmålene våre vil være åpne som lar respondentene stå fritt til hvordan de selv ønsker å besvare spørsmålene, noe som igjen gjør det vanskeligere å generalisere (Jacobsen 2015, 134-140).

## Abduktiv Tilnærming

Med tanke på oppgavens og problemstillingens standpunkt, så vil det være naturlig for oss å gå frem med en abduktiv tilnærming. Den vedlagte modellen har vi utviklet med inspirasjon fra SDI modellen i boken til Aksel Tjora, *Kvalitative Forskningsmetoder i Praksis*. Modellen viser en



Figur 10: Egenutviklet modell basert på SDI-modellen (Tjora 2020, 19)

induktiv og en deduktiv tilnærming, hvor det abduktive er i midten, der teorien vil aksepteres som et støtteapparat et sted i forskningsprosessen som illustrert i modellen (Tjora, *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* 2020, 19). Induktiv tilnærming vil gi mer rom for åpenhet under intervjuene, slik at vi kan tematisk systematisere den dataen som blir generert (Askheim og Grennes 2008, 66). Abduktiv tilnærming starter med empirien, men perspektiver og teorier vil være akseptert før eller under forskningen (Tjora, *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* 2020, 33). Så en abduktiv tilnærming vil gi oss muligheten og rom til å trekke inn teorier under intervjuene og forskningsprosessen som helhet.

## 4.4 Dybdeintervju

I kvalitativ forskning finnes ulike måter å tilegne seg informasjon på, men i dette forskningsprosjektet har vi valgt å gå for dybdeintervju fordi det kan gi oss et bredere innblikk i hvordan lederes motivasjon blir oppfattet når man tenker på bærekraft. Dybdeintervju er en datainnsamlingsmetode man kan ta i bruk ved kvalitativ forskning. Denne typen er kjent for deres nærhet mellom forskeren og informanten. Det vil si at det er viktig å opprette en tillit mellom den som holder intervjuet og den som deltar. Denne metoden har til hensikt å skaffe informasjon om et tema som er relevant i forskningen gjennom informantens tolkning, handling og erfaring (Tjora, *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* 2020, 145).

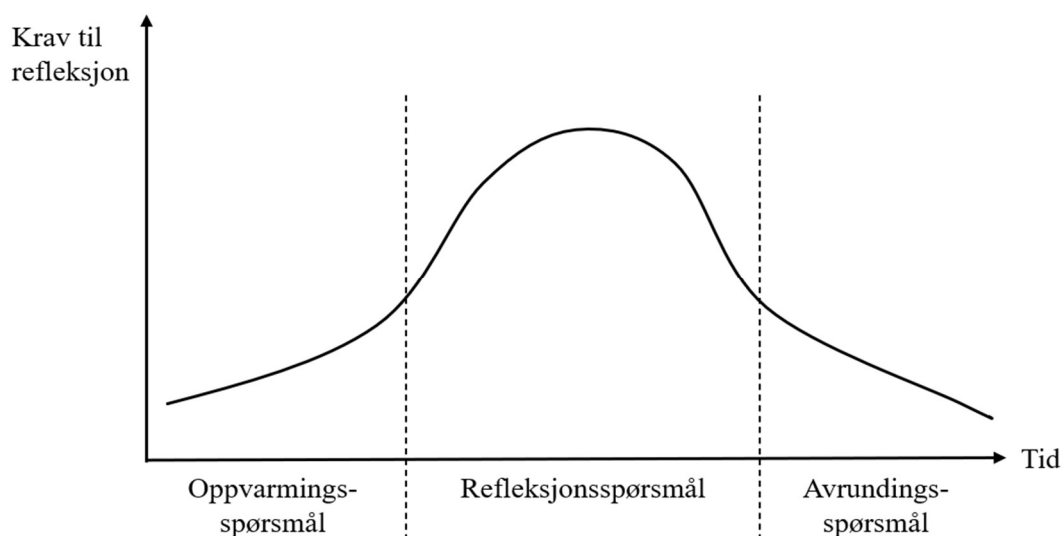
Datainnsamlingsmetoden er valgt på bakgrunn av at vi ønsker å gi respondentene mulighet til å snakke fritt rundt temaet. På denne måten kan vi forsøke å finne en sammenheng mellom lederes motivasjon og bærekraft.

#### 4.4.1 Ethiske hensyn ved dybdeintervjuer

I denne metoden er det viktig for oss å ivareta etiske retningslinjer for å sikre god og komfortabel situasjon for respondentene (Tjora, Kvalitative forskningsmetoder i praksis 2020, 175). Med dette vil vi at respondentene skal føle seg trygge og at situasjonen skal føles trivelig og ufarlig. Dersom respondentene ønsker å fremstå som anonyme, vil vi opplyse de om at dette vil bli respektert og tatt på alvor (Tjora, Kvalitative forskningsmetoder i praksis 2020, 177). Et annet punkt er å forklare til informanten om deres mulighet til å trekke seg tilbake om de ønsker, uten at de føler et press om å delta i undersøkelsen. Under intervjuene tar vi opp samtalen. Gjennom dette har vi muligheten til å rette fokuset mot selve intervjuet og hva informanten forteller. Det vi vil gjøre er å fortelle vedkommende at samtalen vil bli tatt opp for å skape tillit, i tillegg til at vi ønsker å fokusere mest mulig på intervjuets innhold og utvikling. Informanten vil bli opplyst om at opptaket vil bli slettet i etterkant (Tjora, Kvalitative forskningsmetoder i praksis 2020, 176).

#### 4.4.2 Intervjuguide

For å enklere kunne avholde intervjuene våre på en ryddig og pen måte har vi utviklet en intervjuguide (Vedlegg 1) basert på de tre høyere behovene i Maslows Behovshierarki for å generere data knyttet til problemstillingen. Vi vil strukturere opp intervjuet med oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål. Spørsmålenes refleksjonsgrad vil variere etter intervjuets progresjon hvor vi innleder gradvis og avslutter på samme måte som vist nedenfor (Tjora, Kvalitative forskningsmetoder i praksis 2020, 147).



*Figur 11: Oppbygningen til en intervjuguide (Tjora 2020, 147)*

Oppvarmingsspørsmålene vil fungere som enkle og konkrete spørsmål som respondenten enkelt kan svare på, dette litt for å sette en uformell tone til hele intervjuet slik at respondenten føler seg trygg og får en følelse av beherskelse (Tjora, *Kvalitative forskningsmetoder i praksis 2020*, 145). Refleksjonsspørsmålene vil være delen hvor vi ønsker å innhente mest data da dette vil være den fungerende kjernen i intervjuet. Disse spørsmålene vil være løst basert rundt forskningsspørsmålene for å prøve å besvare disse (Tjora, *Kvalitative forskningsmetoder i praksis 2020*, 146). De avrundede spørsmålene vil være enkle spørsmål hvor respondenten står fritt til å komme med eventuelle tilbakemeldinger, eller om de skulle føle de skulle ha noe mer å tilføye, som kan hjelpe oss med forskningen, eller en bedre forståelse av temaet. Vi ønsker også å avslutte alle intervjuer i en mest mulig vennlig tone, slik at det vil være enklere for oss ved en senere anledning å gjenoppta kontakten ved eventuelle spørsmål vi skulle ha (Tjora, *Kvalitative forskningsmetoder i praksis 2020*, 147).

### 4.4.3 Semistrukturert intervju

Semistrukturert intervju er en form for å strukturere opp intervju spørsmålene i henhold til oppgavens ambisjoner og teoretiske grunnlag. I motsetning til strukturert intervju, vil vi ha muligheten til å forholde oss til intervju spørsmålene, samtidig som vi kan legge til andre spørsmål eller omformulere oss, alt utfra hvilken informasjon vi får, og hvilke ideer vi får underveis. På denne måten vil dette gi informanten en form for trygghet, og en følelse av en uformell samtale (Academic Work 2020).

En slik struktur krever at vi har forberedt oss i stor grad slik at konteksten opprettholdes og holder rammene som vi har satt og at intervjuets retning går gjennom informasjon av relevans for oppgaven. I tillegg er det viktig at vi bruker de samme spørsmålene gjennom alle intervjuene slik at vi i større grad kan sammenligne resultatene i etterkant av intervjuene (Arntzen og Tolsby 2010, 73).

## 4.5 Utvalg (populasjon)

Formålet med kvalitative studier er å få så mye informasjon som mulig fra hver enkelt informant. Målet er at informasjonen skal kunne brukes i praksis og forhåpentligvis være nyttig på andre områder også. Ambisjonene i en kvalitativ studie er ikke å generalisere ut fra et representativt utvalg, men heller å informere og gi dybde (De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene 2010).

Målet med forskningsstudiet er ikke å generalisere, men vi ønsker heller en god innsikt i hvordan norske ledere tenker rundt begrepet bærekraft. Vi har derfor ikke behov for et representativt utvalg, og et strategisk utvalg vil være en riktig måte for oss å hente inn deltakere på. Vi ønsker å finne de riktige informantene som vi tror kan gi oss best mulig informasjon under og etter dybdeintervjuet. Gjennom deltakernes erfaringer og meninger forventer vi å få en dypere forståelse av fenomenet om hvordan ledere selv tenker om bærekraftige mål. Forskere definerer to måter å velge ut respondenter på, disse er strategiske utvalg og teoretiske utvalg (Tjora, Kvalitative Forskningsmetoder i Praksis 2018, 130).

For at utvalget skal kunne gi oss god og relevant informasjon har vi bestemt oss for å sette kriterier for hvilke kandidater som er aktuelle (De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene 2010). Disse kriteriene var blant annet at personen hadde en lederstilling i firmaet, og at bedriften drev aktivt med bærekraftige tiltak. I tillegg måtte disse befinne seg på sør - østlandet ettersom vi ønsket et personlig møte med informantene.

## 4.6 Rekruttering av deltagere

Rekruttering er en essensiell del av forskningens fremgangsmåte. Hvem og hvordan vi rekrutterer har stor påvirkning på utfallet av selve undersøkelsen. I rekrutteringsfasen kan man benytte seg av strategiske utvalg, hvor individet velges på bakgrunn av kunnskap og erfaring på området (Tjora, Kvalitative Forskningsmetoder i Praksis 2018, 130).

For å nå disse kan det være lurt å bruke såkalte «gatekeepers», som har en fot innenfor det bestemte området du ønsker å forske på, og kan bidra til å knytte kontakter med gode kandidater til forskningsintervjuet (Kathy 2018).

Vi har valgt å rekruttere deltagere gjennom personlige og profesjonelle relasjoner.

Fremgangsmåten innebar at vi tok kontakt med personer vi kjenner som har god innsikt og gode kontakter innenfor området vi ønsker å undersøke. Deretter med utgangspunkt i våre kriterier ble vi satt i kontakt med seks potensielle deltagere. Tjora (2019) forklarer at en informant bør ha både erfaring og kompetanse innenfor det området som skal utforskes. I vår studie har vi valgt ut ledere i ulike bransjer som våre kandidater. Disse ble kontaktet gjennom e-post og telefon. Planen var i utgangspunktet å forsøke å inkludere alle deltakerne, men av begrenset tid hos noen av dem og begrensninger som følge av Covid-19 viruset endte vi til slutt opp med 4 representanter i utvalget. Representantene i forskningen deler felles trekk, noe som vi håper kan hjelpe oss å se eventuelle likheter og ulikheter mellom disse.

Representantene er alle ledere i sin organisasjon med ansvar for 20 ansatte eller mer.

Deltakerne kan deles i to aldersgrupper da halvparten er rundt 50 år og de andre to er i slutten av 20 årene. Selskapene de driver er veletablerte og har bærekraft som et element i strategiene sine. Selskapene er det vi kan betegne som bedrifter med minimalt utslipp, noe som var et bevisst valg fra vår side under rekrutteringen. Ofte blir de største organisasjonene med høyt utslipp eksponert i medier og sosiale medier hvor vi sjeldent får innblikk i hvordan små og mellomstore bedrifter med lavere utslipp opererer og forstår bærekraft. Vi ville se

hvordan disse, som ikke er de største “miljøverstingene” jobber med bærekraft på personlig nivå og i regi av bedriften de jobber i.

Flere ønsket å forbli anonyme under intervjuet og vi vil derfor ekskludere navn på både bedrift og navnet på informanten. Vi vil derimot referere til informantene i form av fiktive firmanavn basert på hvilken bransje de jobber i. Disse er som følger;

Tabell 1: Respondenter

Informant	Stilling	Bransje	Firma
1	Dagligleder	Anerkjent bilverksted	Bil AS
2	Dagligleder	Arbeidsavklaring	Arbeidsavklaring AS
3	Dagligleder	Vaskebyrå	Vask AS
4	Innovasjonsleder	Tech-selskap	Tech AS

## 4.7 Presentasjon av respondentene

Respondentene i denne oppgaven er fra fire ulike bransjer, og har alle stillinger som daglig leder eller en høyt anerkjent posisjon i firmaet de jobber for eller drifter.

### 4.7.1 Daglig leder - Arbeidsavklaring AS

Daglig leder for Arbeidsavklaring AS er i 50 årene med en lang ledererfaring fra både flere egne selskaper, samt også stillinger i mange større organisasjoner. Informanten er i dag leder for over 200 ansatte som alle har en høy akademisk bakgrunn. Deltakeren viser også til viktigheten av moral og etikk i arbeidet, og utdyper også at de følger FNs bærekraftsmål nummer 8 som en del av konsernstrategien til selskapet.

#### 4.7.2 Daglig leder - BIL AS

Daglig leder for BIL AS er en person i 50 årene som har både startet og driftet et meget stort og anerkjent bilverksted i flere år. Motivasjonen for å starte selskapet var gjennom en genuin interesse for bil, noe som tidligere var en hobby. Selskapet ble startet for rundt 20 år siden, og har per i dag rundt 20 ansatte. Med dette kan vi derfor konkludere med at vedkommende har lang erfaring som leder, over relativt få ansatte. Deltakeren jobber i en bransje som i utgangspunktet ikke er miljøvennlig, eller har det som et mål i seg selv.

#### 4.7.3 Daglig leder - VASK AS

Daglig Leder og Gründer for VASK as er en yngre person midt i 20 årene som også har startet selskapet og driftet selskapet siden oppstart i 2013. Selskapet ble startet for syv år siden, og har per i dag rundt 160 ansatte. Deltakeren har mindre erfaring som leder ettersom deltakeren er ung, men har relativt mange ansatte, og har suksess med selskapet. Deltakeren har liten interesse for bærekraft, men implementerer bærekraft i selskapet for å tjene på det, ettersom det er et salgsmoment for å vinne kunder i bransjen deltakeren jobber i.

#### 4.7.4 Daglig leder - TECH AS

Daglig leder for TECH AS er person i slutten av 20 årene, og har en stilling som “Head of innovation”. Informanten har ledererfaring fra både egne selskaper, samt forsvaret og har hatt lederstillinger i både større og mindre bedrifter og organisasjoner. Per i dag har informanten 30 ansatte både i Norge og i utlandet. Informanten har vist stor interesse for bærekraft, og anvender dette i store deler av sin personlige hverdag og jobb.



## 4.8 Pålitelighet og gyldighet

Grunnen til at man undersøker pålitelighet i forskningen er for å avdekke mulige feilkilder (Ringdal 2018, 101). Sammenhengen i forskningen kan forklare dens pålitelighet. Denne påliteligheten underbygges av SDI modellen og bestemte kriterier for hvordan forskningen går, enten om det er gjennom en induktiv eller deduktiv metode, fra empiri til teori eller omvendt (Tjora, Kvalitative Forskningsmetoder i Praksis 2018, 231). Forskningens utforming og funn, og koblingen mellom disse forklarer forskningens gyldighet. Det vil si at med gyldighet mener vi sammenhengen mellom de spørsmålene vi stiller og om svarene vi får er det vi egentlig forsøker å finne ut av (Tjora, Kvalitative Forskningsmetoder i Praksis 2018, 231-232). Vi har forsøkt å strukturere våre intervjuguide basert på både teori for motivasjon og bærekraft for å besvare forskningsspørsmålene. Slik underbygger vi problemstillingen og finner sammenhenger mellom empirisk data og teori. Fra et forskerperspektiv er det viktig i en slik situasjon å fremstå som fullstendig nøytral for å påvirke resultatene i minst grad. Selv om fullstendig nøytralt standpunkt ikke er mulig, vil det være best for forskningens resultater at dette forsøkes å oppnås i størst grad for å øke forskningens pålitelighet (Tjora, Kvalitative Forskningsmetoder i Praksis 2018, 235).

## 4.9 Innsamling av data

Datainnsamlingen gjennom studiet er gjort i forkant av ferdigstilt teori. Grunnen til dette er at observasjon og generert data kan gi en grunn til å justere problemstillingens vinkel og oppgavens retning (Tjora, Kvalitative forskningsmetoder i praksis 2020, 15). Vi hadde i utgangspunktet ingen forventninger til intervjuets resultater, men ville i stor grad holde oppgaven fleksibel slik at vi kunne eventuelt justere dersom våre funn ga oss nyanser av temaet som kunne gi inspirerende ideer og andre innfallsvinkler til problemstillingen. Vi har hatt noen tilbakefall som følge av Covid-19 viruset som har satt en stopper for enkelte avtalte intervju, samt at det har gjort det vanskelig å avholde intervjuer med fysisk tilstedeværelse. Derav har vi måttet ta i bruk teknologiske kommunikasjonsplattformer slik som Zoom og Google Hangouts, som i grunn har fungert veldig bra. Alle intervjuobjektene har fått tilsendt intervjuguiden på forhånd via E-post for å kunne forberede seg litt om hvordan tematikken til intervjuet vil foregå. For at intervjuene skulle ha en mest mulig behagelig og naturlig fremtoning hadde vi ingen tidsbegrensning under intervjuene. På denne måten hadde

respondenten minimalt med press til å si “de riktige tingene”, men heller hadde betenkningstid og kunne snakke mer rundt selve temaene som blir tatt opp. I tillegg ga dette oss som forskere rom til å notere og rette deltakerne tilbake til riktig tematikk.

## 4.10 Koding

Koding er den første delen av analyseprosessen, og vil være fungerende for å redusere volumet av primærdata tilegnet gjennom intervjuene, og for å fremme selve essensen i svarene vi har fått fra deltakerne (Tjora, Kvalitative forskningsmetoder i praksis 2020, 197). Kodingen vil hjelpe oss med videre forståelse og idéskapning som vi kan basere på den detaljerte essensen vi samler fra intervjuene. Vi vil ha det som Johnny Saldaña betegner som en eklektisk koding som vil følge SDI-modellen gjennom en induktiv empirinær koding (Saldaña 2013, 188). Vi kommer til å også følge Saldaña og hans forklaring på *in-vivo* koding som handler om å ivareta begrepene slik de ble sagt i intervjuet for å både beholde materialet slik det er, men også for å ivareta transparensen i oppgaven (Saldaña 2013, 7). Vi benytter som tidligere nevnt empirinær koding som fremgangsmåte, hvor de utviklede kodene vi har fått fra primærdata kun baserer seg på empirisk data vi har tilegnet oss (Tjora, Kvalitative forskningsmetoder i praksis 2020, 198). De empirinære kodene vil hjelpe oss å dra ut interessant data til den videre analysen i denne oppgaven (Tjora, Kvalitative forskningsmetoder i praksis 2020, 201). Vi vil dermed kode ut fra utsagn og sitater slik at vi kan hente ut en dypere essens fra uthentet primærdata.

## 5.0 Resultater - Primærdata

Vi vil i dette kapittelet presentere våre innhentede data, hvor vi gir en kort sammenfatning på hvert spørsmål, samt relevante sitater fra noen av respondentenes svar for videre analyse. Resultatene baseres på de fire ulike respondentenes svar på spørsmålene utformet i intervjuguiden. Spørsmålene er knyttet til Maslows teori og dens struktur. Det blir her redegjort for ledernes oppfattelse og motivasjon for bærekraft underliggende Maslows tre høyere nivåer i behovshierarkiet; Selvrealisering, anerkjennelse og sosiale behov.

### 5.1 Innledningsvis

Hvilken erfaring har du med bærekraft gjennom de stillingene du har hatt som leder?

Innledningsvis i intervjuet ønsket vi å få et innblikk inn i ledernes tidligere erfaringer og eventuelle tanker rundt temaet. Noen av informantene nevner sitt fokus på rettferdig arbeid og viktigheten av etikk og moral både på arbeidsplassen og i forbindelse med forurensing og forbruk. Andre forteller om deres fokus på menneskets og samfunnets velvære overfor å være en profittmaksimerende aktør.

