



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2019 30 stp

Handelshøyskolen, NMBU

Den bærekraftige lederen

Håkon Berger

Master i Økonomi og Administrasjon (Siviløkonomi)

ABSTRAKT

Bærekraftig ledelse krever en fundamentalt ulik tilnærming til ledelse av virksomheter enn hva som kommer fram av mange tradisjonelle ledelsesmodeller. Det krever en endring i tankegang og praksis fra toppleder og styret, og det må gjøres tøffe prioriteringer som på kort sikt kan virke svært utfordrende. Mye tyder på man kan oppnå framtidig suksess ved å omfavne bærekraft som en mulighet, istedenfor å kun behandle det som overholdelse av forpliktelser ovenfor samfunnet eller forsvar mot kritiske interessenter. Lederne i denne studien har illustrert former for systemtenkning og taktikker som muliggjør integrering av bærekraft på en effektiv måte i deres virksomheter. Fokus på den tredelte bunnlinje står sentralt, men suksessfulle bærekraftstrategier med et bredere perspektiv må tilsynelatende kunne i en klar visjon og et (re)definert formål med hele virksomheten.

Studien eksemplifiserer mulighetene for å drive forretningsvirksomhet som gagnar hele samfunnet – hele kloden, uten at det går på bekostning av økonomiske målsettinger. Modeller og praksis som blir kartlagt og presentert i denne studien kan gi inspirasjon og innsikt til bedriftsledere selv, eller eiere/aksjonærer som ser betydningen av å ansette bærekraftsfokuserte ledere. På tross av at flere ser de mulighetene som ligger i voksende krav og behov for bærekraftige løsninger i markedet, må flere ledere gå i front for å løse de globale utfordringene vi står ovenfor.

Bærekraftige ledere må til enhver tid evne å påvirke et bredt utvalg av interessenter, gjerne med både forskjellige og konkurrerende interesser. De prisbelønte lederne i studien eksemplifiserer hvordan de beveger seg utover primærperspektivet bestående av ansatte, kunder og aksjonærer – hovedinteressentene i tradisjonelle markeds- og lederskapsmodeller. De innehar intellektuell kapasitet og fleksibilitet som tillater dem å se «det store bildet», samtidig som de evner å foreta strategiske analyser ned på detaljnivå; skifte perspektiver (lokale og globale) raskt og ofte ved behov. Dette muliggjøres ved å kommunisere et formål som de enkelte aktører i og rundt organisasjonen kan relatere seg til på et personlig nivå. Formålet formidler hvordan deres tjenester, løsninger og produkter tjener klare behov, og kan forklares for alle interessenter. Et mye brukt virkemiddel her er å knytte verdier og formål opp mot lokalsamfunn for å underbygge identitet, samt skape kollektiv meningsdannelse og engasjement. Det handler om relasjonsbygging; sørge for at både eksterne og interne

interessenter får et personlig forhold til virksomhetens formål og dermed rettferdiggjøre bærekraftstiltak.

FORORD

Denne studien er gradsoppgaven og en betydelig del av min master i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen på NMBU. Utredningen utgjør 30 studiepoeng innenfor min hovedprofil – strategisk ledelse.

Interessen og motivasjonen for studien er i første omgang basert på samfunnsaktuelle debatter om bærekraftig utvikling og et svært interessant innblikk i organisasjonen «Business for Peace Foundation» (BFP). Engasjementet mitt ble forsterket gjennom faglig påfyll – spesielt fra min støtteprofil i miljø- og ressursøkonomi. Når jeg i tillegg fikk mulighet til å delta på arrangementer og debatter i regi av BFP, ga dette en mulighet til å utforske fenomenet bærekraftig ledelse på nært hold.

I arbeidet har jeg benyttet meg av kunnskap jeg har opparbeidet meg gjennom fem år på økonomistudiet, og jeg har også hatt stor nytte av innspill og problemstillinger hentet fra BFP-organisasjonen og deres ulike arrangementer. Jeg fikk også anledning til å etablere direkte kontakt med fagpersoner og tidligere prisvinnere fra Business for Peace Award. Jeg er svært takknemlig for stor velvilje og god assistanse fra ledelse og administrasjon i BFP. I tillegg vil jeg rette en stor takk til min veileder Bernt Aarset for meget gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger underveis i arbeidet. Det er også stor grunn til å takke respondentene i spørreundersøkelsen og de informantene jeg intervjuet personlig. Alt dette bidro til et omfattende og svært interessant datagrunnlag. Den store velviljen fra travle toppledere understreket etter min mening det store samfunnsengasjement og næringslivets viktige rolle som pådriver og operativ kraft i arbeidet med å skape bærekraftige løsninger.

INNHold

1. INNLEDNING	6
2. BAKGRUNN.....	9
2.1 Bakgrunn for tema	9
2.2 Business for Peace Award – utmerkelsen som lederne i studien har mottatt	10
2.3 Bærekraftige strategier eller «grønnvasking»?	12
3. TEORI	14
3.1 Drøfting av relevant litteratur	14
3.1.2 Systemperspektiv	14
3.1.3 Institusjonelle logikker	17
3.1.4 Sensemaking og bærekraft	19
3.1.5 Sensemaking og organisasjonsendring	20
3.2 Relevante forskningsspørsmål	22
4. METODE	24
4.1 Bakgrunnsanalyse	25
4.2 Spørreundersøkelse til de prisvinnende topplederne	26
4.3 Dybde-case i Lærdal Medical	27
4.4 Dataanalyse og skriving	28
4.5 Vurdering av validitet og reliabilitet	29
4.6 Etske avveininger	30
5. ANALYSE	31
5.1 Fremtredende temaer i lederundersøkelsen	31
5.1.1 Organisasjonskultur	32
5.1.2 Inkludering av interessenter	34
5.2 Bærekraftig ledelse – betydning i Lærdal Medical	35
5.3 Bakgrunnsanalyse av topplederne	37
5.4 Ledernes systemtenkning	38
5.5 utfordringer	39
5.6 Altruisme og integritet	39
5.7. Sensemaking	40
5.8 Institusjonell logikk	44
5.9 Bærekraftstrategi vs. «grønnvasking»	45
6. DISKUSJON	49
6.1 Nytteverdi av funn	49
6.2 Realisering av bærekraftskultur	49
6.3 Interessentinkludering	50

6.4 Bærekraftig praksis	51
6.5 Strategiske verktøy	52
6.6 Bærekraftig ledermodell	54
6.7 Relevans og videre forskning	55
7. KONKLUSJON	57
REFERANSER	59
VEDLEGG 1 – INFORMERT SAMTYKKE	62
VEDLEGG 2 – SPØRREUNDERSØKELSE TIL LEDERE	64
VEDLEGG 3 – INTERVJUGUIDE LÆRDAL MEDICAL	65

1. INNLEDNING

Den globale økonomiske utviklingen har forbedret livskvalitet og velvære for milliarder av mennesker. Likevel er ulikheten økende, konflikt og usikkerhet er en konstant bekymring, økosystemene våre blir forringet, ressurslagre tømt og klimagassnivåene øker. Disse trendene er skadelige for både samfunn, miljø og langsiktige økonomiske utsikter – selve grunnlaget for verdiskaping og næringsutvikling. Næringsvirksomhet og bedrifters ensidige fokus på markedsandeler og kortsiktige økonomiske gevinster, er en vesentlig årsak til dagens utfordringer når det gjelder miljø, klima, store ulikheter og konflikter. Det finnes dog eksempler på at bedriftene selv kan være med å snu denne trenden – til og med lede an utviklingen samtidig som de oppnår sine økonomiske mål.

I dag blir bedrifter i økende grad stilt ovenfor bærekraftrelaterte problemstillinger og utfordringer. Det stilles økte forventninger til at bedriftslederes handlinger skal være en del av løsningen på verdens miljømessige og sosiale problemer (se f.eks. Pachauri og Meyer, 2014). Bedrifter er med på å skape disse bærekraftutfordringene, og dermed er det vanskelig å forestille seg at problemene kan løses uten at bedriftene selv utvikler nye strategier for å bidra. Stadig ny forskningslitteratur undersøker hvordan bedriftsledere kan innovere ved å dra nytte av nye muligheter i markedet; som gjennom bærekraftige forretningsmodeller (bla. lagt fram av Jørgensen og Pedersen, 2015).

Selv professor Phillip Kotler, som blir betegnet som verdens fremste autoritet innen markedsføring, hevder at det er behov for å revidere gamle teorier og sannheter rundt næringslivets virksomhet og markedsføring (Kotler, 2017). Han understreker sterkt betydningen av å definere et formål (purpose) og med dette for øye skape en medviten (conscious) kultur og ledelse. Det handler om å inkludere de ulike interessentene ved å vise aksept, tillit og altruisme i all praksis. Bedrifter, produkter og merkevarer blir nå i større grad vurdert ut fra hvordan de står og ikke minst leverer i forhold til miljømessige og samfunnsnyttige verdier. Dette krever et helt sett av nye verdier, systemer og prosesser som tar hensyn til sammensatte behov og krav fra de forskjellige målgruppene; fra interessenter/aksjonærer, kunder, ansatte, samarbeidspartnere, myndigheter, lokalsamfunn og offentligheten.

I praksis kan en bærekraftig organisasjon beskrives som en organisasjon som skaper fortjeneste for sine aksjonærer/eiere, samtidig som den beskytter miljø og forbedrer livene til

partene som involveres av virksomheten. Selv om denne integrasjonen av prioriteringer tilsynelatende ikke alltid passer med hva som relateres med et rent kapitalistisk og verdimaksimerende perspektiv, har økt miljø- og samfunnsfokus den siste tiden ført til at bærekraftighet har blitt en avgjørende del av bedrifters forretningsgrunnlag og markedsstrategi.

For å utvikle et slikt konsept må bedriftsledere ofte foreta store endringer og/eller nyskapinger. Ifølge Elkington (1999), må slike grep (på alle nivåer) være forankret i den tredelte bunnlinje; økonomisk velstand, økologisk kvalitet og sosial rettferdighet. Han presiserer at disse må innarbeides som ufravikelige verdier i alle beslutninger. For å gjennomføre disse endringene kreves det en arena for en «flerveis aktiv dialog» (Elkington, 1999) i og rundt hele virksomheten, der ledere gis anledning til å utvikle og koordinere sine forretningsmodeller. Å oppnå en slik dialog vil kreve at ledere er kapable til å knytte tette og langsiktige bånd med interne og eksterne interessenter; basert på verdier og engasjement motivert av nettopp bærekraftig drift.

Ifølge Jørgensen og Pedersen (2015) handler det om to hovedtyper av slike forretningsmodeller; bedrifter som innoverer forretningsmodellen sin for å gjøre egen virksomhet mer bærekraftig på den ene siden, og bedrifter som utformer en innovativ forretningsmodell som bidrar til å løse ikke-selvskapte bærekraftproblemer på den andre siden. Videre kan man også skille mellom tiltak i forretningsmodellen knyttet til ansvarshensyn, og de som gjør det av mulighetshensyn.

Ved å analysere et utvalg av bedriftsledere som har oppnådd internasjonal anerkjennelse for suksessfulle bærekraftstrategier, vil jeg se etter strategier og tiltak som faktisk gjennomføres og hva som ligger bak ledelsens grep. Målet med denne med studien vil med andre ord være å utforske de spesifikke handlinger, disposisjoner, ferdigheter og verdier som utgjør en «bærekraftig leder». Hovedproblemstillingen i studien blir dermed; *hvilke unike strategier og karakteristikk kan ledere benytte for å suksessfullt implementere bærekraftig praksis i sin virksomhet?*

Ved å analysere ledere som nettopp har blitt utmerket for bærekraftig virksomhet kan modeller skisseres, oversettes og eventuelt adopteres av andre ledere som ønsker å sette bærekraft på dagsorden; som verktøy eller «best practice». Her belyses spesifikke

forutsetninger og praksis som legger til rette for langsiktige strategier og handlinger som støtter oppunder både samfunn, miljø og økonomi.

Ved en direkte tilnærming til de aktuelle topplederne kan konkrete resultater knyttes opp til hva de selv mener er avgjørende suksesskriterier for å lykkes. Dette vil deretter sammenstilles med opplysninger om hva som faktisk blir utført – gjennom data hentet fra andre interessenter samt eksterne og interne rapporter og publikasjoner.

Først vil bakgrunnen for studiens tematikk bli lagt fram, etterfulgt av en oversikt over relevant teori som allerede eksisterer. Det finnes mye litteratur om strategi og ledelse som skal hjelpe bedriftsledere mot suksessfull drift, men basert på bærekraftspektets sterkt økende fokus og betydning, kommer også behovet for bredere forskning på nettopp dette området. Intensjonen er dermed å kunne identifisere relevante modeller fra litteraturen, og samtidig supplere dem med analyser og funn fra denne studien. Målet er å legge fram en oversiktlig framstilling av typiske forutsetninger og nødvendige egenskaper for å lede en bærekraftig virksomhet, samt hva interessenter kan se etter når de vil evaluere og engasjere denne type ledere.

Metodene som benyttes for å hente ut de nødvendige dataene blir deretter presentert. Neste steg blir selve analysen, som består av å hente ut informasjon fra egne intervjuer og spørreundersøkelser, og gjøre koblinger mot relevant teori. Videre vil det presenteres et diskusjonskapittel, der likheter og ulikheter drøftes innsamlede data settes opp mot fagfelle vurderinger, eksterne publikasjoner og teori. Det hele vil bli oppsummert i en konklusjon der hovedtrekkene i studien funn blir lagt fram.

2. BAKGRUNN

2.1 Bakgrunn for tema

Behovet for bærekraftig virksomhet øker i takt med globale utfordringer; både samfunns- og miljømessige. Det finnes mange eksempler på definisjon av bærekraftige virksomheter, men en fellesbetegnelse er gjerne at dette beskriver virksomheter som har positiv, ingen, eller minimal negativ innvirkning på det globale eller lokale miljøet, samfunnet eller økonomien. All virksomhet påvirker bærekraften til markedet og planeten på en eller annen måte. Bærekraft blir ofte forvekslet med samfunnsansvar (CSR), men er ikke det samme tross visse likheter. Bansal og DesJardine (2014) skildrer at det er begrepet om "tid" som skiller bærekraft fra CSR og andre lignende begreper. Mens etikk, moral og normer er det som gjennomsyrrer CSR, er bærekraftstiltak alltid noe virksomheter foretar gjennom avveide beslutninger for å sikre mulighetene også for kommende generasjoner. Kortsiktighet er med andre ord bærekraftens bane; å kun fokusere på rask vekst og innovasjon vil gå utover de andre forutsetningene for at samfunnet skal kunne fungere på lang sikt.

Denne studien ser nærmere på *hvordan* ledere kan skape bærekraftige verdier for samfunnet – og bidra eller til og med lede an i kampen for kloden vår og menneskene på den. En bærekraftig virksomhet må evne å finne en balansegang mellom å tilfredsstille kundenes akutte behov, samtidig som den behandler miljøet og samfunnet som helhet på en god måte. For å lykkes i en slik tilnærming; hvor interessentbalansering og sammenføyde løsninger er nøkkelen, kreves en gjennomtenkt strukturell tilnærming. Å identifisere slike tilnærminger og forretningsmodeller vil følgelig være et hovedfokus ved denne studien.

Forretningsmodeller med bærekraftig strategi der ledere har en helhetlig og langsiktig tilnærming (jfr. den tredelte bunnlinjen), vil ifølge Mysen (2012) være en grunnleggende del av organisasjonens misjon, visjon og dagligdagse praksis i umiddelbar framtid. Bedriftsledere kan gjennom å utforme bærekraftige forretningsmodeller som integrerer sosial og miljømessig måloppnåelse, gjøre dem både ansvarlige og lønnsomme samtidig (Jørgensen og Pedersen, 2015). Med andre ord er det mulig å bygge et grunnlag for positiv korrelasjon mellom bærekraftprestasjoner og finansielle prestasjoner, ved bærekraftig virksomhet som utnytter forretningsmuligheter de ellers ikke ville hatt tilgang til. Ledelsens bærekraftstiltak må imidlertid øke den opplevde verdien bedriften skaper for kunder og andre interessenter (ansatte, investorer, myndigheter osv.).

2.2 Business for Peace Award – utmerkelsen som lederne i studien har mottatt

Fokus på bærekraftig ledelse og bedriftsledernes ansvar i denne sammenheng er også kjernen i arbeidet til stiftelsen Business for Peace i Oslo. Det var derfor naturlig å benytte organisasjonens kompetanse, ressurser og relasjoner som ankerpunkt i denne studien.

Misjonen til Business for Peace er nettopp å inspirere og anerkjenne de globale bedriftslederne som går foran i arbeidet med å skape bærekraftige løsninger, forretningsmodeller og virksomheter. Sentralt i stiftelsens virksomhet står utdelingen av den årlige Business for Peace Award i Oslo Rådhus, med tilhørende konferanser, toppmøter og debatter med deltakelse fra næringsliv, akademia og samfunnsliv. I tillegg arrangerer stiftelsen flere åpne seminarer som tar opp tematikk knyttet til bærekraft og næringsvirksomhet.

Prisvinnerne som mottar Business for Peace Award velges ut av en uavhengig komité bestående av tidligere nobelprisvinnere innen både økonomi og fred. Prisen tildeles til eksepsjonelle individer som eksemplifiserer stiftelsens idégrunnlag knyttet til det å være «forretningsverdige» (businessworthy), og som på etisk vis skaper økonomisk verdi og samtidig verdier for samfunnet (BFP, 2019). Det faktum at verdens største forretningsorganisasjon, International Chamber of Commerce/World Chamber Federation, (ICC WCF) sammen med FN, er den nominerende part for denne utmerkelsen, bidrar til at analyseobjektene i studien min innehar nødvendig relevans og «tyngde». Ved å studere de prisvinnende lederne grundigere, vil jeg kunne danne meg et bilde av hva som skal til for å lykkes med virksomhetsutvikling og næringsvirksomhet i et bredere samfunnsperspektiv.