*“Drive så miljøvennlig som vi kan... være profesjonelle... være en bedrift, eller virksomhet som føles trygg og sikker for de ansatte... ikke være sånn profittmaksimerings-aktør...”*

*(Arbeidsavklaring AS)*

## 5.2 Personlige forbindelser til bærekraft

Hva betyr Bærekraft i arbeidet ditt for deg?

Respondentenes svar varierte i stor grad. Informantene sitter alle på en stilling som daglig leder/administrativ leder i fire forskjellige bedrifter innen fire forskjellige bransjer.

Innspillene omhandlet positive og negative holdninger til bærekraft og hvordan lederne har erfart dette i sin bedrift. Andre innspill gikk derimot i større grad inn i detaljer og uttrykte koblingen mellom økonomiske fordeler og bærekraft som strategi. I tillegg opplyser enkelte av disse viktigheten av moral og etikk.

*“For meg, så betyr bærekraft veldig mye... altså... Uten at jeg kontinuerlig tenker bærekraft, bærekraft, bærekraft haha”*

*(Tech AS)*

I hvilken grad er det viktig for deg å bidra til et mer bærekraftig samfunn?

Informantenes svar samsvarte i stor grad, de har en enighet om at man skal jobbe solidarisk med tanke på fremtidige generasjoner. Derimot viser informasjonen oss at selve fokuset til enkelte av lederne overfor bærekraft er mindre enn forventet. Det kan forstås slik at selv om dette ikke er noe alle er like opptatt av, er miljø og klima et viktig område i individenes hverdag. Gjennomgående tema var bærekraftig utvikling og det å ivareta planeten og neste generasjon, samt sørge for at man har en økonomi og utvikling som dekker behovene vi har i dag.

*“ vi er jo avhengige av naturen... Vi må ha en bærekraftig økonomi som både er rettferdig... Dekket de behovene vi har i dag, og at vi får dekket de behovene som kommer i fremtiden... ”*

*(Arbeidsavklaring AS)*

Hvilke personlige mål har du i forbindelse med bærekraft?

Responserne vi fikk på spørsmålet viste en usikkerhet rundt individenes mål rundt bærekraft. Vi fikk derimot frem svar som tilsier at respondentenes mål omhandler redusering av avfall og det å øke bevissthet rundt dette. Andre uttrykte ønske om å være en bedre leder for å kunne gjøre en endring og avviste derav motivasjon om å vise seg frem for anerkjennelse og ønsket heller å motivere og utvikle andre mennesker.

*“Nei, altså... jeg har ingen spesifikke mål som dreier seg om klima eller miljø”*

*“Legge igjen minst mulig avfall som vil overleve meg, som jeg nevnte tidligere”*

*(Vask AS)*

### 5.3 Graden av viktighet for andres meninger

Hvor viktig er det for deg at ditt bærekraftige arbeid er synlig for andre?

Her var lederne i all hovedsak enige om at de ikke hadde behov for synlighet når det kom til de bærekraftige handlingene de utfører. Derimot fikk vi noe interessant informasjon fra to av respondentene. De nevnte dette med “Signaleffekt” og “Ringvirkninger” synonymt om hverandre. De la vekt på et ønske om at de handlingene de utfører blir adoptert og implementert hos andre som en positiv virkning, men uten at det skulle gå dem selv til gode.

*“Så er det mer viktig for meg at jeg blir sett, ikke på grunn av meg selv, men kanskje mer på grunn av ringvirkningene.”*

*(Tech AS)*

*“Det er klart at for den signaleffekten det har, så er det jo viktig at det er synlig for andre, men som sagt ikke fordi jeg ønsker noen personlig anerkjennelse”*

*(Arbeidsavklaring AS)*



Når du tar bærekraftige valg, hva er det som spiller en rolle for beslutningen?

Dette spørsmålet fikk frem svar som viste lederens fokus rundt bærekraft og hvilke fordeler de får nytte av med en slik strategi. Svarene varierte alt fra bedriftens omdømme og image til økonomiske fordeler. Andre tok opp den menneskelige dimensjonen og hvordan inspirasjonen fra menneskene i organisasjonen spiller inn i lederens beslutninger.

*“Det organisatoriske fordi vi ønsker å bli sett på som en bærekraftig bedrift, og vi ønsker ingen negative aspekter.”*

*(Tech AS)*

*“Nei hehe Ja i all hovedsak, så er det jo penger,”*

*(Vask AS)*

*“Det er den menneskelige dimensjonen, eller folkene som gjør at man når det målet”*

*(Arbeidsavklaring AS)*

Hvis du som leder satt et bærekraftig mål for organisasjonen, hvordan tror du dette ville blitt oppfattet og tatt imot av de ansatte og dine kolleger?

Ledernes forventninger til de ansattes respons på et slikt initiativ i organisasjonen var i aller høyeste grad like. tre av fire mente at slike tiltak ville bli tatt godt imot i organisasjonen, hvor noen mener at dette har blitt en lettelse på grunn av redusering av barrierer rundt dette med kildesortering de siste årene. En av deltakerne mente derimot at de ansatte er i større grad mer opptatt av lønninger, arbeidsmiljø og sosiale goder enn bærekraftige mål.

*“Jeg tenker det vil bli tatt veldig godt i mot, ettersom vi er en heldigitalisert teknologi bedrift, så er jo det meste av det vi gjør bærekraftig,”*  
(Tech AS)

*“Jeg mener og tror at de verdsetter blant annet arbeidsmiljø, lønn, betingelser, sosiale goder, selskapets stabilitet... eeeeh... og rykte utad, ehm... langt høyere enn bærekraftige miljømål.”*  
(VaskAS)

*“Det vet jeg ville bli tatt imot veldig positivt... Det ville bli oppfattet som positivt... de krever jo nærmest at vi er en bærekraftig organisasjon,”*  
(Arbeidsavklaring AS)

## 5.4 Fellesskap i arbeidet med bærekraft

I hvilken grad føler du deg som en del av et felles mål når du bidrar til bærekraftig endring?

Med dette spørsmålet ønsker vi å få frem i hvilken grad individet følte en sosial tilhørighet i forbindelse med bærekraft. Svarene forteller oss at deltakerne har en generell følelse av deltakelse i fellesskapet, men enkelte har en mindre følelse av det og viser en form for avsky til politiske tiltak som ikke gir følelse av endring i handlingsmønster. De ytret også viktigheten av at man jobber mot bærekraftige mål kollektivt og ikke kun som enkeltbedrifter.

*“Hva enn politikerne trer ned i halsen på meg gir meg på ingen måte noen større dugnadsfølelse enn ellers”*

*(Vask AS)*

*“Det er ikke livsstilen, men jeg tenker på dette i det meste jeg gjør.”*

*(Bil AS)*

*“Vi må jo ikke tenke som en enkelt bedrift, vi må jo tenke alle sammen, hvordan vi samlet kan bidra til et mer bærekraftig samfunn”*

*(Arbeidsavklaring AS)*





I hvilken grad føler du et felleskap i arbeidet med bærekraftig retning og mål?

I likhet med spørsmålet over ønsker vi å se på om det eksisterer et sosialt aspekt rundt bærekraft og om dette er noe som påvirker lederens valg. Ut fra dette fortalte våre respondenter om både jobbmessige og private settinger hvor halvparten gjorde dette i stor grad sammen med venner, klienter og i organisasjonen. Resten mente at dette var i ingen grad tilfellet og at det ikke er viktigst hva andre mennesker gjør. Det var også noen som nevnte FNs bærekraftsmål og forklarte at dette var forankret i hele konsernstrategien til firmaet. To av respondentene føler ikke fellesskap i arbeidet med bærekraftig retning og mål.

*“Nei det er jo i grunn ingen grad”*

*(Vask AS)*

*“Nei, det er ikke det viktigste hva andre gjør. Hvis jeg føler for at noe er riktig så gjør jeg det.”*

*(Bil AS)*

*“Vi jobber mot FNs bærekraftsmål nummer 8 så er jo det en del av strategien til konsernet... Vi skal drive miljøvennlig, vi skal være proffe, vi skal være sikre, ansvarlig, utviklende også videre...”*

*(Arbeidsavklaring AS)*

## 5.5 Målsetting i forbindelse med bærekraft

Hvilken rolle ønsker du å spille i bedriftens bærekraftige mål i fremtiden?

Bedriftens mål og den rollen lederne ønsket å spille i fremtiden var det å kunne være et støtteelement for organisasjonen og for de ansatte. Tre av fire ønsket å være den som godkjenner målene og bidra til å realisere gode ideer innad i organisasjonen.

*“Jeg er jo både gründeren av selskapet og den administrative lederen, så det er jo naturlig at jeg ønsker å være den som godkjenner målene og sørger for at de enten begrenser avfall som overlever oss, er rimelige og helst gir avkastning”*

*(Vask AS)*

*“Jeg er jo daglig leder for selskapet og, eeh, og da må jeg ha en sentral rolle i det... Det nytter ikke å ha bærekraftsmål og tenke bærekraft hvis det ikke forankrer i din egen organisasjon”*

*(Arbeidsavklaring AS)*

Hvorfor setter dere et bærekraftig mål eller ikke?

Tre av fire respondenter besvarer dette spørsmålet med å nevne ulike faktorer som påvirker deres avgjørelser rundt bærekraft. Disse ble uttrykt som eksterne forventninger og krav til godkjenning av miljø og klima sertifiseringer som blant annet ISO 14001 og miljøfyrtårn. Flere mente at bærekraftige mål er nødvendig for bedriften for at dette skal kunne gagne de økonomisk og for at arbeidsplassen skal føles trygg for de ansatte.

*“Vi setter oss mål fordi det kan bidra og kan komme tilbake økonomisk hvis man gjør det riktig.”*

*(Bil AS)*

*“Det er jo en del av en helhetlig strategi i forhold til at virksomheten skal nå målene sine.”*

*(Arbeidsavklaring AS)*

Tror du at bærekraftig mål kan påvirke deres posisjon i forhold til konkurransedyktighet i markedet?

Av de tre svarene vi fikk på dette spørsmålet kunne vi se en felles enighet om at bærekraft var et viktig virkemiddel for konkurranse i markedet. Her blir det nevnt at bærekraftige mål er nødvendig for sertifiseringer som forsterker deres posisjon i markedet hvorav noen påpeker viktigheten for deres kunder å handle fra en bærekraftig bedrift

*“Bærekraftige mål er påkrevd for å få utdelt miljøsertifikater som miljøfyrtårnet eller ISO, og som tidligere nevnt så forbedrer jo miljøsertifikatene vår posisjon i markedet”*

*(Vask AS)*

*“Ja, fordi som sagt så har vi to veldig krevende kunder, og da er det viktig at vi er en bærekraftig, eller er en virksomhet der bærekraft er et sentralt ord.”*

*(Arbeidsavklaring AS)*

Har du møtt motstand når dere har satt i gang noen bærekraftige tiltak?

Alle respondentene var i stor grad enige om at det ikke har oppstått noen motstand under implementering av bærekraftige strategier. Derimot var det en av disse som forteller at de ansatte har til en viss grad vanskeligheter med å forstå initiativet.

*“Det er alltid noen som begge deler i firmaet og utenfor som ikke skjønner hvorfor vi skal gjøre det vi gjør”*

*(Bil AS)*

## 5.6 Av ren nysgjerrighet

Norske bedriftsledere ligger etter når det gjelder å koble bærekraftig utvikling og vekststrategi mot samfunnsansvar ifølge E24, hvorfor tror du det er slik?

Vi stilte også et spørsmål rundt artikkelen fra E24 for å høre hvordan informantene stilte seg til problemstillingen. Dette både for å se om respondentene viste forståelse for tema, eller kanskje var av den gruppen som ikke forsto koblingen mellom vekst og samfunn.

*“Altså i næringslivet går alltid profitt foran. Bedriftsledere ansettes derfor på bakgrunn av deres ledelseegenskaper og forretningsans, og ikke nødvendigvis miljø-engasjement.”*

*(Vask AS)*

*“forklaringen kan jo være at det er veldig kostbart og tidkrevende å iverksette slike prosesser. I tillegg er det vanskelig å måle effekten av det.”*

*(Bil AS)*

*“Hvis jeg skal tenke det å drive bedrift, igjen det her med å være proff, være ansvarlig, utvikle ansatte, ha et langsiktig perspektiv i forhold til økonomi og lønnsomhet... være transparent, og informere korrekt og til riktig tid, det er jo også kjempeviktig både internt og eksternt, der er jo mange bedrifter og ledere kjempedårlig.”*

*(Arbeidsavklaring AS)*

## 6.0 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi analysere resultatene fra intervjuene, samt diskutere funnene opp mot teori. Her vil vi sortere resultatene i henhold til vår hovedteori “maslows behovspyramide” og de tre øverste nivåene i pyramiden. Vi vil utenom det forsøke å trekke inn alternativ teori som “forventningsteori” og “målsettingsteori” for å gi analysen tyngde. Vi vil deretter presentere og forklare interessante funn. Disse vil derimot ikke trekkes mot teori, men gi innblikk i informasjon som kan være nyttig for videre forskning. Gjennomgående vil vi trekke frem temaer som går igjen, og på hvilken måte disse temaene blir lagt frem av informantene. Videre vil vi presentere likheter og eventuelle variasjoner, deretter forsøker vi å forklare disse ut fra behovsvariablene og ved hjelp av direkte sitater belyse våre funn. Analysen vil bli systematisert med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Forskningsspørsmålene besvares under Maslows tre høyere behov; Selvrealisering, Anerkjennelse og Sosiale behov.

1. *Hvilke fokusområder har ledere når de tar bærekraftige valg?*
2. *Hvordan påvirkes ledere av andres forventninger til deres bærekraftige arbeid?*
3. *Hvordan motiverer fellesskapets bærekraftsmål ledere til bærekraftige initiativ?*

### 6.1 Gruppering av koder

For å kunne enklere få en oversikt og se både likheter og ulikheter har vi gruppert kodene rundt selvrealisering, anerkjennelse og sosiale behov i en oversiktlig tabell. Kodegruppering er en teknikk som brukes for å tematisk sortere ulike data man har fått fra et intervju (Tjora, Kvalitative Forskningsmetoder i Praksis 2018, 207). Denne formen for gruppering vil hjelpe oss å analysere, samt redusere informasjonen slik at den blir enklere å tolke.

Tabell 2: Basert på Maslows tre høyere behov og primærdata

	Arbeidsavklaring AS	VASK AS	BIL AS	TECH AS
Selvrealisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opptatt av etikk og moral</li> <li>- Stabil og lønnsomt</li> <li>- Åpenhet og transparens</li> <li>- Tilgjengelig for ansatte</li> <li>- Tenke på neste generasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skaffe anbud som gir penger</li> <li>- Trygghet for familien</li> <li>- 14001 standard</li> <li>- Sortere søppel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser gevinsten ved å utføre bærekraftige løsninger</li> <li>- Blitt mer motivert i siste årene mot bærekraft</li> <li>- 14001 standard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bærekraft fundamentert som basis</li> <li>- Fokuserer på riktig kommunikasjon</li> <li>- Følelse av plikt til å tenke bærekraftig</li> <li>- Ønsker en ha bærekraft som en norm i hverdagen</li> </ul>
Anerkjennelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingen personlig anerkjennelse er ønsket</li> <li>- Signaleffekt og synlig for andre</li> <li>- Menneskelig dimensjon</li> <li>- Utvikle ansatte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viktig at ansatte ser at selskapet tar ansvar</li> <li>- Ansatte verdsetter arbeidsmiljø</li> <li>- Tar være på ansatte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bruker ikke bærekraft for å få anerkjennelse eller reklame</li> <li>- Tar i bruk 14001</li> <li>- Kunden er krevende mot bærekraft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ønsker å bli sett som et bærekraftig selskap</li> <li>- Ønsker en påvirknings effekt (ringvirkninger)</li> <li>- Menneske og organisatorisk dimensjon</li> <li>- Bærekraftige mål positivt</li> </ul>
Sosiale behov	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viktig å bidra</li> <li>- Være en god arbeidsgiver</li> <li>- Ta være på ansatte</li> <li>- Jobber mot FNs bærekraft nr 8</li> <li>- Behov for å ha en sentral rolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Føles ikke en del av felleskapet</li> <li>- Ingen dugnadsfølelse</li> <li>- Ønsker å være den som godkjenner fremtidige mål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engasjement innad i selskapet</li> <li>- Ønske om å støtte yngre ansattes ideer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Følelsen i stor grad i felleskapet</li> <li>- Kan bidra med kompetanse og forståelse av tema</li> <li>- Viktig at alle jobber sammen til å nå målene</li> <li>- Skal ha en sentral rolle</li> </ul>

## 6.2 Tolkning av primærdata

### 6.2.1 Individets behov for selvrealisering

I følge teorien (Ref. kapittel 3.1.2), er selvrealisering et stadiet vi forsøker å oppnå gjennom personlige oppnåelser og mål. Vår innsamlede data gir en indikator på hvilken grad deltakerne forsøker å oppnå dette gjennom bærekraftige tiltak og handlinger. VASK AS som vi ser i tabellen ovenfor tenker lite bærekraftig på et personlig plan, men blir tvunget til å handle bærekraftig som følge av standarder satt i bransjen. VASK AS har et personlig mål om å generere mer penger. Dette er på en måte informantens selvrealiseringsmål, "å bli rik". Dersom VASK AS ikke hadde klart å anskaffe miljøsertifiseringene sine, ville de da også tapt anbud, noe som igjen forårsaker mindre penger inn i kassa. Sertifiseringene er med andre ord nødvendig for at målene blir nådd.

*“Vi er jo både Miljøfyrtårn og ISO 14001:2015... Og disse sertifiseringene har ført til, eller... bidratt til vekst. Og dette fører jo til at vi klarer å vinne enkelte anbud som igjen fører til penger”.*

*(Daglig leder - Vask AS)*

Arbeidsavklaring AS fortalte også i intervjuet hvordan de velger leverandører med riktig miljømerking. Så hvis Arbeidsavklaring AS skulle velge leverandør for å vaske sine lokaler, og VASK AS ikke hadde de sertifiseringene de hadde, så ville ikke Arbeidsavklaring AS valgt VASK AS ovenfor deres konkurrenter.

Arbeidsavklaring AS belyser også gjennomgående hvordan de tenker ut i fra et organisatorisk perspektiv, og hvilke valg som tas på bakgrunn av dette. Sannsynligvis blir disse målene satt ut i fra hvem de ønsker å være i organisasjonen. Ibenfeldt (2015) forklarer at individets motivasjon baseres på å finne mening i sitt arbeid, og med dette forsøker å oppnå selvrealisering. Videre i intervjuet med Arbeidsavklaring AS blir det trukket frem;

*“For meg som person, så er jeg opptatt av etikk og moral, jeg er opptatt av at folk skal ha det bra, både på generell basis og også da i jobben.”*

*(Daglig leder - Arbeidsavklaring AS)*

Respondenten viser til viktigheten av å kunne være en som tar ansvar og ønsker å bidra til endring. I tillegg til dette har vi sett i intervjuet med både VASK AS og BIL AS at selv om disse ikke nødvendigvis er veldig opptatt av bærekraft på personlig nivå, har begge et sterkt ønske om å kunne bidra med det de kan gjennom både arbeid og ledelse. TECH AS viste derimot til et stort personlig mål om å bli fullstendig bærekraftig på et individnivå. Deltakeren viste til høye ambisjoner om å klare å være bærekraftig i alle handlinger, uten å tenke over det.

*“Altså at alle mine handlinger er bærekraftige, og at det på en måte ikke er noe jeg tenker på, men noe jeg bare gjør, fordi det er normen. Det blir vel kanskje min største oppnåelse, hvis jeg noen gang får til det....”*

*(Head of Innovation - TECH AS)*

TECH AS viste en stor interesse for temaet bærekraft, og det virket som om deltakeren engasjerer seg utover arbeidssammenheng og inn i det personlige livet. Informanten viser i stor grad et dedikert fokus mot et mer bærekraftig samfunn og en forbedring hos seg selv.

I tillegg drives BIL AS av eget initiativ for å bidra til å redusere avfall og sortere riktig og redusere utslipp av olje og kjemikalier.