Prisvinnerne har utmerket seg i forhold til samfunnsansvar og «businessworthy» virksomhet og hylles for at de fremmer det gjensidige forholdet mellom forretning, bærekraft og fred. Oslo Business for Peace Award tar sikte på å fremheve etisk og ansvarlig forretningspraksis og engasjement fra bedriftsledere som skaper langsiktige verdier for både bedriften og samfunnet som helhet. Den uavhengige priskomiteen vurderer de nominerte i henhold til følgende tre hovedkriterier:

- Er en rollemodell for samfunnet og kollegaer; fungerer som rollemodell for allmennheten og næringslivet gjennom å vise hvordan man oppnår langsiktig suksess ved å være forretningsverdige
- Peker seg ut som en forkjemper for viktigheten av etisk og ansvarlig næringsliv som søker å løse problemer ved å skape verdier for både næringsliv og samfunn

- Har som bedriftsledere oppnådd tillit og anerkjennelse av interessenter i samfunnene der virksomheten utvikles og drives over tid

Fredsaspektet er lite omtalt i bedriftsteori, men dette kan definitivt ses på som en positiv effekt av etisk og ansvarlig ledelse. Ledere kan med sine virksomheter skape langsiktige økonomiske og samfunnsmessige verdier, som gir flere et bedre livsgrunnlag – men kanskje enda viktigere andre verdier for samfunnet som begrenser konflikt og kriminalitet. Slik er bærekraftbegrepet sterkt knyttet opp til fredsbegrepet og andre samfunnsutfordringer som likhet (mindre forskjeller), kulturkonflikt, likestilling osv. Dette er også forankret i FN's 17 mål for bærekraft som understreker sammenhenger mellom ulike mål og tiltak for å redusere fattigdom, bekjempe ulikhet, redusere miljøskader og stoppe klimaendringene (Figur 1):



Figur 1: FN's bærekraftsmål (FN, 2017)

Alle målene er knyttet sammen og for at ingen skal overses må samtlige oppnås innen 2030 (FN, 2017). Selv om en bedrift alene ikke kan innvirke like mye mot alle målene, gjelder det å kunne knytte virksomheten opp mot de målene som kan relateres direkte til deres type virksomhet for å skape størst effekt. Å sette fokus på noen spesifikke mål kan frambringe en rekke muligheter når det kommer til innovasjon og markedsutvikling, effektivitet og kostnadsbesparelser, omdømmehåndtering og risikoreduksjon. At bedrifter kan profitere på dette og samtidig være med på å takle bærekraftutfordringer, vil tilslutt skape et bedre og fredeligere samfunn.

Bedriftslederne som deltar i denne studien har alle mottatt anerkjennelse for sin innsats for bærekraftige løsninger og forretningsvirksomhet i form av de prestisjetunge prisene fra BFP. Denne studien vil forsøke å avdekke hva som faktisk ligger bak deres utmerkelse, og vise

praktiske eksempler på bærekraftig lederskap, derav ulike trekk og rammeverk for bedriftsmodeller, prosesser og systemer som har et fundament i et bredere samfunnsperspektiv. Tilgang på direkte data fra prisvinnerne gir her et unikt grunnlag for å studere bærekraftig ledelse i praksis, ved å eksemplifisere virksomhet basert på bærekraftig praksis. Hva lederne selv uttrykker vil dog ikke danne et komplett bilde av deres praksis og virkningene både internt og eksternt. Jeg har derfor valgt å ta for meg den eneste norske prisvinneren, Tore Lærdal og hans virksomhet Lærdal Medical, som en case der data vil samles fra andre kilder i og rundt organisasjonen.

Selskapet Lærdal Medical er en verdensledende leverandør av opplærings- og behandlingsutstyr for livreddende førstehjelp. Parallelt med denne virksomheten leder Tore Lærdal «Lærdal Global Health», en non-profit virksomhet som tilbyr rimelige produkter rettet mot å redde liv ved fødsel i fattige land. Tore Lærdals omfattende initiativer og visjoner for bærekraftig forretningsutvikling og virksomheten i disse to selskapene dannet sammen grunnlaget for utmerkelsen. Organisasjonen har siden den gang fortsatt med stø kurs mot målet om å bidra til å redde 500 000 mennesker årlig innen 2020. BFP-komiteén uttalte følgende ved prisutdelingen (2016): «Mr. Lærdal er et eksempel på hvordan man ved å knytte virksomheten til et bredere samfunnsformål kan skape eksepsjonelle resultater - både for virksomheten og samfunnet».

Som økonomistudent med spesielt stor interesse for miljø- og sosialaspekter, vekker en slik omtale min store nysgjerrighet etter å vite hva som faktisk ligger bak denne suksessen. Jeg ser derfor fram til å dykke ned i interne og eksterne datakilder for å kunne undersøke hvilke mekanismer som ligger til grunn for å lykkes med en virksomhet som tilsynelatende tilfredsstillende et bredspektret formål.

2.3 Bærekraftige strategier eller «grønnvasking»?

I en omskiftelig og konkurranseutsatt verden er det dog aktører som faller for uheldige fristelser – som å ta snarveier i markedsføring knyttet til bærekraft. Vi har den siste tiden opplevd et økende fokus på områder som bruken av plast i industrien og et generelt økt regulatorisk press for å overholde standarder knyttet til bærekraft (bla. Berrone, Fosfuri og Gelabert, 2015). FNs globale krav i form av de 17 bærekraftmålene er et tydelig eksempel på tiltak som oppfordrer organisasjoner til å sette bærekraftig praksis på dagsorden – til nytte både for kloden og organisasjonen. Verdien av å sette et selskap i et «grønt lys» kan være

stort; ifølge Niensens «Global Survey for Corporate Social Responsibility» (2014) er 55% av over 30.000 forbrukere fra 60 land, villige til å betale mer for varer og tjenester fra selskaper, som viser forpliktelse til å skape positive sosiale og miljømessige ringvirkninger. I følge Nielsen-rapporten tar også flertallet av forbrukere hensyn til bærekraftig emballasje når de foretar kjøpsbeslutninger, og selskapets bunnlinjer påvirkes positivt av bærekraftkrav. For at den sanne verdien av CSR- og bærekraftpraksis skal realiseres, må dette dog faktisk integreres i bedriftens strategier – ikke la det bli med lovnader og ord.

Grønnvasking (greenwashing), også kjent som grønn markedsføring, er en form for markedsføring som brukes for å gjøre virksomhetene tilsynelatende mer bærekraftige enn de er i praksis. Her kan man finne tilfeller på alt fra upresise eller falske pressemeldinger om grønne prosjekter til misvisende reklamemateriell. Å gjenkjenne og utelukke slik praksis er derfor en viktig betraktning i denne studien, slik det også er for alle interessenter som ønsker å engasjere seg i bærekraft.

Etter hvert som press og forventninger øker etterspørselen etter grønn praksis, vil flere virksomheter uunngåelig også velge «den enkle veien ut». Likevel vil forestillinger bare føre en bedrift fram til et visst punkt. Internasjonale bestemmelser som Paris-avtalen søker påvist empirisk bevis på bærekraftig reform. Denne studien vil forsøke å avdekke ledelsesstrategier som er representative for virksomheter med sanne bærekraftige hensikter. Press fra flere hold gjør det strengt tatt nødvendig å tilpasse strategier, men dette er ikke nødvendigvis nok. Eller som rapporten fra Universitetet i Cambridge Institute for Sustainability Leadership, CISL (2015) statuerer: «Gitt de betydelige forretningsmulighetene og risikoene i overgangen til en bærekraftig økonomi, finnes ikke tid for grønnvasking, selvtilfredshet eller tilnærminger basert på kun overholdelse». Virksomheter og deres ledere må med andre ord ta sin del ansvaret – både for egen virksomhet og helst også bidra med positive ringvirkninger for å snu en vond trend.

3. TEORI

3.1 Drøfting av relevant litteratur

Bærekraft blir hyppig omtalt både i og rundt virksomheter i dagens samfunn, og studien vil her forsøke å sette lys på hva som ligger bak uttrykket og hvordan dette overføres til ledelse av virksomheter. Her handler det om strategiske trekk som ivaretar og skaper muligheter for alle interessenter – og samfunnet generelt. Denne studien legger fram noen spesifikke teorier og konsepter fra litteratur som kan knyttes direkte opp mot bærekraftig ledelse. Hovedteoriene om systemperspektiv, sensemaking og institusjonell logikk vil danne grunnlaget for analysen av lederne og deres praksis. Dette er alle teorier som tar for seg visse mekanismer, forutsetninger og karakteristikk som skal gi grunnlag for å oppnå et ønsket utfall; i dette tilfellet bærekraftig virksomhet og ledelse.

3.1.2 Systemperspektiv

Den tredelte bunnlinjen blir ofte nevnt i denne sammenheng, og vektlegger noen meget sentrale konsepter når det kommer til bærekraftig lederskap. Elkington (1999) legger fram et systemperspektiv, der han gir bærekraftig økonomi et praktisk innhold. For å oppnå målsetningen om en bærekraftig utvikling, legger han vekt på å bryte barrierene mellom samfunnsøkonomi og bedriftsøkonomi. Å tilfredsstille en slik utvikling blir dermed hovedutfordringen til en leder som vil drive bærekraftig. For å oppfylle den triple bunnlinje, bør den bærekraftige leder være i besittelse av noen underbyggende verdier og egenskaper. Basert på Elkingtons systemteorier og kobling av disse opp mot bærekraft, har jeg valgt å ta for meg følgende faktorer i analysen av lederne:

- Forståelse av sammenkoblingen av systemene i bedriften; ledernes evne til å gjenkjenne hvordan de forskjellige grupperelaterte faktorene (mennesker, objekter, prosesser, osv.) er koblet sammen og påvirker hverandre
- Se ting i globalt perspektiv og se mot fremtiden; kontinuerlig kunne vurdere virkningen av dagens og fremtidige handlinger på andre land, samfunn, hav, dyr, fellesskap, avfall, ressurser osv.
- Framstå og fungere som en beskytter av natur og mennesker; derav kunne identifisere hvordan handlingene påvirker mennesker og miljøet, og ta beslutninger som vil redusere de negative effektene på mennesker, prosesser, miljø og økonomier

- Være villig til å gå utenfor «business as usual», og utfordre visse komfortsoner; f.eks. gjøre grep for å endre en vane – som å redusere avfall ved lesing via e-bøker, eller gjøre dobbeltsidige utskrifter
- Framstå som et godt eksempel ved egne handlinger og dermed være ansvarlig for seg selv, sin jobb, sine handlinger og sin organisasjon. Medarbeidere vil kunne følge etter, og dermed kan organisasjonen framtre som ansvarlig og som et godt eksempel for omgivelsene

For å endre bedriften i retning av disse prinsippene må det skapes et slags meningssystem eller en konsensus blant de ulike interessentene. I studien av de utvalgte lederne vil jeg være på utkikk etter noen generelle prosesser (bla. Berger og Luckmann ,1967):

- Eksternalisering; i dette tilfellet hvordan lederne konstruerer en slags sosial symbolsk struktur som gir mening blant interessentene i og rundt virksomheten
- Objektivisering; ledernes evne til å tillegge denne strukturen en selvstendig rolle – løsrevet fra de som har konstruert den, og sørge for at den blir en realitet som oppfattes og har gyldighet i fellesskapet
- Internalisering; hvilke verktøy lederne benytter for å sette i gang prosessen der strukturen blir tatt opp og formidlet i forbindelse med nye interessenters sosialisering inn i fellesskapet

For å sette prosessene i et bedriftsperspektiv; her handler det om å kartlegge og sørge for en god tilnærming til bedriftens interne retningslinjer, prosedyrer og tiltak, samt deres distribusjonsnett, produksjon og konkurranse. Bedrifter kan ofte bli «fastlåste» i systemer som er uheldige på sikt, f eks. som følge av innelåste relasjoner. Disse systemene er kort sagt komplekse – de har mange deler som er gjensidig avhengig av hverandre, og disse delene må alle endres for å komme fram til en god og varig løsning. Her må ledere utvise evne til å finne kompromisser og nye løsninger for å kunne oppnå bærekraftig drift av virksomheten.

I tillegg til Elkingtons systemperspektiv, velger jeg å trekke fram hovedbegrepene i modellperspektivet (Jørgensen og Pedersen, 2015). For å identifisere hva som må ligge til grunn for å skape en bærekraftig forretningsmodell, gir følgende begreper et teoretisk grunnlag for analyse av lederne og deres virksomheter:

- Selve begrepet forretningsmodell definerer det konseptuelle rammeverket for hvordan selskapet ønsker å skape lønnsomhet - ved å tilby og levere verdi som er attraktiv for kundene, og samtidig sitte igjen med et akseptabelt overskudd.
- En bærekraftig forretningsmodell referer til organisasjonsdesign der selskapets sosiale og miljømessige effekter er en integrert del av selskapets måte å skape, levere og ta vare på verdier på. Dette innebærer at eksternaliteter av selskapets aktiviteter oppstår som et resultat av virksomheten, og derfor bør behandles som en del av en forretningsmodell. Her dukker også virksomhetens samfunnsansvar (CSR) opp som et viktig tema, som videre beskriver deres tilnærming til sosiale og miljømessige resultater. Spesifikt vil jeg her se etter om nettopp dette ansvaret bidrar til - i stedet for å hindre, virksomhetens lønnsomhet på nye måter. Eksempler på dette kan være utvikling av nye forretningsidéer eller en ny merkevare som gir anerkjennelse.

En annet relevant perspektiv til bærekraft er en «hva er problemet?»-tilnærming til ansvar og lønnsomhet; definerer omfanget av konsekvenser som dedikeres et problem for å forstå hva problemet faktisk er. Altså en tankegang hvor mentale modeller som allerede er etablert, skygger for innovasjon og faktisk forståelse av det sanne problemet. Noen ganger kan faktisk det som synes å være løsningen, være selve problemet – og det er ingen vits i å skape en løsning på feil problem (Jørgensen og Pedersen, 2015). Hvordan ledere veier ulike problemstillinger og motstridene interesser, er en viktig faktor å se på i vurderingen av deres innflytelse i et lengre og bredere perspektiv.

Langsiktighet er iboende i bærekraftpraksis og strategier må formes og reorganiseres for å ivareta og fange mulighetene som ligger i det å drive bærekraftig. Det klassiske lederperspektivet bygger gjerne på en eksternfokusert ansvarsorientering og en mer internvendt strategiorientering – eller det vi kan kalle en interessenttilnærming (Snoj, Gabrijan og Milfelner, 2010). Selv om en virksomhet selv tar bærekraftinitiativ, kreves alltid en respons fra markedet som bidrar til en viss tradisjonell økonomisk måloppnåelse for virksomheten. Med andre ord; bærekraftensyn må betale seg på en eller annen måte, eller i det minste ikke ha negativ innvirkning på bunntinjen. Interessentene må føle at virksomheten faktisk møter deres behov. Utfordringen blir å forme en strategi som møter akutte behov

samtidig som man håndterer det faktum at fremtidige generasjoner verken er tilstede på markedene, eller kan ivareta sine interesser.

Systemperspektivene som dreier seg om strategi og ansvar danner grunnlag for identifisering og analysing av relevante data fra lærerstudiene. Det dreier seg med andre ord om å finne praktiske eksempler på beskrevne tankesett og konsepter med fokus på bærekraft. Alternative teorier eller nye funn vil forhåpentligvis også supplere en aktuell modell for bærekraftig ledelse.

3.1.3 Institusjonelle logikker

Til tross for de mange definisjonene, modellene og initiativene som er utviklet med den hensikt å gjøre samfunnet mer bærekraftig, er ikke resultatene av denne innsatsen nok til å utgjøre de omveltningene som må tre i kraft. Når man ser nærmere på bærekraftstudier, finner man ideen om at bærekraft er knyttet til institusjonell, organisatorisk og individuell praksis. Følgelig har man introdusert praksisbaserte perspektiver innen ledelsesstudier, som organisatorisk læring, strategi og entreprenørskap. En slik praksisbasert tilnærming til bærekraft kan være med på å støtte oppunder at bærekraftideer i organisasjoner faktisk kan utvikle seg til bærekraftig praksis. I hvilken grad lederne benytter slike praksisbaserte modeller vil jeg undersøke nærmere, og spesielt om det finnes eksempler på dette også nedover i systemet i Lærdal Medicals operative organisasjonsledd.

At bedrifter utvikler egne modeller er viktig, da vi stadig får påminnelser om at «kun overholdelse» ikke nødvendigvis er nok for å snu utviklingen. Bærekraft som en praksis kan med andre ord ikke stole blindt på strukturer fra produktive sektorer eller regjeringer. Implementeringen av bærekraftstrategier er derimot avhengig av at det inkluderes som en del av den operative virksomheten i det daglige. Utførelse av instrumentelle handlinger for å oppfylle krav til miljø- og arbeidsbestemmelser eller styringshensyn, bør altså ikke forveksles med bærekraftig praksis. Her vil studien spesifikt forsøke å sette lys på ledernes evne til å kombinere strukturell tilnærming med sosiale praksiser – ofte referert til som institusjonell logikk.

Institusjonell logikk (IL) er et sosialt konstruert perspektiv; formelle og uformelle regler for handlinger, interaksjoner og tolkning som styrer og begrenser beslutningstakere (Thornton og Ocasio, 2008). I litteraturen poengteres det gjerne at betydelige institusjoner i samfunnet vårt

(som markeder, familie) innebærer motstridende logikker. Det samme kan sies om å forsøke å innføre bærekraft – det må praktiseres i konkurranse med andre logikker (for eksempel kommersialisering, vekst) og dermed innta posisjonen som en dominant logikk for å lykkes. Det å ha «strategi som en praksis», ved å inkorporere ulike aktørers kognitive strukturer og disposisjoner for handling i ulike sosiale sammenhenger, omtales av Thornton og Ocasio som en nøkkelfaktor. Dette kan direkte overføres til bærekraft som logikk, og identifisering av slike underbyggende strukturer vil være svært nyttig for en «bærekraftig leder» som ønsker å engasjere de mange interessentene i og rundt virksomheten.

Thornton og Ocasio definerer institusjonell logikk som et sosialt konstruert, historisk mønster av materiell praksis, forutsetninger, verdier, overbevisninger og regler. På grunnlag av dette produserer og reproducerer enkeltpersoner sitt materielle liv, organiserer tid og rom og gir dermed mening til deres sosiale virkelighet. Videre nevnes visse typiske karakteristikk som letter forståelsen av prosessen rundt forandring og deling av praksis og atferd. Typiske faktorer her er økonomiske systemer, kilder til identitet, legitimitetskilder, autoritetskilder, oppdrag, oppmerksomhet, strategi, investeringslogikk, styringsmekanismer, institusjonelt entreprenørskap, arrangementssekvensering og strukturoverlapping. Med disse karakteristikkene tolker IL hver samfunnssektor og danner en visjon basert på organisatoriske strukturer som komponerer den.

Denne ideen gjelder i et industriperspektiv, men kan også benyttes på organisasjonsfelt og i et bedriftsperspektiv som jeg ser på her. Thornton og Ocasio legger fram IL som selve representasjonen av organisasjonsfeltet, og ratifiserer med dette forestillingene om deling og samhandling. Nettopp en slik samhandling vil være nøkkelen for å oppnå bærekraft på et samfunnsnivå, og en forutsetning for et mer harmonisk marked for de ulike lederne og deres bedrifter. Sekvensene av hendelser og handlinger danner grunnlaget for en kombinerings av kognitive skjemaer og kulturelle modeller, og balanseringen her vil være nøkkelen for utfallet i praksis. Akkurat hvilke handlinger og hendelser som har betydelig innvirkning, vil være et fokusområde i denne studien.

Tradisjonell institusjonell teori synes dog ikke å være det viktigste her; ifølge Thornton og Ocasio er mye av det som kalles institusjonell teori i disse dager ikke særlig institusjonelt i det hele tatt. I stedet handler det mer om ressursavhengighet, politiske kamper, sosiale bevegelser og andre mekanismer som driver institusjonelle endringer. Tilnærming ved institusjonell

logikk kan gi oss løsninger som drifter vekk fra institusjonelle effekter; ved å markere hvordan virksomhetens kulturelle dimensjoner både muliggjør og begrenser sosial handling.

Den institusjonelle logikken kan med andre ord gi oss en ide om innvirkningen og de sosiale mekanismene som institusjoner har på individuell og organisatorisk oppførsel. Dette er virkninger utover det vi kjenner som isomorfisme (tiltakende strukturell likhet) eller organisatorisk stabilitet. Her kan vi se nærmere på hvordan tid og rom påvirker sekvenser av hendelser, og om det er direkte relatert til ytelsen til personen som utviklet en bestemt aktivitet (institusjonelle entreprenører). Hvordan dette igjen påvirker endringer i struktur, samt hvordan bærekraftfokus bevares over tid; bærekraft som en praksis, vil også være relevant i denne sammenheng.

Ved å foreta en «institusjonell analyse» underbygges konseptet bærekraft ved å beskrive hvordan ofte gjentatte handlinger blir praksis, som igjen påvirker dannelsen av en organisasjonskultur – og dens stabilitet og endringer. Praksis i dette tilfellet kan defineres som en sosialt anerkjent og relativt stabil måte å sortere og sette sammen heterogene enheter på. Bærekraftig praksis som institusjonell logikk samsvarer også med andre mer etablerte organisatoriske fokusområder for integrering av bærekraft – som strategi, verdikjedeledelse og organisatorisk læring. Med disse i bakhodet kan de ulike logikkene som kommuniseres fra de prisbelønte topplederne identifiseres og settes både i teoretisk og praktisk sammenheng. Studien vil ta for seg kognitive mekanismer og handlinger som støtter oppunder en samstemt logikk og en identitet rundt det å drive bærekraftig.

3.1.4 Sensemaking og bærekraft

Sensemaking, eller teori om meningsdannelse, kan også sies å være en form for organisatorisk logikkteori. Tradisjonelt er den knyttet til Karl Weicks teorier om hvordan mening konstrueres i felleskap, og dermed kan forstås som en måte å organisere mennesker på. Hans egen definisjon av sensemaking lyder: «den pågående retrospektive utviklingen av troverdige bilder som rasjonaliserer hva folk gjør» (Weick, 2005). Satt i en leders perspektiv handler det om evnen til skape felles meninger og betydninger rundt virksomhetene. Disse må bli opprettet, legitimert og gjøres vedvarende gjennom interaksjoner og kommunikasjon – også nedover i systemet. Ledere og andre interessenter kan benytte sensemaking som en metode for å håndtere usikkerhet (dvs. om deres rolle samt implikasjoner av visse situasjoner) og

tvetydighet (dvs. forvirring som ofte skapes ved mangel på eller for komplisert informasjon) i organisasjonsmiljøet.

Sensemaking er ikke en teori om fremkomst av sannhet eller å oppnå noe «helt rett», men snarere handler det om en fremvoksende historie som gradvis blir mer omfattende, troverdig og elastisk (Weick m fl., 2005). Weick hevder faktisk at organisasjoner er bygget, vedlikeholdt og aktivert gjennom disse historiene (språk, diskusjoner, fortellinger, etc.) og hvordan de konfronterer og tar opp organisatoriske problemstillinger. Lederes evne til å formidle historien og hvordan de bruker dette virkemiddelet for å fremme endring, er følgelig et spennende felt å utforske her.

3.1.5 Sensemaking og organisasjonsendring

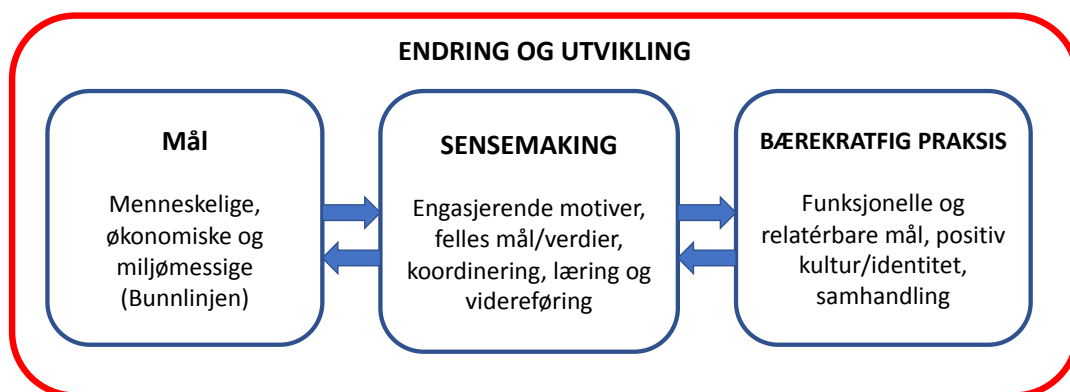
Strategisk endring er et forsøk på å implementere nye modifiserte modeller og tiltak for gjøre det mulig for organisasjoner å omfavne muligheter og/eller håndtere trusler. For å kunne oppnå en vellykket endring, er ledere avhengig av evnen til å formidle nye visjoner og prioriteringer til organisasjonens interessenter. Under skiftende forhold vil sensemaking kunne underbygge tolkninger som bidrar til å håndtere situasjonen og konvertere strategiske forventninger til virkelige definisjoner (Weick, 1995). Opprettelsen av felles (eller lik) forståelse som støtter kollektiv handling er nøkkelen. Endring og sensemaking kan sies å være politisk koblet; ledere kan forsøke å forme og legitimere prosessen på en bestemt måte (for eksempel vedtak av nytt språk, typer hendelser), men måten de forskjellige interessentene tolker dette på vil avgjøre den faktiske virkningen. Her gjelder det å «trykke på de rette knappene» for at alle skal dra i samme retning.

Å ta hensyn til et bredt utvalg interessenter med forskjellige og ofte motstridende interesser innebærer dog utfordringer. En prosess for å innføre et tydelig begrep om bærekraft kan oppfattes tvetydig; og forsøk på å legge det inn i bedriftens praksis skaper gjerne usikkerhet for de ulike interessentene som er involvert i, og berørt av, slike endringer. Hovedutfordring i å innføre bærekraft, vil dreie seg om å oversette konseptet til konkrete handlinger.

For at ledere skal kunne oppnå forandring i retning av bærekraft, kreves en evne til å oversette langsiktige mål til relativt enkle og operative handlinger. Nytenkning rundt ledelse kan være nødvendig for å løse den interne forvirringen som eksisterer mellom eksplisitt (strategisk bedriftsnivå) og implisitt (personlige verdier) bærekraft. Det blir gjerne lagt stor vekt på å gi

økonomiske begrunnelser til bedriftens engasjement i bærekraft (dvs. å bygge konkurransekraft), noe som kan gå på kompromiss av vektleggingen av sosiale mekanismer for å drive bærekraft i praksis. Å arbeide med de sosiale mekanismene er dog nødvendig for å forstå dynamikken i endringsarbeidet for bærekraft – på et interessentnivå. Nettopp det å skape engasjement blant disse interessentene, er en av hovedutfordringene for ledere som også arbeider for å fremme en sosial og miljømessig agenda for sine selskaper. Her kan det være nyttig å ha en tilnærming basert på sensemaking; som tillater forståelse av variasjonen av oppfatninger og holdninger til bærekraft, samt hvordan man appellerer til de ulike verdisystemene. Balansegangen mellom generalisert og mer tilpasset kommunikasjon framkommer som et område som bør undersøkes nærmere når det kommer til de utvalgte ledernes praksis.

Herunder må ledere være oppmerksomme på graden av bemyndigelse (empowerment) de tillegger de ulike interessentene for å skape egne sensemakingprosesser veid opp mot det å styre på en konsekvent - snarere enn fragmentert - måte for ta tak i bærekraftutfordringer. I virksomheter med mange avdelinger og et vidt spekter av interessenter, vil ledere kunne dra stor nytte av å kunne støtte seg på avdelings-/teamledere som besitter spesifikk kjennskap til de lokale forholdene. Jeg har forsøkt å illustrere disse prosessene opp mot bærekraftig virksomhet og den triple bunnlinje (Figur 2):



Figur 2: Sensemaking i kontekst av bærekraftig ledelse og endring

Driverne for endring og utvikling mot det bærekraftige kan være basert på klassiske bedriftsperspektiver og faktorer som kundeatferd, konkurrenttilpasning, risikostyring, innovasjon og omdømmehensyn. Dersom ledere i tillegg klarer å tillegge verdier for

interessentene som i praksis støtter mer etisk begrunnede formål, vil bærekrafts-initiativer kunne få et bredere perspektiv og mening.

Sensemaking, institusjonelle logikker, systemteorier og strategiimplementering danner alle et godt grunnlag for en studie av bærekraftig ledelse. De beskriver mekanismene i virksomheten, og det at lederne er klar over disse og kan bruke teorigrunnlaget som verktøy i deres handlinger, vil kunne gi et mer forutsigbart resultat. Studien vil forsøke å avdekke hvorvidt respondentene selv har stor kjennskap til akademiske teorier som dette eller har en tilnærming basert på erfaring og egenutviklede innfallsvinkler. Teoriene hjelper uansett med å avklare relevante hypoteser og problemstillinger, og gir samtidig et godt grunnlag for å skaffe nødvendig informasjon i datainnsamlingen som grunnlag for videre utredning. Dette framkommer i neste kapittel; Metode. I analysekapittelet framlegges i hvilken grad disse teoriene bekreftes av studieobjektene, deres virksomheter og omgivelsene rundt.

3.2 Relevante forskningsspørsmål

Basert på teorien beskrevet ovenfor er jeg ute etter å kartlegge egenskaper og atferdsmønstre som preger en bærekraftig leder, samt hvordan en slik leder blir karakterisert og framstår ovenfor bedriftens interne og eksterne interessenter. Det grunnleggende forskningsspørsmålet i denne studien blir dermed; *hva karakteriserer en bærekraftig bedriftsleder?* Under dette temaet vil studien utforske hvordan en leder kan oppnå en dypere mening og logikk for hele organisasjonen som underbygger bærekraftig praksis.

De fleste bedrifter forsøker å ytre en hensikt om å drive bærekraftig, men det interessante her er hvilke tiltak som faktisk gjennomføres og hva som ligger bak topplederens grep. *Hva er det som frambringer visse strategiske disposisjoner, og hvilke lederforutsetninger frambringer nødvendig engasjement og sensemaking?* Her vil jeg søke etter dokumentasjon på hvordan strategi og ansvarserklæringer faktisk blir implementert som bærekraftig praksis – både i lys av teorien, men også med et åpent blikk for andre perspektiver og ledelsesmodeller.

Det faktum at vi først i senere tid har begynt å skjønne omfanget av bærekraftutfordringene vi står overfor, gjør at også teorigrunnlaget og «verktøykassen» som ledere kan benytte seg av for å takle disse, langt fra er fullstendig. Studien forsøker med andre ord å supplere eksisterende teori rundt strategi og ledelsesmodeller som underbygger bærekraftig virksomhet.

Tilnærming av internasjonalt anerkjente bærekraftige ledere vil danne grunnlag for å tegne et klarere bilde av hva de står for og hva de selv gjør for å lykkes på området. Tross anerkjennelse vil studien undersøke og eventuelt verifisere dette ved å se på faktisk praksis og resultater. Datainnsamling fra både interne og eksterne kilder vil kunne danne et mer helhetlig bilde av faktisk praksis. Casestudiet knyttet til Lærdal Medical vil bidra til å sikre flere perspektiver på ulike nivåer, som eksemplifiserer implementering av bærekraftstrategier i praksis. Det grunnleggende forskningsspørsmålet som ligger til grunn i studien av disse andre interessentene er; *i hvilken grad og hvordan blir bærekraftig praksis introdusert og implementert i deres funksjoner, stillinger og avdelinger?* Studien vil forsøke å kartlegge spesifikke tiltak, prosesser og mekanismer som oppleves både i og rundt virksomheten. Derav kan det foretas en sammenlikning av ulike former for opplevd strategi, logikk- og meningsdannelse opp mot hva lederne selv uttaler og hva som blir rapportert internt og eksternt.

4. METODE

Formålet med denne kvalitative studien er å undersøke et utvalg av anerkjente bedriftsledere innenfor bærekraftsområdet, for å avdekke hvordan de muliggjør integrering av bærekraftige strategier og dermed beveger seg utover rent reaktive taktikker for å oppnå konkurransefortrinn. Ved tilnærming til de prisbelønte bedriftslederne vil studien forsøke å identifisere noen spesifikke drivkrefter, egenskaper og forutsetninger som er avgjørende for deres suksess. Dette dreier seg om hvordan bedriftsledernes initiativ kan oversettes og omsettes til mer sosialt ansvarlig atferd og handling for andre ledere.

I tillegg til å omfavne innovasjon, overlevelse og differensiering, har bærekraft blitt stadig mer omtalt som en viktig strategisk faktor i den senere tiden (bla. Leisinger, 2015). Denne utviklingen har dannet grunnlag for et voksende behov for forretningsstrategier som gir forbrukere og andre interessenter tro på at de kan påvirke miljømessige og sosiale utfordringer i positiv retning. Identifisering av slike strategier vil derfor være et av fokusområdene i studien.

Studien baseres på kvalitativ metode når den tar for seg bærekraftige lederstrategier, fordi dette tillater å undersøke spesifikke mønstre i dataene og å forstå betydningen av disse. Dermed kan relevante ledelsesstrategier utforskes og danne et klarere bilde av deres operativitet og effektivitet.

Dataene som er unike for denne studien blir i første omgang samlet fra de anerkjente topplederne og prisvinnerne med utgangspunkt i en åpen individuell spørreundersøkelse som dekker de viktigste temaene, men samtidig åpner for refleksjon og individuelle innspill. Dette vil kunne gi relativt kompleks informasjon, som vil kreve tid til tolkning av respondentenes vinklinger. For å oppnå et bredere perspektiv i arbeidet med å identifisere mekanismer og ringvirkninger av ledelsens innsats, støtter studien seg på aktører på flere nivåer i Lærdal Medical. Kvantitative hovedtrekk fra spørreundersøkelsen vil dermed kunne utfordres av kvalitativ informasjon fra interne kilder. Disse informantene vil intervjues direkte ut ifra en mer adaptiv mal. I tillegg vil tilnærming til andre eksterne interessenter gi en annen innfallsvinkel. Alle intervjudataene vil suppleres og sammenlignes med kvalitative analyser av relevante eksterne og interne artikler, pressemeldinger og rapporter. At det benyttes flere kilder til datainnsamling (trianglering), vil gi grunnlag for et mer troverdig resultat. Jeg velger å ikke vektlegge tekster som er en del av den interne kommunikasjonen i bedriften, og

prioriterer heller tekster som alle har tilgang til. Bærekraftsrapporter er et eksempel på slike tekster, og blir flittig brukt av bedriftslederne som blir studert her. Rapporter er dog ikke alltid ensbetydende med handling, og studien vil ta for seg hvilke tilnærminger som benyttes for implementering av bærekraftstrategier. Med utgangspunkt i den utredede teorien vil det undersøkes hvilke strategier, men også kommunikasjonsevner og egenskaper lederne faktisk innehar og benytter.

4.1 Bakgrunnsanalyse

De aktuelle karakteristikkene knyttet til bærekraftig ledelse vil bli utredet før selve feltarbeidet og intervjufasen gjennomføres gjennom en bakgrunnsanalyse av lederne. Selv om noen av egenskapene til en viss grad er betinget av arv og miljø, er utredningen basert på hypotesen om at slike egenskaper kan erverves eller framheves av erfaring.

For å identifisere og kategorisere relevante erfaringer og forutsetninger deles denne studien inn i fem faktorer som sees på som avgjørende for en bærekraftig leder. Faktorene representerer viktige forutsetninger og suksesskriterier for vellykket implementering av virksomhetsstrategier basert på bærekraft:

- **Utdanningsnivå;** utrede ledernes akademiske og faglige nivå innen relevante teorifelt. Hva som er det faglige grunnlaget for ledernes strategiske tilnærming og evnen til å bruke bærekraftperspektivet som grunnlag for å utvikle virksomheten.
- **Funksjonell bakgrunn;** om lederne har noen form for tverrfaglig karriere, spesielt på områder som i stor grad fokuserer på å håndtere og tilfredsstille ulike interessentgrupper. Dette kan være svært nyttig når man må forholde seg til mange forskjellige aktører med ulike krav/behov og likevel skape tilfredshet i de forskjellige interessegruppene.
- **Internasjonal erfaring;** ledere med internasjonal erfaring fra ulike markeder vil lettere kunne tilpasse seg et globalt og helhetlig perspektiv. Store forskjeller i kultur og rammebetingelser vil i tillegg kreve lokale tilpasninger til hvert enkelt marked.
- **Embetstid;** lengre embetstid i flere selskaper og/eller ulike roller i nåværende selskap kan gi nødvendig tyngde for å fremme bærekraftige løsninger. Ofte gleder det å kunne tenke langsiktig og samtidig ha evnene og utholdenheten til å gjennomgå turbulente perioder.

- **Gjennomføringsevne;** bevis på at lederen kan ta et prosjekt gjennom hele livssyklusen på en god måte – fra å utvikle en visjon og til å sette en handlingsplan ut i livet. Her gjelder det å ha de riktige verktøyene når man blir konfrontert med konsekvensene av organisasjonens handlinger og hvilke innvirkning dette har på virksomheten og ulike interessentene. Gjennomføringsevnen kan til en viss grad dokumenteres av de prisnerkjennelse som lederne har mottatt, men det blir likevel interessant å dykke ned i detaljene rundt hvordan, hvorfor og hva som faktisk blir gjennomført.

Studien kommer tilbake til de påvirkende mekanismene bak disse faktorene i analysen og vil videre se på hvordan disse er nødvendige eller spesielt heldige for bærekraftig praksis. Dette kan hjelpe med identifisering av visse forutsetninger som man gjerne kan se etter, når man vurderer om en person er kapabel og rustet til å takle de mange utfordringene som venter en leder i form av krav og forventninger både eksternt og internt.