## 6.2.2 Individets behov for anerkjennelse

Behovet for anerkjennelse omhandler i samme grad som ovenfor oppnåelser og mål satt av individet (ref. kapittel 3.2.2.2). Et av behovene innenfor anerkjennelse er dette med å motta respekt fra venner og kollegaer, noe vi fikk bekreftet fra flere av deltakerne at dette med bærekraftige tiltak ville bli godt mottatt av deres ansatte og deres kolleger (Lester 2013, 15). Både Arbeidsavklaring AS og TECH AS forklarer at dette vil bli godt tatt imot av ansatte, samtidig benytter også Arbeidsavklaring AS å tilføye at de har krevende kunder som nærmest krever at de er bærekraftige. Incentivet ligger altså godt fundamentert innad i organisasjonen. Derimot forteller VASK AS og BIL AS at de ansatte i noen grad kanskje er mindre interesserte i miljøtiltak, og at det i noe omfang legger mer press på de ansatte og tapper dem for krefter. BIL AS har også argumentert med tidligere at til tross for tapping av krefter, så har det også gjort verkstedet renere og ryddigere som følge av at sorteringen og ryddigheten av avfall. VASK AS forklarer derimot at de mener ansatte verdsetter andre tiltak langt overfor miljøtiltak;

*“Jeg mener og tror at de verdsetter blant annet arbeidsmiljø, lønn, betingelser, sosiale goder, selskapets stabilitet... eeeh... og rykte utad, ehm... langt høyere enn bærekraftige miljømål.”*

*(Daglig leder - VASK AS)*

Noe av grunnen til dette kan være fordi de ansatte i VASK AS i stor grad har lavere til ingen utdanning, så selve motivasjonsfaktoren eller hva de ansatte verdsetter vil være forskjellig fra for eksempel Arbeidsavklaring AS hvor de ansatte er veldig høyt utdannet. De ansatte hos VASK AS vil i mange tilfeller være lengre nede på behovshierarkiet enn lederen selv (Aamodt 2016, 330). Så bærekraft vil i liten grad bli brukt av deltakeren som en måte å få anerkjennelse av sine ansatte, ettersom ikke nødvendigvis bærekraftstiltak er i fokus hos arbeiderne hos VASK AS.



Vi stilte også spørsmål ved hvor viktig det var at eventuelle bærekraftsmål de satt seg ville bli sett av andre og omgivelsene de har rundt seg. Samtlige av deltakerne svarte at dette ikke var viktig for dem, eller at de ble bemerket for utførelsen av tiltak som de eventuelt setter i gang. Men både TECH AS og Arbeidsavklaring AS fortalte at selve signaleffekten det gir å sette i gang slike tiltak, og de ringvirkningene det eventuelt ville få var mer viktig for dem. Dette var et interessant funn som vi vil se litt nærmere på i senere avsnitt.

I intervjuet med BIL AS sier personen at de ikke ønsker å bli sett på som en “svarteper”. Dette gir en indikasjon på at personen ønsker et positivt rykte om seg selv og sin bedrift, hvor informanten videre understreker dette som en viktig faktor for deres kunder og konkurransedyktighet i markedet. Informanten forteller også at gjennomførte tiltak er langt over kriteriene som er lagt til grunn. Dette viser til en innsats som lederen og organisasjonen ønsker å gi, selv om dette ikke kreves av myndigheter eller andre interessenter. En enkel observasjon av deltakeren under intervjuet viser en stolthet overfor disse oppnåelsene, der personen blant annet repeterer ulike oppnåelser flere ganger i løpet av intervjuet.

*“Hvis du ser på vinduene, se på tykkelsen. Det er ikke ofte du ser sånn”.*

*(Daglig leder - BIL AS)*

### 6.2.3 Individets Sosiale behov

De sosiale behovene omhandler dette med å bli godkjent og oppnå en følelse av tilhørighet og vennskap. Vi stilte spørsmål for å finne deltakerne sine følelser av å være deltakende mot de større bærekraftsmålene som blant annet FNs bærekraftige mål. Deltakerne viste stor forståelse for temaet bærekraft, og de implementerer det i store deler av hvordan de drifter organisasjonene sine. I intervjuet med daglig leder i Arbeidsavklaring AS forklarer deltakeren at de jobber systematisk mot FNs bærekraftsmål nummer åtte, og at det er implementert som en del av konsernstrategien til selskapet. Utover dette så forklarer de fleste at de ikke føler noen stor deltakelse utenom TECH AS som forklarer at de veldig føler seg som en del av det felles målet, dette grunnet til at de skaper digitale løsninger overfor mindre bærekraftige alternativer til sine kunder. VASK AS har en litt mer kynisk tilnærming til det bærekraftige felles målet og tilføyer;

*“Hva enn politikerne trer ned i halsen på meg gir meg på ingen måte noen større dugnadsfølelse enn ellers”*

*(Daglig leder - VASK AS)*

Noe som kan forstås som at vedkommende ikke har noen spesiell stor følelse av felles dugnadsånd mot et bærekraftig samfunn, men at de heller har fokuset rettet innad i bedriften. Det er også noe kontrast i svar fra BIL AS og Arbeidsavklaring AS hvor BIL AS forklarer at de ikke ser viktigheten i hva andre gjør, og heller retter fokuset mot seg selv, mens Arbeidsavklaring AS forteller;

*“Vi må jo ikke tenke som en enkelt bedrift, vi må jo tenke alle sammen, hvordan vi samlet kan bidra til et mer bærekraftig samfunn”*

*(Daglig leder - Arbeidsavklaring AS)*

Dette utsagnet kan jo forstås at vi ikke må tenke egoistisk, men at man heller må tenke kollektivismen for å kunne bidra til å bli et mer bærekraftig samfunn. Arbeidsavklaring AS og TECH AS forklarer hvordan de føler et fellesskap. VASK AS og BIL AS forklarer i motsetning at de ikke føler seg som en del av det. Men for å finne ut av hvor stor grad av bedrifter som føler et fellesskap mot større bærekraftsmål, kan man trekke ut i videre forskning.

TECH AS forteller i likhet med Arbeidsavklaring AS at de føler en plikt for å agere og påpeker viktigheten av å ikke kun prate om selve handlingen, men viktigheten av å gjennomføre.

*“Jeg føler at alle har en plikt til å tenke og agere bærekraftig. Jeg kjenner til mange som bare prater ut om bærekraft, men ikke nødvendigvis gjør noen bærekraftige tiltak selv.”*

*(Head of innovation - Tech AS)*

Utsagnene kan tolkes slik at lederne selv er opptatt av miljø og klima og selv har en indre driv for å oppnå både personlige mål og mål for organisasjonen. Derimot kan vi se en likhet mellom to av respondentene hvor de uttrykker seg for å ikke være såkalte “miljøforkjempere”, men ønsker å ta sitt ansvar i samfunnet uten å nødvendigvis gjøre mer enn det som er forventet.

### 6.3 Interessante funn

Under intervjuene trakk vi også ut noen interessante funn som ble nevnt hos flere av respondentene. Både TECH AS og Arbeidsavklaring AS nevnte under spørsmålene angående anerkjennelse viktigheten av dette med signaleffekt eller ringvirkninger som motiv for å drive bærekraftig. Altså det å gå foran som et godt forbilde, med god etikk og moral, uten noen profittmaksimerende motiver. Vi synes dette var en fin tanke, og kan tenke oss at dette kan være et insentiv for flere til å drive bærekraftig. Daglig leder for Arbeidsavklaring AS forklarte ytterligere at det var dette som var viktig når deltakeren gjorde bærekraftige valg, uten noen form for anerkjennelsesbehov;

*“Det er klart at for den signaleffekten det har, så er det jo viktig at det er synlig for andre, men som sagt ikke fordi jeg ønsker noen personlig anerkjennelse”*

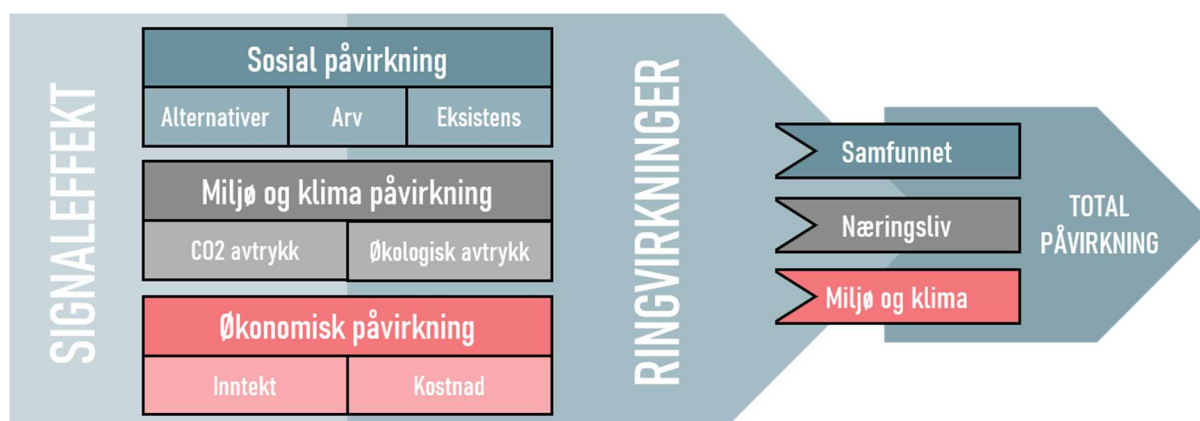
*(Daglig leder - Arbeidsavklaring AS)*

Så at bærekraft blir sett utad og blir tatt i bruk av andre vil være et anerkjennelsesbehov stort nok til å tilfredsstille vedkommende. Dette understreket på en måte TECH AS når de sa under sitt intervju at de muligens fikk en anerkjennelse uten at man med intensjon gikk inn for det, så vil det uansett gi personen en “good feel”. Dette kan jo også være en driver til å fortsette å operere bærekraftig.

*“Så er det mer viktig for meg at jeg blir sett, ikke på grunn av meg selv, men kanskje mer på grunn av ringvirkningene. Men jeg ønsker ikke på noen som helst måte å booste mitt eget ego? Selv om det kanskje i bunn og grunn gjør det, om jeg får det komplimentert.”*

*(Head of innovation - TECH AS)*

Vi har med dette forsøkt oss på en modell for å illustrere hvordan ringvirkning vil ha en positiv effekt på ikke bare et individ, men også være som en total påvirkningskraft til å være en god ambassadør for bærekraftige handlinger. Modellen under illustrerer hvordan de ulike signaleffektene utvikler seg gjennom eksterne påvirkninger. Disse blir om til ringvirkninger som igjen skaper en bølge som gjenspeiles i samfunnet. Dette kaller vi den totale påvirkningen.



Figur 12: Egenutviklet modell basert på informantenes svar vedrørende signaleffekter og ringvirkninger

Annen interessant data som kom frem gjentagende i intervjuene er dette med hvordan de forskjellige lederne ofte kommer tilbake til dette med bærekraftig utvikling. De repeterer gjennom intervjuene viktigheten å dekke dagens behov, uten at det går på bekostning av neste generasjon er viktig. De har ulike motiver til utsagnet, men baserer seg i stor grad på en følelse for en deltagelse i samfunnet. Denne viktigheten var sterkt uttrykt hos samtlige, og kan i stor grad anses som et sosialt behov for noen av deltakerne. Slik som BIL AS formulerte det, så ønsket de ikke å bli sett på som noen “svarteper”, noe som kan ha en negativ effekt på ikke bare selskapet, men på individet også. Med det så vil vedkommende bli dratt nedover i hierarkiet som følge av at de sosiale behovene deres ikke blir dekket. Kommentarene repeterer seg gjennom intervjuene, det å sørge for at neste generasjon skal kunne ha det like fint som vi har det nå og refererer til Brundtlandkommisjonens definisjon av bærekraftig utvikling;

---

*“Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov.”*

*Brundtlandkommisjonen 1987*

---

Anerkjennelsen har en direkte påvirkning på de sosiale behovene til individene, og ved å dekke disse vil det kunne ha en positiv effekt som vil bringe dem til en selvrealisering når det kommer til bærekraftige tiltak. Så vi vil si at motivasjonen ligger til grunn hos deltakerne fordi de i grunn vil dekke enkelte av deres selvrealiseringsbehov.

## 6.4 Alternative teorier og funn

I tillegg til Maslows behovsteori har vi også sett på alternative motivasjonsteorier som blant annet Victor Vrooms forventningsteori og Locke og Lathams målsettingsteori. Disse teoriene forklarer i hvilken grad vi mennesker kan bli motivert av andres forventninger til oss selv og hvordan målsetting kan fungere som en driver for motivasjon. Selv om intervjuene er forsøkt å rettes mot teorien til Maslow, har resultatene vist oss et mye bredere spekter av informasjon som vi synes er i høyest grad relevant. Dette inkluderer blant annet målsettinger gjort i regi av lederen og hvilken progresjon som har fulgt målets størrelse og retning.

Når vi ser på de to teoriene vedrørende forventning og målsetting, kan vi dra paralleller mellom de to teoriene, så er i bunn og grunn begge en form for målsettingsteori innenfor motivasjonsteorier. Det disse har til felles er at både målsettingsteorien innebærer målsettingen til individet og hvilke forventninger individet har til sin prestasjon.

I intervjuene kommer det frem at lederne er ofte engasjert i bærekraftige tiltak i forbindelse med image og anbud. Vask AS driver bærekraftig i stor grad på grunn av forventninger og krav fra deres kunder og må oppfylle disse kravene for å være konkurransedyktige i sitt marked. Arbeidsavklaring AS forklarer at bærekraft er en nødvendig strategisk retning for selskapet for å oppfylle de kravene som er satt av myndighetene. Bil AS driver i aller størst grad med bærekraft for å oppfylle forventninger fra sine kunder. Disse kundene er ofte offentlige kunder og krever at bedriften leverer på et bærekraftig plan.

BIL AS og VASK AS nevner gjentagende ISO 14001. ISO 14001 er en miljøsertifisering som viser at en bedrift har iverksatt strenge tiltak på utslipp, forurensning og energieffektivitet i sin organisasjon (Standard Norge 2020).

*“Vi er jo både Miljøfyrtårn og ISO 14001:2015... Og disse sertifiseringene har ført til, eller... bidratt til vekst. Og dette fører jo til at vi klarer å vinne enkelte anbud som igjen fører til penger”.*

*(Daglig leder - Vask AS)*

Sitatet ovenfor gir god indikasjon på at tiltakene som er satt i gang av bedriften ikke er gjort genuint på bakgrunn av å drive bærekraftig. Deltakeren viser heller til forventninger og krav satt av bedriftens kunder som initierende faktor for tiltakene, og at dersom disse ikke er oppfylt, vil deres konkurransedyktighet i markedet bli sviktet. Til tross for at vi ser en likhet av viktighet tilhørende miljøsertifiseringer, så er ikke nødvendigvis disse sertifiseringene viktige på lik måte for TECH AS og Arbeidsavklaring AS, grunnet deres ulike forretningsmodeller. Hvor Arbeidsavklaring AS heller nevner miljøsertifiseringer eller “Miljømerking” som viktig faktor når de velger leverandører;

*“Møbler og alt mulig når vi skal rigge opp og rigge ned, så sørger jo hun som er driftssjefen vår at vi da velger leverandører som er miljømerket, sånn at vi ikke godtar leverandører som overemballerer, eller bruker for mye plast også videre.”*

*(Daglig leder - Arbeidsavklaring AS)*

Så selve fokuset på miljøsertifiseringer vil ikke ligge likt hos verken TECH AS eller Arbeidsavklaring AS, men fokuset vil heller ligge for eksempel ved valg av leverandører. Det blir til tross for miljøsertifiseringer nevnt dette med FNs bærekraftsmål;

*“Hele våres strategi er tuftet på blant annet FNs bærekraftsmål nummer åtte...”*

*(Daglig leder - Arbeidsavklaring AS)*

## 7.0 Konklusjon

Vi hadde med denne forskningen som formål å se om vi kunne finne noen koblinger mellom motivasjon og bærekraftige tiltak hos ledere i norske bedrifter. Vi har med dette redegjort for de tre høyere behovene i Maslows behovshierarki, samt forsøkt å bruke forventningsteorien til Victor Vroom og målsettingsteorien til Locke og Latham. Etter avholdte intervjuer og basert på data vi har innhentet fra dem, så har vi kommet frem til flere interessante funn, samt funnet flere spennende drivere for motivasjon mot bærekraftige initiativ.

Individene forsøker å dekke et visst behov, men resultatene viser ingen klarhet i sammenhengen. Man kan derimot se en klar sammenheng mellom lederes driv og forventninger og press fra både interne og eksterne interessenter. På grunn av størrelsen på utvalget kan vi ikke generalisere funnene, men vi kan gi en indikasjon på hvordan ledere fra disse 4 forskjellige bransjene tenker rundt bærekraft og deres mindset rundt miljø og klima. Vi ser noen enkle tegn til stolthet i arbeidet og et ønske om å gjøre noe godt, og at de ønsker å fremme det de driver med på en positiv måte.

Vi kan se tydelige tegn på motivasjonsfaktorer for bærekraft, både på økonomiske, humanitære/sosiale og klima- og miljørettede fokus. Denne motivasjon kommer som følge av at de trenger det til å være konkurransedyktig og sikre seg et godt omdømme innenfor sin bransje. Bærekraft er også viktig for kundens perspektiv og leverandørens perspektiv, noe som kom tydelig frem under intervjuene av VASK AS og Arbeidsavklaring AS. De viser til viktigheten av å ha miljøsertifisering samt å ha bærekraftige leverandører, som igjen også styrker omdømme og konkurransedyktighet. Det kan virke som at viktigheten av bærekraft gjennomsyrrer hele verdikjeden, og de gir inntrykk for at det er viktig når man velger leverandører og når man skal vinne markedsandeler.

En av de mest spennende og interessante funnene våre under analysen var det med signaleffekt og ringvirkninger som vi har definert i avsnittet over. I vår tolking handler dette om hvordan ledernes handlinger blir reflektert til de rundt og at dette fører til videre handling. Ballen ruller og flere og flere legger merke til endringene rundt seg, litt som en snøballeffekt, noe som er viktig å få frem også er at intervjuene ble ofte sklidd inn på organisasjonen noe som har gjort at forskningen har beveget seg mer vekk fra individet, men heller at vi har fått en større innsikt i hvordan organisasjoner jobber med bærekraft og hvorfor. Mennesker er ikke så reflekterte rundt bærekraft og det er derfor viktig for myndighetene å ta grep hvis noe skal skje. I tillegg ser vi at gevinsten som de fleste er ute etter når de tar bærekraftige valg er å forbedre økonomiske resultater og sikkerhet.



## 7.1 Praktiske implikasjoner

Hvor forståelsen av bærekraft ligger hos hvert enkelt individ, kan vi ikke riktig uttale oss om, men vi kan si med funnene at det er noe de alle tenker på, og at de har satt enkelte tiltak for utbedring. I hvilken grad de har en selvbevissthet når det kommer til ringvirkningseffektene av deres handling som profilering er forsåvidt ukjent gjennom vår forskning. Vi har en forståelse for begrensningene til forskningen vår, og at det ikke som følge av den trengs å iverksettes strakstiltak i bedriftene til informantene, eller hos bedrifter som skulle komme over vår forskning.

Vi ser at bærekraft ofte er økonomisk drevet og at man ofte unngår å drive med bærekraft om det ikke er økonomisk hensiktsmessig. Så vi vil anbefale myndighetene å fortsette arbeidet med underliggende systemer for bærekraft for å gjøre det mer attraktivt. Våre funn kan eventuelt gi lovgivende autoriteter en ide om hva de kunne gjøre dersom de skulle ønske at flere norske bedrifter skal drive bærekraftig.

Selvrealisering og anerkjennelse har fått et stort fokus i denne forskningen, til tross for at flere av respondentene mente anerkjennelse ikke var viktig for dem. Noe vi tenkte kanskje man kan ta til ettertanke ettersom flere forklarte viktigheten av å gå frem som et godt forbilde. Vi referer da selvfølgelig til ringvirkningsmodellen vår i kapittel (6.3), og at man kanskje kunne laget et slags insentivsystem som hedret ledere som fremmet bærekraft. Noe lignende “Oslo Miljøpris”, men som skal fremme lederes motivasjon til å sette seg inn i bærekraft og gjøre de store endringene (Oslo Kommune 2020).

Vi håper derimot at denne forskningen kan være en god inspirasjon for noen som ønsker å forske videre på feltet og kan være et utgangspunkt for nyttig forskning i fremtiden. Vi håper også at den hjelper å forstå hvordan ledere handler utfra behov og hvordan dette kan relateres til bærekraft i bedrifter.