4.2 Spørreundersøkelse til de prisvinnende topplederne

For å kunne analysere hva som ligger bak de anerkjente toppledernes suksess på bærekraftsfronten behøvdtes et grunnleggende verktøy som kunne gi relevant og sammenlignbar respons. En spørreundersøkelse som omfattet de viktigste kriteriene og forutsetningene for suksess ble tidlig identifisert som en effektiv og pålitelig måte å samle relevante data på (jfr. Vedlegg 2) i denne studien.

Undersøkelsen ble sendt ut til de av prisvinnerne som har tettest kontakt med Business for Peace Foundation. Resultatet ble at ni av prisvinnerne ga svært utfyllende svar på spørreundersøkelsen. Denne formen for data er i utgangspunktet kvantitative data, dog er antallet respondanter ikke tilstrekkelig til at undersøkelsen alene gir statistisk signifikante data. På den annen side er utvalget en svært spesifikk og relevant gruppe, og informasjonen som gis representerer svært konkrete tema relatert til bærekraft som ledelsesfilosofi og virksomhetsstrategi. Dataene er heller ikke riktig kvalitative ettersom de er forhåndsstrukturerte og har relativt definerte kategorier. Studien benytter derfor dataene varsomt og i samspill med andre data og metoder (som indikasjoner på hvordan ledere forholder seg til de ulike temaene).

Spørreundersøkelsen ble bygget rundt temaene kompetanse (herunder ferdigheter, kunnskap, stil og metode), tankegang/systemtenkning og psykologisk innvirkning. Dataene fra disse hovedtemaene ble senere supplert med direkte intervju spørsmål hvis det framkom behov for å utgreie noen av temaene videre. Dette ble muliggjort gjennom unik kontakt med BFP og prisvinnerne. Intervjuer i etterkant av spørreundersøkelsen ga nødvendig fleksibilitet og kan bidra til et mer vitenskapelig holdbart resultat når nye oppdagelser gjøres underveis (Yin, 2014). Min studie av bærekraftig ledelse tar altså utgangspunkt i en studie av en gruppe toppledere og prisvinnere som har oppnådd dokumentert suksess gjennom sitt fokus på bærekraft og samfunnsansvar.

4.3 Dybde-case i Lærdal Medical

For å utfordre dataene jeg får fra topplederne vil jeg imidlertid også ta for meg Lærdal Medical som en dybde-case. Data fra topplederne gir meg en stor mengde deskriptive data, mens utvalget i Lærdal også gir et mer kausalt perspektiv for å trekke slutninger rundt bærekraftig ledelse. I tillegg vil Lærdal Medical fungere som en mer spesifikk case, spesielt relevant for det norske og internasjonale markedet basert på Lærdals posisjon. Ved å ta for meg et utvalg ledere og bruke Lærdal som en spesiell dybde-case, vil jeg kunne gjøre en analytisk generalisering. Målet for bruk av en slik case er å gi en narrativ skildring – eller som Yin (2014) beskriver; en studie basert på en empirisk detaljert forespørsel som utforsker et moderne fenomen i en hverdagssituasjon. Her bruker jeg beskrivelsene av disse situasjonene til å skildre og avklare forskjellige ledelsesfenomener tilknyttet bærekraft.

En casestudietilnærming tillater meg å skaffe data ved hjelp av flere former for datainnsamlingsverktøy som gir ulike synspunkter og perspektiver på tematikken og utfordringene. Dermed kan jeg gjøre en forholdsvis grundig og detaljert vurdering av hvordan bærekraftige ledere opererer innenfor egen organisasjoner, og sette dette opp mot teori og eksterne data. Gitt at teori og praksis knyttet til bærekraftig ledelse er i en tidlig utviklingsfase, vil en slik tilnærming med intervjuer og spørreundersøkelser gi meg tilgang på data fra de som har praktisk erfaring med dette relativt nye fenomenet.

Dybdeintervjuer er velegnet i denne studien på grunn av temaets kompleksitet og vil gi induktive, eksplorerende og teorigenererende data (Yin, 2014). Denne teknikken vil benyttes i den dypere analysen av den norske casen, Lærdal Medical. Dybdeintervjuene supplerer data fra spørreundersøkelsen og kan også avdekke nye problemstillinger som kan rettes mot

topplederne. Hver respons i Lærdal Medical vil uansett gjennomgå i etterkant for å reflektere over informasjonen som er samlet, for å avgjøre hvilke data som er avdekket samt metningsgraden av informasjon.

4.4 Dataanalyse og skriving

For å analysere de ulike formene for data, må også flere metoder benyttes. Teknikkene jeg baserte meg på inkluderte flere iterasjoner av sortering, koding, skrivememoer og sammenligning. Selve intervjuene med aktørene i Lærdal Medical ble transkribert og kodet etter beste evne. Etter å ha utført 12 dybdeintervjuer; hvorav 7 med aktører i ledende stillinger i ulike avdelinger og 5 aktører i stillinger, satt jeg igjen med en stor mengde kvalitative data. Formålet med denne datamengden var å supplere og eventuelt utfordre data fra lederen selv, rapporter og eksterne kilder. Spørreundersøkelsen til topplederne ga meg mer umiddelbare og identifiserbare data, ettersom lederne i stor grad svarte både tydelig og utfyllende på de standardiserte spørsmålene.

Alle transkripsjoner og svar ble deretter analysert ved åpen koding av de ulike seksjonene. Corbin og Strauss (2008) beskriver åpen koding som å «bryte ned data og avgrense konsepter for å framstå som blokker av rå data». Her er det deltakernes språk som dannet grunnlaget for koding og kategorisering. De åpne kodene ble identifisert fra transkripsjonene mine, og deretter sammenlignet og kontrastert. Ledelsens tankegang og kompetanse kom fram som de viktigste kategorier under den åpne kodingen. Her forsøkte jeg hele tiden å grundig rettferdiggjøre hvordan referanser og informasjon ble brukt, hvordan hypoteser ble generert, samt hvordan variabler og data ble vurdert.

Videre utøvde jeg en aksial koding for å kartlegge aktuelle årsaker, kontekst, intervensjoner og konsekvenser som kan knyttes til bærekraftkonseptet. Aksial koding defineres som «gjensidig kryssende eller knyttende konsepter» (Corbin og Strauss, 2008), og det er slike begreper jeg er på utkikk etter her. Jeg utarbeidet til slutt fire hovedtemaer for analysen på bakgrunn av framlagt teori:

- Bærekraftslederens roller (herunder forkjemper, ansvarlig og resultatstyrende)
- Kompetansen til lederen (herunder ferdigheter, kunnskap, stil og metode)
- Tankegang og systemtenkning
- Psykologisk innvirkning

Disse temaene og underkategoriene hjalp meg med å bryte ned kompleksiteten i de mange dimensjonene av kompetanse og erfaring som deltakerne trakk fram. Tilslutt forsøkte jeg å utvikle noen visuelle modeller fra disse proposisjonene som oppsummerer funnene mine, presentert i analyse- og diksjonskapitlene.

Gjennom hele prosessen med åpen og aksial koding, tok jeg analytiske og selvreflekterende notater for ytterligere forståelse og dokumentasjon. Her noterte jeg spørsmål og refleksjoner fra dataene, samt personlige reaksjoner på deltakernes framlegg.

4.5 Vurdering av validitet og reliabilitet

Metoder og funn er forsøkt dokumentert i en forståelig og fullstendig form, og innsamlede data vil være tilgjengelig for andre i en gitt periode. Valideringsprosessen min inkluderte følgende faser: omfattende feltarbeid, triangulering, fagfelle vurdering av artikler, og tilslutt revisjon.

I denne studien blir karakteristikker til bærekraftig ledere i første omgang begrenset til bedriftsledere, og bare en bedrift (Lærdal Medical) blir undersøkt i en større bredde. Resultater fra studien kan dermed ikke generaliseres direkte til ledere av alle typer organisasjoner, og studieobjektene er heller ikke fullt sammenliknbare med alle typer bedrifter. I tillegg er deltakerne i dybde-casen en forhåndsutvalgt gruppe av interessenter, og aktører fra andre organisasjonsnivåer og fagområder kan ha andre og forskjellige synspunkter på bærekraftig lederkompetanse. Fordi analysen ble gjort på individnivå og deltakerne rapporterer deres oppfatninger av enkeltpersoner, kan ikke resultatet generaliseres til kompetansekrav for hele organisasjoner. For å komme nærmere inn på bærekraft og ledelseskunnskap, bør videre forskning bli gjort på et mer heterogent utvalg av deltakere fra ulike fagområder.

Under selve intervjuet visste jeg at det alltid kunne være en mulighet for at informantene svarte basert på et «foretrukket sosialt uttrykk». Manglende svar (som også kan tolkes som respons) eller underrepresentering av deltakere med tilstrekkelige kunnskap om temaet, kunne også være med på å forvri resultatet. Jeg opplevde imidlertid svært god samarbeidsvilje og en bevissthet rundt temaet, som bidro til en følelse av å oppnå målsettingen om å motta relevante data. Risikoen for at svarene ble påvirket av at noen oppfattet enkelte av spørsmålene som for personlige, ser jeg på som svært liten. Unike karakteristikker ved de utvalgte

intervjuobjektene, kunne dog også være med på å forvri utfallet. Faktorer som fordommer, stereotyper, utseende og/eller oppfatninger av, kan også ha endret responsen – også når det kommer til deltakernes oppfatning av meg som person.

4.6 Etiske avveininger

Ved å basere meg på allerede etablerte begreper og teorier, har anerkjennelse av kilder (både støttende og kritiske) jeg har brukt i min forskning, vært viktig. Jeg har forsøkt å presentere en upartisk, balansert og sannferdig presentasjon av disse. Det samme har jeg gjort med egne vinklinger ved å etterstrebe profesjonalitet og ærlighet, og ved å understreke usikkerhet der det er passende. Valget av å benytte kvalitativ forskning for denne studien ble gjort fordi den er egnet til de ontologiske og aksiologiske antagelsene om bærekraft. De spesielle kvalitetene som forbindes med en bærekraftig leder, blir subjektivt uttalt av deltakerne, og det kan framkomme et bredt spekter av meninger på hva som faktisk fører til suksessfull bærekraftledelse.

Jeg deler selv troen på at det er behov for å fremme bærekraftaspektet ved lederskap for å kunne håndtere globale utfordringer. Jeg har hatt et aksiologisk syn og et sett med verdier som har vært med på å forme et bilde ut ifra dataene jeg har samlet inn. Generelt støttet jeg meg blant annet på følgende utsagn; «Det er mulig å møte dagens behov uten å kompromittere fremtidens generasjoners evne til å møte sine egne behov» (FN, 1987).

Jeg sørget etter beste evne for at kodingen og temaene ga en nøyaktig representasjon av synspunktene til hver av deltakerne. Metodikk for studien og prosessen for koding ble utført på en etisk forsvarlig måte ved at jeg benyttet meg av etablerte prosedyrer og protokoller dokumentert i kvalitativ forskning. Jeg informerte deltakerne om at deres svar var konfidensielle – altså ga jeg et løfte om at ingen andre enn undertegnede skal kunne knytte forbindelsen mellom personen og svaret. Hvis det var spesifikke sitater jeg ønsket å benytte, kontaktet jeg vedkommende for å validere at de godtok at jeg brukte disse i mitt framlegg, selv om de var anonymisert. Jeg sørget også for å informere om at deres svar kun ville brukes til nettopp denne studien, og presenterte rammene rundt deres deltakelse i vedlegget «informert samtykke» (jfr. Vedlegg 1).

5. ANALYSE

5.1 Fremtredende temaer i lederundersøkelsen

Spørreundersøkelsen med de prisvinnende topplederne ga meg godt innblikk i hvilke ord og begreper de benytter mest når de skal beskrive og forklare egen praksis. Spørsmålene mine førte dem definitivt i retning av noen bestemte temaer, men illustrasjonen under (Figur 3) viser også at det kom fram begreper/uttrykk som ikke ble direkte implisert. Størrelsen på uttrykkene er rangert etter frekvens her, og selv om jeg ikke vil tillegge dette mer vekt på grunn av spørsmålsvinklingen min, vil jeg analysere de mest fremtredende temaene nærmere i dette kapittelet. Informasjonen som gis rundt uttrykkene er mer signifikant og danner grunnlaget for analysen min.



Figur 3: Identifiserte uttrykk/begreper i størrelsesskala etter frekvens

Selv om noen av spørsmålene direkte la opp til svar som inkluderte disse uttrykkene, kom det også fram andre uttrykk og begreper som det ble lagt ekstra stor vekt på og som ble gjentatt opptil flere ganger av de ulike lederne (Tabell 1):

TEMA	FREKVENS
Culture (kultur/organisasjonskultur)	9
Stakeholders (interessenter)	9
Community (lokalsamfunn)	8
Impact (innvirkning)	8
Skills (ferdigheter)	7
Purpose (mening)	6
Empower (bemyndige)	5
Mission (misjon)	5
Change (endring)	4
Passion (lidenskap)	3
Strategy (strategi)	3
Vision (visjon)	2

Tabell 1: Identifiserte begreper etter frekvens

De to første begrepene utgjorde i seg selv hovedtemaene i dataene jeg fikk fra intervjuene, ved at de andre begrepene underbygget nettopp disse temaene; inkludering av organisasjonskultur og inkludering av interessenter.

5.1.1 Organisasjonskultur

Kultur og miljø danner grunnlag for flere viktige mekanismer i virksomheter, og alle lederne fastslo tidlig at samfunnsengasjement og bærekraft hadde vært en sentral del av organisasjonskulturen siden organisasjonens oppstart. Mye av litteraturen støtter også forestillingen om at en sterk organisasjonskultur er en avgjørende suksessfaktor. Rahardjo m fl. (2013) fant at organisasjoner med sterke forpliktelser til bærekraft hadde robuste organisatoriske kulturer og identifiserte sosiale og miljømessige forhold som muligheter istedenfor hindringer. Her poengteres det at ansatte og leverandører opprettholder en bærekraftig kultur ved å dele kjerneverdier med andre interessenter. Dermed fremmer de en kultur for felles visjon og verdier.

Flere av lederne nevner bærekraftsrapporter som et svært viktig verktøy, som de bruker aktivt for å skape en universell kommunikasjonsplattform som samler organisasjonen. Case-bedriften min, Lærdal Medical, legger tydelig veldig mye arbeid ned i disse årlige rapportene, noe som kommer fram av responsen fra både leder og ansatte, samt av bærekraftsrapporten selv. Her formidles direkte relaterte situasjoner fra organisasjonens virkelighet, noe som bidrar til at flere faktisk tar eierskap til det som legges fram. Dette medfører at rapporteringen blir noe mer enn abstrakte tall og figurer, og dermed appellerer til et større flertall interessenter – både internt og eksternt.

Nettopp at dette flertallet har følelsen av personlig innvirkning, framkom som lederne hovedgrunn for å aktivt engasjere og utvikle medarbeidere. Aktiv dialog, involvering og åpenhet for forslag er gjennomgående temaer her, samt det å kunne anerkjenne aktører på alle nivåer i organisasjonen. Dette skaper positive synergieffekter. Både uttalte utmerkelse, forfremmelser og lønnshevinger kan fungere som en gulrot for de enkelte. Videre trekkes ansattes opplæring og utvikling inn som viktige elementer i deres forretningsmodeller. Noen av deltakerne meddelte at de hadde formaliserte opplæringsprosesser hvor bærekraft var en integrert del. «Alt som trengs er et engasjement for endring, resten kan læres» uttalte en av lederne, og dette understreker i høyeste grad hva jeg sitter igjen med etter intervjuene. Lederne søker mennesker som kan og vil dele deres formål i samfunnet.

«my only purpose; do good...»

Enigheten er stor om at det ultimate målet her er en kultur som fremmer selskapets visjon og dermed implementering av en langsiktig strategi som oppfyller den triple bunnlinje.

Når det kommer til kommunikasjon synes det som at det foreligger en konsensus om å «holde ting enkelt». En av lederne ytrer at han bruker liten tid på å tenke koding av beskjeder som gis, men forholder seg hele tiden til enkle prinsipper for hvordan han vil skape verdi for samfunnet. Mye tyder på at forenkling av budskap og kommunikasjon for øvrig basert på noen enkle målsettinger er et viktig suksesskriterium, nevnt av 3 av lederne.

Det nevnes dog flere utfordringer med å innta nye markeder, blant annet som følge av at uttrykk som bærekraft har blitt utvannet; folk har problemer med å skille manipulativ markedsføring fra mange aktører fra de som faktisk utretter noe. Proteksjonistiske lokale strukturer og stereotyper som hindrer private virksomheter er andre utfordringer som trekkes fram her. Selv om dette er forhold som ikke er enkle å løse på kort sikt, vektlegges det å etablere relasjoner basert på felles mål med allierte på innsiden som et svært effektivt virkemiddel for å bygge broer.

En av respondentene nevner «mitt eneste formål; gjør godt» som et mantra for alle handlinger og som selve grunnlaget for å være forretningsverdig. Dette er på ingen måte ukomplisert, men å finne felles mål – og dermed et grunnleggende formål for de forskjellige aktører (ofte med svært ulike interesser), vil gjøre veien lettere.

5.1.2 Inkludering av interessenter

Integrering og involvering av interessenter i forretningsmodeller gir mulighet for større åpenhet og utvikling av organisasjoner med en mer inkluderende kultur. Dette kan gjøres ved å danne et slags felleskap rundt organisasjonen. Her trekkes lokalsamfunnene fram som et viktig element. Respondentene ser på dette som en svært viktig arena for å skape et kollektivt engasjement ved å spille på folk som allerede har etablerte bånd til bedriften og hverandre. De forsøker å få fram budskapet om at bærekraft ikke bare dreier seg om globale miljøutfordringer, men vel så mye om sosiale, kulturelle og samfunnsmessige faktorer i virksomhetens lokalmiljøer. Her handler det om å ha en evne til å tilegne seg aksept gjennom handlinger som skaper synlighet for, og bevissthet rundt, globalt ansvar – både innad og utenfor selskapet.

Lederne rettfærdiggjør også sin bærekraftinnsats gjennom formelle møter og workshops, og benytter seg av slike sammenkomster både i større og mindre sammenhenger. Her inkluderes og involveres interne medarbeidere, eksterne aktører – eller begge deler. Å ha noen allierte på innsiden av utfordrende miljøer, gir lederne nødvendig informasjon og forankring til å gjøre lokale tilpasninger etter unike behov og rammebetingelser. De danner ofte egne team som jobber spesifikt med lokale utfordringer.

Gjennom å samle personer i grupper og avdelinger legges det til rette for målinger av ytelse gjennom å holde enkeltpersoner, team og avdelinger innenfor organisasjonen ansvarlig for deres arbeid. Gjennom flittig tilbakemelding, vurdering og belønning kan man oppnå et bredere engasjement. Dette bidrar igjen til å sikre transparens opp mot eksterne interessenter gjennom regelmessig rapportering, samt eksterne revisjoner. Alt dette bunner ut i at man kan myndiggjøre og sørge for utvikling av interessentene sine – gjennom å være åpen for nye ideer, gi opplæring/utfordringer og drive mentorvirksomhet. Myndiggjøring eller «empowerment» er et svært flittig brukt uttrykk i besvarelsene knyttet til interessentvirksomhet blant lederne, men bekreftes også gjennom responsen fra informantene i Lærdal Medical. Ansvarsfølelse og uttrykt evne/muligheter til å gjøre en forskjell, synes viktig for flere og bidrar tilsynelatende til et nytt nivå av personlig engasjement.

Inkludering/involvering og myndiggjøring av interessenter kan være en god inngang til å ta et samfunnsansvar (CSR-praksis), gjennom å engasjere og operasjonalisere tilgjengelige ressurser på en god måte. Her ble spesifikk praksis og prosedyrer som integrerer bærekraftige

retningslinjer undersøkt nærmere. Alle lederne har forpliktet seg til både miljømessige og etiske standarder som setter et eksempel for alle interessentene. FNs bærekraftsmål blir ofte nevnt som en sentral del av bærekraftstrategien, men her har respondentene gjerne en spesiell tilnærming som går igjen i svarene. De har gjerne valgt seg ut noen helt spesifikke mål som har et spesielt fokus i selskapets forretningsstrategi og kommunikasjonsvirksomhet. De øvrige bærekraftmålene fungerer mer som standarder og retningslinjer for virksomheten uten at de blir spesielt fremhevet i markeds- og kommunikasjonsarbeidet. Virksomhetenes forskjellige karakter betyr at bærekraftmålene har forskjellig relevans og betydning fra en bedrift til en annen. Dette innebærer at virksomhetene bør velge seg ut noen av bærekraftmålene som er spesielt relevante; hvor de har størst mulighet til å påvirke og skape positive effekter. Dette gjør det også enklere for interessentene å identifisere formålet bak virksomheten i et samfunnsperspektiv.

Også ledernes egen identitet omtales i sammenheng med bærekraftig strategi, og det å utvise en viss integritet i forhold til både sin profesjonelle og personlige profil, trekkes fram. Dette skaper en trygghetsfølelse og seriøsitet i organisasjonen og deres formål. Selv om FN har dannet internasjonale standarder, er det nødvendigvis ikke like lett å føre fram bærekraftig praksis over alt. Store forskjeller i kulturer, lovregler og holdninger, samt økonomier/markeder drevet av kortsiktige ytelseskrav, gjør at flere av lederne har opplevd store utfordringer på sin vei. De har likevel vist standhaftighet basert på kunnskap og tro på bærekraft som virksomhetsstrategi i et langsiktig samfunnsperspektiv. Studier viser at jo større lederens pedagogiske evner rundt formidling av CSR/bærekraft er, desto mer sannsynlig er det at vedkommende kognitivt kan behandle og realisere den praksis som kreves for å oppnå bærekraft (bla. Huang, 2013). Lederne utviser stor kunnskap rundt CSR i sine responser, selv om ikke alle nødvendigvis har akademisk bakgrunn på området (utredet i bakgrunnsanalysen).

5.2 Bærekraftig ledelse – betydning i Lærdal Medical

Når det kommer til undersøkelsen av andre interessenter i og rundt Lærdal, kodet jeg svarene ved å knytte de til noen gjennomgående karakteristikk informantene forbant med bærekraft – både internt og eksternt. Følgende ni karakteristikk ble identifisert, og er her ordnet i synkende rekkefølge etter forekomst og omfang i de 12 dypere intervjuene:

1. Myndiggjøring (empowering)
2. Hyppig rapportering og tett kommunikasjon
3. Del av kjernevirksomheten
4. Sterkt lederskap og klare verdier
5. Ambisiøse mål og forpliktelser til bærekraft
6. Bærekraftige produkter/tjenester, produktlivssyklus
7. Langsiktig engasjement
8. Resultater – «walk's the talk»
9. Innovasjon og FoU

Disse karakteristikken underbygger i stor grad hva ledelsen selv ytrer som viktig og ønsket framturen, og bekrefter dermed flere av inntrykkene fra spørreundersøkelsen. Dog sier en slik framstilling lite om hva som faktisk ligger til grunn for de ulike strategiene og egenskapene. Myndiggjøring (empowerment) kommer fram som svært viktig for deres engasjement for bærekraftig praksis, men det uttrykkes også at dette medfører et ansvar som kan virke overveldende. Det å handle på vegne av virksomheten med et sterkt bærekraftig rykte og stor stolthet i dette, holder dem som uttalt av en av avdelingslederne; «på tå hev».

Det er dog i utgangspunktet lite negativt å spore blant respondentene angående både egne ledere og bærekraftfokusets innvirkning på deres situasjon. Likevel kommer det fram at det innebærer visse omveier, spesielt når det kommer til produktutvikling og innovasjon. Etske og miljømessige krav og standarder krever både tid og innsats. Noen ganger føler de at de må gjennom noen lengre reaktive prosesser for å kunne oppnå de ønskede proaktive endringene de trakter etter. En av respondentene ytrer følgende når vi diskuterer endringer: *«jeg er ofte nødt til å gå over informasjon flere ganger for å være sikker på at det er i overensstemmelse med alle retningslinjene som må følges opp»*. Frykt for både eget og selskapets rykte synes altså å være en realitet som kan skape en viss usikkerhet. Følgelig vil lederens evne til å tydelig vise vei være helt avgjørende ved omveltninger i virksomheten og for å bryte nye barrierer.

Veivisning i form av store og små rapporteringer, men også mer personlig kommunikasjon med enkeltmedarbeidere legges fram som svært viktig. Spesielt merkbart var det at et flertall av respondentene tok opp at «ansikt-til-ansikt» kontakt var svært utbredt og effektivt med tanke på budskapsformidling og oppfølging. Menneskelige relasjoner syntes svært viktig for

at disse medarbeiderne skulle få følelsen av personlig innvirkning og ansvarfølelse når det kom til å handle på vegne av Lærdal.

I et marked som i stadig større grad baserer seg på avansert kommunikasjonsteknologi og med bedrifter som stadig innoverer på dette området, var det interessant å høre hvordan de ulike aktørene ofte foretrakk og prioriterte personlige kommunikasjonskanaler. På tross av at mer og mer av kommunikasjonen skjer digitalt, ble viktigheten av personlig kommunikasjon uttrykt tydelig. En av respondentene uttalte: «... *et kort møte kan ofte være verdt mer enn 20 e-mailer*». Tross Lærdal Medicals størrelse var inntrykket at de ulike aktørene hadde et svært personlig og tydelig forhold til ledelsen, noe som ga trygghet. Lederens posisjoneringsevne, forutsetninger og utholdenhet i møte med usikkerhet og andre hindringer vil blant annet avhenge av personlig bakgrunn og erfaring.

5.3 Bakgrunnsanalyse av topplederne

Det er store forskjeller når det kommer til både egen bakgrunn og forholdene som omgir de ulike lederne og deres virksomheter. Alle har lang fartstid i virksomheten, og brorparten har selv vært med på reisen helt fra oppstarten. Felles for de alle er dog at de har trukket virksomheten i en retning med sterkt fokus på samfunnsansvar og bærekraft. Studiens casebedrift, Lærdal Medical, er et godt eksempel på at lederen har eskalert bærekraftfokuset som virksomheten innførte helt fra oppstarten av. De har hele tiden vært drevet med det formål å skape verdier for samfunnet; først ved å skape glede for barn med sine plastleker fra 1940, men senere ved å benytte deres erfaring med mykplast til opplæringsdukker og livredning. Nåværende ledelse med Tore Lærdal i spissen har videreført dette og tatt det til et helt nytt nivå; nå står det å redde liv i sentrum for absolutt alt som foregår i virksomheten. Han har videre opprettet tett samarbeid med leger, sykepleiere, lærere, forskere og ledende bransjeorganisasjoner – og engasjerer dermed samfunnet bredt. Å danne slike kunnskapsmiljøer skaper samhandlings- og innovasjonsprosesser i regionene, som kan bidra til en enda mer bærekraftig drift. Erfaringer fra nettopp slike samarbeid, blir trukket fram av flere av lederne som en svært nyttig og inspirerende del av deres tilværelse i virksomheter, som hele tiden er i utvikling.

De prisvinnende lederne har svært varierende akademisk bakgrunn og det synes ikke som en absolutt forutsetning for å lykkes med bærekraftig praksis. Dog har alle en viss fartstid i næringslivet (brorparten også utenfor egen virksomhet) med verdifull erfaring for å kunne stå

i sentrum for en ansvarlig virksomhet. Dette samsvarer også til en viss grad med tidligere poengtering av at teori rundt bærekraft fortsatt er i «startgropen» - og utfordrer tradisjonell bedriftsteori på flere områder.

Embetsstid trekker lederne selv fram som en svært viktig balast, både når det kommer til egen trygghet og legitimitet blant andre i og rundt virksomheten. Lengre fartstid i bransjen og/eller virksomheten gir i tillegg grunnlag for langsiktighet, samt evne og tålmodighet til å takle utfordringer som dukker opp på veien. Frustrasjon som følge av miljøer som er «disempowering» ble nevnt av en av lederne som det største hinderet; kultur- og styringsbarrierer som ofte er vanskelige å bryte igjennom. De fleste lederne gir uttrykk for at de møter slike hindringer når de skal igangsette ambisiøse prosjekter, og to av lederne erfarer at tålmodighet og evne til å finne felles interesser med de ulike målgruppene ofte er nøkkelen til suksess.

5.4 Ledernes systemtenkning

For å kunne knytte bånd til og koble disse gruppene til virksomhetens formål må ledere være klar over de relaterte faktorene – som mennesker, objekter, prosesser, osv. (jfr. Elkingtons systemperspektiv). For å samle innsatsen rundt et bredere perspektiv må de også foreta noen funksjonelle eller spesifikke handlinger for å påvirke disse faktorene. Nettopp dette gir lederne besvarelser klart uttrykk for; de forventer endringer i systemfaktorene (f.eks. økonomiske eller miljømessige skift) og responderer raskt ved å orientere seg grundig på relevante teknologiske fremskritt og samfunnsmessige problemer. Her forsøkte studien å identifisere noen motiver og verdier som driver denne nysgjerrigheten etter å orientere seg og tilegne seg nye løsninger.

En fellesnevner for lederne jeg studerte her, er at de synes å være svært opptatt av detaljer. De kommuniserer med klare overordnede budskap som får fram det som er viktigst for dem og organisasjonen, men er samtidig kapable til å forklare mindre forhold i virksomheten. Dette muliggjør de blant annet ved å støtte seg på håndplukkede medarbeidere i ledelsen som hele tiden kan supplere og bygge oppunder mål og visjoner. Dette gir dem troverdighet når de blir utfordret på ulike områder eller skal forsvare disposisjoner, handlinger og argumenter. Støttespillerne som lederne har valgt, har gjerne vært igjennom en lengre prosess med opplæring i samspill med de viktigste interessentene og har fått grundig innføring i ledelsens overordnede praksis gjennom mentorvirksomhet.

Et annet tema som kommer fram av spørreundersøkelsen er deres perspektiver utover personlige og selskapets egeninteresser. Mye tyder på at de fokuserer mindre på seg selv og gjerne setter virksomheten inn i en samfunnsmessig sammenheng – globalt og lokalt. Selv om de fleste lederne har vært radikale og modige i sin framtreten for å nå dit de er i dag, er de i stor grad også preget av ydmykhet og innsikt i egne begrensninger. Tre av lederne nevner f.eks. at de har ansatt sentrale medarbeidere med egenskaper og kompetanse de ikke innehar selv. Dette gjør dem mer robuste i møte med mange og ofte ulike interessenter.

5.5 utfordringer

En av lederne tar spesielt opp nødvendigheten av at virksomheten er en del av et bærekraftig samfunn. Det er ikke mulig å være en bærekraftig virksomhet i samfunn som ikke er bærekraftig i forhold til økonomi, sosiale forskjeller, miljøutfordringer etc. Alle forretningsmodeller beror på et sett av eksterne rammebetingelser, og for å ivareta bærekraftige forhold må virksomheter levere økonomisk verdiskaping som gir sosial utvikling, samtidig som det må tas hensyn til strukturelle og miljømessige behov. Retningslinjer for dette i form av standarder og mål er bla. formulert gjennom FNs ulike bærekraftsmål. Satt i et bedriftsperspektiv er utfordringer å tilpasse forretningsmodellen for å muliggjøre en «dekobling» mellom økonomisk vekst og forhold som miljøskader eller urettferdige handelsvilkår. Lederne gir samstemt uttrykk for at de selv må sette nye standarder i møte med disse utfordringene. I mangelen på eksisterende modeller for bærekraft, føler de selv at de må fungere som et eksempel for å påvirke de eksterne kreftene mot et mer bærekraftig markeds sett. De innoverer med andre ord egen forretningsmodell for å både forsvare egen virksomhet som bærekraftig, samtidig som de tar ansvar for bærekraftrelaterte problemer som ikke er selvskapte. Det eneste som rettferdiggjør dette er et langsiktig perspektiv; det vil betale seg når resten av markedet kommer «om bord» og ser mulighetene bak utfordringene vi står ovenfor som samfunn.

5.6 Altruisme og integritet

Samtidig som at lederne allerede illustrerer suksesshistorier demonstrerer de også en stor grad av integritet; de beskriver både de gode og mer utfordrende sidene rundt deres virksomhet. Som sagt fører bærekraftig praksis fortsatt til at man må ta tilsynelatende mange omveier, og noen ganger må man «svelge noen kameler». Det handler om å forsøke gjøre de riktige etiske avveiningene basert på virksomhetens formål, men samtidig også (som en av lederne uttalte):

kunne innrømme at man gjør feilskjær på veien – som man deretter lærer av. Dette beskriver en balansert tilnærming som bevarer både en viss integritet kombinert med transparens og ærlighet.

Et annet element av integritet er det å faktisk gjennomføre det de forpliktet til seg ovenfor de ulike interessentene. Her spiller selvdisiplin, ansvarsfølelse og samvittighet en viktig rolle. Gjennom å intervju personer på ulike nivåer i Lærdal Medical dannes et bilde av hvordan dette fungerer i praksis. Hovedtemaet syntes å være viktigheten av kontinuerlig rapportering og tilbakemelding som det viktigste verktøyet for å oppnå en transparent, trygg og målrettet virksomhet. Den tydelig kommuniserte bærekraftsrapporten til Lærdal dannet grunnlaget for klare retningslinjer for hele organisasjonen; noe man alltid kunne vende seg mot i usikkerhet.

«Gjør det du er god til, og bruk dette til å endre verden ...»

En annen svært viktig egenskap vil være å kunne inspirere interessenter; engasjere og motivere alle de ulike grupper som tar del i organisasjonen. En av lederne ytrer en filosofi som inspirasjon for både egne og andres rolle i virksomheten og samfunnet generelt: *«gjør det du er god til, og bruk dette til å endre verden ...»*. Med dette menes at alle har sin plass og forutsetning til å gjøre en forskjell – et inkluderende budskap til alle aktørene i og rundt virksomheten. Etter å ha overvært to prisutdelinger sitter jeg igjen med sterke inntrykk av altruisme som stråler fra lederne når de taler, supplert med karisma i ulike innpakninger. Selv om karismatiske mennesker kan ha en tendens til å være impulsive og lite regelbundne, kan nettopp denne egenskapen faktisk også utfordre regler og byråkrati – som igjen kan virke svært inspirerende. Nytenkning innenfor ledelsesmodeller og tilnærming kan være en nøkkel til mer bærekraftige bedriftsmodeller – og nettopp dette er selve grunnlaget for denne analysen.

5.7. Sensemaking

Hovedbudskapet til flere av lederne bygger på at de bruker mye tid på å lytte til og følge opp både interne og eksterne interessenter kontinuerlig. Når de står ovenfor utfordringer eller endringer som ikke er eksplisitt gitt, vil det være helt essensielt å bruke denne informasjonen for å kunne definere hindringer. Lederne referer her spesielt til både formelle og uformelle intervjuer, workshops, samlinger, samt ulike former for rapporter. Det nevnes imidlertid også at sosiale medier og annet elektronisk innhold er plattformer de nå benytter mer for å tilegne

seg viktig informasjon. Det trekkes også fram at transparens er vært viktig for dem som ledere – å skape gode tillitsforhold som gir en mer smertefri informasjonsflyt. Samtidig er de ikke redde for å se utenfor egne «vegger» og bransje for inspirasjon.

Jeg har i min analyse forsøkt å identifisere om ledernes ulike former for bærekraftstrategi faktisk stemmer overens med formålet bak virksomhetene, ved å måle misjon, visjon, verdier og formål opp mot interne og eksterne rapporter. Siden definisjonene av disse begrepene kan være litt forvirrende og disse uttalelsene ofte brukes om hverandre, har jeg fokusert på å forenkle dette for å tydelig identifisere dette i et bærekraftperspektiv (basert på Hamel og Prahalad, 1993). Misjonen er enkelt; det er det et selskap gjør. Visjonen er en ideell fremtidig tilstand for å være som virksomheten etterstreber. Verdier er bindevevet som holder organisasjonen sammen, underbygger alt og til slutt driver kulturen. Et selskaps formål kan ses som den aspirerende grunnen til eksistens som inspirerer til handling. Nettopp formålet (purpose) er det som gjentas oftest blant topplederne, og jeg opplever at dette er det som veier tyngst; noe som er gjennomgående og aldri må endres. Noe som er organisasjonens klare underliggende mål som forener alle interessenter. Tydelig kommunikasjon av formålet – både direkte til meg som forsker og til alle interessenter, synes å være ledernes foretrukne verktøy for å legitimere virksomhetens rolle i en bredere økonomisk, samfunnsmessig og miljømessig kontekst.