## 8.0 Evaluering og drøfting av vår forskning

I denne forskningen har vi støtt på mye motgang, og det har vært nødvendig å omstrukturere underveis ettersom Covid-19 viruset har gitt oss noen komplikasjoner. Vi vet vi burde hatt flere informanter for å videre generalisere forskningen, men det har vært vanskelig etter flere kanselleringer av intervjuer og på grunn av tidsbegrensningen vist seg å være vanskelig å gjennomføre. Basert på våre intervjuobjekter og en åpen semi-strukturert intervjuguide vil vi påstå at vår forskning har middels bekræftbarhet. Men vi ønsker også å presisere at bekræftbarheten reduseres betraktelig som følge av virusets oppløp, men også fordi det er et psykologisk aspekt rundt hele forskningen som har vært krevende. Vi har ofte følt et behov for større ekspertise på området. Til tross for en fint oppbygd intervjuguide så ser vi også til at vi kunne vært mer detaljerte og konkrete på spørsmålene våre. Dette kan skyldes for liten kunnskap på området og dersom vi hadde hatt større teoretisk tyngde, kunne dette blitt gjort bedre. Det medførte ofte til at deltakerne gjentok seg selv til tider og pratet ut av kontekst. Til tross for dette, så har det gitt oss tilleggsinformasjon som vi i utgangspunktet ikke var ute etter, men som ga oss rom og mulighet til å nevne disse i oppgaven.

Vi kan ikke på noen måte generalisere noen aspekter i denne oppgaven, selv om vi refererer til “ledere” generelt under forskningsspørsmålene og problemstillingen. Funnene i denne forskningen er i noen grad overførbare, ettersom vi har flere informanter fra ulike bransjer. Vi håper at dette kan bidra til å gjøre ytterligere kvantitativ forskning i fremtiden for å kunne generalisere noen av funnene våre. Dog, så var hensikten vår aldri å konkludere med noe, eller generalisere et område innenfor korreleringen mellom bærekraft og ledelse, men heller få informasjon om området fra et profesjonelt ståsted, og med dette kanskje fremvise noen funn eller utvikle noen konsepter.

Opprinnelig var det tenkt å få reflekterte og personlige svar fra lederne på et individnivå, men under intervjuene ble temaet som oftest diskutert fra et organisatorisk perspektiv. Det medførte til at forskningen fikk en litt annen vinkling enn det vi i utgangspunktet hadde planlagt. Dette hadde derimot ingen negativ innvirkning på oppgavens endelige resultat.

Som nevnt i kapittel (4.9) er gyldighet på forskning basert på utfall av svarene vi har fått fra intervjuene og forskningens ambisjon. Til tross for til tider avsporing under intervjuene, så viser funnene at vi på mange måter har fått svar på forskningsspørsmålene.

## 9.0 Anvendelse til videre forskning

Gjennom bruk av ulike teorier har våre funn blitt kodet og tolket slik at vi kunne komme frem til en dypere forståelse av mekanismer mellom motivasjon, ledelse og bærekraft. Funnene kan generaliseres analytisk via kvalitative metoder, derimot kan de ikke generaliseres utover de informantene vi har med i vår forskning. For å kunne generalisere funnene vil det derfor være nødvendig å forske videre på temaet.

Som nevnt tidligere i oppgaven så er en kvalitativ metode en metodologi som forsker på områder man har lite til ingen kjennskap til. For å kunne generalisere kan det være nødvendig å ta en kvantitativ tilnærming for å kunne teste funnene og se om det stemmer med realiteten. Andre faktorer som kan forsterke gyldigheten på forskningen kan være å ta i bruk *fokusgrupper*, noe som vi ikke har gjort. Fokusgrupper vil gi mer innsikt til forskeren med tanke på at man samler flere respondenter, og temaet blir diskutert og tolket fra ulike perspektiver (Bjørklund 2005, 42)

For å ytterligere kunne generalisere funnene våre, kan vi forsøke å standardisere spørsmålene basert på funnene i en spørreundersøkelse. Med standardiserte spørsmål, og eventuelle svaralternativer, vil vi enklere kunne finne korrelasjoner og kausale sammenhenger og med det generalisere funnene. Gjennom en slik tilnærming vil vi enklere kunne sikre en god validitet og reliabilitet til selve forskningen.



Forskningens resultater kan anvendes på flere områder enn bare på leder og bedriftsnivå. Vi tenker at disse kan brukes videre for forståelse av individer og bærekraft uavhengig av stilling eller bedriftsrelaterte mål. Et videre arbeid av dette kan bidra til å forstå og øke oppmerksomhet i forbrukersamfunnet og forklare hvordan disse individene kan bidra for å bli en større bidragsyter innen bærekraft i det norske samfunnet.

På grunn av oppgavens transparens, så ligger også fulle transkriberte intervjuer vedlagt. I intervjuene kom det mye interessant data som har en form for relevans til temaet, men som ikke var like nødvendig for forskningens utforming. Med dette håper vi at disse resultatene kan være nyttige for andre som er nysgjerrige på temaet.

## 10.0 Referanser

- Aamodt, Michael G. *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach, Eighth Edition*. Boston: Cengage Learning, 2016.
- Academic Work. *Academic Work*. 2020.  
<https://www.academicwork.no/insights/arbeidsgivere/3-intervjuteknikker> (accessed Mars 12, 2020).
- AIGA. *An Ethnography Primer*. New York: AIGA, n.d.
- Arntzen, Erik, and June Tolsby. *Forskningsmetodiske Tilnærminger for Studenter i Profesjonsfag*. Akershus: Høyskolen i Akershus, 2010.
- Askheim, Ole Graut, and Tor Grennes. *Kvalitative Metoder for Markedsføring og Organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget, 2008.
- Beattie, Andrew. *Investopedia*. 16 Juni 2019.  
<https://www.investopedia.com/articles/investing/100515/three-pillars-corporate-sustainability.asp> (accessed April 4, 2020).
- Bjørklund, Oddrun. "Fokusgruppe - Noen metodiske betraktninger." *Økonomisk Fiskeriforskning Vol. 15*, 2005: 42-50.
- Brundtland, Gro Harlem. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Enstemmig Rapport, Oslo: World Commission on Environment and Development, 1987.
- Cavallin, Clemens. "The Relationship between Theory and Method." *Method in Religious Studies*, 11 Mars 2005: 14-28.
- De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene. *De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene*. 15 Januar 2010. <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/3-Utvalgsstrategi/> (accessed April 8, 2020).
- FN Sambandet. *Forente Nasjoner*. 15 Januar 2019.  
<https://www.fn.no/tema/fattigdom/Baerekraftig-utvikling> (accessed Februar 13, 2020).
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, and Ragnhild Silkoset. *Metode og Dataanalyse*. Latvia: Cappelen Damm, 2017.
- Hansen, Inger Johanne Brodal. *Bærekraftig Innovasjon - Et nytt Paradigme*. Masteroppgave, Oslo: Universitetet i Oslo, 2017.

- Ibenfeldt, Cathrine Von. *Consumer Behaviour A European Outlook*. Harlow: Pearson Education Limited, 2015.
- Jacobsen, Dag Ingvar. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? 3. utgave*. Latvia: Cappelen Damm, 2015.
- Jerkø, Markus. "Det Norske Formålet "Bærekraftig utvikling"." *Tidsskrift for Rettsvitenskap*, 27 August 2009: 354-387.
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte, and Line Christoffersen. *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. Oslo: Abstrakt forlag, 2010.
- Johannesen, Tor Aase. *Mester i markedsføring*. Oslo: Universitetsforlaget AS, 1991.
- Kathy, Roulston. "Recruiting Participants for a Qualitative Research Study." *QualPage*. 12 Mars 2018. <https://qualpage.com/2018/03/12/recruiting-participants-for-a-qualitative-research-study/> (accessed Mars 18, 2020).
- Lester, David. "Measuring Maslow's Hierarchy of Needs." *Psychological Reports: Mental & Physical Health*, 24 May 2013: 15-17.
- Lund, Kristin Skogen. *Næringslivets bidrag til FNs bærekraftsmål: Skal vi gripe mulighetene eller «business as usual»? Rapport NHO*, Oslo: Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO), 2019.
- Lunenburg, Fred C. "Goal-Setting Theory of Motivation." *International Journal of Management, Business and Administration*, Vol. 15, 2011: 1-6.
- McLeod, Saul A. *Maslow's Hierarchy of Needs*. 20 Mars 2020. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html> (accessed Mai 12, 2020).
- Midtun, Atle. "Bedrifters Samfunnsansvar i en Global Økonomi." *Praktisk Økonomi & Finans Vol. 30*, Mars 2014: 202-211.
- Mitchell, Terence R. "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts." *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 19, 11 Mars 1997: 60-62.
- Moldan, Bedřich, Svatava Janoušková, and Tomáš Háek. "How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets." *Ecological Indicators*, 26 November 2009: 4-8.
- Munasinghe, Mohan. "The Sustainomics Trans-disciplinary Meta-framework for making Development more Sustainable Applications to Energy Issues." *International Journal of Sustainable Development*, 1 Februar 2002: 125-182.

- Nordstrøm, Johan. *Toppleder: Norske ledere henger etter på bærekraft*. 14 Juni 2019. [min.e24.no/toppleder-norske-ledere-henger-etter-pa-b-rekraft/a/70jbbV](http://min.e24.no/toppleder-norske-ledere-henger-etter-pa-b-rekraft/a/70jbbV) (accessed Januar 28, 2020).
- Nygaard, Arne. *Grønn Markedsføringsledelse: Om bærekraftig entreprenørskap, strategi og markedsføring*. Bergen: Fagbokforlaget, 2019.
- Oslo Kommune. *Oslo Kommune*. 2020. <https://www.oslo.kommune.no/utmerkelses-og-priser/oslo-miljopris/#toc-2> (accessed Juni 2, 2020).
- Purvis, Ben, Yong Mai, and Darren Robinson. “Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins.” *Sustainability Science*, 1 December 2018: 681-695.
- Ringdal, Kristen. *Enhet og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode, 3. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget, 2018.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge, and Timothy T. Campbell. *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson Education Limited, 2010.
- Saldaña, Johnny. *The Coding Manual for Qualitative Researchers. 2. Edt*. Los Angeles: Sage, 2013.
- Scott, Richard W. *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Los Angeles: Sage Publications, 2008.
- Seghesso, Lucas. “The Five Dimensions of Sustainability.” *Environmental Politics*, 24 July 2009: 539-556.
- Selsnes, Fred, and Even J. Lanseng. *Markedsføringsledelse: Med Digitale Verktøy*. Oslo: Gyldendal Akademisk, 2014.
- Small Business Trends. *Business insider*. 5 Desember 2011. <https://www.businessinsider.com/green-business-trend-moving-beyond-green-marketing-2011-12?r=US&IR=T> (accessed Februar 12, 2020).
- Standard Norge. *Standard Norge*. 24 April 2020. <https://www.standard.no/fagomrader/miljo-og-barekraft/miljostyring----iso-14000/iso-14001-for-miljo--ny-utgave-2015/> (accessed Mai 4, 2020).
- Suri, Jane Fulton, and Suzanne Gibbs Howard. “Going deeper, seeing further: Enhancing ethnographic interpretations to reveal more meaningful opportunities for design.” *Journal of Advertising Research*, September 2006: 246-250.
- Tjora, Aksel. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, 2020.

—. *Kvalitative Forskningsmetoder i Praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, 2018.

Vroom, Victor H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964.

## 10.1 Tabeller

Tabell 1: Respondenter .....	30
Tabell 2: Basert på Maslows tre høyere behov og primærdata.....	45

## 10.2 Figurer

Figur 1: Disposisjon.....	8
Figur 2: FN's Bærekraftsmål.....	10
Figur 3: Basert på «Tre Dimensjoner for Bærekraft».....	11
Figur 4: Basert på Edwin & Locke's Goal-Setting Theory .....	13
Figur 5: Oversatt modell basert på Victor Vrooms Forventningsteori .....	14
Figur 6: Egenutviklet modell basert på Maslow's Behovshierarki .....	15
Figur 7: Egenutviklet illustrasjon av sammenhengen mellom Forventningsteori og Maslow	19
Figur 8: Egenutviklet illustrasjon av sammenhengen mellom Målsettingsteori og Maslow...	19
Figur 9: Forskningsspørsmål opp mot Maslow .....	20
Figur 10: Egenutviklet modell basert på SDI-modellen (Tjora 2020, 19).....	25
Figur 11: Oppbygningen til en intervjuguide (Tjora 2020, 147) .....	27
Figur 12: Egenutviklet modell basert på informantenes svar vedrørende signaleffekter og ringvirkninger .....	52





## 10.3 Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide

(basert på arbeidsplassen) semi strukturert intervju.

#### Problemstilling

*“Hvordan kan motivasjonsteori brukes for å avdekke lederes motivasjon for å gjennomføre tiltak for økt bærekraft i egen organisasjon?”*

#### Forskningsspørsmål

1. *Hvilke fokusområder har ledere når de tar bærekraftige valg?*
2. *Hvordan påvirkes ledere av andres forventninger til deres bærekraftige arbeid?*
3. *Hvordan motiverer fellesskapets bærekraftsmål ledere til bærekraftige initiativ?*

#### Informasjon til deltakeren

- Mulighet til å trekke seg når man vil
- Få godkjenning til å ta opp samtalen
- Mulighet for full anonymitet
- Intervjuet vil være i forbindelse med bærekraft

#### Oppvarmingsspørsmål

1. Hvem er du?
2. Hvilken stilling har du i firmaet?
3. Hvor lenge har du hatt stillingen?
4. Hva kan du si om din erfaring som leder?
5. Hva er din erfaring med bærekraft?

## *Høyre behov*

### ***Bærekraft for Selvrealisering (Individuelle oppnåelser)***

- 1. Hva betyr Bærekraft i arbeidet ditt for deg?*
  - Hvorfor er dette viktig eller ikke viktig for deg som person?*
- 2. I hvilken grad er det viktig for deg å bidra til et mer bærekraftig samfunn?*
  - I så fall, hvorfor?*
- 3. Hvilke personlige mål har du i forbindelse med bærekraft?*
  - Hvordan ønsker du å oppnå disse og hvorfor?*

### ***Bærekraft for anerkjennelse (Forventninger)***

- 1. Hvor viktig er det for deg at ditt bærekraftige arbeid er synlig for andre?*
  - Eventuelt hvorfor er det viktig eller ikke viktig?*
- 2. Når du tar bærekraftige valg, hva er det som spiller en rolle for beslutningen?*
  - Er det mennesker, organisasjoner eller andre forventninger som spiller inn i dine valg? hvor får du inspirasjon fra?*
  - Hvorfor tror du disse påvirker dine avgjørelser?*
- 3. Hvis du som leder satt et bærekraftig mål for organisasjonen, hvordan tror du dette ville blitt oppfattet og tatt imot av de ansatte og dine kolleger?*
  - Hva med eksternt av deres brukere/kunder og samfunnet generelt?*

### ***Bærekraft i sosiale sammenhenger***

- 1. I hvilken grad føler du deg som en del av et felles mål når du bidrar til bærekraftig endring?*
  - Er dette noe som gjør at du tiltrekker andre mennesker med samme mål?*
  - Hva kan du bidra med av ferdigheter til å nå et slikt mål?*
- 2. I hvilken grad føler du et felleskap i arbeidet med bærekraftig retning og mål?(ekstern og internt)*
- 3. Hvilken rolle ønsker du å spille i bedriftens bærekraftige mål i fremtiden?*
  - Hvorfor er dette viktig for deg?*

### ***Bærekraft for målsetting***

1. *Hvorfor setter dere et bærekraftige mål eller ikke?*
  - *Hvordan gjorde dere det eller har tenkt å gjennomføre?*
2. *Tror du at bærekraftig mål kan påvirke deres posisjon i forhold til konkurransedyktighet i markedet?*
  - *Hvilke utfordringer kan dere møte i en slik prosess?*
  - *Hva er fordelene?*
3. *Har du møtt motstand når dere har satt i gang noen bærekraftige tiltak?*
  - *Hvordan opplevdes det?*

### ***Avslutning***

- *Norske bedriftsledere ligger etter når det gjelder å koble bærekraftig utvikling og vekststrategi mot samfunnsansvar ifølge E24, hvorfor tror du det er slik?*
- *Har du noe annet du vil dele med oss som kan bidra til mer forståelse av temaet?*

## Vedlegg 2 – Transkribert intervju med Arbeidsavklaring AS

### 1.0 Oppvarmingsspørsmål

#### 1.1 Hvem er du?

*Q1: Ehm, så ja, vi har noen oppvarmingsspørsmål her, så kan du fortelle oss hvem du er?*

*A: Ja! Mitt navn er [redacted] og jobber som daglig leder i et firma som heter Arbeidsavklaring AS.*

#### 1.2. Hvor lenge har du hatt stillingen?

*Q1: Hvor lenge har du hatt denne stillingen?*

*A: Jeg har sittet som daglig leder her i ca 2 år.*

#### 1.3. Hva kan du si om din erfaring som leder?

*Q1: Kan du si litt om din erfaring som leder, sånn at vi får satt igang?*

*A: Ja, altsååå, jeg eeeh, har jobbet som leder for egen oppstart, altså en liten bedrift, der jeg i stor grad selv har ledet et lite enkeltmannsforetak, det har jeg gjort i mange år. Der har jeg drevet med tjenesteytelse, så har jeg også drevet som avdelingsleder i flere år, jeg har jobbet som regionsleder i to år, også har jeg nå iii, skal vi se, iiii halvannet år vært daglig leder for et selskap med over 200 ansatte.*

*Q1: Okei*

*A: Vi driver jo med, vi leverer helsetjenester til de regionale helseforetakene, også leverer vi veldig stort til “Stort offentlig selskap” og tiltak for dem, både gruppetiltak og individuelle tiltak.*

## 1.4 Hva er din erfaring med bærekraft?

*Q1: Okei, kult.... Eeeehm, hvilken har du med bærekraft gjennom de stillingene du har hatt?*

*A: Ja... Det blir jo litt sånn type, hva legger man i ordet bærekraft?altså... Men så tenker jeg at i forhold til at fra en bedriftsperspektiv så handler jo det om at; Jo, vi skal jo drive så miljøvennlig som vi kan, ehm, vi skal være profesjonelle, og vi skal være en bedrift, eller virksomhet som føles trygg og sikker for de ansatte. Eeeeh, og som bedrift at vi kan utvikle oss sånn at vi ikke er sånn profittmaksimerings aktør, men at vi utvikler oss, eeh, stabilt og lønnsomt, eeh, men ut i fra en god etisk innstilling og, ja, et bra moralsk perspektiv da. Også tenker jeg at bærekraft da også handler om i bedriftsperspektiv at vi skal også være som arbeidsgiver ansvarlig overfor de ansatte, og overføre ikke bare overfor de ansatte, men også for samfunnet og miljøet. Eeehm, og vi skal være utviklende arbeidsgiver også for de ansatte. Det er hvertfall det jeg tenker da når jeg tenker ordet bærekraft i jobben og det å være arbeidsgiver.*

## 2.0 Høyere behov

*Q1: Okei, så nå ønsker vi å gå mer på et personlig nivå, eeehm, hvor det har mer med hvordan du føler på en måte deg selv overfor bærekraft da, hvorfor akkurat du ønsker å gjøre de, eller ta de valgene du tar også videre*

### 2.1 Bærekraft for Selvrealisering (Egen tanker om selve temaet i arbeidssituasjon)

*Q1: Så da er det det første punktet da, som er selvrealisering, som da handler om egne tanker du får, og de følelsene du får av å ta de bærekraftige valgene, eeehm så første spørsmålet blir da*

### **2.1.1 Hva betyr Bærekraft i arbeidet ditt for deg?**

A: Ja, altså, da kan jeg jo speile tilbake til det jeg nettopp har sagt nå, og altså det du spør om da er hva det betyr for meg personlig? Er det det du tenker på?

Q1: Ja

A: Ja, uff, nå går vi veldig dypt her, haha, eeehm, nei for meg som person, så er jeg opptatt av etikk og moral, jeg er opptatt av at folk skal ha det bra, både på generell basis og også da i jobben. Og hvis jeg drar det inn i meg som leder, så er jeg opptatt av åpenhet, jeg er opptatt av transparens, og at det ikke skal være noen «Hidden agenda» eller noen ting sånn. Folk skal vite både hvor de har meg som leder og som person, ehhh, og at de kan stole på meg som leder og person som arbeidsgiver da. Eeehm, og ellers på et sånn personlig plan i forhold til dette med planeten i sin helhet, hvis vi drar dette videre, eller lenger ut fra bedriftsperspektivet da, og tenker jorda og planeten, så er jeg opptatt av at vi skal opptre sånn at dette ikke bare er en planet som er der for oss eller et bra sted for alle menneskene som er der i dag, men også at vi passer på at vi ikke ødelegger for de som kommer etter oss, altså barna og kommende generasjoner.

Q1: Mhm.

A: Jeg vet ikke om det her er godt nok svar, men nå prater jeg veldig ute på vidda haha!

Q1: Jeg synes det er, ja altså fokuset er liksom på viktigheten på deg som et individ.

A: Jo, det er veldig viktig for meg som person privat, og det er viktig for meg som person i jobben som leder. Så hvis du skal ha det på en skala fra null til ti, så er opp imot ti.

Q1: Ja, så det er veldig viktig. Skal vi se... så, ja, ehm, så kommer det jo, de henger jo liksom litt sammen, så spørsmålet blir da;

### **2.1.2 I hvilken grad er det viktig for deg å bidra til et mer bærekraftig samfunn?**

Q1: Og gjerne utdype litt her.

A: Mhm, ja, det blir jo, jeg har jo egentlig, for det første så er jo svaret på det at det er veldig viktig, eh, også kan jeg jo, altså bidra til et mer bærekraftig samfunn, da er det jo i et litt større perspektiv og ikke bare jobben, ikke sant?

Q1: Ja.

A: Ja, og da er det jo litt tilbake til det jeg sa ista med det å bidra for planeten og alle som er her i dag, og sørge for at verden er okei ikke bare for de som er her i dag, men også for de som på en måte kommer fremover. Eehm, det er jo litt sånn bevisstgjøring i forhold til, hva er det vi gjør og hvordan er det vi handler, altså, man kan jo ta noen sanne praktiske eksempler med, eeeh, et så enkelt eksempel som havet og fiskene da, hvis du fisker opp alle fiskene som er i alle hav for å mate alle som er i live i dag, så vil det ikke være noe fisk igjen til de som er etter oss, for å ta det enkle eksempelet der. Eehm, ja, så tenker jeg på dette med klima, og at det er viktig å ta vare på, igjen, på planeten og vi er jo avhengige av naturen, dette er jo den som gir oss den luften vi puster og den som gir oss mat og varme og alt det her. Eeeh, også er det klart at dette med økonomi, så er det viktig at vi har bærekraft der og, fordeling av ressurser også videre, og ja, vi må ha en bærekraftig økonomi som både er rettferdig, men som også har varighet sånn at vi får dekket de behovene vi har i dag, og at vi får dekket de behovene som kommer i fremtiden

Q1: Mhm, okei, eehm, er det noe «Q2» som du har lyst til å legge til?

Q2: Sorry, jeg må drive og hoppe frem og tilbake her, nei altså jeg, eh, du du du, jeg tenker på i hvilken grad det er viktig for deg å bidra, altså hvordan er det du setter egen forretningsmodell mot det bærekraftige, hvordan er det viktig for deg at bedriften du jobber i, at det dere gjør, de tiltakene dere gjør er og hvor viktig er det at de er bærekraftige og til hvilken grad gjør dere det i dag, og hvor viktig spesifikt dette er for deg hvis du skjønner hva jeg mener.

A: Aah, jeg trodde jeg allerede hadde svart på det, haha, altså for det første er det viktig, men så er det spørsmål, er det viktig for meg, altså hver er det viktig for, for meg eller for bedriften, tenker du viktig for meg som person eller?

Q2: Først og fremst viktig for deg på et individnivå som leder og hvordan dere arbeider mot det bærekraftige, eeh, og om dere har en forståelse for at dere både arbeider bærekraftig, eh og eventuelt de endringene dere gjør, og at der har gjort endringer eller gjør endringer, og hvor viktig disse endringene er for deg?

A: mhm, herregud det var mange spørsmål i et spørsmål, men bare sånn for å ta det første først

Q2: Veldig grovt sett

A: Ja, sånn i først og fremst fra bedriftens perspektiv, så er hele våres strategi tuftet på blant annet FNs bærekraftsmål nummer åtte, som går på det å fremme varig og inkluderende og bærekraftig økonomisk vekst, ehh, altså arbeid for alle, full sysselsetting, og fullstendig arbeid for alle, det er det vi har hele vår strategi tuftet på, det er bærekraftsmål nummer åtte. Så er det klart at forretningsmodellen, så har vi bare to kunder, og det er klart at det er viktig, det ene er jo at det er viktig for bedriften og for ansatte og alle som jobber i bedriften at det er viktig, men det er jo også viktig for de kundene vi har at vi driver profesjonelt, driver sikkert og ansvarlig, at vi utvikler de ansatte, at vi gir de, jeg holdt på å si korrekte lønninger, at vi har et bra HMS system, det er viktig for oss som virksomhet, og det er også såklart viktig for de kundene vi har. Også er det jo såklart når vi er på sånne praktiske detaljer når det kommer til klima og miljø og sånn, så er det jo kanskje sånn selvfølgelig da, men vi har jo sånn, det her med klimamessig når det kommer til avfallssortering, at vi har korrekte kildesorteringssystem, at vi, ja, at det er en del av opplæringen til de ansatte og de som gjør



rent hos oss at de driver med sortering og korrekt avfallshåndtering. Vi er jo en del av et konsern, hvor vi er over 500 ansatte, sånn at mitt selskap har 200 ansatte, men det er tre andre selskaper, så vi har jo en veldig bra stab og støttesystem og har sentraliserte innkjøp og rekvisita av alt det vi trenger. Møbler og alt mulig når vi skal rigge opp og rigge ned, så sørger jo hun som er driftssjefen vår at vi da velger leverandører som er miljømerket, sånn at vi ikke godtar leverandører som overemballerer, eller bruker for mye plast også videre.

Q1: Ja, ehm, så går vi litt sånn inn på neste spørsmål her;

### **2.1.3 Hvilke personlige mål har du i forbindelse med bærekraft?**

Q1: Ehhh, hva du ønsker å oppnå på et personlig nivå da, både for deg selv og for bedriften

A: Ehhh, ja, personlige mål? Nei altså, jeg tenker hvis vi tenker sånn rent praktisk og privat så er det såklart at det er såklart dette med miljøsortering, eehh, jeg har nå hvertfall med årene, ettersom jeg har blitt eldre og eldre blitt mer opptatt av å støtte opp om lokalproduserte, altså lokale produkter og lokale tjenester. Eehh, også er jeg jo da, i jobbsammenheng da, siden det er det jeg har tenkt mest på i forbindelse med det her, så er det klart at om vi skal ha et arbeidsliv som er, som er enda mer bærekraftig enn det vi har i dag, når det kommer til samfunnet, økonomi, altså det finansielle, eehh, så trenger vi leder som er, jeg vet ikke om dere har hørt om dette som kalles «Tjenende lederskap»

Q1: Nei?

A: Altså det er jo ledere som da leder fordi de genuint ønsker å lede, og ikke fordi de primært er opptatt av prestisje, eller posisjon også videre, men at faktisk er ledere og ønsker å være ledere fordi de har et genuint ønske om at arbeiderne de utvikler seg, de vokser, ikke sant, samtidig som du leder en organisasjon som tjener penger og alt det her, og dekker de behovene organisasjonen har, men også har ledere og posisjoner som løser samfunnsproblemer, som vi da som har “Stort offentlig selskap” som kunde blant annet. Så vi går jo mildest talt på jobb hver dag for å «make a difference», i hvert fall sånn som jeg føler det. Ja, for det handler jo om å være, altså det er jo en sånn leder, eller jeg håper hvertfall jeg er det, siden det er en sånn leder jeg ønsker å være, og jeg har egentlig havnet litt sånn

tilfeldig i alle lederrollene mine, og jeg har ikke hatt motivasjon til å bygge opp min egen posisjon eller status, jeg er motivert av dette med å «make a difference» for samfunnet og det å gjøre noe for andre. Og det er klart det at er man en sånn leder som har det genuine ønske at medarbeider skal bli bedre og jobber for at de skal utvikle seg og at de skal vokse, så vil jo de medarbeiderne igjen bli klokere individer og friere og mer autonome, ikke sant, så ja... Nå har jeg pratet meg helt bort, hahaha!

Q1: Neida, altså, jo mer jo bedre hehe

A: En annen ting som ved å være en sånn type leder da, at du da utvikler medarbeidere og samfunnet, eeeehm, altså, man er jo til nytte og vil jo tjene de ansatte og organisasjonen og også samfunnet som helhet.

Q1: Ja... Skal vi se, ja da har vi egentlig... Det kommer et underspørsmål her om «Hvordan ønsker du å oppnå disse og hvorfor?» altså, om du kan utdype litt utover dette?

A: Altså utdype utover det jeg allerede har sagt?

Q1: Ja, altså hvordan du ønsker å oppnå de personlige målene dine...

A: Altså på en privat basis, så oppnå jeg jo det ved å faktisk gjøre det, ikkesant? Altså det handler jo om å ikke bare «walk and talk», og at man ikke bare går rundt og sier at man skal handle lokalt, kjøpe lokalt eller at jeg skal kildesortere eller lignende, «Q2» vet jo at jeg ikke er flink til å kildesortere, hahaha! Men det er jo et mål jeg har, og jeg er hundre prosent der, og det samme gjelder jo dette med jobb og jobbutførelse, så handler det jo om å faktisk gjøre det. Om man ønsker å faktisk være en tilstedeværende og tjenende leder så må du faktisk handle sånn.

## **2.2 Bærekraft for anerkjennelse (Forventninger)**

Q1: Mhm, okei, da går vi over til neste spørsmål, eller neste fase, eeeehm, og da starter vi med «Hvor viktig er det for deg at ditt bærekraftige arbeid er synlig for andre?»

### *2.2.1 Hvor viktig er det for deg at ditt bærekraftige arbeid er synlig for andre?*

*A: Nei, altså hvis vi da speiler dette mot det jeg sa i ste, så er det ikke viktig for meg personlig for at jeg skal oppnå noe ut av det, noe anerkjennelse eller noe sånn, men det er klart at for den signaleffekten et har, så er det jo viktig at det er synlig for andre, men som sagt ikke fordi jeg ønsker noen personlig anerkjennelse eller respekt av den grunn*

*Q1: mhm, men at ja, at du ønsker å bidra til at andre skal, hva skal jeg si... motivert?*

*A: Ja, at andre skal ha samme type fokus på bærekraftig arbeid.*

*Q1: Ja, så kommer det, hvorfor er dette viktig eller ikke viktig, eeeh, kan jo hvis du har noe å legge til der?*

*A: Ja jeg har jo egentlig svart på det har jeg ikke det?*

*Q1: Ja vi kan jo hoppe videre til neste faktisk, eeeh*

### ***2.2.2 Når du tar bærekraftige valg, hva er det som spiller en rolle for beslutningen?***

*A: Uff... Det er så mange dype spørsmål, hahaha!, men når jeg tar bærekraftige valg, så er det? Kan du gjenta spørsmålet?*

*Q1: Hva er det som spiller en rolle for beslutningen, eeeh, så har vi et underpunkt som vi kan ta med. Er det mennesker, organisasjoner eller andre forventninger som spiller inn i dine valg? Hvor får du inspirasjon fra?*

*A: Nei... Det er jo den menneskelige dimensjonen, det er den som spiller inn*

*Q1: Mhm*

*A: Ja*

*Q1: Mmmmh, kan du utdype litt?*

*A: Ja, altså, la oss nå si at vi... eeeeh, hva slags eksempel skal jeg ta der da? Altså at et bærekraftig mål eller valg er dette her med, eeehm, en god arbeidsgiver som både er ansvarlig og sørger for at de ansatte utvikler seg både menneskelig og faglig, og så er jo det fordi at man vet at folk som trives på jobben og opplever at de blir sett av arbeidsgiver og har trygge rammebetingelser på jobb og også opplever å, ja... at bedriften utfører kompetansebringende tiltak og at man får utviklet seg på jobben, alle vet at det fører til bedre prestasjoner og at organisasjonen når sine mål. Så det er jo det som er hensikten med det, men det er den menneskelige dimensjonen, eller folkene som gjør at man når det målet.*

*Q1: Mhm, det er på en måte det som inspirerer deg til å gå videre?*

*A: Ja, fordi det er klart at det gjør jo at vi... eeeh... at menneskene trives på jobb og har det bra, og får utviklet seg og prestere, det er jo godt for de folkene som jobber... altså, enkeltperson, enkeltansatte, og også bra for organisasjonen, for bedriften.*

*Q1: Ok, ja, også har vi et underspørsmål der igjen som er hvorfor tror du disse påvirker dine avgjørelser? Så det blir jo litt, eeeeh, vi går litt i dybden der, eeeeh, så det, ja, du kan jo, hvis du kan komme med noe der.*

*A: Haha, altså nå må jeg tenke, det her er jo nesten sånn man burde brukt en hel ettermiddag på, det er jo sånn refleksjonsspørsmål det her! Virkelig! Haha, jeg har jo sittet i et rottehjul nå frem til jeg møtte dere nå, haha. Ja, hva var det du sa, hvorfor påvirker?*

*Q1: Hvorfor tror du disse påvirker dine avgjørelser?*

*A: Ja*

*Q2: Ja! Altså hvorfor tror du det påvirker de valgene du gjør?*

*A: Ja, nå har jeg jo akkurat sagt at det var den menneskelige dimensjonen, at det var folk ikkesant, at det er der jeg henter inspirasjon. Det er vell for at jeg er en relasjonspersjon, jeg trives med folk, og jeg trives å de og være med folk som har et bra samspill, og som er i bevegelse og oppnår ting sammen, jeg vet ikke om jeg kan svare noe mer i dybden på det.*

*Q1: Nei, det høres jo veldig bra ut det!*

*A: Jeg føler jo nesten som om jeg sitter og har eksamen her hahaha!*

*Q1: Det er bare å ta det lungt.*

*Q2: Du får en karakter på slutten av intervjuet! Haha*

*A: Nei haha jeg har jo ikke bestått hahahaha*

*Q1: Haha! Skal vi se, Da har vi neste her*

### **2.2.3 Hvis du som leder satt et bærekraftig mål for organisasjonen, hvordan tror du dette ville blitt oppfattet og tatt imot av de ansatte og dine kolleger?**

*A: Nei det tror jeg ville blitt tatt i mot veldig veldig... Eller det tror jeg ikke! Det vet jeg ville bli tatt i mot veldig positivt! Altså vi er jo en kompetanse bedrift, vi lever jo av det som er mellom ørene på folk, og vi har veldig høyt kompetente arbeidere, med høye utdanninger, og mange har doble mastere og er intellektuelt sett veldig oppegående, men samtidig er de «Peoples people», ikkesant, de er opptatt av at de er i denne jobben her, ikke fordi de tjener masse penger, for våres veiledere har ikke veldig høye lønninger, altså de har høy utdanning, men ikke høye lønninger, de har en helt annen driver for at de gjør det de gjør! De er opptatt av at mennesker skal utvikler seg og at mennesker skal bevege seg, og at folk skal komme seg i jobb, eeehm, sånn at det å sette et bærekraftig mål, eeh, for organisasjonen ville blitt tatt i mot utelukkende positivt. Så er det jo spørsmålet om hva slags type mål det skulle være da, men, eeeh, jeg er ganske sikker på at det ville bli tatt i mot veldig positivt.*

*Q1: Mhm, ja, hva med eksternt? Altså leverandører, kunder og samfunnet generelt? Eeehm.*

*A: Ja, det ville både bli oppfattet som positivt, også kan jeg jo med en gang si, at vi har såppas krevende kunder, hvis vi tar kundedimensjonen da, vi har så krevende kunder, altså de regionale helseforetakene og “Stort offentlig selskap”, de stiller store krav. Vi jobber jo, vi er jo en anbudsorganisasjon, så vi lever jo av anbud, og alle de anbudene har kravspesifikasjoner, og der står det jo opp og ned om hva de krever, og de krever jo nærmest at vi er en bærekraftig organisasjon, de har masse krav i forhold til at folk har ordentlige lønninger, at vi har sikre systemer, ja, og altså alt fra A til Å der, så vi har ganske krevende*

kunder. Og vi er jo i en bransje, altså, nå gjelder jo ikke det dette selskapet her, men et av våre søsterselskap var jo skikkelig i vinden med negativt fortegn, i 2018 og ble kalt for velferdsprofitorer fordi det kom frem at både eiere og ledelse hadde tatt ut masse utbytte, satt på ekstremt høye lønninger, også videre, så det ble ikke tatt i mot veldig positivt av "Stort offentlig selskap" for å si det sånn.

*Q1: Det skjønner jeg!*

*A: Men jeg må understreke igjen, det er ikke det her selskapet som jeg leder, det gjelder søsterselskapet vårt. Det var masse om det i pressen på TV2 og i VG og i Aftenposten*

*Q1: Oi, ja det gikk vel ikke helt bra... Skal vi se, er det noe du vil legge til «Q2»? før vi går over til neste tema.*

*Q2: Nei, vi kan bare fortsette.*

## ***3.0 Bærekraft i sosiale sammenhenger***

*Q1: Ja, eeh, da er det over til neste tema hvor vi skal prate om bærekraft i sosiale sammenhenger.*

*A: Bærekraft i?*

*Q1: Sosiale sammenhenger, eehm, så det handler jo litt om tilhørighet i forbindelse med bærekraft og bærekraftig arbeid. Eehm, så første spørsmål blir da:*

### ***3.1 I hvilken grad føler du deg som en del av et felles mål når du bidrar til bærekraftig endring?***

*A: Kan du utdype spørsmålet? Altså du sa at bærekraft i sosiale forhold? Også spurte du?*

*Q1: I hvilken grad føler du deg som en del av et felles mål når du bidrar til bærekraftig endring.*

*A: Når jeg bidrar til bærekraftig endring i forbindelse med hva da?*

*Q2: I det veldig store bilde, vi har jo alle et ansvar for at vi skal nå disse veldig store målene, og hvordan føler du at du er en del i denne mekanismen?*

*A: Ja, nå har jeg jo snakket om arbeidsdimensjon, meg i som person i private sammenhenger, altså når dere sier det sosiale regner jeg med i det større bildet i sammenheng med andre mennesker i samfunnet da eller?*

*Q1: Ja*

*A: Ja, eeeh, nei, handler ikke det om at alle skal bidra til at alle folk får et anstendig og godt liv? Jeg tenker på, snakker vi om det her med tilrettelegging for sosialt samvær, eeeh, deltakelse på skolearena når man har barn, er det det dere tenker på da eller?*

*Q2: Blant annet*

*A: Ja, hvis det er det dere tenker på så føler jeg meg som en del av et felles mål, hvis det er de sammenhengene dere snakker om, for det handler om å være en medaktør og et medmenneske og ja, legg til rette for alt av sosial samhandling med alt fra naboer til venner, og familie, det å delta og være deltaker i foreldremøter, og være med på skolearrangementer, den type ting.*

*Q1: Sånn i jobbsammenheng generelt i næreingslivet, i hvilken grad føler du at dere er med som en del av å dra Norge mot et mer bærekraftig samfunn?*

*A: At vi som arbeidsgiver legger til rette?*

*Q1: Ja*

*A: At vi er inne på det sporet jeg tror vi er inne på, om vi er inne på riktig spor, mulig jeg missforstår helt nå, men så er jo vi som arbeidsgiver, så tilrettelegger jo vi for at våre arbeidstakere, at ja, for det første at vi har likestilling når vi ansetter folk, at vi ansetter folk*

*fra alle typer nasjonaliteter, eeh, at vi tilrettelegger for at folk kan ha hjemmekontor ved behov, om folk har små barn eller om man er syk, eeeh, er jeg inne på riktig spor eller?*

*Q1: Ja, på en måte, vi har ikke satt oss noen forventninger til hvilket spor vi ønsket, men at vi har det litt åpent hvis du har noe å tilføye.*

*A: Ja, altså det ene er jo tilrettelegging for de ansatte og at de kan være med på en måte på de her type arenaene som er viktig å være med på, som foreldre, som medmenneske, som ... ja, samfunnsborger, eeeh, og hvis vi tenker, hvis jeg kan reflektere videre på sosiale sammenhenger så har jo vi og som arbeidsgiver, er vi opptatt av 24 timers mennesket, et menneske er jo ikke bare et 8 timers menneske, man lever jo 24 timer, så vi har jo utstrakt bruk av ... Vi får jo ikke lov å kalle det lønningspils ... Hva er det vi kaller det for, hva er det vi kaller det for ... Lønnings ett eller annet ... Ja ... at folk kan møtes sammen en gang i måneden ute ett eller annet ste ... Altså vi har 40 forskjellige avdelinger, så vi legger til rette for at de kan gå ut og gjøre noe sosialt sammen, vi har en del rekke teambuilding aktiviteter både i og utenfor arbeidstiden, vi har julebord, vi har fagdager med sosiale sammenkomster etter fagdager også videre. Er det den type ting dere tenker på?*

*Q1: Eeeh, ja*

*A: OG! Vi har sånn type sportsklubb sentralt i konsernet, der vi har sørget for å ha noe sosialt rundt sportslige arrangementer sånn at man deltar med teamlag, med ja, alt fra Oslo Marathon, holmenkollstafetten også videre, der man da gjør noe sportslig sammen, og noe sosialt igjen etterpå.*

*Q1: Mhm, høres ut som en god kultur!*

*A: Ja!*

*Q1: Skal vi se...*

*Q2: Ja! Du sa jo dette her med, la meg trekke dette litt tilbake igjen, det her med den signaleffekten, og de her ringvirkningene av disse bærekraftige tiltakene dere gjør, og at det ikke er viktig for deg på et sånn selvbildenivå da, men at det er mer viktig med denne*



*signaleffekten, men hvor viktig er det for deg at andre mennesker og organisasjoner arbeider mot bærekraftig vekst?*

*A: At andre organisasjoner gjør det?*

*Q2: Ja, at andre gjør det*

*A: Andre enn min egen virksomhet?*

*Q2: Ja*

*A: Ja, jeg tenker jo at det er viktig, at sånn i et større samfunnsperspektiv, altså vi må jo, det kan jo ikke være, vi må jo ikke tenke som en enkelt bedrift, vi må jo tenke alle sammen, hvordan vi samlet kan bidra til et mer bærekraftig samfunn. Og da er det jo ikke nok at vi gjør det alene, da må jo andre bedrifter gjøre det også.*

*Q1: Ja, da kan vi gå videre:*

### ***3.2 I hvilken grad føler du et fellesskap i arbeidet med bærekraftig retning og mål***

*A: Eeéh, et fellesskap? Hva tenker du på da? Fellesskap i jobben da eller? Kan du stille spørsmålet en gang til?*

*Q1: I hvilken grad føler du et fellesskap i arbeidet mot bærekraft, altså ja, i jobben føler du da på en måte at det her er noe alle ønsker at alle jobber sammen med i lag, for å nå de bærekraftige målene da?*

*A: Ja, altså, det gjør jeg absolutt, vi er jo, det er klart, da jeg sa i sta at vi jobber mot FNs bærekraftsmål nummer 8 så er jo det en del av strategien til konsernet, og Arbeidsavklaring AS er jo da et eget AS med 200 ansatte som jeg er leder for, og vi er jo som sagt i et konsern med andre virksomheter, men vi har felles konsernstrategi da, og også felles bærekraftsmål. Eeéh, også er jo den konsernledelsen ganske ny, eller ny og ny, vi fikk nye finansielle eier for to år siden, så jeg føler at vi har et fellesskap der og at vi jobber i felles retning, det gjør jeg absolutt. Også er jo spørsmålet hvor konkret er vi i definisjonen av bærekraft og hva det*

*innebærer, i våres strategi og måten vi jobber på, det kan jeg kanskje ikke svare på, men det er jo mer det at det er sånn vi leder, og det er sånn vi driver virksomheten vår, men uten at vi bruker, eller flagger med ordet bærekraft hele tiden, hvis du skjønner hva jeg mener.*

*Q1: Mhm*

*A: Så vi skal drive miljøvennlig, vi skal være proffe, vi skal være sikre, ansvarlig, utviklende også videre, og alt det her handler jo om bærekraft.*

*Q1: Mhm*

*A: Vi har et langsiktig perspektiv når det kommer til økonomi, vi er ikke noen profittmaksimering som er i hovedsetet her, det er liksom det her med å ha et litt lengre perspektiv, og det og ha en god og stabil utvikling og økonomi, men med et godt, eller god etisk og moralsk innstilling da.*

*Q1: Ok, skal vi se, det var veldig bra, da kan vi gå videre på neste spørsmål...*

### ***3.3 Hvilken rolle ønsker du å spille i bedriftens bærekraftige mål i fremtiden?***

*Q1: Og hvorfor er dette viktig for deg?*

*A: Eeeh, Hvilken rolle jeg ønsker å spille?*

*Q1: Ja*

*A: I bedriftens bærekraftsarbeid da eller?*

*Q1: Ja, i fremtiden*

*A: Ja, altså hvilken rolle, det passer jo selvfølgelig at jeg skal ha en sentral rolle i det, jeg er jo daglig leder for selskapet og, eeeh, og da må jeg ha en sentral rolle i det, og det ene er jo*

*det vi sitter og kokkelerer med i konsernledermøter, nå har vi jo sånne Covid-19 møter tre ganger i uken, det har vi jo vanligvis ikke, eeehm, men det er jo det vi sitter og prater om og lager planer om i den ledergruppen der, men det er jo også veldig viktig at det er, eeh, det nytter ikke å ha bærekraftsmål og tenke bærekraft hvis det ikke forankrer i din egen organisasjon, så det er jo veldig viktig. Eeeeh, og da er det jo den konsernledergruppen vi har hos oss, også har vi jo noen ledere som sitter ute lokalt, vi har jo mange avdelinger fra Tromsø i nord til Mandal i sør, der hver avdelingsleder i seg selv er en slags daglig leder ikkesant, de er jo ansvarlig for driften av sin avdeling. Så det må jo være forankret helt ned i, ned på et ansattnivå, det er viktig. Og det er jo en viktig jobb til ledergruppen å sørge for, at det jobbes med, systematisk.*

*Q2: Ja, men da kan vi jo egentlig ta den siste delen litt raskt, som omhandler de lavere behovene og:*

## **4.1 Målsetting og bærekraft**

*Q1: Ja så første spørsmål er da:*

### **4.1.1 Hvorfor setter dere et bærekraftige mål eller ikke?**

*Q1: og hva er grunnen til at dere gjør det?*

*A: Nei, hva er grunnen til at vi gjør det, det er jo en del av en helhetlig strategi i forhold til at virksomheten skal nå målene sine, det er jo det enkle, korte og generelle svaret på det.*

*Q1: Enkelt og greit! Så:*

### **4.1.2 Tror du at bærekraftig mål kan påvirke deres posisjon i forhold til konkurransedyktighet i markedet?**

*A: Absolutt, der er svaret helt klart ja, fordi som sagt så har vi to veldig krevende kunder, og da er det viktig at vi er en bærekraftig, eller er en virksomhet der bærekraft er et sentralt ord.*

*Q1: Ja, men innad i bedriften:*

### **4.1.3 Har du møtt motstand når dere har satt i gang noen bærekraftige tiltak?**

*A: Nja, det er jo sjeldent det, men det kan jo være, eeeh, for å ta helt enkle eksempler, altså i bærekraft, det her med å være en sikker virksomhet, det å jobbe systematisk med HMS arbeid, og sørge for at man, ikke bare har alle retningslinjene lest og forstått, men vi har jo også kurs og ting som vi gjennomfører som sørger for at vi er i tråd med HMS, og det er jo ikke alle som synes dette er kjempe gøy, men jeg vil ikke si det er noen form for motstand, det vil jeg ikke si, det er jo enkelte områder som er mer spennende å holde på med enn andre, ikkesant?*

*Q1: Ja, det er det absolutt*

*A: Og det er jo ikke akkurat en av de områdene de ansatte synes er mest spennende. Også er det jo dette med å utvikle oss stabilt og også lønnsomt, det her med å tjene penger ikkesant. Også har jo vi, altså der bærekraften der ligger i dag, er jo i det som sagt at vi ikke er noen profittmaksimerende virksomhet og sitter i høysetet til enhver tid, men vi skal være lønnsomme, og skal selvfølgelig tjene penger. Vi må jo sitte igjen med en bidea på 10%, det er et minimum, og det er jo ikke noen stor andel, men det gjør jo at vi må til en hver tid fokus på økonomi, og skal ikke si at vi møter motstand og alt det der, men der vil jo de ansatte av og til klage på at for eksempel, det er for mange deltakere, for at vi får jo betalt for hvor mange deltakere vi har inne ikkesant, så det er viktig at veilederene har sine porteføljer, og da må de følges opp veldig tett på det, og at de har x-antall deltakere inne til en hver tid, og hvis de ikke har det, så blir jo ikke virksomheten lønnsom. Så igjen, detter er jo «Peoples people», det her er folk som drives av å hjelpe andre folk, ikke av penger. Dere er det jo litt motstand i forhold til økonomi og den biten der.*

## **5.0 Avslutning**

*Q1: Ikkesant, men da tror jeg vi avrunder med noen avslutningsspørsmål,*

## ***5.1 Norske bedriftsledere ligger etter når det gjelder å koble bærekraftig utvikling og vekststrategi mot samfunnsansvar i følge E24, hvorfor tror du det er slik?***

*A: Fordi vi har jævlig mange dårlige ledere! Hahaha!*

*Q1: Hahaha!*

*A: Det er jo derfor det er sånn! Det er det enkleste svaret på det, haha. Nei, er det gjort noen statistikk eller forskning på det? Eller det stemmer jo sikkert da...*

*Q1: Ja, det kom frem i statistikk og artikkel hos E24, der hvor det sto at norske bedriftsledere hadde vanskeligheter med å sette og forstå sin egen forretningsmodell mot bærekraftig utvikling.*

*A: Men det tror jeg faktisk på, og det overasker meg egentlig ikke, fordi det er igjen det her med i et forretningsperspektiv, eller hvis jeg skal tenke det å drive bedrift, igjen det her med å være proff, være ansvarlig, utvikle ansatte, ha et langsiktig perspektiv i forhold til økonomi og lønnsomhet. Også er det en annen ting som vi ikke har pratet på som jeg kom på nå! Det er jo det her med, altså det å det her med å være transparent, og informere korrekt og til riktig tid, det er jo også kjempeviktig både internt og eksternt, der er jo mange bedrifter og ledere kjempedårlig, sant.*

*Q1: Ja! Og det bringer oss jo litt hvidere til det siste spørsmålet vårt, om det er noe mer du tenker kan bidra til bedre forståelse av temaet, og da du prater om transparens og det, kanskje du kan utdype enda mer?*

*A: Ja, transparens, altså vi har jo finansielle eiere, så de er jo selvfølgelig opptatt av å tjene penger, men de er veldig ordentlig finansielle eiere, og de har jo, det er jo en av de tingene de har vært veldig tydelig på fra dag nummer en, og det er jo dette med transparens og at de er veldig opptatt av det som finansielle eiere, og det er viktig og de vil at det skal gjennomsyre alle bedriftene som ligger i konsernet og. Og det går jo på ikke bare at man*

*informerer de ansatte med riktig og relevant informasjon til enhver tid, når de skal ha det, ikkesant, men også transparens i forhold til økonomi og regnskap, og at man deler økonomiske data med alle ansatte, fordi at et årsregnskap er jo «public information», men det er jo ikke alle regnskapene og detaljene i det. Sånn at vi er jo veldig opptatt lederene da... eeh, vi har jo en business review en gang måneden, der vi går igjennom forrige måneds salg, der hvor vi går gjennom alt i fra A til Å med lederene, og det er da påkrevd at alle avdelingsledere da går gjennom akkurat det samme med alle ansatte. Det skal være full transparens der sånn, sånn at folk vet hva det er vi tjener penger på, hva vi bruker penger på, og om det går bra eller dårlig med bedriften, også videre. Det er noe de ansatte faktisk er opptatt av, og det er også med på, det ene at de er informert og den biten der, men det er også med på å redusere utrygghet ikke sant, ettersom man vet hvordan det går med bedriften. Det er jo noen ledere i noen bedrifter som leder i blinde, som ikke har styringsverktøy eller styringsinfo tilgjengelig.*

*Q2: Okei, men da føler egentlig jeg at vi er i mål jeg, eller hva tenker du «Q1»?*

*Q1: Nei jeg synes vi har fått veldig mye bra her jeg.*

*A: Jeg synes egentlig det var litt gøy, det var litt vanskelig i starten siden det var så mange sanne refleksjonsspørsmål, haha.*

*Q2: Ja, men vi ønsker jo å høre dine genuine tanker og følelser rundt temaene ikke sant.*

*A: Ja, og det er jo kjempebra egentlig, det her å gå litt inn i seg selv, spesielt nå når man går rundt i et sånt her rottehjul hele tiden som følge av korona haha.*

*Q2: Men da takker vi for oss! Og tusen takk for at du tok deg tiden!*

*A: Det var en glede, det var deilig med et lite avbrekk haha!*

## Vedlegg 3 – Transkribert intervju med BIL AS

**Intervjuguide** (basert på arbeidsplassen) semi strukturert intervju.

**Q1: Hvem er du?**

A: [REDACTED] heter jeg, daglig leder i BIL AS og eehm ja, det er det

**Q1: Ja, Hvor lenge har du hatt stillingen?**

A: 22 år

**Q1: Hva kan du si om din erfaring som leder?**

A: Generelt? Jeg vet ikke helt hva jeg skal si. Jeg starta jo opp firmaet ut fra hobby for å si det sånn, av egen interesse. Interessen rundt biler og ombygging av biler og sånne ting og det var hobby før. Så kom jeg fra Island og tanken var å få til noe med ombygging av kjøretøy her i Norge når vi flytta for 24 år siden. Litt over 23. Og da to vi med oss en stor nyombygd bil som vi, til å få se hvor mye interesse det var og utfra det starta vi firmaet og fikk med oss, faktisk Toyota på Island. Fordi vi fant ut at dette måtte gjøres med en med sterkere rygg og økonomi enn det vi hadde da. Og da var det Toyota Island som eide firmaet.

Ehm, vi begynte 2 og så, først Eirikur inn, 21 år siden og så har vi blitt opp til 40 og så ned til 26 igjen. Dette er Ja bedrift som er bygd opp rundt begge deler hobby hos folk som kjører offroad firhjulstrekkere og verbrukere som er fra kraftselskaper, hva skal ja si kraftselskaper, vanlige håndverkere, forsvaret, politiet som vi har som vår kundegruppe. Og det er bygd fra å være lite firma opp til å være forholdsvis bra størrelse fra et lite firma.

**Q1: Men hvordan har på måte utviklingen din vært som leder gjennom dette?**

A: Jo, jeg har jo veldig god lederbakgrunn, ehm fordi jeg er utdannet kokk. Det er jo ingenting som er som det på ledelsesnivå, så ja det er min utdanning. Og det som har skjedd videre er at jeg har bare lært mens jeg går sånn sett samtidig som jeg har tilegnet meg en del



av det som skjer rundt oss da. Men ledererfaringen kommer fra speiderne hvis det er noe, etter mange år haha. Det er det.

**Q1: Hva er din erfaring med bærekraft?**

A: Vi kan si at de siste 15 årene har vi sett på det, ting som vi kan få til på alle mulige måter av forskjellige grunner.

**Q1: Men hva er din egen personlige erfaring? Det kan være jobbrelatert eller ikke.**

A: Det går egentlig mest på dette med utnyttelse av energi, få brukt noe annet enn bare strøm bare og olje til oppvarming og sånn. Det har jeg jo holdt på med i 20 år hjemme så med varmpumper og utforking av andre ting. Så er det jo dette med kildesortering også. Utnyttning av det, og, ja.

**Q1: Hva er det som er motivasjonen bak det at du velger å ha varmpumpe?**

A: Ja det er jo det at jeg ser gevinsten for meg selv og for miljøet på det og det er både økonomisk og jeg synes det en god del mer praktisk for det miljøet enn det å fyre opp en ovn for å få varme i huset. Man kan bruke mindre strøm enn ellers og ikke få sot fra gass eller peisen og heller ha varmpumpen. Alt det har jeg demontert, alt av vedfyring i huset, det liker jeg.

Q1: Sånn så nå begynner vi å gå inn i selve...

A: En ting jeg også har kjøpt er El-bil, men det kan jeg ikke si er en del av at det er den grønneste veien, men det er for nysgjerrighet. Prøve og se hvordan den fungerer, men om det er grønt, det kan vi diskutere.

Q1: Ja ehm, ja, ehm, nå går vi videre til hovedspørsmålene. Så her er det viktig at du prøver å være litt reflektert at du går litt inn i deg selv og spør deg litt hvorfor, hvorfor etter beste evne selvfølgelig.



### **Q1: Hva betyr bærekraft i arbeidet ditt for deg?**

A: Hehe Jeg synes egentlig det er sånn i de siste 10 årene, de første 5 årene synes jeg dette bare var mas. Og det var mest på grunn av det hadde ikke noe å si om du gjorde det. Du tok og sorterte avfallet, forsøkte å bruke så lite strøm som mulig, og da var vi inne på et fellesområde. Så så du bare at all søpla som ble henta ble stappa oppi det samme og da ble vitsen helt borte. Vi følte at dette kunne bli til noe, ikke minst forurensingen rundt det.

Vi var også inne på et området som, med kontorbygg fra 60 tallet, 70 tallet var verkstedet. Varmekostnader og sånne ting var ekstreme. Og det var, tok inn på oss når vi så på muligheter hvordan vi kunne gjøre det,

i dag kommer 60% av varmen fra varmpumpe. Ehm, og sånne ting som gjør driften helt annerledes. Isoleringsklasse i hele bygget på 5 cm og sånn som er egentlig ganske ekstreme. Og det er også på grunn av at vi ser i fremtiden hvordan vi kan gjøre dette mer bærekraftig.

Samtidig som at vi har lagd fester på taket for muligheten til å sette opp solcellepaneler når de får bedre effekt enn det de har i dag. Og så sorterer vi det av miljø som vi kan. Det er 2 ting som vi kan se når vi skal sortere ting på riktig sted. Du tenker litt mer på hvordan du håndterer søpla. Det gjør at det blir mer ryddig rundt deg og.

Når det er mere ryddig rundt deg, er det bedre å jobbe. Og da kommer det også tilbake til firmaet. Ikke bare det at du skal se grønnere ut. At du har en kontainer for hver ting, det blir en helt annen tankegang. Det merker jeg når vi begynte med det på det gamle stedet, men, men det raste jo den tankegangen når alt gikk opp i samme kontainer plutselig hehe. Hvis du begynner å tenke på sortering av søppel eller avfall, så begynner du også å tenke på hvordan du skal få det fra deg eller oppbevare det. Og da blir det på en ryddig måte hvis du gjør det riktig da. Og da blir arbeidsplassen mer ryddig og. Du må tenke på søpla di, du tar ikke og kaster alt i en kontainer. Og det er det som kommer mest og sterkest tilbake føler jeg i jobben som vi gjør fordi det er veldig mye søppel som vi har. Ikke minst det med papir og så er det med oljeavfall og alt det der. Og plast, det er jo ekstremt, men det å ha orden på søpla er også å ha orden på arbeidsplassen faktisk, det smitter litt. Så ehm, det er viktig.

Q1: Sånn for deg?

A: Ja for meg også. Jeg vil jo ikke at vi føler at vi er en svarte per, Det har det jo vært fra dag 1, ikke minst på grunn av at vi vil ha det ryddig og fint rundt oss. Og det er forholdsvis ryddig og fint på verkstedet i forhold til hva vi gjør. Og til å få det til da må vi ha muligheten til å kvitte oss med søpla på en riktig måte. Og det, det føler jeg er veldig viktig.

**Q1: I hvilken grad er det viktig for deg å bidra til et mer bærekraftig samfunn?**

A: Jeg synes dette her er, det er ikke noe jeg går og tenker på hele dagen, men dette står inne på alt som vi gjør, hvis vi skal gjøre noe. Vi har jo, vi kjører ISO Kvalitetssystem, men vi skal også inn på 14001 på miljø.

Grunnen til at vi ikke har vært bort i det før er når vi var på det fellesområdet der nede hadde vi 0 kontroll på varmen, 0 kontroll på vann og 0 kontroll på søppel. Det var jo 63.000 kvm med bygg og flere, flere firmaer og alt gikk på samme strømmåler.

Så uansett hva vi hadde gjort hadde det ikke kunne måle det. Det var det ingen hensikt eller vits med å sette opp eller gå inn på 14001 da. Men når man ikke kan måle resultatet er det vanskelig. Så her skal vi inn på det. Og vi har begynt å forberede oss på det.

Det blitt sånn når vi har begynt å tenke på fremtiden, det har blitt mye lettere å være bærekraftig fordi nå får du utstyr og ting som ikke koster skjorta. Lysutstyr og sånne ting. Varmepumper, Ting som er mye mer, det er ikke like billig, men man kan se gevinsten i å bruke det på grunn av forbruk av strøm, levetid og ikke minst at du vet at dette kommer til å spare miljøet for det hele. Når jeg tok over bygget her med varmen og med lys, vanlig led lys varer 10-20.000 timer, vi har 50.000 timers lys, fordi vi visste at det fantes. Da har vi lengre levetid på en dyrere investering. Bruk av strøm er lavere og sånne ting. Det er så mange sånne ting som vi gjør før vi setter kravspekket på bygget. Ventilasjon, utnyttelse, og ikke minst det med isolering er langt over det kravet som er satt i bygg i dag. Det er ikke alle som er like glade for det, ikke huseier. Hvis du ser på vinduene, se på tykkelsen. Det er ikke ofte du ser sånn.

### **Q1: Hvilke personlige mål har du i forbindelse med bærekraft?**

A: Ja, jeg har ikke noen store personlige mål, egentlig, jeg har ikke målsatt det, men jeg synes det er spennende. Jeg gjør veldig mye kildesortering, jeg har isolert huset mitt ekstra mye, har byttet ut en 20 år gammel varmepumpe med nyere på grunn av ny teknologi og for å tilpasse til dagens system. Jeg har byttet ut vannspreder for å få bedre utnyttelse. Islendirer dusjer jo hele døgnet så man er vant til uendelig varmt vann. Så man må passe på at det ikke går altfor mye strøm til det. Og sånne ting, det er alt av ovner er bytta ut etter hvor effektive de er, søppel har vi sortert i 6 grupper hjemme. Så sånt gjør vi og det er som er minst miljøvennlige hjemme er el- bilen vi kjører. Men det er sånne ting som jeg gjør da.

Q1: Men hvis du tenker sånn i forhold til bedriften, Hvis du kunne sett for deg et fremtidig mål for bærekraft hvor ville det vært?

A: Det vi ser mest på er å komme oss fra det gamle når vi var på det gamle stedet fra ekstremt forbruk av strøm og olje til oppvarming. Alt var jo gammelt, alt brukte mye mer strøm enn det det trenger, så dette med kildesortering og målet vårt er som sagt mindre bruk av alt av strøm. Når har vi ikke olje, få resirkulert. Nå har vi fått bedre avtale på oljeavfall så alt avfall blir tatt. Vi har sorteringskontainere for alt av spraybokser, olje, elektriske duppedingser, batterier og alt det der. I tillegg har vi alt av stål, tømmer, papir som egentlig ikke er pålagt, men vi velger å gjøre det. Det er dyrere for oss, men da kommer vi tilbake til det at når folk må tenke på det tenker de automatisk at de må ha det ryddigere rundt seg. Det slår positivt tilbake. Det er verdt investeringen pluss at det er viktig å gjøre.

Q1:

A: Vi bruker ikke bærekraft for å få en anerkjennelse eller i reklame eller noe sånt. Jeg føler det er selvfølgelig at vi skal bruke det for å heve oss selv. Det vi akkurat nå, det er ikke akkurat største fremtiden i Norge å bygge om eller jobbe med fossilbiler, diesel. Det ser jeg ikke for meg at vi kommer til å gjøre de neste 100 årene. Bilene mulighetene og markedet, vi jobber mye for det profesjonelle markedet som har behov for store, robuste og steke biler som tåler litt til bruken de gjør, anlegg, tunnel og gruver og sånt og da finnes det ikke noe el-bil i

dag som klarer den jobben. De er for spinkle til det. Klokker 6-7 i kveld sender vi inn søknad til innovasjon Norge på en bærekraftig søknad på grønne siden fordi vi har jobbet nå i ett år med det at vi skal ta en Hilux, en diesel bil og bygge om til el-bil. For å bruke elektriske biler i anlegg og gruver, tunneller der vi ser et stort behov på grunn av hvor mye det kan forandre i for eksempel underjordiske gruver da bruker du 25% bare på ventilasjon og forurensing og bremsesøv som det er mye av i de bratte bakkene ned til gruvene. Vi har biler som bremses på el-motor og som ikke forurenser gruvene og da sparer du mye på det, men de koster også mer. Vi tar jo en ren fossilbil og tar ut alt av drivlinje og setter inn nytt. Du har de som jobber i tunell og de som jobber på anlegg. Det er tunell der det er mye av forurensing og så offentlige krav som i det siste til entreprenører som skal bygge store veiprojekter og sånne ting. DE må ha x antall el-biler, og så får de pluss x antall el-biler i tillegg til det. Og da får de tilgang til kjøretøy som de kan bruke til det. Vi har jobbet med det i over ett år og vi har kommet så langt at vi har kommet dit at vi sender inn søknad til innovasjon Norge og konverteringen fra fossilbil til el-bil som vi kommer til å selge i Norge og Sverige. Og det er sånne ting som jeg har tenkt, hvordan vi kan møte det markedet for bærekraft mot industrien. Industrien kommer til å få bruke for slike kjøretøy, men det er ikke stort nok for at bilprodusenter skal hoppe på og si «nå lager vi en ordentlig industribil». Det er derfor vi driver og bygger om biler fordi vi øker fremkommelighet, øke holdbarhet og øke kapasitet på de bilene som er masseprodusert til bruken til de som bruker de ekstremt som f.eks. forsvaret, politiet og industrien. Vi hadde for eksempel over 300 kjøretøy i Afghanistan når action et var der, som var bygd av oss. Vi har i tillegg bygd mye til spesialstyrken, politiet og forsvaret siden 2003. Det behovet kommer til å fortsette. Vi har rammeavtaler med IVC i Italia og NATO som vi har levert litt over 400 kjøretøy Også til det svenske politiet, finske politiet. Det er litt andre ting som vi snakker om. Men dette er også de beste og de verste kundene. De kommer og skal ha noe og når de har bestemt seg så skulle de ha det i går og så kommer de ikke tilbake før om noen måneder eller år. Veldig krevende kunder.

Q2: Veldig stort verksted dere har

A: Ja det er helt nytt, designa og tegna opp til oss så det får vi mye utnyttelse av.

**Q1: Når du tar bærekraftige valg, hva spiller en rolle for dine beslutninger?**



Er det mennesker organisasjoner eller andre ting som spiller inn i dine valg?

A: hemm. Ja er ikke sikker. Det er egentlig. Jeg tror man blir passelig påvirket uansett. Når du tar beslutninger så har du det i tankene. Og det er mest viktig for oss at vi ikke gjør noe vi angrer på, men noe vi kan være stolte av om vi ikke har tatt noen feil skritt, men at vi tar valg for at vi kan være bærekraftig på flere måter. Det er det viktigste.

Q1: Det er jo eksterne forventinger og press sånn med regelverk og sånn.

A: Mye av det er veldig irriterende. Ofte kommer det regelverk som vi ikke kan fullføre fordi det er ikke fullført eller tilpasset virkeligheten.

Q1: har du noen eksempler på det?

A: Oljeutskillere når det kom ut først, og det hvordan det skulle brukes og hvilken størrelse. Vi hadde et oljesluk på det gamle verkstedet og da måtte vi ha en som kostet 2,8 millioner på et sluk fordi de mente at man måtte gå etter kvadratmeteren på bygget. Det er 3200 kvadrat. Da må man ha 6 kubikk oljeutskillerer på et sluk. Regelverket må kunne ta hensyn til størrelsen på bygget. Tanken er god og riktig tanke, men kravet er feil. Og da blir det irritasjon og altfor stor investering og mange hadde hoppet over og sagt at sluket ikke var der. Når regelverket ikke er rettet mot virkeligheten vil bli skremt og hoppe over.

**Q1: Hvor får du inspirasjonen din fra når du tar bærekraftige valg?**

Er det noe spesielt som gjør deg inspirert til å ta disse valgene?

A: Det er for å vise frem at når vi fullfører 14001 at det ikke krever mye energi for å drive stor bygg og det er gjort tiltak og tenkt på fra starten av og det kommer tilbake til lommeboka. Det er to ting, det er viktig for samfunnet og miljø, men også for firmaet, tenke langsiktig ikke bare hva vi gjør i dag og så glemme morgendagen. Det er veldig viktig. Alt som vi har gjort fra dag 1 er tenkt langsiktig. Og det har levert tilbake på mange områder

Q1: Hva er ISO 14001?

A: Ja det er et sånt miljøsystem fra ISO, du har kvalitetssystem og miljøsystem som gjelder alle bransjer. Hvis du ser på ISO 14001 kan du se hvilke tiltak som må gjøres og hva det handler om og hvilken sertifisering du kan få ut av det.

Miljøfyrtårn er en ting som er ¼ del av 14001. Det er et helhetssystem, det er ikke bare at du viser vilje, men at du gjør ting. Miljøfyrtårnet er bra det, men det er ikke hele veien. Det er et veldig bra system for å få firmaet til å komme i gang. Noe av det er jo krav om du må ha miljøfyrtårn eller om det er 14001 for å melde inn på anbudsrunder. Og det er veldig positivt. Og det er for er miljøfyrtårn lettere for mindre firmaer.

Q1: En annen ting, vi vet at mange bedrifter opererer i henhold til FNs bærekraftige mål, er det noen spesifikke dere følger?

A: Nei, egentlig ikke. Vi fyller alle kravene vi har. Det er ikke noen målsetting enda. ,men det kommer i 14001. det kommer målsetting på miljøside som vi synes er spennende. Det høres kanskje litt nerdete ut.

Q1: Men er det noe du har tenkt på?

A: Jeg har ikke tenkt på det nei. Men har hørt det nevnt.

**Q1: Hvis du som leder satt et bærekraftig mål for organisasjonen, hvordan tror du dette ville bli oppfattet av dine ansatte og kollegaer.**

A: Veldig bra, fordi det er det som vi har, vi begynte å skulle gjøre det på gamle området, men vi hadde ikke muligheten. Dette med søppel og varme og alt av forbruk og avfall og alt som var. Det har tatt ganske mye krefter fra oss å begynne med det nå siste høst. Men vi flytta det for ett år siden, men når har jo alle fått Corona så, vi må se hvordan det blir. Når vi begynner på det. Men det er

Q1: Har de ansatte vært engasjert i endringen?

A: Forskjellig engasjement fra person til person. Mange synes det er veldig mye papirer, men det er ikke det i utgangspunktet og vi har jo fått installert for i fjor simply som er et system

som holder kontroll på kvalitetssystemet vårt og der fyller vi inn alt av informasjon, alt av prosesser og 14001 skal inn der også. Så har vi det på telefonen, du kan søke og finne det. Telefon, PC, PAD. Det blir mere effektivt. Det er ikke bare en perm opp i hylla og alt av regelverk blir der også. Det blir veldig enkelt

**Q1:** Setter kunder eller leverandører noen krav til dere?

A: Ja, Kunder gjør det, offentlige kunder gjør det. Også er det samarbeidspartnere, de ønsker å komme ganske langt med miljøsertifisering med sine samarbeidspartnere og forhandlere og sånne ting. Det kommer også derfra. Sånn som vi var, har vi mye av Toyota systemet inni oss da, tankegangen osv. Forsvaret politiet, kommuner kommer også mer innpå entreprenørene, de passer bedre på at deres leverandører blir bedre. Vi ser jo bare at det blir positivt tatt i mot av våre kunder hvis spørsmålet kommer opp. Ja at viser hvordan vi gjør og hvordan og at vi har og har begynt på 14001.

**Q1:** I hvilken grad føler du deg som en del av et felles mål når du bidrar til bærekraftig endring?

A: Jeg føler meg ikke noe spesiell der. Jeg føler vi gjøre en del, men det er ikke livsstilen, men jeg tenker på dette i det meste jeg gjør.

**Q1:** Er det viktig for deg at når du skal «gå grønt» på et område er det viktig for deg at det er noen andre som også har gjort det eller gjør det samme?

A: Nei, det er ikke det viktigste hva andre gjør. Hvis jeg føler for at noe er riktig så gjør jeg det. Det at jeg kjøpte meg el-bil er kanskje ikke det haha, det er en annen sak, men det er mange som mener at det er veldig grønt. Har ikke å si at jeg er helt enig der haha.

Hvis du tar helhet sirkelen rundt ting kan ting være grønt akkurat nå, men du må tenke litt fremover og videre mot andre muligheter å gjøre ting.

**Q1:** Etter erfaring, er det noe du på måte jobber med innenfor bærekraft at du tiltrekker deg mennesker med like mål?

A: Som privatperson så tror jeg ikke det nei. I firmaet her får vi også og jobber sammen mot det som et mål. Ting blir gjort her og jeg føler engasjement for det ja, men privat tror jeg ikke det nei.

**Q1: I hvilken grad føler du et fellesskap i arbeidet med bærekraftig retning og mål?**

A: Jeg har særlig merket det de siste 5 årene at folk begynner å tenke på bærekraft som en ting som de kan gjøre og ikke fordi det er pålagt fordi dette er noe vi må gjøre. Det er mer sann at du vet konsekvensen av å ikke gjøre det og du ønsker å gjøre noe med det i stede for at det er noe som bare står i boka.

Det synes jeg er at det har blitt mer av det i fellesskapet rundt om kring. Så vi jobber mer i den retningen enn det vi gjorde før.

**Q1: Hvilke rolle ønsker du å spille i bedriftens bærekraftige mål i fremtiden?**

A: Den som støtter under ideer fra yngre ansatte som skal komme målene fremover. Der ønsker jeg å være som støtte på det. Står klar til å si ja til alt og forslag. Jeg kommer ikke til å le av det. Jeg tror det er viktig at andre kommer til meg og jobber mer direkte med saken.

Q1: I hvilken grad mener du at deres bærekraftige arbeid kan knyttes til trygghet på generell basis?

A: Det er så fint når det kommer som det skal at det ikke bare er kostnader at det kommer tilbake i firmaet på en eller annen måte. Hvis det er gjort riktig. Mange riktige måte å gjøre det på. Jeg føler at det, jeg tenker ikke på meg selv, jeg tenker mer på firmaet og helheten rundt, halene får jeg ikke gjort noe, det er for mange personer i verden.

Q1: Hvorfor setter du deg bærekraftige mål eller ikke?

A: Der kommer vi inn på det sammen, jeg føler vi setter oss mål fordi det kan bidra og kan komme tilbake økonomisk hvis man gjør det riktig.



Q1: har du møtt motstand når du har satt i gang noen bærekraftige tiltak?

A: Ikke riktig motstand, det kan du ikke si, men det er alltid noen som begge deler i firmaet og utenfor som ikke skjønner hvorfor vi skal gjøre det vi gjør. Og som kommer diskusjonen om hvorfor det? At vi ikke tar vare på det og det og det gjør ingenting i verden. Et eksempel er jo hvorfor vi skal sortere det og det, tømmer og plastikk og papp, det er så lite, men det er en hel kontainer i måneden og hvis alle hadde tenkt det på den måten da hadde jo vi hatt sånn søppeldyngde som i gamledagers vil gravde ned alt på samme sted. Det er jo i seg selv miljøbomber som slipper fra seg gass, og selvtønning og forurensere og mye mer. Og det il vi ikke og da må vi gjøre det på den riktige måten, men det er alltid noen som er litt gammeldags som ikke ser logikken i hvorfor vi gjør det vi gjør. Det er viktig at folk får det med seg. Det er det.

Q1: vi fant en artikkel på e24 hvor det kommer frem at norske ledere ligger langt bak når det kommer til å se lønnsomhet i bærekraft og grønn innovasjon. Har du noen tanker om hvorfor det kan være sånn?

A: Nei, jeg tror ikke det. Jeg er litt overrasket over at Norge skal ligge bak. Men forklaringen kan jo være at det veldig kostbart og tidkrevende å iverksette slike prosesser. I tillegg er det vanskelig å måle effekten av det.

## Vedlegg 4 – Transkribert intervju med TECH AS

**Intervjuguide** (basert på arbeidsplassen) semi strukturert intervju.

### Oppvarmingsspørsmål

1. Hvem er du?
2. Hvilken stilling har du i firmaet?
  1. Jeg er Sjef for innovasjon og design i TECH AS, så pen tittel som CDO, hehe.
3. Hvor lenge har du hatt stillingen?
  1. Jeg har sittet på denne stillingen i litt over 9 år, og har hatt denne stillingen ved siden av mange andre prosjekter som jeg har holdt på med de siste årene.
4. Hva kan du si om din erfaring som leder?
  1. Jeg har både erfaring som leder fra militæret hvor jeg var fungerende lagsjef i litt over 6 måneder etter endt førstegangstjeneste. Samt så har jeg jo også jobbet som nestkommanderende i dagligvarebutikk og andre ansvarsområder i større organisasjoner. Men stillingen min i TECH AS har vært veldig lærerik, ettersom jeg har sittet i styret og jobbet effektivt med endringer ettersom teknologi har blitt mer og mer sentralt både som markedsføring og som samhandlingsportaler med klienter.
5. Hva er din erfaring med bærekraft?
  1. Bærekraft er jo et veldig bredt begrep, og som jeg hvertfall har skjønt fra mange hold ofte blir veldig sentrert mot et bærekraftstiltak. Altså mot klima og miljø, men det ligger jo veldig mye mer i begrepet. I mitt tilfelle kan man jo si at det å heldigitalisere markedsføringsplattformer og kampanjeskaping mot å skape oppmerksomhet rundt bærekraft kanskje har vært mest sentralt. Men vi kan jo også se på bærekraft i forhold til arbeid og rettferdig arbeid. Vi har jo ansatte i India, og det er jo klart at det gir oss fordeler i form av billig arbeidskraft. Men vi sørger for at de ansatte i våres firma er betalt tilstrekkelig i forhold til de omgivelsene de er i, og kan med god samvittighet si at vi har veldig fornøyde ansatte, både når det kommer til utvikling og til rettferdige lønninger.

## Høyre behov

### Bærekraft for Selvrealisering (Egen tanker om selve temaet i arbeidssituasjon)

1. *Hva betyr Bærekraft i arbeidet ditt for deg?*
  1. *For meg, så betyr bærekraft veldig mye... altså... uten at jeg kontinuerlig tenker bærekraft, bærekraft, bærekraft haha, fordi det lar seg jo ikke alltid gjøre. Men at vi har bærekraft fundamentert som basis for de prosjektene vi gjør er veldig viktig for meg, både for hvordan et prosjekt blir utført, men også for... eeh... «The aftermath», altså hvordan det blir seende ut i ettertid. Vi som en teknologiaktør, så er jo kommunikasjon også viktig, og da er det viktig at ting blir kommunisert på en skikkelig måte, og som ikke blir tolket feil. Jeg som person kommuniserer gjerne ting 10 ganger på 10 forskjellige måter, sånn at den jeg skal kommunisere noe til, faktisk forstår det jeg prøver å formidle... hehe.*
  
2. *I hvilken grad er det viktig for deg å bidra til et mer bærekraftig samfunn?*
  1. *Nei... Det handler vell kanskje veldig mye om at jeg føler egentlig alle burde det... Og i stedet for å tenke, «alle andre gjør det, så da trenger kanskje ikke jeg», så velger jeg heller å tenke at hvis alle tenker slik, så kommer vi ikke fremover. Jeg føler at alle har en plikt til å tenke og agere bærekraftig. Jeg kjenner til mange som bare prater ut om bærekraft, men ikke nødvendigvis gjør noen bærekraftige tiltak selv.*
  2. *Men for å rette det litt tilbake til spørsmålet igjen, sorry... så er det veldig viktig for meg at jeg også er en del av det store bærekraftsbildet... Jeg ville rett og slett fått dårlig samvittighet om jeg ikke gjorde det.*
  
3. *Hvilke personlige mål har du i forbindelse med bærekraft?*
  1. *Personlige mål... hmmm... Nei, altså, nå spør dere vanskelig her hahaha! Men kanskje mest av alt, så føler jeg som et personlig mål i seg selv at jeg som et individ blir gjennomsyret bærekraftig. Altså at alle mine handlinger er bærekraftige, og at det på en måte ikke er noe jeg tenker på, men noe jeg bare gjør, fordi det er normen. Det blir vel kanskje min største oppnåelse, hvis jeg*

*noen gang får til det hahaha. Men ja... at jeg bare ikke tenker bærekraft, fordi det er bare det som er normen for meg.*

4. *Hvordan ønsker du å oppnå disse og hvorfor?*

1. Altså, hvordan jeg ønsker å oppnå det?
  - a. Ja
2. Nei, da blir det jo å faktisk kontinuerlig handle på den måten. Jo oftere jeg gjør det, jo mer vil det til slutt gå på automatikk. Og jeg tenker kanskje at den beste bekreftelsen jeg til slutt vil få, er vell når jeg selv merker at jeg reagerer hvis andre kanskje ikke gjør det? Uten at jeg agerer negativt på noen måte, men kanskje mer informerende? Som et godt forbilde.

### **Bærekraft for anerkjennelse (Forventninger)**

1. *Hvor viktig er det for deg at ditt bærekraftige arbeid er synlig for andre?*

1. *Viktig og viktig... Jeg synes jo det er... eeh... altså, dette med et godt forbilde igjen da. Så er det mer viktig for meg at jeg blir sett, ikke på grunn av meg selv, men kanskje mer på grunn av ringvirkningene. Kanskje andre vil plukke det opp, og igjen implementere mine handlinger i sin egen hverdag? Men jeg ønsker ikke på noen som helst måte å booste mitt eget ego? Selv om det kanskje i bunn og grunn gjør det, om jeg får det komplimentert.*
2. Eventuelt hvorfor er det viktig eller ikke viktig?
  - Jeg har vell kanskje svart litt på dette allerede?
    - Ja, beklager, ble litt slavisk følge av intervjuguiden her, haha
  - Hahaha! Ikke noe problem, vi kjører på videre

2 *Når du tar bærekraftige valg, hva er det som spiller en rolle for beslutningen? Er det mennesker, organisasjoner eller andre forventninger som spiller inn i dine valg? hvor får du inspirasjon fra?*

1. *Neeei, altså... De to du nevnte spiller jo begge en rolle for meg, både det menneskelige og det organisatoriske. Det organisatoriske fordi vi ønsker å bli sett på som en bærekraftig bedrift, og vi ønsker ingen negative aspekter. Vi vil jo at våre klienter skal handle fra oss i trygghet om at de handler bærekraftig,*

*dette på lik linje med at vi ønsker at våre klienter handler bærekraftig. Og når det kommer til det menneskelige, så er det jo viktig for oss... eller hvertfall meg da, at våre ansatte blir behandlet rettferdig, og får både utviklet seg og er motivert til å gjøre en enda bedre jobb for et hvert prosjekt vi utfører. Jeg har kjempe tro på våre ansatte, og det er morsomt for meg å se utviklingen deres fra da vi ansatte dem. Og dette blir de belønnet for også!*

2. Hvorfor tror du disse påvirker dine avgjørelser?

- Nei, det er jo litt tilbake på det jeg sa om at jeg synes det er gøy å se utviklingen til de ansatte. Men også hvis vi drar det ut enda lenger, så ser man jo at klientene våre er mer positive og fornøyde. Vi sørger jo for at klientene våre alltid er oppdatert med siste skrik når vi implementerer nye løsninger og teknologier i bedriften vår. Og det ligger nesten litt sport i dette med å sette et smil på både klientene og de ansatte sitt fjes!

3. *Hvis du som leder satt et bærekraftig mål for organisasjonen, hvordan tror du dette ville blitt oppfattet og tatt imot av de ansatte og dine kolleger?*

1. *Jeg tenker det vil bli tatt veldig godt i mot, ettersom vi er en heldigitalisert teknologibedrift, så er jo det meste av det vi gjør bærekraftig, hvertfall i forhold til klima og miljø. Men bærekraftstiltak i denne forstand ville jo kanskje i mange settinger vært gunstig for de ansatte, og også skapt nye utfordringer. Noe våre ansatte ofte tar på strak arm, med mindre det er ting som jeg ikke har forståelse for, og som de sier absolutt ikke går an, haha!*

· *Hva med eksternt av deres brukere/kunder og samfunnet generelt?*

- *Klientene våre er også veldig opptatt av bærekraft, og at vi gjør bærekraftige tiltak ville jo bare bli godt mottatt av dem! De ønsker jo bærekraftige leverandører, så at vi som leverandør operere bærekraftig, må jo bare ha en positiv innvirkning, annet kan jeg ikke skjønne, hehe.*

## Bærekraft i sosiale sammenhenger

1. *I hvilken grad føler du deg som en del av et felles mål når du bidrar til bærekraftig endring?*

1. *Felles mål? I hvilken forstand...?*
2. *Altså... Hvis vi tenker et enda større bilde... eeh... liksom hehe...*
3. *Åja! Altså, jeg har jo svart litt på det allerede med tanke på dette med ringvirkningene jeg pratet om tidligere. Jeg føler med jo i veldig stor grad som en del av det «store felles målet», altså hundre prosent bærekraftighet og nullutslippssamfunn. Det uoppnåelige ... Og da tenker jeg på dette med at jeg føler meg som en god ambassadør, og jeg både prater og agerer deretter. Men det kan vell kanskje ha hendt at jeg ved et uhell har kastet en plastflaske i restavfallet i stedet for å pante den. Skal ikke lyve på meg at jeg er helt feilfri, for det har jeg liten tro på at det er mange som er.*

- *Er dette noe som gjør at du tiltrekker andre mennesker med samme mål?*
  - *Tja, det er vell kanskje litt i miljøene jeg vanker i... Jeg omgås ofte med både klienter og venner som veldig ofte er bærekraftige, og til og med noen som har bærekraftige visjoner og mål som fokus for hele forretningsstrukturene og modellene sine. Så det ligge jo nesten litt i kortene hehe.*
- *Hva kan du bidra med av ferdigheter til å nå et slikt mål?*
  - *Nei... Jeg har det nå litt i blodet... Jeg har jo tilegnet meg mye kunnskap og forståelse om temaet rundt tiden jeg har vært leder i mange ulike organisasjoner og bedrifter, så jeg tror at jeg har mye å komme med av hvertfall kunnskap som ferdighet.*

2. *Hvor viktig er det for deg at andre mennesker eller organisasjoner jobber med bærekraftig vekst?*

1. *Nei... eeehm... Hvis vi tenker det store bildet, så er det jo viktig for meg at alle jobber mot og med, har det som hvertfall en del av strategien sin, og spesielt da de jeg driver business med. Ikke det at jeg har et krav om at det*

skal kun være nullutslippsbedrifter jeg jobber med, men at man faktisk har en bevisst forståelse for bærekraft, og at man har et mål rundt det vil jeg si er viktig for meg.

3. I hvilken grad føler du et felleskap i arbeidet med bærekraftig retning og mål?(ekstern og internt) SPESIFISER
4. *Hvilken rolle ønsker du å spille i bedriftens bærekraftige mål i fremtiden?*
  1. *Jeg ser det naturlig at jeg vil ha en sentral rolle i det, ettersom jeg har mye kundekontakt og at jeg jobber målrettet med både innovasjon og design, så er det jo viktig i mange aspekter at jeg har forståelse for visjonene våre som organisasjon, slik at jeg kan videreføre og levere dette til våre klienter.*

### **Målsetting og bærekraft**

1. *Hvorfor setter dere et bærekraftige mål eller ikke?*
  1. *Nei... hmmm... Vi setter jo i grunn ikke så mange bærekraftige mål annet en at vi skal ha en trygg arbeidsplass for våre ansatte, eeh, og det merkes fra de ansatte også. Og vi har jo et bærekraftsfokus med tanke på at vi genuint ønsker at våre kunder skal være det også, samt våres leverandører...*
    - *Hvordan gjorde dere det eller har tenkt å gjennomføre ?*
2. *Tror du at bærekraftig mål kan påvirke deres posisjon i forhold til konkurransedyktighet i markedet?*

*Jah! det tror jeg så absolutt... ehm... Vi har jo veldig mange kunder, men det er jo bærekraft og miljø som står i ilden om dagen... sett bort ifra Covid-19 da såklart haha... men fokuset på bærekraft og miljø går jo tvers gjennom alle kundene våres omtrent... såklart er det jo noen som det er mer relevant for enn andre, samt noen som har et bærekraftsmål som visjon for selskapet... ehm... Ja... altså det er jo noen vi gjør branding for også som ønsker at FNs bærekraftsmål skal speile deres ytre, og at dette blir oppfattet hos dem, så om vi klarer å levere dette, så vil jeg jo si at dette reflekterer godt på oss som selskap igjen... Så... jah, absolutt et konkurransefortrinn.*
  - *Hvilke utfordringer kan dere møte i en slik prosess?*
    - *Hva er fordelene og ulempene?*
3. *har du møtt motstand når dere har satt i gang noen bærekraftige tiltak?*

*Nei, altså som sagt så skaper jo vi genuint bærekraftige løsninger, vi er jo så og si en nullutslipps bedrift... Men eeehhh... Vi har jo ærlig og godt arbeid, samt til og med sendt ansatte for å utdanne seg... eeeh.. slik at de får utviklet seg, da får jo vi et bedre produkt, samt et bedre ytre igjen... I all hovedsak så blir tiltak tatt godt imot.*

*· Hvordan opplevdes det?*

### **Avsluttning**

- **Norske bedriftsledere ligger etter når det gjelder å koble bærekraftig utvikling og vekststrategi mot samfunnsansvar i følge E24, hvorfor tror du det er slik?**
  - *Nei, altså nå har jeg vel sagt at jeg kjenner til flere som er store i kjeften når det kommer til bærekraft hahaha... men ikke utfører handlinger som reflekterer det de sier. Det er vel kanskje i mange aspekter en snakkis for folk flest, og noe veldig mange har et ønske om å reflektere fra seg selv. Men det er vel kanskje i enkelte bransjer vanskelig for noen å faktisk utøve det. Men det er ikke sånn kjempe overraskende.*
- *Har du noe annet du vil dele med oss som kan bidra til mer forståelse av temaet?*





## Vedlegg 5 – Transkribert intervju med VASK AS

### 1.0 Oppvarmingsspørsmål

Q1: Hei!

A: Hei!

Q1: eeeee... Ja, da begynner vi bare med de enkleste spørsmålene...

#### 1.1 Hvem er du?

Q1: og veldig hyggelig at du tok deg til til intervju med oss, så kan du fortelle litt om hvem du er?

A: Mitt navn er [REDACTED] og jeg er gründer og administrativ leder i VASK AS som er et selskap i rask vekst og vi har på kort tid blitt veldig store innenfor vaskebransjen.

#### 1.2. Hvor lenge har du hatt stillingen?

Q1: Spennende! og hvor lenge er det du har hatt denne stillingen?

A: Jeg har jo sittet på stillingen i selskapet siden oppstarten i 2013.

Q1: Gøy! Da har dere jo holdt på en stund!

A: *Ja det har vi*

### 1.3. Hva kan du si om din erfaring som leder?

Q1: Kan du si litt om din erfaring som leder i denne perioden?

A: Eeeh... Ja, altså, den har både vært tøff, lærerik og ekstremt givende. Jeg var veldig ung når jeg startet, så det har vært en spennende lærekurve.

### 1.4 Hva er din erfaring med bærekraft?

Q1: Det kan jeg tenke meg, du er jo jevnaldrende med oss, så må si det er ganske inspirerende haha!

A: Hahaha! Jo, takk for det.

Q1: Så hva slags, eller... eeh, hva er din erfaring med bærekraft?

A: Hmmm... Altså... Bærekraft forbinder jeg med strukturer som er solide og sterke nok til å la seg bære og vokse videre uten vår hjelp til fordel for våre etterkommere. ja... altså det er denne modellen jeg er sterk tilhenger av, fordi vi lever på grunn av våre forgjengere og for våre etterkommere. Altså, jeg mener at bærekraft er det samme som omtanke og uselviskhet. Altså, det at vi bør tenke bærekraft både på individnivå, organisasjons- og samfunnsnivå i alt vi gjør.

Q1: Ikkesant...

A: Ja, for eksempel som i min organisasjon, så kjører vi biler, forbruker kjemikalier og elektrisitet til lokaler, eh, også... ja, vi kaster jo også avfall regelmessig ettersom vi driver med rengjøring. Men vi anser jo vår forurensning på miljøet som beskjeden til å bruke mer ressurser enn hva som akkurat er nødvendig... altså... vi forsøker å holde det på et akseptabelt nivå, alle våre beslutninger baseres jo på bedriftens bærekraft og vekst. Disse beslutningene fører til økt aktivitet... ooog... eller... ergo økt forurensning. Vi bare passer på å sortere avfallet underveis.

## 2.0 Høyere behov

*Q1: Da kommer vi videre inn på de høyere behovene, altså som sagt så er jo dette basert løst på maslow sitt behovshierarki. Så her ønsker vi å gå litt mer på et personlig nivå da...*

*A: Okei, hehe..*

### 2.1 Bærekraft for Selvrealisering (Egen tanker om selve temaet i arbeidssituasjon)

#### 2.1.1 Hva betyr Bærekraft i arbeidet ditt for deg?

Q1: Ja, så... skal vi se... ja! Hva betyr bærekraft i arbeidet ditt for deg?

A: Altså, på jobb?

Q1: Ja, altså... dine egne tanker knyttet opp mot temaet i din arbeidssituasjon.

A: Åja! hehe... Ja... Vi jobber jo mot å vinne anbud, så bærekraft i arbeidet mitt vil jo være med på å få en økt sannsynlighet for å vinne offentlige anbudskonkurranser... eh... ja, og disse krever som oftest en del miljøsertifiseringer... og vi er jo både Miljøfyrtårn og ISO 14001:2015... Og disse sertifiseringene har ført til, eller... bidratt til vekst. Og dette fører jo til at vi klarer å vinne enkelte anbud som igjen fører til penger, som igjen gir meg og min familie... ja... og også venner, en økt trygghet.

#### 2.1.2 I hvilken grad er det viktig for deg å bidra til et mer bærekraftig samfunn?

Q1: Ikkesant... Ja, dette tar oss videre, skal vi se... hmmm... I hvilken grad er det viktig for deg å bidra til et mer bærekraftig samfunn? Altså deg som et individ



A: Tja, jeg vil ikke si at jeg er en stor miljøforkjemper, altså uten at jeg er en forneker... Men jeg vil si at det er sånn middels viktig for meg... Altså... Jeg ønsker jo å legge igjen minst mulig avfall fra meg som vil overleve meg, men det vil jeg si er det eneste som er viktig for meg personlig... Altså når det gjelder miljø-spørsmålet.

### **2.1.3 Hvilke personlige mål har du i forbindelse med bærekraft?**

Q1: Okei, ærlig sagt! Det respekterer vi. Men selv om du kanskje ikke er like viktig for deg... hmmm... Har du kanskje noen personlige mål du har satt deg? altså... i forbindelse med bærekraft?

A: Nei, altså... jeg har ingen spesifikke mål som dreier seg om klima eller miljø, men jeg har store ambisjoner, og ønsker å bygge et stort og solid internasjonalt selskap... hehe, ehh... Men underveis... ja... så skal jeg legge igjen minst mulig avfall som vil overleve meg, som jeg nevnte tidliger... Men dette er for det meste på grunn av samvittighetens skyld.

Q1: En ærlig sak!

A: Haha! ja.

## **2.2 Bærekraft for anerkjennelse (Forventninger)**

Q1: Ja... hmmm... Dette bringer oss videre til neste tema... altså i de høyere behovene... dette angår altså dine forventninger og anerkjennelse av bærekraft knyttet til dine beslutninger blant annet.

A: Okei, høres bra ut!

### **2.2.2 Når du tar bærekraftige valg, hva er det som spiller en rolle for beslutningen?**

*Q1: Ja, skal vi se... Ja! altså... når du tar bærekraftige valg... eller ingrep... Hva er det som spiller en rolle for disse beslutningene?*

*A: Nei... hehe... Ja... i all hovedsak, så er det jo penger, men i noen tilfeller dreier det seg om å forminske avfall som vil overleve meg, så fremt tiltaket ikke krever for mye ressurser.*

### **2.2.3 Hvis du som leder satt et bærekraftig mål for organisasjonen, hvordan tror du dette ville blitt oppfattet og tatt imot av de ansatte og dine kolleger?**

*Q1: Okei, så hvis du som leder satt et bærekraftig mål for organisasjonen da... eh... Hvordan tror du dette ville blitt oppfattet og tatt imot av de ansatte og dine kolleger?*

*A: Nei, altså hos oss så har jeg en generell oppfatning av at de ansatte synes det er fint at selskapet tar ansvar, men jeg tror at det kommer langt ned på deres «viktighets-liste»... Jeg mener og tro at de verdsetter blant annet arbeidsmiljø, lønn, betingelser, sosiale goder, selskapets stabilitet... eeeh... og rykte utad, ehm... langt høyere enn bærekraftige miljømål.*

## **3.0 Bærekraft i sosiale sammenhenger**

*Q1: Ikkesant, da tar dette oss videre ned til bærekraft i sosiale sammenhenger, altså... litt i det større bildet..*

### **3.1 I hvilken grad føler du deg som en del av et felles mål når du bidrar til bærekraftig endring?**

*Q1: Ja... Så i hvilken grad føler du deg som en del av et felles mål når du bidrar til bærekraftig endring?*

*A: Nei, altså... et felles mål... Jeg føler meg i grunn... ja... nærmest i ingen grad som en del av et felles mål når jeg bidrar til bærekraftige endringer... hehehe... hva enn politikerene trer ned i halsen på meg gir meg på ingen måte noen større dugnadsfølelse enn ellers, hahahah!*

### ***3.2 I hvilken grad føler du et felleskap i arbeidet med bærekraftig retning og mål***

*Q1: Hahaha, da er jo i grunn neste spørsmål svart... som er i hvilken grad føler du et fellesskap i arbeidet med bærekraftig retning og mål... haha*

*A: hehehe, nei det er jo i grunn ingen grad.*

### ***3.3 Hvilken rolle ønsker du å spille i bedriftens bærekraftige mål i fremtiden?***

*Q1: Hehehe... Men hvis vi tenker på deg og bedriften, hvilken rolle ønsker du å spille i bedriften sine bærekraftige mål i fremtiden?*

*A: Nei, altså... Jeg er jo både gründeren av selskapet og den administrative lederen, så det er jo naturlig at jeg ønsker å være den som godkjenner målene og sørger for at de enten begrenser avfall som overlever oss, er rimelige og helst gir avkastning.. ehm, ja... eller øker selskapets renommé og sannsynlighet for å vinne offentlige anbudskonkurranser, men hvis de ikke oppfyller minst en av disse, så stryker jeg dem.*

*Q1: Jah... Dette tar oss da ut av de høyere behovene og vi skal gå ned på de lavere behovene i hierarkiet.*

*A: Okei, hehe, jeg synes egentlig dette er litt gøy..*

*Q1: Haha! så bra, godt å høre... hehehe*

Q1: Ja, så da går vi inn på temaet målsetting og bærekraft...

## **4.1 Målsetting og bærekraft**

### **4.1.1 Hvorfor setter dere et bærekraftige mål eller ikke?**

*Q1: hmmm... Ja, så hvorfor setter dere et bærekraftig mål? eller hvorfor ikke?*

*A: Tja... Hittil har vi kun satt miljømål fordi de har vært påkrevd som følge av våre miljøsertifiseringer, har ikke satt noen mål utover dette.*

### **4.1.2 Tror du at bærekraftig mål kan påvirke deres posisjon i forhold til konkurransedyktighet i markedet?**

*Q1: Så tror du at de bærekraftige målene kan påvirke deres posisjon i forhold til konkurransedyktighet i markedet?*

*A: Ja... eller.. til en viss grad... Bærekraftige mål er påkrevd for å få utdelt miljøsertifikater som miljøfyrtårnet eller ISO, og som tidligere nevnt så forbedrer jo miljøsertifikatene vår posisjon i markedet mot offentlige anskaffelser, så der er det jo en fordel.*

*Q1: Så i noen grad er det en konkurransefordel i enkelttilfeller*

*A: Ja*

### **4.1.3 Har du møtt motstand når dere har satt i gang noen bærekraftige tiltak?**

*Q1: Har du møtt noe motstand når dere har satt i gang noen bærekraftige tiltak da?*

*A: hehe... nja... Vi satt inn en tom eske til oppbrukte batterier ved kopimaskinen en gang... da var det ingen motstand møtt, haha!*

*Q1: Hahaha! ja, da skal vi straks runde av her...*

## **5.0 Avslutning**

### **5.1 Norske bedriftsledere ligger etter når det gjelder å koble bærekraftig utvikling og vekststrategi mot samfunnsansvar i følge E24, hvorfor tror du det er slik?**

*Q1: I en artikkel fra E24 så var det påstått at Norske bedriftsledere ligger etter når det gjelder bærekraftig utvikling... eeehh... Har du kanskje noen meninger på hvorfor det muligens er slik?*

*A: Tja... Muligens fordi norske bedriftsledere sjeldent er sterke miljøforkjempere... Altså... i næringslivet går alltid profitt foran. Bedriftsledere ansettes derfor på bakgrunn av deres ledelseegenskaper og forretningssans, og ikke nødvendigvis miljø-engasjement... ehm... Av min erfaring ønsker bedriftsledere å ikke forurense mer enn nødvendig, og alle tiltak utover det innføres utelukkende på bakgrunn av at det på en eller annen måte er til fordel for selskapet.*

*Q1: Okei, takk BIL AS! Da har vi vært gjennom det vi ønsket svar på, og igjen tusen takk for at du tok deg til til oss!*

*A: Ingen problem! Morsomt å få bli med på, og hjelpe til*