«... gjenkjenn at man kan tjene penger på å gjøre godt, ikke omvendt»

Ved å bruke dette verktøyet effektivt, veiledes hele organisasjonen til beslutningstaking basert på en identitet og skaper et filter for all kommunikasjon. Nettopp dette underbygger også forretningsmuligheten oppi det hele; i en verden der forbrukere, ansatte og det bredere samfunnet legger økende vekt på å samhandle med virksomheter som deler viktige verdier. Den indiske forretningskikkelsen Ratan Tata beskriver dette på følgende måte: *«Fortjeneste er som lykke ved at det er et biprodukt av andre ting. Lykke kan f.eks. stamme fra å ha en sterk følelse av formål (purpose), meningsfylt arbeid og dype relasjoner. De som besatt fokuserer på egen lykke, er vanligvis narsissister – og ender opp ulykkelige. På samme måte trenger bedrifter et formål som går utover økonomiske resultater; de trenger bærekraftstrategier som fastslår at du kan tjene penger ved å gjøre gode ting, ikke omvendt»* (Tata, 2013). Nettopp evnen til å skape en slik forståelse er en av de viktigste

ledelseskarakteristikkene identifisert i denne studien for å kunne oppnå suksessfulle virksomhetsmodeller basert på bærekraft.

Spesielt når de vender seg mot eksterne og/eller nye interessenter trekkes deres formål, samt hva de driver med og deres plass i virksomheten fram som budskap som må befestes umiddelbart. For å få til dette må de først reflektere rundt hvem de er, hvilke styrker de innehar og hva som gir dem mening. De har med andre ord et relativt klart bilde av deres profesjonelle og personlige kontekst de trenger for å utrette det de vil – enten det dreier seg om familie og venner eller kolleger og medborgere. De uttrykker et ansvar for egen arbeidsstyrke, men også for lokalsamfunnet som helhet. Sterkt engasjement i lokalsamfunnet synes ofte å være «starten på det hele» og dette er noe de verdsetter og forsøker å holde fast ved. Videre er fokus på miljøet, naturressurser og ansvar for fremtidige generasjoner framtrepende. Spesielt i lokalsamfunn som er direkte berørte av bedriftens virksomhet, ligger forholdene til rette for å danne sterkt engasjement på disse områdene.

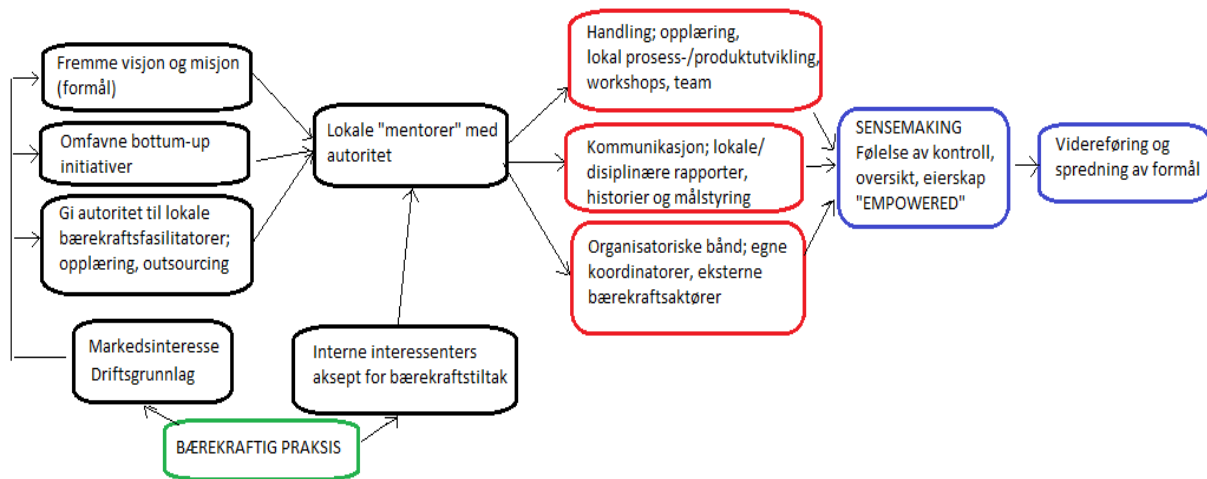
Med mange aktører og interessenter virker det svært avgjørende å ha et åpent sinn når man prøver å kartlegge mekanismene i organisasjonen; selve sensemaking-prosessen. Sprikende interesser og ulik bakgrunn vil gjøre at ledere må forme modeller som gir rom for ulike tilnærminger. Gjennom intervjuene i Lærdal fikk jeg tydelig konstatert at myndiggjøring er viktig, og med dette må lederne ta hensyn til at folk og grupper har ulike ressursgrunnlag og attributter. Oppgavefordeling og ansvar må hele tiden samsvare med hva de ulike ønsker og er kapable til å realisere. Innsatsen må ha en mening og være et synlig bidrag i virksomheten. Åpningsspørsmålene i spørreundersøkelsen ga meg innsikt i en viktig forutsetning for å få til dette. De hadde alle reflektert grundig rundt sine egne mentale modeller, holdninger og forutsetninger. Nettopp dette kan være viktig for å unngå å forvri tilnærmingen til de forskjellige dataene man til stadig får fra de ulike interessentene. Å vente med å gjøre opp endelige meninger til man har analysert tilstrekkelig data er også viktig for å kunne se ting i et bredere perspektiv.

Mye tyder på at kontraster, motsetninger og dilemmaer kan virke fremmende på virksomheters innovasjonsgrad og på denne måten bidra til bærekraftige tilpasninger. To av lederne sa spesifikt at de ser etter folk som har ulike egenskaper i forhold til deres egne og forfølger synspunkter som avviker fra deres egne. Dette bidrar blant annet til at de kan foreta små eksperimenter der de tester forutsetninger og tar andre perspektiver. Her kan man f. eks

igangsette workshops, nye team og kjøre pilotprosjekter som skiller seg fra deres normale virksomhet. Dette vil igjen gi nyttige data for iterasjon og tilslutt handlinger som kan skape positive endringer.

Alt bunner ned i det å skape mening for alle de ulike eksterne og interne interessentene i forhold til et relaterbart formål som engasjerer dem personlig. Stikkordet «Impact» (innvirkning) nevnes herunder gjennomgående av respondentene, og beskriver nettopp et bakenforliggende ønske om å se at man faktisk gjør en forskjell – om det så er snakk om lederne selv eller andre i og rundt virksomheten.

Jeg har valgt å legge fram mekanismene som ligger bak implementering og videreføringen av formål og ansvarsfølelse modell (Figur 4) – en videreutvikling av Figur 2 fra teorikapittelet. Her illustreres kanalene for bærekraftig praksis, både eksternt og internt:



Figur 3: Aktuelle mekanismer og relevante strategier for implementering av bærekraftig praksis i lys av sensemaking

Tiltak og kommunikasjon som fremmer aksept for bærekraftig praksis, kan i noen tilfeller gå på bekostning av hva som synes mest økonomisk forsvarlig på kort sikt. Det er derfor viktig at tiltakene og handlingene hele tiden underbygges av andre tydelige og relaterbare formål for interessentene. Lokale mentorer kan være en mulig løsning for effektiv videreføring; gjennom spesifikke handlings- og kommunikasjonstiltak knyttet til det aktuelle markedet. Mer direkte inkludering av lokalsamfunnene, bla. ved å gi lokalavdelingene ansvaret for egne rapporter og resultater, vil gi grunnlag for å skape forankring og motivasjon rundt det å jobbe mot et formål. Flere tar dermed eierskap til prosessen og ønsker å videreføre og utvikle virksomhetens visjoner og formål. Det ultimate målet må være å få de ansatte til å føle seg

som viktige og stolte ambassadører for virksomheten og merkevaren. Slik sikres også implementering og videreføring av formålet ut i selskapets operative virksomhet.

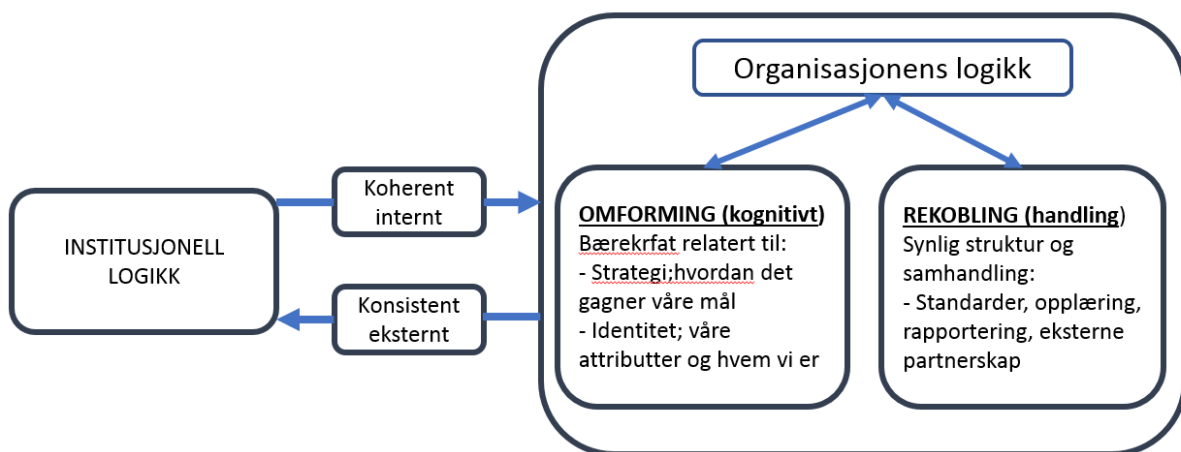
5.8 Institusjonell logikk

Fokus på prosessene beskrevet i Figur 3 bidrar til flytte mye av fokuset vekk fra kortsiktige resultatmål. Lederne i studien synes hele tiden å ha i bakhodet at bærekraftperspektivet faktisk må oppdateres kontinuerlig – det er ikke noe som kan opprettholdes av etablerte strukturer og systemer alene. Ved å i større grad bero seg på lokale krefter som læres opp og gis autoritet til å videreformidle klare formål, beveger de seg på mange måter utover tradisjonelle organisasjonsverktøy (som strategisk ledelse, driftsledelse, HRM etc.). I stedet for å tenke at kunnskap om bærekraft i organisasjoner er noe som kommer fra enkeltpersoners tanker og er en individuell kognitiv ressurs, legger de stor vekt på at dette er et resultat av noe man gjør sammen. Lederne befester med andre ord at prosessen bak kunnskapsoverføring er en sosial praksis. Her er det snakk om å bygge en ønsket praksis gjennom daglig kommunikasjon og handlinger. Disse signalene utgjør selve årsaken og konsekvensen til kulturelle endringer i forskjellige sammenhenger, og det er derfor svært viktig å være klar over påvirkningskraften på ulike interessenter. Evnen til å «zooome» inn og ut på ulike nivåer av organisasjonen for å tilpasse framturen, synes å være en av de viktigste egenskapene en leder kan inneha.

I lys av institusjonell logikk kan vi altså forstå bærekraft som en praksis i stedet for noe som organisasjoner innehar i form av systemer og kunnskap. Lederne i undersøkelsen foretar en grad av «institusjonelt entreprenørskap»; hvor de foretar sekvensering av hendelser eller overlapper ulike strukturer for å danne de funksjonene de ønsker at virksomheten skal ha. Særlig lederne med lang embetstid og mye erfaring uttrykker hvordan de aktivt bruker virksomhetens historie – både i egen analyse forut for strategiutvikling og strukturendringer samt for å bringe fram et klart budskap til hele organisasjonen. En av lederne uttrykte at vedkommende spesifikt så på historiske mønstre som bidro til å skape ønskede kulturendringer. Her var det snakk om ulike former for påvirkninger/press, handlinger og ansvarsgjøring. Å gi resultatkrav og klare standarder for praksis for lokale og regionale avdelinger er et eksempel på hvordan lederne «tvinger» inn ønsket logikk.

Å kommunisere en forståelig logikk ved noen utvalgte og klare budskap, samt bruk av oversiktlige rapporter og retningslinjer, er et klart fellestrekk i respondentenes grunnleggende praksis. På denne måten kan de skape en relativt stabil sortering og sammensetting av

velfungerende heterogene enheter. Alle lederne viser spesielt til hendelser i fortiden som har vært viktig for virksomheten, og bruker disse aktivt for å eksemplifisere ønsket praksis. Imidlertid tar de hensyn til at bærekraftpraksis hverken er lineær eller syklisk. De bruker altså erfaringer fra fortiden for å skape gjenkjennelse og muligheter for å utvikle en felles, sosialt konstruert intensjonell logikk. Dette kommer spesielt godt til syne i den utfyllende bærekraftrapporten til Lærdal Medical, der inspirerende fortellinger fra de forskjellige spesifikke nivåene i organisasjonen eksemplifiserer både bærekraftig logikk og praksis. Denne formen for rapportering synes som et av de mest effektive verktøyene en leder kan bruke for å skape en sammenhengende og konsistent logikk – både utad og innad. Mekanismene bak rapportering og annen kommunikasjon knyttet til institusjonell og organisatorisk logikk illustreres i Figur 5:



Figur 5: Bærekraftig praksis som institusjonell logikk koblet til logikk-mekanismer innad i organisasjonen

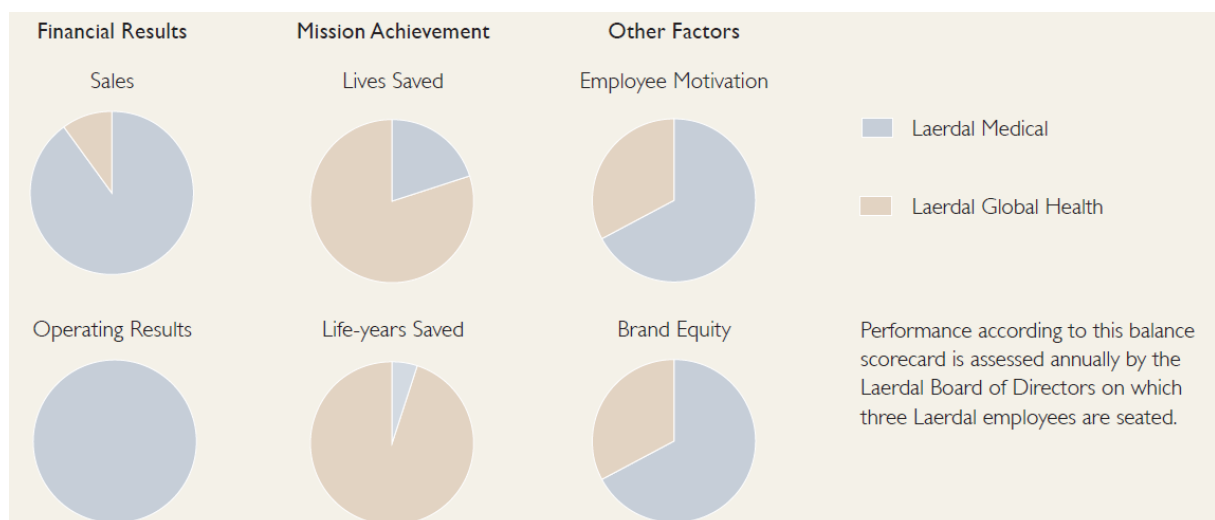
5.9 Bærekraftstrategi vs. «grønnvasking»

Selv om jeg ikke spurte alle lederne direkte om hvordan de unngikk å tegne et upresist glansbilde av deres virksomhet, trakk flere av lederne fram transparens som en gjennomgående verdi og strategi i sin virksomhet. I tillegg presiserte en av respondentene at grønnvasking ville være en kortsiktig og risikabel praksis, da forbrukerne og omgivelsene fort gjennomskuer dette. I slike tilfeller kan konsekvensene for selskapene bli svært alvorlige i form av sviktende omdømme og tapte markedsandeler med store økonomiske konsekvenser. Åpenheten i samfunnet, massemedienes fokus og kraften i sosiale medier gjør at feilgrep med tanke på manglende prestasjoner på miljø og bærekraft raskt straffer seg. Vi har den senere

tiden sett eksempler på at internasjonale merkevarer halverer sin børsverdi i løpet av timer og dager på grunn av uheldige avsløringer.

Også de største internasjonale merkevarereselskapene tar derfor grep for å endre sin praksis med hensyn til bærekraftperspektivet. Eksempler her kan være Nestlé's Nescafé som fant en ny bruk for all kaffegruten ved å bruke dampen fra produksjonen til energiforsyning for de store fabrikkene, eller klesprodusenten Patagonia som har forfulgt en sporbar grønn agenda og forpliktelse helt fra begynnelsen. Deres «kjøp mindre»-kampanje, råder folk aktivt til å ikke kjøpe det de ikke trenger ved å fremme konseptet «Reduce, Repair, Reuse, Recycle, Reimagine». De har klart å drive lønnsomt samtidig som de fordømmer materialisme og overforbruk. Med dette utfordrer de definitivt tradisjonelle markeds kampanjer og forretningsmodeller. Dette er eksempler på å skape mening og en organisatorisk logikk rundt det å være «lønnsomt god». Ved å gjøre bærekraftig logikk til en integrert del av kjernevirksomhetsmodellen, kan ledere faktisk øke bedriftens verdiposisjon.

Lærdals initiativer gjennom sin todelte virksomhet er et annet relatert eksempel på å skape bærekraftig logikk. Gjennom Lærdal Global Health (LGH) har de opprettet en non-profit virksomhet kun dedikert til å redde liv for mødre og nyfødte i lavressursland. Partnerskap med globale helseorganisasjoner utvikler LGH kostnadseffektive treningsløsninger med svært bredt nedslagsfelt. Selv om virksomheten i seg selv ikke genererer finansielle resultater, har den ringvirkninger på interessentene i form at den underbygger visjonen, misjonen og kulturen for både interne og eksterne interessenter. Under er Lærdal Medicals egen illustrasjon (figur 6) av dette hentet fra bærekraftsrapporten:



Figur 6: Lærdal Medical og Lærdal Global Health “balanserte stillingsresultater” (Lærdal Impact Update, 2018)

FNs bærekraftsmål er et svært gjentakende tema i store deler av dataene jeg har tilnærmet meg. Felles for alle lederne er at de i en eller annen form forsøker å definere hva bærekraft betyr for nettopp deres bedrift og skape logikk rundt deres identitet og formål. De forsøker å plukke fram de målene som er aller mest relevante for deres virksomhet, og framheve dette både innad og utad. Alle bedrifter er tross alt forskjellige, så en "one-size-fits-all" tilnærming vil ikke fungere. Her handler det om å identifisere hvordan bærekraft passer inn i bedriftens verdikjede og hvordan det relaterer seg til måten du lager verdi på. For et matfirma som AGT Foods er for eksempel fokus på bærekraftig matforsyning logisk; det fordrer ikke bare «grønne» produkter, men garanterer samtidig fremtidig tilgang til ressurser og råvarer som er kritiske for selskapets produksjonsprosess og forretningsgrunnlag.

Tett dialog med kunder og interessenter er en annen viktig suksessfaktor, og her framtrer toveiskommunikasjon og dialog som en viktig nøkkel. Egne koordineringsgrupper som engasjerer de ulike interessentene på tvers av organisasjonen, blir spesielt trukket frem som et tiltak som bidrar positivt her. Et annet tiltak som gjerne settes på dagsorden er tette samarbeid med frivillige organisasjoner, samt statlige organer og andre aktører i samme marked. Med dette kan man bygge partnerskap basert på felles interesser. Her kan vi igjen trekke fram det å rette seg mot noen helt spesifikke bærekraftsmål som et samkjøringspunkt.

For å oppnå endring må lederne skape engasjement, og det poengteres ofte at dette er noe som må pleies kontinuerlig. Virkelig endring kan bare komme fra innsiden og ut. Både respondentene i Lærdal og lederne uttrykker viktigheten av klare mål for virksomhetens prestasjoner innfor bærekraft og samfunnsansvar. Resultatene på dette området må måles kontinuerlig, på samme måte som virksomhetens økonomiske resultater. Ledere vil kontinuerlig møte situasjoner hvor de rent økonomiske og de mer bærekraftrettede resultatene må avveies. Dette er uavhengig av om hovedmålsettingen er å dra nytte av positive konkurransefordeler forbundet med bærekraft eller å redusere negative sosiale og miljømessige innvirkning – eller begge deler. Først når målene og avveiningene mellom disse er fastlagt og forstått av alle interessentene, kan målingene fungere som et godt grunnlag for bedriftens operative ledelse innen produksjon, markedsføring, samfunnskontakt etc.

Langsiktighet er den grunnleggende forutsetningen for bærekraft, noe som ofte kan gå på kompromiss av umiddelbar økonomisk avkastning. Dog har de studerte lederne gjennom sine

virksomheter bevist at fokus på bærekraft kan åpne enda flere dører i deres framtid – også økonomiske. Alle ytrer at de har formet sin bedriftsmodell etter et visst ansvarshensyn, men samtidig har de sett de mange mulighetene som ligger i bærekraftig praksis.

Flere av lederne poengterer likevel at det å bero seg på bærekraftstrategier ikke er noen «quick-fix». Bærekraft som forretningsstrategi kan gi konkurransefortrinn for bedrifter på lang sikt, men man må ha en viss tålmodighet og realisme med tanke på tidkrevende prosesser og vanskelige avveininger. Noen ganger må man også gjennom noen reaktive prosesser for å kunne oppnå proaktivitet på lang sikt. Lederne gir alle eksempler på tøffe beslutninger der de har måttet prioritere visse interessenter over andre for å underbygge det som skal være et koherent og konsistent formål. Dette bekrefter oppfatningen om at virksomheter som forsøker å ta snarveier og hengir seg til former for grønnvasking, tilslutt vil finne ut at de kortsiktige belønningene ikke utligner den risikoen det innebærer å bli avslørt av markedet. I dagens globaliserte samfunn og med hastigheten på de nye mediene kan dette gi katastrofale følger for omdømme og markedsverdi som det tar svært lang tid å rette opp.

6. DISKUSJON

6.1 Nytteverdi av funn

Denne studien gir et overblikk over hvordan ledere kan tilnærme seg bærekraftig praksis gjennom strategier, kunnskaper og egenskaper. De empiriske funnene har blitt knyttet opp mot eksisterende teori på området. Behovet for mer tilgjengelig empiri, forskning og teori rundt bærekraftig ledelse og bærekraft som virksomhetsstrategi er definitivt viktig i en verden som trenger nye løsninger og forretningsmodeller. Ved å fokusere på bedriftsledere som har lykket med å realisere sine visjoner for bærekraftige og ansvarlige forretningsløsninger, håper jeg å kunne gi et bidrag til utvikling av fagområdet og stimulere til implementering av slike i flere virksomheter.

6.2 Realisering av bærekraftskultur

Et hovedtema som kanskje er det viktigste supplementet til nåværende teori er det overveldende fokuset på formål («purpose»). Felles for alle lederne som ble analysert var at deres verdier hadde et klart utspring i lokalsamfunnene rundt dem og virksomhetene deres. Nettopp dette perspektivet synes som et svært egnet utgangspunkt for å sammenstille bærekraftig praksis med virksomheters nåværende strategier. Et selskap kan effektivt gjøre dette ved å fremme et formål med stor innvirkning på lokalsamfunnet, og med dette ikke bare vise vei for hva de står for men også hvorfor de handler som de gjør og hvordan de gjør det. Formålet kan da betraktes som en del av virksomhetens røtter, grunnmuren som alt annet er bygget på – inkludert bærekraftstrategien. Et slikt formål må imidlertid hele tiden støtte oppunder forretningsstrategien og bunnlinjen, på tross av at man kanskje velger å legge ekstra vekt på et område som er spesielt relevant i nettopp deres virksomhet. Dog som tidligere poengtert; tydelig suksess på ett eller flere bærekraftsområder vil kunne skape positive synergieffekter også på andre samfunns-, miljø- og økonomifaktorer. Eller som Åsmund Lærdal sa det da han grunnla bedriften sin i 1940; «Skaper vi verdier for samfunnet og gjør en god jobb, vil de gode økonomiske resultatene komme av seg selv – som igjen vil gjøre det mulig å bygge et sterkere selskap over tid.»

En transparent, etisk og engasjerende framtoning synes å være nøkkelen for å skape bærekraftig kultur og tilegne seg talentfulle medarbeidere. En ledelsesstrategi som omfatter tydelige forpliktelser til sosial- og miljøutfordringer danner grunnlaget for en sterk

organisasjonskultur og effektive relasjoner ved å hele tiden ha en humanistisk tilnærming til alle interessenter.

Det er definitivt en sammenheng mellom virksomhetens kultur, misjon, visjon og markedsadferd – samtidig som det politiske miljøet påvirker selve adopsjonen av bærekraftig ledelse (Mysen, 2012). Integrering av en bærekraftig virksomhetsstrategi kan imidlertid være et nytt og ukjent område for mange og representerer utfordringer for både interne og eksterne interessenter. Mange tradisjonelle systemer for resultatmåling fanger ikke nødvendigvis opp alle fordeler og innvirkninger bærekraftfokus har på deres virksomheter (Eccles m fl., 2012). Dette kan skape hodebry i implementeringsfasen og faktisk motvirke integrering av bærekraftig praksis. Flere av lederne i studien har selv investert i non-profit organisasjoner som kan yte støtte og veiledning for lokalsamfunnene. Synergieffektene av dette fanges ikke nødvendigvis opp av tradisjonelle lønnsomhetsanalyser.

6.3 Interessentinkludering

Et sterkt uttrykt formål med virksomheten (uttrykt gjennom visjoner, misjoner, verdier og mål) er det mest framtrædende og gjentakende suksesskriteriet fra datagrunnlaget i studien når det kommer til å påvirke interessentene. Forankring i virksomhetens visjon og formål sikrer grunnlaget for at bærekraftfokus blir ivaretatt på områder som utvikling av forretningsstrategi, HR, rekruttering, innovasjon/produktutvikling, markedsføring, informasjon/PR etc. De fleste lederne i studien benytter seg av årlige rapporteringer (som bærekraftrapporter) for å knytte bærekraftstrategien opp til selskapets kjernevirksomhet og operative aktiviteter og resultater. Dette er med på å forsterke og forankre bærekraftperspektivet i selskapets kultur, verdier og operative praksis.

Det er dog ikke alle bedriftsledere som klarer å framstille et slikt formål som de lederne jeg her har studert – og som har oppnådd internasjonal anerkjennelse for nettopp dette.

Tradisjonell bedriftsteori kan gi uttrykk for at fokus på bærekraftige formål kan gå på bekostning av økonomisk avkastning, selve livsgrunnlaget til virksomheten. Imidlertid viser en omfattende gjennomgang av mer enn 100 akademiske studier av bærekraftig investering utført av Deutsche Bank det stikk motsatte (Fulton m fl., 2012). Forskningen legger fram at selskaper med bemerkelser for CSR og ESG-faktorer har lavere kapitalkostnader i form av gjeld og egenkapital. Markedet gjenkjenner nemlig at disse selskapene har lavere risiko enn andre selskaper og belønner dem tilsvarende.

Videre kan det stilles spørsmål til hvor stor innsats på bærekraftfronten som er det optimale – den riktige balansen for virksomhetene og samfunnet sett under ett. Forutsatt de systemiske begrensningene (som markeder drevet av kortsiktige resultatkrav og krevende aksjeeiere) kan det ofte synes vanskelig å ha en radikal bærekraftagenda. Kanskje må man her tenke helt nytt; for eksempel ved å følge Buckminister Fullers råd: «Du forandrer aldri ting ved å bekjempe den eksisterende virkeligheten. For å endre noe, bygges en ny modell som gjør den eksisterende modellen utdatert» (McElroy, 2015). Lederne i studien sitt fokus på et bredere mer sammensatt formål framfor rene resultatmål kan ses på som en utradisjonell tilnærming – i retning av en mulig ny og relevant modell for et marked med nye krav og forutsetninger. Mye tyder på at bedrifter må være med på å gjøre drastiske endringer for å nå klimamål og andre bærekraftmål og årsaken er enkel; tidsfaktoren eller nettopp mangelen på tid er et kraftig insentiv for handling. «Business as usual» holder ikke i en slik situasjon.

6.4 Bærekraftig praksis

Ut ifra innsatsene som har blitt beskrevet av lederne selv og hva som har blitt rapportert både fra innsiden og utsiden, har jeg forsøkt å trekke noen slutninger for hvordan ledere skal tilnærme seg bærekraftig praksis. For det første må det foretas tiltak som er radikale og som samtidig er forankret i det praktiske for å kunne bli en del av virksomhetens forretningsgrunnlag og kjernevirksomhet. For det andre bør klarhet og enkelhet være et ledende designprinsipp når formålet skal kommuniseres for å unngå usikkerhet. FNs bærekraftmål kan fungere som et referansepunkt som artikulere hva som er "godt nok". Dette må imidlertid implementeres på bedriftsnivå i henhold til en tidsramme basert på vitenskap og håndheves direkte av ledelsen, men også til en viss grad støttes av interessentaktivisme. Dette gir et begrep om når, hvorfor og hva som skal gjøres – men det siste og kanskje viktigste steget er å klargjøre hvordan det skal gjøres. Her kommer vi tilbake til tydelige handlingsplaner med spesifikke formål og gjerne noen spesielt relevante bærekraftstiltak for deres egen virksomhet.

Det er viktig å ta med at suksess eller fiasko med hensyn bærekraftstrategiene ikke bare måles på resultat og tap; det må også måles på trivsel for milliarder av mennesker og hele klodens tilstand. Tross større fokus på og omtale av bærekraft er konfliktnivået i verden truende og klima, vannressurser, hav, skog, jord og biologisk mangfold forringes. Her bør vi se nærmere på Elkingtons triple bunnlinje, som nettopp ble designet for å være mer enn bare et regnskapsverktøy. Teorien var ment for å framprovosere dypere tanker om kapitalisme og

fremtid, men dessverre har mange forstått konseptet som en balansehandling – noe som har resultert en slags trade-off-mentalitet. Dette konseptet har sammen med andre lignende varianter blitt tatt opp og «utvasket» av rådgivere og konsulenter innen kommunikasjon, regnskap og strategiutvikling.

Tusenvis av bunnlinjebaserte rapporter produseres nå årlig, dog er det langt fra klart at dataene blir samlet og analysert på en måte som virkelig hjelper beslutningstakere til å spore, forstå og håndtere systemiske effekter av menneskelig aktivitet (Elkington, 2018). Elkington mener vi trenger en helt ny bølge av bunnlinje-basert innovasjon og distribusjon. Videre poengterer han at vi mangler det tilstrekkelige tempoet og omfanget – den nødvendige radikale hensikten som behøves for å stanse overskridelsene av planetens bæreevne.

Selv om innovasjon er en nøkkelfaktor som etterstrebes i stor grad i stadig tøffere og mer omskiftelige markeder, er ikke nyskaping og vekst for enhver pris løsningen. Faktisk kommer det fram av intervjuene at bærekraftfokus på mange måter demper innovasjonshastigheten ved at nye perspektiver og helhetshensyn legges inn som forutsetninger i arbeidet. På mange måter er det selve ledelsesmodellen og perspektivet som de fokuserer på å innovere, og det er dette som danner grunnlag for de langsiktige positive virkningene. Denne endringen kan knyttes til hva Elkington (2018) refererer til som en «rekalibrering» av bunnlinjen – en ny kode for morgendagens kapitalisme, og en regenerering av våre økonomier, samfunn og hele biosfæren. Mange ledere kan nok føle at de «skyter i blinde» når det gjelder vektlegging og regnskap av samfunns- og miljøaspekter. Denne studien eksemplifiserer nyttige perspektiver rundt dette, men det har også allerede blitt utviklet mer håndfast metodikk for å måle resultater som inkluderer bunnlinjen i et mer helhetlig perspektiv.

6.5 Strategiske verktøy

Selv om lederne i denne studien på mange måter baner en vei for bærekraftig praksis (hovedsakelig basert på egen overbevisning, ambisjon og gjennomføringskraft), vil standardiserte strategiske verktøy og metodikk gjøre det enklere å adoptere relevante tiltak for andre virksomheter og bedriftsledere. Et godt eksempel er World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) sitt omfattende verktøy for «Integrated Profit and Loss» (IP&L) metodikk – som skal være et nytt skritt mot framtidens resultatmåling av virksomheter. De tilbyr ulike maler for å hjelpe bedrifter til å måle og verdsette natur-, sosial-

og menneskekapital. Disse er utviklet gjennom et samarbeid der konsernledere som representerer 200 ledende bedrifter står sammen om å akselerere overgangen til en bærekraftig verden. Slike initiativ skal gjøre håndfast metodikk tilgjengelig og dermed forenkle og forbedre beslutningsprosesser. På denne måten kan ledere opprettholde verdiskaping på sikt ved å øke bevisstheten rundt risiko og muligheter som ytre faktorer skaper gir (gjennom kvantifisering og verdisetting). WBCSD (2018) beskriver dagens situasjon når det kommer til verdisetting blant virksomheter (Figur 7):

Approaches for accounting, valuation and reporting on natural, social and human capital aren't as mature as their financial equivalents. Some of the differences are summarized below but approaches are evolving fast, so experimentation is encouraged.

	Financial accounting, valuation and reporting (examples are non-exhaustive)	Natural, social and human capital accounting, valuation and reporting (examples are non-exhaustive)
Prescriptive standards?	Yes, for regulated disclosures e.g. IFRS	No, but increasing levels of guidance available and standards are emerging
Used for internal management?	Yes, widely used in management accounting and internal project appraisal	Increasingly, natural, social and human capital assessments are being used in a wide range of strategic and operational decision contexts within companies
Used for external disclosure of performance?	Yes, all listed companies must report periodically on their financial performance	Sometimes, but reporting is not required and formats are not standardized
Results comparable between companies?	Broadly yes – if companies publish accounts following the same reporting standards (e.g. IFRS)	Generally no, but the process of standardization is under way. Companies and investors can choose to apply common approaches, values and reporting formats if comparability is a priority
Is there a standard assessment boundary?	Yes – financial statements cover the revenues, costs, assets and liabilities attributable to a legal entity	No, the assessment boundary depends on the purpose of the assessment
How are monetary values derived?	Transaction values based on market prices, historic costs (assets), present value after discounting (financial assets and liabilities)	Market values where applicable, 'cost-based' approaches in some instances, established non-market valuation techniques (willingness-to-pay based) in other areas
Stocks, flows or both?	Both: Balance Sheet (stocks) P&L (flows)	Natural capital: large land owners/managers tend to focus on stocks while flows are more commonly considered by downstream companies. Social capital: primary focus on flows. Human capital: both stocks and flows.
Assurance / third-party verification of results	Mandatory for regulated disclosures by large companies	Optional, and currently lacking prescriptive guidance on how assurance should be performed

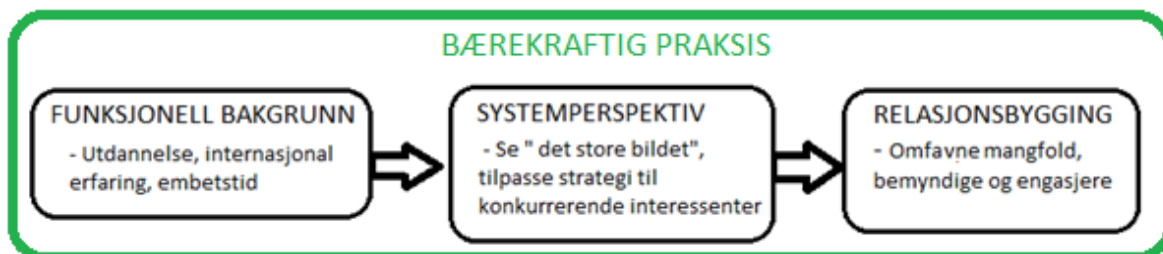
Figur 7: WBCSDs sammenligning av økonomisk vs. natur-/miljø-/menneskelig verdisetting/rapportering

Selv om bærekraftige prosjekter i seg selv kan ha direkte finansielle drivere (som innovasjon, differensiering, verdikjedeforbedringer og redusering av ulike former for risiko), dekker ikke en slik tilnærming alle verdiene som natur-, sosial- og humankapital bringer til virksomheten. Det oppfordres til eksperimentering for å kunne nærme seg bedre løsninger for dette, og det er nettopp slik eksperimentering denne studien har funnet eksempler på. Alle lederne som deltok visste at verdigrunnlaget for deres virksomhet var bredere enn hva som kommer fram av mer tradisjonelle bedriftsmodeller, og i mangel på håndfaste verktøy har de oppdaget nye innganger gjennom erfaring fra handling «med hjertet». De utviklet etter hvert egne strategier for å oppnå deres formål, og disse strategiene vil kunne stå som eksempler for utvikling av mer håndfaste verktøy.

6.6 Bærekraftig ledermodell

Fra eksisterende forskning og teori, supplert med data fra analysen min, kan det nå trekkes fram noen underbyggende karakteristikk for bærekraftig lederskap. En funksjonell bakgrunn, gjerne med internasjonale erfaringer og en viss embetstid vil kunne hjelpe en leder i møte med utfordringer som bærekraftig praksis innebærer. Dette kan frambringe evnen til å sette egen funksjon og virksomhet inn i en større sammenheng (historisk, kulturelt, etisk, samfunnsmessig), noe som synes enda viktigere enn akademisk utdanning og teoretisk kunnskap om strategi- og ledelsesmodeller. Utover bakgrunn er det dog mye som kan erverves av kompetanse og ferdigheter for å lykkes som bærekraftig leder. Det aller viktigste momentet identifisert her er knyttet til det å konsentrere innsatsen om å knytte et tydelig formål (purpose) til selskapets visjon, verdier, mål og strategier. Formålet vil i tråd med mekanismene beskrevet rundt sensemaking og institusjonell logikk kunne operasjonalisere bærekraftstrategien på alle virksomhetsområder og avdelinger i bedriften.

Ledere må hele tiden ha et samfunnsmessig og etisk helhetsperspektiv i all sin virksomhet, men det synes vel så viktig å kunne lene seg på utvalgte personer som deler samme verdi-grunnlag. Lederne må evne å engasjere interessenter på tvers av avdelinger, landegrenser og kulturer, og her synes det helt nødvendig å kunne støtte seg på andre medspillere for å kunne ta ulike perspektiver og tilpasse kommunikasjonen deretter. Styrking og oppmuntring av de ulike interessentene muliggjøres med tydelig planlegging av ulike kommunikasjonstiltak og arenaer særlig med fokus på personlig dialog gjennom en til en møter, workshops og samlinger kombinert med formell rapportering på mål og resultater. Følgende modell (Figur 8) illustrerer de grunnleggende karakteristikkene identifisert i studien som bidrar til å oppnå legitimitet og engasjement rundt bærekraftig virksomhet:



Figur 8: Lederkarakteristikk som fordrer bærekraftig praksis

Funksjonell bakgrunn utgjør de grunnleggende forutsetningene lederen har for å nå fram med en bærekraftig tilnærming – og beror på egenskaper som i stor grad kan tilegnes. Å kunne identifisere de mulighetene som bærekraft representerer i markedssystemet, beror på evnen til å påvirke et bredt utvalg av interessenter, som gjerne har forskjellig og konkurrerende interesser. Dette innebærer å gå bort ifra et ensidig fokus på ansatte, kunder og aksjonærer; hovedinteressentene i tradisjonelle lederskapsmodeller – ved å forme ett felles formål (som inkluderer øvrige interessenter som lokalbefolkning, miljøorganisasjoner, myndigheter etc.). For å formidle dette må ledere inneha den intellektuelle fleksibilitet til å se «det store bildet», og samtidig kunne foreta strategiske analyser ned på detaljnivå samt skifte perspektiver (også mellom lokale og globale) raskt og ofte der det er nødvendig. Dette er en kontinuerlig kommunikasjonsprosess som må simplifiseres ved å konsistent legge fram at deres produkter, tjenester og løsninger og virksomhet for øvrig tjener spesifikke behov og samfunnsinteresser; formålet.

Et aktivt og forpliktende forhold til ett eller flere av FNs bærekraftsmål anses som en avgjørende faktor. Dette sikrer en global referansebase som gir grunnlag for koherent kommunikasjon med ett felles budskap ovenfor absolutt alle interessenter. Dette danner grunnlaget for relasjonsbygging og gjør at flere vil identifisere og engasjere seg, noe som igjen muliggjør videreføring av praksis ved bemyndigelse av aktører som føler ansvar og eierskap til virksomhetens formål.

6.7 Relevans og videre forskning

På tross av at lederne i denne studien har fått befestet sin praksis som bærekraft, er utvalget i denne studien begrenset til en håndfull toppledere. Selv om innsamlede data også støttes på annen forskning og teori, vil ikke studiens empiri og bredde være stor nok til å gjøre slutninger som kan generaliseres fullstendig. Den kan imidlertid komplettere og utvide eksisterende arbeid koblet mot bærekraftig ledelse. Innsikten her kan være nyttige ved rekruttering og/eller opplæring av aktører som ønsker å ta bærekraftsansvar, samt studenter innen ledelse, miljø, økonomi og samfunnsdynamikk. I tillegg genereres en hypotese rundt grunnleggende forutsetninger for bærekraftig praksis; som antyder spesifikke ledelseskarakteristikker som fordrer økonomisk velstand, økologisk kvalitet og sosial rettferdighet samtidig.

Teori og referansemodeller rundt bærekraftig ledelse er langt fra fullkommen når det kommer til å takle framtidens bærekraftrelaterte utfordringer. Det er allerede stor interesse for fagområdet og stadig flere bedrifter setter fokus på samfunnsansvar og bærekraft i sin strategiutvikling. Flere bedrifter har også lansert produkter og løsninger som er basert på et bærekraftperspektiv. Offentlige krav, forbrukerengasjement og økende etterspørsel etter bærekraftige løsninger/produkter har satt fart i utviklingen. Likevel er det fremdeles mangel på gode rollemodeller, teoretisk kompetanse og metodikk på området. Denne studien legger fram noen «best practice»-erfaringer, arbeidsmodeller og relevante innfallsvinkler, men videre validering og forskning på bærekraftige ledelses- og forretningsstrategier behøves definitivt. Følgende forslag til ytterligere studier og forskning kan danne et klarere bilde av «den bærekraftige lederen» og forutsetningene for utvikling av suksessfulle bærekraftstrategier:

- Adressering av kompetanse og strategier satt i sammenheng med bedriftsledernes roller som innovatører/stakeholders/ansvarlige kombinert med resultatfokus og verdiskaping i bedriftsøkonomisk sammenheng
- Grave dypere i forholdet mellom et systemperspektiv og ledelse
- Gjennomføre en kvantitativ studie som støtter/avviser de kvalitative teoriene utviklet her. Kan bærekraftkompetanse faktisk måles på en god måte?
- Kartlegge betydningen av aktiv bærekraftfokus gjennom markedsundersøkelser, myndighetskontakt og prognoser. Hvilke tilpasninger/endringer må gjennomføres av ulike bransjer for å overleve og hvilke grep vil kunne gi konkurransefortrinn i nærfremtid. Kombinere undersøkelse i Norge med internasjonal empiri
- Utforske sammenhenger mellom flere sosiologiske teorier (som f eks. spiraldynamikk eller integrasjon) og bærekraftledelse
- Kartlegge betydning av bærekraft og samfunnsansvar og formål (purpose) som virkemiddel i markedsføringen.

7. KONKLUSJON

Denne studien legger fram flere eksempler på at bærekraftige ledelsesstrategier både kan gi økt merkevareomdømme, interessenttilfredshet og økonomiske fordeler. Gjennom deres organisasjoner har de studerte ledere holdt bærekraft som et ledende prinsipp, gjerne helt fra etableringen av virksomheten. I analysen av deres praksis framkom spesielt to temaer; realisering av bærekraftkultur og interessentinkludering, gjennom kommunikasjon av et tydelig formål (purpose) som begrunner prioritering og praksis med bærekraftige motiv. Herunder legges mye vekt på betydningen av et sterkt engasjement i lokalsamfunnet med utdanning og utvikling tilpasset aktuelle forhold og forutsetninger. Å skape lokalt engasjement beror i stor grad på lederens evne til å formidle et troverdig formål med virksomheten og tiltakene for ulike interessenter; noe hver og en av dem kan knytte seg til rent personlig. Formål synes faktisk å være det viktigste holdepunktet for utvikling av bærekraftig strategi – eller som Ratan Tata (2013) uttalte: «... gjenkjenn at man kan tjene penger på å gjøre godt, ikke omvendt»

Videre har det blitt bekreftet at bærekraftig ledere og deres strategier skiller seg noe fra andre lederskapsstiler. Den underliggende motivasjonen og selve grunnlaget for deres oppførsel, stammer fra en iboende streben etter «å gjøre godt»; knytte virksomheten til et bærekraftig formål. På grunnlag av dette har de bygget en forretningsmodell som både sørger for at egen virksomhet er bærekraftig, samtidig som de fokuserer på å skape synergieffekter som bidrar i positiv retning utenfor organisasjonen. De mener at dette vil gagne samfunnet som helhet og samtidig gi dem selv og virksomheten flere muligheter på lang sikt. Dette tillater dem også å bygge forhold til et bredere spekter av interessenter og skape verdier for dem. De kan dermed påvirke et større utvalg av interessenter med både forskjellige og konkurrerende interesser, i stedet for å fokusere primært på ansatte, kunder og aksjonærer (jfr. mer tradisjonelle modeller). Med tanke på at markedet også forbinder slik innsats med lavere risiko, tyder mye på at ansvarshensyn og mulighetshensyn går hånd i hånd når det kommer til bærekraftig praksis!

Det kommer fram at ledere hele tiden er avhengige av styremedlemmer og aksjonærer som aktive støttespillere for å kunne tilpasse og implementere vellykkede bærekraftige strategier. Selv om det for øyeblikket synes lettere for privateide bedrifter å innføre bærekraftig praksis, er det dog tegn på at holdningsendringer i samfunnet kan legge til rette for en mer kollektiv endring. Sterke organisasjoner og folkeaksjoner kombinert med sosiale medier forsterker krav

om raske endringer og bærekraftige løsninger. Dette kan ytterligere forsterke etterspørselen etter visjonære ledere og nye virksomhetsstrategier. Ved relasjonsbygging, meningsskapelse og myndiggjøring helt ned på lokalnivå, dannes grunnlag for at flere kan fungere som støttespillere. De oppfatter og føler et ansvar og eierskap og blir samtidig gjort oppmerksomme på mulighetene som ligger i det å foreta drastiske bærekraftstiltak. På denne måten kan flere være med på å virkelig omfavne et mer bredspektret og langsiktig formål.

Alt tyder nemlig på at kampen for et bærekraftig samfunn ikke kan oppnås uten at næringslivet tar en fremtredende rolle. Gjennom å fremme et formål som støtter den tredelte bunnlinje vil virksomhetene selv være med på å lede denne kampen, og dermed skape synergieffekter som er positive for markedet og samfunnet som helhet. Hvis ledere klarer å fremme formål; gjennom å engasjere, bemyndige og utvikle et stort mangfold av interessenter, vil de kunne vise til resultater på flere områder og dermed sette helt nye standarder og skape bærekraftmodeller. Verktøyene og karakteristikken lagt fram i denne studien kan i så måte hjelpe bedriftsledere med å benytte sin posisjon til å lede an mot en bærekraftig tilværelse på denne kloden. Identifiserte forutsetninger i form av funksjonell bakgrunn, evne til relasjonsbygging og til å ta et systemperspektiv, illustrerer hva som bør sees etter og etterstrebes – hva som former en bærekraftig leder.

REFERANSER

- Bansal, Pratima, og Mark R. DesJardine (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization* 12.1
- Berrone, P., Fosfuri, A. og Gelabert, L. (2015). Does Greenwashing Pay Off? Understanding the Relationship Between Environmental Actions and Environmental Legitimacy. *Journal of Business Ethic*
- Berger, P. og Luckmann, T. (1967): *The Social Construction of Reality*
- Corbin, J., og Strauss, A. (2008): *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*
- Eccles, R. G., Ioannou, I., og Serafeim, G. (2012). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance (Working Paper No. 17950). National Bureau of Economic Research. Hentet fra <http://www.nber.org/papers/w17950>
- Elkington, J. (1999): *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*
- Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Fulton, M., Kahn, B.M. og Sharples, C. (2012). “Sustainable Investing, Establishing LongTerm Value and Performance.” Report of DB Climate Change Advisors, Deutsche Bank.
- Hamel, G., og Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 75–84.
- Huang, S.K. (2013). “The impact of CEO characteristics on corporate sustainable development.” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20, 234–244
- Jørgensen, S. og L.J.T. Pedersen (2015): *Responsible and Profitable: Strategies for Sustainable Business Model*

- Kotler, P. (2017). Philip Kotler: some of my adventures in marketing. *Journal of Historical Research in Marketing*, 9(2), 203-208.
- Laerdal Report on Sustainability (2016): Helping build a better society – progress rapport. Hentet fra <https://www.laerdal.com/no/about-us/laerdal-report-on-sustainability/>
- Laerdal Impact Update (2018): Saving more lives – together. Hentet fra <https://www.laerdal.com/no/about-us/laerdal-report-on-sustainability/>
- McElroy, D. (2015). We can't defeat the existing system; we must build a better one instead. David McElroy. Hentet fra: <https://www.davidmcelroy.org/?p=18991>
- Leisinger, K. (2015). Business needs to embrace sustainability targets. *Nature*, 528(7581), pp.165-165.
- Nielsen. (2014). Global Consumers are Willing to Put Their Money Where Their Heart is When it Comes to Goods and Services from Companies Committed to Social Responsibility. Hentet fra <https://www.nielsen.com/us/en/press-room/2014/global-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is.html>
- Pachauri, R.K. og L. Meyer (2014). *Climate Change 2014: Synthesis Report*
- Patagonia. (2015). *Footprint Chronicles* [referanse 06/12/2015]. Hentet fra: <http://www.patagonia.com/eu/enGB/footprint>
- Rahardjo, H., Idrus, M. S., Hadiwidjojo, D., og Aisjah, S. (2013). Factors that determine the success of corporate sustainability management. *Journal of Management Research*, 5(2), 1–16. doi:10.5296/jmr.v5i2.2993
- Snoj, B., Gabrijan, V. og Milfelner, B. (2010). Internal and external market orientation as organizational resources - consequences for market and financial performance. *Tržište*. 22. 223-241.
- University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL). (2015, July; oppdatert 2017, November). *Rewiring the Economy: Ten tasks, ten years*. Cambridge, UK: Cambridge Institute for Sustainability Leadership

United Nations World Commission on Environment and Development (1987): Our common future - Brundtland Report

Weick, K. E. 1995. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., og Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4): 409-421

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publication

VEDLEGG 1 – INFORMERT SAMTYKKE

Du er invitert til å delta i en studie som undersøker strategier og egenskaper som ligger bak bærekraftig lederskap. Jeg inviterer nettopp deg for å danne et bredere perspektiv på ledelsen innvirkning på virksomheten. Dette er et informasjonsskriv som beskriver studien og rammen rundt før du eventuelt bestemmer deg for å ta del i den.

Denne studien blir utført av en masterstudent Håkon Berger ved Handelshøyskolen på NMBU

Bakgrunnsinformasjon:

Formålet med denne casestudien er å utforske hvordan bedriftsledere kan suksessfullt implementere bærekraftstrategier. Jeg ønsker å søke de spesifikke strategiene, taktikkene og egenskapene som ledere benytter for å lede sine bærekraftige organisasjoner

Gjennomføring:

Hvis du godtar å være i denne studien, vil du bli bedt om å:

- Planlegge et intervju med meg, som varer ca. 20 minutter.
- Tillate meg å ta opp intervjuet, slik at jeg kan nøyaktig dokumentere din respons
- Gjennomgå lydbåndet og bli bedt om ytterligere avklaring
- Jeg vil sende en kort oppsummering av resultatene av studien etter ferdigstillingen

Frivillig studietype:

Denne studien er frivillig. Alle vil respektere din beslutning om du velger å være i eller ikke studien. Ingen vil behandle deg annerledes hvis du bestemmer deg for ikke å være i studien. Hvis du bestemmer deg for delta i studien, kan du fortsatt ombestemme deg og trekke deg før jeg framlegger studien i Mai.

Risiko og fordeler ved å være i studien:

Deltakelse i denne studien utgjør ingen risiko for helse, sikkerhet og trivsel. Ved å delta i denne studien kan du bidra til å utvikle beste praksis for ledere som ønsker bærekraftig drift av organisasjonen

Personvern:

All informasjon du oppgir, er fortrolig. Jeg vil ikke bruke din personlige informasjon eller organisasjonens informasjon til andre formål enn dette forskningsprosjektet. Jeg vil heller ikke inkludere navnet ditt eller noe annet kunne identifisere deg i studierapporter

Forskning og forskningsetikk

Forskningen skal være fri for vitenskapelig uredelighet. Forskningen skal følge generelle forskningsetiske prinsipper som respekt, konsekvens, rettferdighet. Jeg vil ha en grunnleggende respekt for menneskeverdet, din integritet, frihet og medbestemmelse og respekt for kravet om informert samtykke. Denne forskningen skal bestrebe seg på å bidra til å bevare og fremme bærekraft, på kort og lang sikt.

Kontakter og spørsmål:

Hvis du har ytterligere spørsmål kan du kontakte meg på hberger@nmbu.no

VEDLEGG 2 – SPØRREUNDERSØKELSE TIL LEDERE

- Can you characterize your passion or sense of purpose? What do you want to accomplish during your career?
- What kind of differences have you made so far?
- Can you point out some difficulties have you faced so far, and how have you dealt with them?
- Can you try to define the purpose of your business and its role in a broader society?
- Do you have a specific vision for your business and/or your industry?
- Have you involved your stakeholders directly in the strategy formulation process? If so, how have you done this?
- How do you inspire these stakeholders and engage with them? Do you know how you will validate that you have been successful with this?
- Have you picked certain team members based on their background? If so, do you have much in common as professionals and/or in general?
- Optional: Would you like to add anything about your role as a leader?

VEDLEGG 3 – INTERVJUGUIDE LÆRDAL MEDICAL

1)Rammesetting	1. Løs prat Uformell prat 2. Informasjon (se vedlegg 1) <ul style="list-style-type: none">• ‘Gjør rede for temaet ved samtalen (bakgrunn, formål)’• ‘Forklarer hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og grad av anonymitet’• ‘Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål’• ‘Informerer om opptak, og sørger for samtykke til dette’
2)Erfaringer	3. Overgangsspørsmål <ul style="list-style-type: none">• Har du erfaringer med forretningsstrategier som du ser på som spesielt bærekraftig i din stilling?• Hvordan opplever du at merkevareverdien og kundetilfredshet veies opp mot ren økonomiske levedyktighet?• Kan du sette fingeren på praksiser og/eller prestasjonsdrivere i Lærdal som spesifikt fokuserer på bærekraft?
3)Fokusering	4. Nøkkelspørsmål <ul style="list-style-type: none">• På hvilken måte bruker ledelsen slike strategier mot sine interessenter (både interne og eksterne) - også utover rent reaktive aktiviteter?• Hvilke fordeler ser du i at Lærdal benytter seg av bærekraftig ledelsesstrategier?• Hvilke ulemper kan organisasjonen oppleve ved et slikt sterkt bærekraftig engasjement?• I hvilken grad har kulturelle forskjeller innvirkning på virksomheten, og hvordan håndteres disse?• Kan du sette fingeren på noen aktuelle etiske problemstillinger i deres virksomhet?• Hvordan behandles slike problemstillinger i bedriften?• Hvorfor tror du Tore Lærdal fikk utmerkelsen av «Business for Peace»?• Har du noen spesifikke forslag til hvordan bedriftsledere kan integrere bærekraftige strategier, også for å få konkurransefortrinn?
4)Tilbakeblikk	5. Oppsummering <ul style="list-style-type: none">• Oppsummer umiddelbare hovedinntrykk• Har jeg forstått deg riktig? Noe du vil legge til?



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway

