

Masteroppgave i Miljøpsykologi

MPSY3010

Grønne strategier i det grønne skiftet

En studie av grønne bedrifters organisasjonskultur



(Hentet fra <http://integratedsustainability.co.in/sites/default/files/slider/HSE.png>)

Marika Mellegaard Bové

111547

Høgskolen i Lillehammer mai 2017



Forord

Et samarbeid

Oppgaven er en del av et samarbeid mellom doktorgradsstipendiat Ingeborg Flagstad og meg som er masterstudent i miljøpsykologi.

Ingeborg er utdannet sosialpsykolog og tar sin doktorgrad innen miljøpsykologi. Faglig er hun opptatt av gruppedynamikk, er vokst opp og bor på en gård og har interesse for biodynamisk mat. Jeg har i de senere årene engasjert meg i miljø saker, både politisk og med arbeid i ideelle organisasjoner. For oss begge var det å forske på *Grønne strategier i det grønne skiftet*, et naturlig skritt videre og en mulighet for å gå i dybden i ett av miljøsakens mange aspekter.

Arbeidsform

Jeg ble tidlig invitert inn i doktorgradprosjektet til Ingeborg Flagstad som ønsket en samarbeidspartner.

Vi har samarbeidet gjennom hele prosessen, og vært felles om forarbeid og faglige diskusjoner, utforming av intervjuguide og spørreskjema, kildebruk og litteratur og innsamling av data. Data er samlet inn ved gruppeintervjuer, intervjuguiden og selve intervjuene gjorde vi også sammen. I de fleste av intervjuene var Ingeborg moderator og jeg var observatør, men jeg var moderator i intervju 4 (på engelsk). Vi samarbeidet om valg av analysemetode og mye av selve analysen av datamaterialet. Jeg har transkribert intervjuene og Ingeborg plottet inn de kvantitative data fra spørreskjemaene.

Ut ifra dette skriver Ingeborg sin avhandling og jeg min oppgave.

Abstract

This master thesis in Environmental Psychology deals with green culture and climate in green organizations. The eight companies or smaller workplaces, which we have asked to participate, all do their business in a pro-environmental and sustainable manner - and communicate this approach to among others, their customers.

This study presents eight focus group of employees in these companies in the form of group interviews, topics related to environmental values and actions is discussed and explained. The interviews were transcribed and analysed using a qualitative methodology, based on Grounded theory methods. The results are presented and discussed to convey a better understanding how to maintain pro-environmental values in organizations and enhance proenvironmental behaviour.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
<i>Et samarbeid</i>	2
<i>Arbeidsform</i>	2
Abstract	3
Innledning	8
<i>Intensjon</i>	8
<i>Hensikt med oppgaven</i>	8
<i>Problemstilling</i>	8
<i>Viktige begrepsavklaringer</i>	10
<i>Disposisjon – for videre lesning</i>	10
Bakgrunn	11
<i>Global status - det store bildet</i>	11
Forbruk og globalisering	12
Internasjonale avtaler	13
Næringslivets rolle	13
<i>Kontekst</i>	14
Norge i verden.....	14
Økologisk forbruk og landbruk.....	15
Grønne bedrifter og organisasjoner i Norge.....	15
Miljøsertifisering	16
Miljømerkede produkter.....	16
<i>Disposisjon og avgrensning av oppgaven</i>	17
Seleksjonskriterier	17
Teoretisk grunnlag	19
<i>Miljøpsykologi</i>	19
Miljøatferd på individnivå.....	19
Miljøatferd på gruppenivå	20
Organisasjonspsykologi	20
Økonomi.....	21
<i>Vanlige teorier på området</i>	21
Promiljø - organisasjonskultur	21
Organisasjonskultur og -klima	22

<i>Benyttet teori</i>	22
Integrert modell for kultur og klima.....	23
<i>Begrepsavklaringer</i>	24
Organisasjoners kultur og klima som begrep	24
<i>Teori og bakgrunn</i>	26
Organisasjonskultur.....	27
Organisatorisk pro-miljøatferd; kultur og klima	29
Bærekraft og forretnings-respons.....	30
Lederdrevne mekanismer og Top-down mekanismer	30
Roller, ansvar og lederpraksis som fremmer bærekraft	31
Medlemsdrevde mekanismer.....	31
Grupper og subkulturer	31
Organisasjonsliv – sykluser i bedrifts klima og kultur.....	32
Natur og interrelasjonen mellom kultur og klima	32
Organisasjonsklima	33
Metode	33
<i>Benyttet metode med begrunnelse</i>	33
Kvalitativ metode	33
Hvordan data ble samlet	34
Kvantitativ metode	34
Andre tilgrensende metoder	34
Intervju - fokusgruppeintervju.....	35
Forskerens rolle og reaktivitet.....	36
<i>Undersøkelsesopplegg</i>	37
Design og valg av undersøkelse	37
Utvalg	37
Intervjuguiden	38
Pilotintervju	38
Intervjuene.....	39
Spørreskjema	39
Analyse	40
<i>Grounded Theory</i>	40
Data- analyse samspill.....	40
Komparativ metode og sosial konstruktivisme	40

Variasjon i utvalg	41
Analyse.....	41
Rike beskrivende data	41
Koding og hypotesetesting	42
Forskerens nærhet til data og analyse	42
Transkribering	43
Koding	44
Resultater	44
<i>Hovedtemaer.....</i>	<i>44</i>
<i>Presentasjon av behandlet datamateriale.....</i>	<i>44</i>
<i>Bedriftenes utgangspunkt og rammebetingelser.....</i>	<i>46</i>
Motivasjon og drivere	46
Kjerneverdier.....	47
Bakgrunn, oppvekst og familie	47
Idoler og forbilder	49
Miljøbevissthet.....	49
Miljøskade og forurensing	50
Økologi og bærekraft	52
Økofilosofi og økologisk verdiskapning	52
Biosfæriske verdier	54
<i>Organisasjon og mellommenneskelige forhold.....</i>	<i>54</i>
Sosiale verdier	54
Flat struktur	55
Styrke et grønt fokus	55
Miljøengasjement	56
Felles oppfatninger.....	57
Kulturforskjeller og ulike oppfatninger.....	58
Arbeidskraft og nyansatte.....	60
Opplæring og utvikling	60
<i>Produksjon og meningsfullt arbeid.....</i>	<i>61</i>
Praksis og daglige rutiner	61
Beslutninger	63
<i>Marked, salg og kundeforhold.....</i>	<i>64</i>
Forretningsstrategi.....	64

Grønt produkt	65
Kvalitet	65
Design og merkevare	66
Miljømerker og sertifiseringer	66
Historie / fortelling	67
Opplevelses-senter	68
Reparasjon og gjenbruk	69
Samarbeidspartnere	69
Dilemma	70
<i>Resultater av den kvantitative data</i>	71
Oppsummering av spørreundersøkelse	71
Avslutning	71
<i>Vurdering av benyttet teori</i>	71
<i>Vurdering av kvantitativ analyse</i>	72
<i>Videre forskning</i>	72
<i>Overføringsverdier</i>	73
<i>Ettertanker</i>	74
Begrepet bærekraft	74
Tenke-føle-handle	75
Parallellen HMS - miljø	75
Referanser	76
VEDLEGG	81
Vedlegg 1: Informert samtykke	81
Vedlegg 2: Invitasjon til forskningsprosjekt	82
Vedlegg 3: Intervjuguide	83
Vedlegg 5: Spørreskjema	84
Vedlegg 6: Resultater fra spørreundersøkelse	86
Vedlegg 7: Grønt tankekart	87

Innledning

Intensjon

Formålet med dette prosjektet er å undersøke hva som kjennetegner bedrifter med en grønn profil og deres organisasjonskultur. Ved å avdekke faktorer som går igjen i slike bedrifter, kan vi i neste rekke bruke denne kunnskapen for å designe intervensjoner og strategier som kan brukes i andre organisasjoner.

Vi er også interessert i å finne ut hva som hindrer bedrifter i å jobbe med grønn omstilling. Målet er å bruke kunnskapen for å utvikle praktiske framgangsmåter for bedrifter og organisasjoner som ønsker å jobbe med grønn omstilling og at storsamfunnet og statlige systemer kan få innblikk i hvordan dette kan tilrettelegges bedre enn i dag.

Vår ambisjon er at oppgaven både skal kunne komme til nytte i bedrifter som ønsker å bli mer bærekraftig og som utgangspunkt for videre forskning.

Hensikt med oppgaven

Det er en del bedrifter som har oppstått i de siste årene i Norge, som særlig fokuserer på miljøets viktighet. De brenner for at de i tilnærming og aktivitet, skal basere produksjon og produkt ut ifra bærekraftige verdier og etikk og å være så miljøvennlig som mulig. Atferden innad og utad er drevet og motivert ut ifra etikk og verdier, og sosialt ansvar er en del av organisasjonskulturen og ses på som en kjernekompetanse. Det er vanlig å tenke at en slik kultur påvirker de ansattes tanker, følelser og handlinger (Norton, Zacher, & Ashkanasy, 2015; Schneider & Barbera, 2014; Taciano, 2012).

Det er nettopp slike typer grønne virksomheter som opererer med en økologisk filosofi, som ses på som interessante i denne oppgaven. Vi ønsker å kunne finne fram til kjennetegn og typiske trekk ved en grønn bedrift, studere organisasjonskultur i disse bedriftene og hvordan denne opprettholdes og utvikles over tid.

Noen av disse grønne bedriftene eller økologiske virksomhetene skiller seg virkelig ut fra de ordinære, de er litt annerledes samtidig som de driver bærekraftig, miljøvennlig og økologisk og har lykket med dette. Det er slike nytenkende og opp-sirkulerende bedrifter (som foredler bi-produkter og avfall til nye produkter) vi trenger flere av i samfunnet vårt. Ved å finne noen kjennetegn ved slike bedrifter kan vi oppmuntre flere organisasjoner og bedrifter til å fremme denne trenden og måten å drive en bedrift på.

Problemstilling

Det er grunn til å tro at de store bedriftene står for det meste av klimautslippene, og det er stort fokus over hele verden på at det må brukes mer miljøvennlige løsninger på alle

menneskelige arenaer overalt på Jorda (Heede, 2013). Slik har de store bedriftene det største potensialet å minske negative miljøeffekter, og hvor konsekvensene for å drive en virksomhet som ikke fremmer promiljøvennlig drift har tilsvarende større påvirkning ved negative miljøeffekter. Små idealistiske bedrifter er tilsynelatende ubetydelig i dette store bildet. Likevel ser vi det som relevant å studere de små bedriftene som faktisk har lyktes med en grønn strategi, og undersøke grupper som jobber i en virksomhet som bidrar til en positiv miljøeffekt og orientert rundt grønne strategier - som jobber for å redusere skade og promotere fordeler for omgivelsene og miljøet. De kan likevel fortelle oss noe viktig hvis deres kunnskap og erfaringer kan ha en overføringsverdi til de større virksomhetene.

Corporate social responsibility (CSR) handler om at organisasjoner eller bedrifter videre forstått i en større samfunnsmessig ramme, bedriftens samfunnsansvar og integrasjon av sosiale og miljømessige hensyn i daglig drift (Ruepert, Steg, & Keizer, 2015).

Innovasjon Norge ønsker at norske bedrifter tar ansvar for hvordan virksomheten påvirker mennesker, samfunn og miljø og gjennom innovasjon og ansvarlig drift bidrar til å løse våre tids samfunns- og miljøutfordringer (InnovasjonNorge, u.å.).

Et av hovedfokusområdene omfatter miljø. Bedrifter påvirker de naturlige omgivelsene de opererer i ved energibruk, utslipp til luft, vann og jord og dyrevelferd. For å få støtte fra Innovasjon Norge må bedriftene ha kjennskap til egen miljøpåvirkning, og sette i gang tiltak for å redusere denne, herunder energiforbruk og klimautslipp. Næringslivet trenger også pålegg og støtte fra politikere og byråkrater for å kunne integrere miljø og ressursbruk i innovasjon, virksomhetsstyring og forretningsstrategi.

Pandey, Rupp og Thornton (2013) skiller mellom organisasjoner som har en perifer eller integrert gjennomgående (embedded) strategi for samfunnsansvar (CSR) ”corporate social responsibility”. I organisasjoner med dyptgripende strategi er denne integrert i daglige rutiner og en naturlig del av alt arbeid i organisasjonen (Ruepert et al., 2015).

Er det slik at en ”embedded” (integrert) grønn kultur må vokse ut fra en grønn kjerneidé eller kan den oppstå underveis? Er det slik i bedrifter med en organisasjonskultur basert på bærekraft og miljøvennlighet, at de ansatte har felles eller delte meninger om dette? Hva kjennetegner en organisasjonskultur i en bedrift som er meget opptatt av miljøhensyn?

I denne oppgaven skal det undersøkes hvordan holdning og handling påvirker hverandre med tanke på promiljø, og hva som kan bidra til å skape og opprettholde promiljøatferd over tid. Oppgaven er opptatt av suksessfaktorer i grønne organisasjoner, og hva som kjennetegner en grønn bedrift eller organisasjon. Oppgaven vil særlig være oppmerksom på hvilken informasjon bedriftene selv gir, som dreier seg om deres verdier og holdninger og hvordan de i

de daglige rutinene bruker og forvalter ressurser, produserer miljøvennlig, emballerer og håndterer avfall.

Utvalget i denne oppgaven er bedrifter som er såkalt «embedded» - som tenker miljø i alle ledd, mer enn et perifert mål. De grønne strategiene er et mål i seg selv for bedriftens virksomhet, og ikke bare økonomisk gevinst. Problemstillingen er utvidet til *hvilke faktorer er det som skaper og opprettholder en organisasjonskultur for miljø og hvor viktig er dette for promiljøhandlinger?*

Viktige begrepsavklaringer

Hva vi mener med *grønne bedrifter* er forklart i det som står over.

Det grønne skiftet er kort forklart forandring i mer miljøvennlig retning. Vekst og utvikling skal skje innen naturens tålegrenser en med overgang til produkter og tjenester som gir mindre negative konsekvenser for klima og miljø enn i dag. Uttrykket er hyppig benyttet i politikk, økonomi og arbeidsliv. Betydning og bruk er utdypende forklart i teorikapitlet, begrepsavklaringer.

Disposisjon – for videre lesning

I det videre er det gjort rede for global status for menneskeskapte miljøendringer, som er en viktig motivator for å arbeide med problemstillinger som i denne oppgaven.

Det gis en oversikt over internasjonalt arbeid og situasjonen i Norge, både ang. ansvar, utvikling og organisasjoner / etater som arbeider for grønnere produksjon og forbruk. Deretter beskrives og begrunnes hvorledes vi har avgrenset vår oppgave.

I teori-kapitlet presenteres tilgrensende fagområder til miljøpsykologien, hvorledes teorier inne disse fagene har påvirket hverandre og forklaring av sentrale begreper. Det gjøres rede for hvilken teori innenfor organisasjonspsykologi og miljøpsykologi vi har gått uti fra.

I metode-kapitlet forklares vår begrunnelse og prosess med intervju og spørreundersøkelse.

I analyse-kapitlet vil den metodiske tilnærmingen Grounded Theory bli redegjort for, og måten vi har anvendt denne i analysen.

I resultat-delen presenteres vårt behandlede datamateriale og resultater. Det legges fram hovedkategorier med utvalgte sitater fra intervjuene. Med utgangspunkt i *Grounded Theory* diskuteres dette i form av hypoteser eller spørsmål og temaene som har vokst frem vil bli presentert.

Som avslutning diskuteres metoden og våre funn. Jeg kommer også med synspunkter på

oppgavens resultat i forhold til ønsket anvendelse og miljøpsykologiens begrensninger i et så vidt sammensatt problemkompleks.

Bakgrunn

Global status - det store bildet

Vi streber alle etter et liv uten fattigdom og urettferdighet, men uten en stabil og sund planet kommer vi verken til å ha økonomi, fred, eller politisk stabilitet (Rockström & Klum, 2012). Selv om planetens resiliens fortsatt er relativt sterk, og naturen vil fortsette sin vante gang med eller uten forstyrrelser vi forårsaker, befinner vi oss i det århundre som kan være mest avgjørende for vår egen historie og mange andre arter som vi har omgitt oss med i årtusener (Rockström & Klum, 2012).

For ca 11 700 år siden førte overgangen fra siste istid til at vi gikk inn i en ny geologisk epoke – Holocen. Siden da har folketallet steget fra omtrent fire millioner til omtrent syv milliarder mennesker. Jordbruksrevolusjonen tillot oss å gå fra jeger og sankersamfunn til avanserte sivilisasjoner (Hariri, 2016). Negative konsekvenser påvirket av menneskelig aktivitet, vår stadige nysgjerrighet og ny kunnskap, har ført til at mennesket som art har hatt så sterk påvirkning at vi nå utrydder arter og mangfold i rekordfart, økosystemer destabiliseres og ressurser forbrukes. En dramatisk befolkningsvekst gjør heller ikke saken lettere. Vi har trådt inn i den geologiske epoke, kalt Antropocen der menneskets sivilisasjon nå preger miljøet i så stor grad og har satt så sterke spor at miljøendringene kan ses i Jordens geologi (Crutzen, 2006). Det er mennesket selv som utgjør den største drivkraften for denne forandringen og det er liten tvil om at mennesket har satt sitt preg på Jorda. De viktigste miljøendringene er økt arealbruk, biodiversitet og artsutryddelse, forurensning og drivhusgasser, surhetsnivå i havet, og det geokjemiske kretsløp til fosfor og nitrogen (Gore, 2010).

Noen av hovedårsakene til disse forandringene er produksjon av enorme mengder plast, som ender opp i havet og på søppelfyllinger som nedbrytes svært langsomt. Kunstgjødsel har ført til nitrogen- og fosforinnholdet i jorda er doblet i løpet av det siste århundret. CO₂ - konsentrasjonen i atmosfæren har økt med omtrent 120 deler per million siden den industrielle revolusjon (Solby, 2016). Aluminium i metallisk form som ikke finnes i naturen har vi nå mengder av, samtidig som global produksjon stadig øker. I de siste årene har vi forandret mer enn halvparten av jordas landoverflate med blant annet jordbruk, bygninger og veier, i størrelsesorden 25 billioner tonn. I de siste seksti årene har vi bygd omtrent én stor demning

hver dag på verdensbasis som har forstyrret sedimenttilførsel til havene. Isotoper av radioaktivt nedfall fra atomprøvesprengninger på midten av 1900-tallet vil kunne spores over hele Jorda i tusenvis av år og arter utrykkes i stadig høyere tempo. Enkelte argumenterer for at vi er på vei inn mot den sjette masseutryddelsen (Solby, 2016).

Forbruk og globalisering

Da er det lett å bli forvirret som forbruker. Masseproduksjon på tvers av landegrenser og med flere ledd i en produksjon og transport, fratår oss innsikt og kunnskap om hva vi anskaffer oss. Globaliseringen har ført til fremmedgjøring mellom forbruker og produkt. Vestens overforbruk, unødige produkter kombinert med en stadig mer ugjennomskelig og hissig markedsføring, fører til høyt forbruk av råvarer og energi, med et u håndterlig avfallsproblem som endelig ”sluttprodukt”.

I de 20 siste årene har gjenstander og teknikker knyttet til IKT nærmest fått en eksplosiv utbredelse innen næringsliv og industri, utdanning og forskning, offentlig forvaltning og ikke minst i private hjem (Christensen, 2003). Produksjonsteknikker forbundet med IKT og høyteknologi har muliggjort en enorm effektivisering av menneskelig aktivitet med konsekvenser for ressursbruk og avfall. Vi er blitt eksperter på syntetiske fremstillinger av materialer, som er bearbeidet og bundet slik at naturen sliter med å bryte det ned.

Plasten har trent seg inn i de fleste områder i menneskelivet og blitt helt alminnelig. I et stadig mer digitalisert forbrukersamfunn påvirkes enkeltindividets ferdigheter og evner, og oppfattelsen av virkeligheten på en dramatisk måte. Vi er i ferd med å skille oss fra den verden vår art oppsto i (Vetlesen, 2015). Dette driver oss stadig lenger vekk fra de opprinnelige omgivelsene og de naturlige materialer vi har benyttet fram til vår tidsalder. Når vi tidligere kvittet oss med det menneskeskapte klarte naturen å resirkulere avfallet. Er dette egentlig et framskritt ?

Forbruksdefinisjonen er her ikke begrenset til vareinnkjøp, men dekker ”de prosesser som involveres når individer eller grupper, velger, kjøper, bruker eller kvitter seg med produkter, tjenester, ideer eller erfaringer som bidrar til å tilfredsstille ønsker eller behov (Solomon, Bamossy, Askegaard, & Hogg, 2006). Selv om produksjon og forbruk grunnleggende sett, er to sider av samme sak ved den menneskeskapte praksis, er det bedrifter og organisasjoners som er ansvarlige for de mulighetene og tilgjengelige valgalternativer forbrukere får på markedet (Vittersø & Strandbakken, 2016).

Et grønt skifte vil ikke kunne skje av seg selv. Det handler om å overbevise forbrukerne om behovet for å ta i bruk nye løsninger, velge bort forurensende teknologi og se fordelene ved miljøvennlige produkter. Produktene må være tilgjengelige og mulig å anskaffe for folk flest,

og ikke koste for mye (Vittersø & Strandbakken, 2016). Parallelt bør markedet styres slik at forbrukeren ikke kan få tak i produkter som er laget med hensynsløshet ovenfor naturen.

Internasjonale avtaler

Forståelsen av at vi står overfor klimautfordringer er i dag er globalt akseptert og land i hele verden samlet seg under Paris-avtalen (2015) - en rettslig bindende avtale under klimakonvensjonen - med løfte om å styrke den globale responsen på klimautfordringene ved å redusere utslipp av klimagasser og styrke arbeid med klimatilpasning (UNFCCC, 2015, 12.December). I internasjonal sammenheng er dette heller ikke nytt. Først kom Klimakonvensjonen i 1992 og to år etter den første IPCC rapporten og deretter i 1997 kom Kyoto-protokollen.

Det er utbredt bekymring for at klimaendringer kan få katastrofale konsekvenser, og fordi menneskeheten selv er skyldige i å forårsake dette har vi også nøkkelen til å redusere eller dempe miljøendringene. Men dette vil kreve totale og enorme omveltninger og omstillinger i husholdninger, forbruk og i arbeidslivet, både for hver enkelt av oss, og for forskjellige typer av organisasjoner og virksomheter (Reichman, O'Neill Berry, Cruse, & Lytle, 2013; Robertson & Barling, 2015a; Thatcher, 2015).

Næringslivets rolle

Klimakrisen er altså utpekt som en av våre tids største utfordringer og berører alle samfunnssektorer. Klima er imidlertid ikke den eneste miljøutfordringen, men har presset frem en generell forståelse av at det er behov for omlegginger i produksjon og forbruksmønstre.

Både store og små bedrifter og organisasjoner et ansvar for å drive en virksomhet som jobber mot å redusere sitt klimaavtrykk og jobbe med en grønnere strategi. Det grønne skiftet innebærer blant annet å erstatte fossile energikilder til fornybar energi, fremme innovasjon for å utvikle ny teknologi som kan utnytte fornybare ressurser fra hav, skog og land. Det grønne skiftet handler også om hvordan hver og en av oss må tilpasse vårt forbruk (Vittersø & Strandbakken, 2016).

Selv om det grønne skiftet i dag allmenn akseptert av politikere, næringsliv og store deler av miljøbevegelsen ser det ut til at det i praksis ikke har hatt sitt endelige gjennombrudd, og at tiltak og intervensjoner ofte ikke har fungert. Det er fortsatt en lang vei å gå, med betydelige endringer som må til for å lykkes (Vittersø & Strandbakken, 2016).

Næringslivet står for enorme mengder av klimautslippene, og grønne endringer har et enormt potensial i absolutt alle typer bedrifter. Spesielt for de bedriftene som har større påvirkningskraft og stor makt i økonomisk sammenheng og som står for store miljøskader som

har oppstått i de siste årene. Det vil kreve en kognitiv eller mental forståelse som er litt annerledes i forhold til produksjon og forbruk enn hva som er typisk i den vestlige kultur i dag. Dette har skapt et behov for at virksomheter må spørre seg om hvordan en organisasjon kan bli grønnere, og hvordan bedrifter kan forbedres relatert til miljøproblematikken (Robertson & Barling, 2015a; Unsworth, 2015).

I stadig forverring av miljømessig kvalitet av alle jordas ressurser; jord, luft og vann er vi nødt til å forandre og livsstil, bedriftskultur og produksjonsmønstre (Schneider & Barbera, 2014). Næringslivet og organisasjoner spiller en signifikant rolle i denne sammenheng. For det første kan de direkte øke eller redusere klimaproblemene og for det andre hemme eller fremme individers promiljø-handlinger.

Populariteten av det grønne skriftet skyldes ikke bare at det kreves et systemskifte, men snarere at miljøutfordringene og investeringene som en bedrift eller organisasjon kan ta, også kan bidra til positiv omstilling og ny vekst (Vittersø & Strandbakken, 2016).

Kontekst

Norge i verden

Det som særpreger Norge er lav befolkningstetthet, mye forholdsvis uberørt natur, rikelig tilgang på rent drikkevann og vannkraft. I global sammenheng er vi derfor forskånet for en rekke negative konsekvenser av miljøkrisen. Samtidig har de siste tiårs økonomiske suksess vært betinget av oljeproduksjon som både primært men spesielt sekundært er en miljøversting. Oljen eksporteres og brukes i andre deler av verden. Det meste av forurensningen forårsaket av oljen merker vi ikke noe til, det er tilsynelatende ikke vårt problem. Norge sto som nr 10 i FN's database og nr 17 på SIPRI's liste for våpeneksport i 2014 og Norges selskaper har tjent godt på krigene i bla Afghanistan og Irak (Dyrstad, 2015; Weseman & Weseman, 2015).

De største og mest framgangsrike norske bedrifter har i stor grad også "outsourcet" sin produksjon til lavkostland, som regel langt unna oss. (Aluminium, papir, klær og lignende.) Slik slipper vi tilsynelatende også unna de negative konsekvensene av denne produksjonen. Det er nødvendig med lang transport – transportsektoren er en av de nevnte miljøverstinger – som forverrer klimapåvirkningen.

Den norske "folke-sjel" er sammensatt. På den ene siden gir fraværet av miljøproblemer, generelt liten forståelse for behovet for et grønt skifte. Selv om høyt forbruk også gjelder andre land i vesten, har Norges velstand kombinert med mange og billige varer og mye reklame, ført til bruk – og – kast mentalitet.

På den andre siden er nok noen av den norske tradisjonen med nøkternhet og nøysomhet stadig levende. Historisk har vi hatt mange små gårder med karrige kår og selvberging og i

nyere historie har 2. verdenskrig virket svært oppdragende på minst 2 generasjoner.

Jeg frykter at disse tradisjonelle holdningene er på vikende front, men svært viktige som utgangspunkt for bl.a. grønn bedriftskultur. Heldigvis styrkes promiljø ideer av internasjonal og spesielt europeisk forståelse og påvirkning.

Økologisk forbruk og landbruk

Fra å være et land som så og si var selvforsynt, importerer vi nå mer og mer av maten vi egentlig har naturlige forutsetninger for å lage selv. Stortinget legger til rette for hvor mye av maten vi skal produsere i Norge og de har bestemt at det skal øke i takt med befolkningsveksten. I 2005 vedtok stortinget et mål om 15 % av forbruk og jordbruksareal skulle bli økologisk innen 2015, men i 2009 vedtok et samlet storting å forskyve målet til 2020. I 2014 var imidlertid bare 4,7 % av jordbruket økologisk. I mellomtiden har etterspørselen etter økologiske varer hatt en økning til 22 % fra 2015 til 2016. Dette målet er et viktig signal om at Stortinget vil ha mer økologisk matproduksjon og forbruk i Norge. Hovedbegrunnelsen er blant annet at det tar hensyn til miljø og dyrevelferd, og for å gjøre jordbruket mer bærekraftig. I innst. 297 (2015-2016) viste undersøkelsen at det ikke er samsvar med Stortingets mål på området og at myndighetene ikke har lagt godt nok til rette (Innst. 59 S (2016-2017)).

Økologiprinsippet baserer seg på at økologisk landbruk er levende økologiske systemer og kretsløp, og arbeider med dem, etterligner og bevarer dem. Helseprinsippet går ut på at det økologiske landbruket skal fremme helsen til jord, planter, dyr og mennesker og Jorden som helhet. Rettferdighetsprinsippet handler om at økologisk landbruk skal bygge på relasjoner som sikrer rettferdighet når det gjelder felles miljø og mulighet for livsutfoldelse.

Varsomhetsprinsippet handler om at økologisk landbruk skal drives på en ansvarlig og varsom måte for å ta vare på miljøet, helse, velvære for nåværende og framtidige generasjoner (Matmerk, u.å.).

Grønne bedrifter og organisasjoner i Norge

En bedrift belaster miljøet på en eller annen måte, fordi det er en del av et miljø, og påvirker i ulik grad med negative miljø- konsekvenser. Enkelte bedrifter i Norge yter noe ekstra med hensyn til denne problematikken, og har virkelig satt miljø på agendaen. Disse bedriftene er opptatt av å bruke produksjonsmåter, materialer eller gjennomførelse av prosedyrer knyttet til arbeidet og produktet, med så lite klimaavtrykk og negative miljøeffekter som mulig.

En del har miljøsertifisert seg eller fått miljø-merket sin bedrift eller sine produkt/er. Med den økende interessen og etterspørselen etter økologisk mat og varer som er produsert med miljøhensyn, ser det ut til flere både tørr prøve og klarer å legge om produksjonen i

grønnere retning. Ledere i slike bedrifter ser også på dette som en langsiktig strategi og benytter det i sin markedsføring.

Miljøsertifisering

Miljømerking av produkter gjør det lettere for forbrukerne å velge økologisk / miljøriktig. En merkeordning viser gjerne et symbol, skrift eller annen informasjon på emballasjen. De ulike miljøsertifiseringer og merkinger hjelper også bedrifter med å forenkle, dokumentere og bevise bedriftens miljøarbeid. Sertifiseringene er tilpasset for eksempel hotell, transport, eller aktivitetsbedrifter. Sertifisering er investering i både driften og miljøet.

Svanemerket er et eksempel på slik merking. Sertifiserte svanebedrifter finnes innenfor restauranter eller hotell og overnattingsbedrifter. Svanen krever at strenge kriterier knyttet til energi og vannforbruk, avfallssortering og bruk av kjemikalier overholdes. Iso 14001 finnes oftest på hotell for å skape gode rutiner, organisering og kontroll i sitt miljøarbeid.

Miljøfyrtårn er en annen populær og allment kjent sertifiseringsordning. Sertifiserte miljøfyrtårnbedrifter finnes blant annet innen kontor, laboratorier, hotell, aktivitetsbedrifter, alpinanlegg og transport. Til økoturisme stilles strenge krav innen landbruk og vertskapsrolle, miljøarbeid og kultur. Blått flagg er miljøsertifisering for strender og marinaer. Her er det krav til god vannkvalitet, sanitærforhold, avfallshåndtering, miljøvennlig drift og god informasjon om bl.a. om offentlig transport.

Miljømerkede produkter

Debio kontroller og godkjenner økologiske produsenter og produkter i Norge. Debio har en lang historie som startet med et par ideologiske gårdsbruk på Østlandet i 1930-årene, via Biodynamisk forening 1950 og Helios (antroposofisk) 1969 til Debio 1989. Økologiforskriften, basert på EU-standarder, trådte i kraft i mars i år (Lovdata 2017) og Mattilsynet har delegert tilsynet av økologisk landbruk basert på denne forskriften til Debio (Deleg. av myndighet fra Mattilsynet til Debio etter økologiforskriften, 2017).

Debio-merking garanterer at varen er produsert på en økologisk måte. Alle økologiske matvarer som produseres i Norge har godkjenning av Debio. I tillegg har Debio tilsyn med foredlingsbedrifter, pakkerier, omsetningsledd og importører (Deleg. av myndighet fra Mattilsynet til Debio etter økologiforskriften, 2017).

I tillegg til Debio har flere av de større matvarekjedene i Norge fått sine egne merker som er miljøvennlige produkter.

- Go Eco finnes i alle Meny, Ultra og Kiwibutikker.
- I love Eco finnes på ICA og Rimi.
- Anglemerket finnes i alle Coopbutikker.

Oikos er en medlemsorganisasjon for alle som har interesse for økologisk mat og produkter, økologisk landbruk, miljø og helse. Oikos verdigrunnlag bygger på International Federation of Organic Agriculture Movement forkortet som IFOAM (2005) og har fire grunnprinsipper for økologisk landbruk; økologi, helse, rettferdighet og varsomhet (Oikos, u.å). Det er også utgangspunktet for Debios arbeid. Forslag til tiltak og strategier ble i 2007 lagt frem etter Regjeringens målsetninger for økologisk matproduksjon og matforbruk (Sandaaker, Huus, Jønholt, Rålm, & Moht., 2007).

Disposisjon og avgrensning av oppgaven

Klimaendringer er et av verdens største miljøproblem med mer ekstremvær, naturkatastrofer og utrydding av dyre og- plantearter, havstigning med mer (Robertson & Barling, 2015a). Problemområdene er utallige, det er derfor nødvendig å måtte avgrense oppgaven. Som ett av mange tema innen bærekraft, har vi valgt å ta for oss bedrifter som i ulik grad har lykket med en grønn produksjon, og se på løsningene ikke problemene.

Vi har sett på bedrifter som finnes nasjonalt, altså i Norge. Av praktiske grunner har vi stort sett begrenset området til Oppland, Oslo og Akershus. Enkeltpersons foretak også utelatt fordi oppgaven tar for seg bedriftskultur som gruppefenomen.

Også i dette avgrensede området er det en rekke bedrifter og organisasjoner som jobber opp mot bærekraftig utvikling og miljøorganisering enten på egenhånd eller med støtte fra statlige organer. De gjør en utrolig jobb og mange av dem kunne vært aktuelle og spennende å studere. De som er finansiert via statlig støtte, medlemsavgifter, er opprettet som en stiftelse eller er en frivillig organisasjon, har vi valgt vekk. For vårt studie, har vi ansett det som et poeng at bedriftene konkurrerer likeverdig på markedet.

Seleksjonskriterier

Ut ifra seleksjonskriteriene presentert nedenfor har vi plukket ut noen bedrifter vi har ansett som relevante og unike for vår undersøkelse. For å studere bedriftskultur må det være en viss størrelse på bedriften, siden kultur er noe som foregår mellom mennesker. Hvis bedriften er for stor kan en utfordring være at kulturen ikke er delt mellom alle individer, og at det da heller er snakk om ulike subkulturer. Derfor har vi avgrenset bedrifter som har en størrelse fra minimum 5 ansatte til maks 25 ansatte. Omsetningen til bedriften har også vært tatt med i betraktningen fordi dette er en indikasjon på hvor vellykket bedriften er, og sannsynlighet for at den vil fortsette å eksistere i nærmeste framtid.

Det ble også vurdert om organisasjoner og bedrifter som i større grad tilbyr en tjeneste, fremfor et produkt skulle være med i studien, men for å avgrense har vi pekt ut bedrifter som

produserer et eget fysisk produkt og som konkurrerer med lignende eller andre bedrifter på markedet.

Videre er involvering av ansatte et viktig seleksjonskriterium. Vi ønsket å undersøke bedrifter der dette er tilfelle, der ansatte også er involvert i beslutningsprosesser og ikke bare i daglige rutiner. Det gir den enkelte nye roller, ansvar og oppgaver og skaper en annen bedriftskultur enn der en eller flere sjefer bestemmer alt. Dette gjør det mulig å studere hvordan kulturen formes i samspill med fler. Det skal nevnes at det kan være vanskelig å kvantifisere dette kriteriet. Den eneste måten vi kan avdekke dette på, er å spørre hvordan eksempelvis beslutninger tas, og om de har felles fora og fremgangsmåter på arbeidsplassen.

Det siste og kanskje viktigste seleksjonskriteriet er grønt produkt og / eller grønn profil innen ulike produktområder. Dette vil det bli redegjort for nærmere nedenfor.

Innenfor mat og drikkeproduksjon har Debio-godkjenning blitt brukt som en indikasjon. Dette er en merkeordning hvor bedrifter og organisasjoner som driver økologisk har fått godkjent driften og produktet i samsvar med økologi-prinsippene.

Der det ellers ikke finnes slike merkeordninger, har vi måttet finne en annen måte å vurdere bedriftens ”grønnhet” på. Det har vært en lang og omstendelig utvelgelsesprosess, hvor vi systematisk har gått igjennom overnevnte kriterier og diskutert om de skulle være med eller ikke. Det har eksempelvis blitt gjort ved at vi har kontaktet relevante bedrifter og oppsøkt arbeidsplassen og forhørt oss om personer med mye kunnskap innen feltet har ideer til relevante bedrifter (snowballing). En annen fremgangsmåte har vært å studere hver enkelt bedrifts brosjyrer og offisielle informasjon på sosiale medier og internett og hvordan de markedsfører sin strategi og sitt produkt. Vi har lett etter informasjon som hvordan de arbeider, hva slags verdier og etisk grunnlag de baserer sitt arbeid på, samt slagord og nøkkelbegreper som økologisk, bærekraftig, miljøvennlig er stikkord som har vært viktig i denne research prosessen.

I tillegg har vi også oppsøkt aktuelle arrangementer hvor mange bedrifter og organisasjoner har deltatt, slik som Øko-uka, et landsdekkende årlig arrangement der bedrifter som jobber i økologiens navn møtes, utveksler kunnskap og markedsfører seg.

Teoretisk grunnlag

Miljøpsykologi

Miljøpsykologi er faget som undersøker menneskets interaksjon med sitt miljø eller sine omgivelser og hvordan dette resiproke forholdet samspiller (Clayton & Saunders, 2012).

I forhold til den tradisjonelle psykologien, som gjerne studerer enkeltindividers tanker, følelser og handlinger er miljøpsykologi mer interessert i faktorene rundt / utenfor individet som får mennesker til å tenke, føle eller handle på den ene eller den andre måten.

Miljøpsykologi er et nokså nytt felt, og kan gi viktige bidrag i mange disipliner, og støtter tverrfaglig kompetanse og samarbeid på tvers av fagmiljø. Miljøpsykologi har etter hvert blitt et viktig bidrag i psykologien, og fikk sitt gjennombrudd på 1960-70-tallet (Skorupka, 2012; Steg, Van den Berg, & De Groot, 2013).

Studier av bærekraftig atferd er oftest basert på psykologiske teorier som allerede finnes (Onwesen, Gerrit, & Bartels, 2013; Tom & Lamm, 2012). Mye av forskningen har hovedsakelig dreiet seg om å utvikle og teste teorier innen pro-miljøatferd hos enkeltindivider (Clayton & Saunders, 2012; Gifford & Sussman, 2012). Det har vært mindre studert på gruppenivå, og derfor har psykologien fått spille en liten rolle i å utvikle kunnskap om den offentlige forståelsen av klimaproblemer. Det kan likevel være nyttig å synliggjøre psykologiske aspekter for å tilrettelegge intervensjoner og finne mulige effektive responser til klimaendringer (Robertson & Barling, 2015a).

Ved å studere bedrifter i et miljøpsykologisk perspektiv kan vi kanskje forstå større selskaper som til tross for klare signal fra både internasjonale og nasjonale myndigheter, fortsetter i negativ retning. Det er nødvendig å ta beslutninger og endre produksjon for å slutte å utfordre jordas tålegrenser og tåleevne (Rockström & Klum, 2012).

Miljøatferd på individnivå

Det er mange faktorer som påvirker miljøatferd. På individnivå kan miljøatferd for eksempel komme til uttrykk gjennom våre verdier og holdninger (Steg et al., 2013). Verdier handler om hvordan vi verdsetter noe, tillegger noe kvaliteter og hvordan vi gjør vurderinger og beslutninger (Hogg & Vaughan, 2011). Verdier forteller oss hva som er moralsk riktig og fungerer som veivisere for vurderinger som tas og handlinger som utføres (Spinoza, 2010). Det handler om alt vi ønsker å ta vare på, arbeide for eller verne om.

Holdninger betegnes i sosialpsykologien som en relativt vedvarende organisering av oppfatninger, følelser og atferd mot et objekt, gruppe, hendelse eller symbol (Gifford & Sussman, 2012). Det er generell følelse eller evaluering til å reagere positivt eller negativt

ovenfor spesielle objekter, ideer eller verdier. Disse kan komme til uttrykk gjennom oppfatninger og meningsytringer, følelsesmessige reaksjoner eller handlinger. Våre emosjoner kan også spille en rolle for atferd. (Hogg & Vaughan, 2011; Kals & Müller, 2012).

Emosjoner er objektive sinnsbevegelser som betegner subjektive følelser og reaksjoner på opplevelser og er ofte knyttet til drifter/lyster og motivasjon (gjør når et behov blir tilfredsstillt eller en tilfredsstillelse blir hindret) og fungerer som en drivkraft til handling. I forhold til atferd og miljøatferd på individnivå, kan selektiv seleksjon nevnes, samt vaner, normer, intensiver, personlighet og identitet, attribusjon og ”nudging” (Clayton & Saunders, 2012; Gifford, 2007; Steg et al., 2013; Thaler & Sunstein, 2008). Individets atferd er dessuten basis for enhver gruppe.

Det fysiske miljøet må også tilrettelegges slik at vi som individer har bærekraftige handlinger som tilgjengelige valgmuligheter (Steg et al., 2013).

Miljøatferd på gruppenivå

Det er særlig de kulturelle aspektene ved gruppens identitet og de spesifikke arbeidsplassene og de felles verdiene som finnes der som er interessant for denne oppgaven. På gruppenivå eller organisasjonsnivå kan miljøatferd vise seg hos en leder eller i ledelsen, hva slags strategi og forretningsvisjon, involveringen hos ansatte og i bedriftskulturen (Robertson & Barling, 2015a).

For at miljøatferd skal oppstå og opprettholdes over tid må det være en integrert del av bedriftskulturen. I denne oppgaven vil det bli presentert individer og deres arbeidsplass i et gruppeintervju med utgangspunkt i deres bærekraftige miljøkultur.

For å klare å gjennomføre det grønne skiftet kan vi sikkert ha noe å lære fra disse småbedriftene som har lyktes med å etablere en økologisk og grønn profil som suksessfaktor. Da må vi trolig måle suksess ikke bare i lønnsomhet, men også i hvilken grad ansattes felles kunnskap bidrar til å redusere miljøavtrykket.

Organisasjonspsykologi

De metodologiske og teoretiske tradisjonene i organisasjonspsykologi og organisasjonsatferd har mye å by på i forståelsen av hvordan menneskelig atferd i bedrifter er assosiert med miljødelegger (Schneider & Barbera, 2014), og enda mer hvordan psykologisk-baserte intervensjoner kan utvikles i retning av en mer positiv påvirkning for klimaet (Abrahamse, Steg, Gifford, & Vlek, 2009; Oreg, Katz - Gerro, & Katz-Gerro, 2006; Schultz, 2014; Thaler & Sunstein, 2008). Organisasjonspsykologiens områder inkluderer typisk tema som personlig seleksjon og målinger, kurs og treningsopplegg, prestasjon og

karriereutvikling, organisasjons utvikling og endring, menneske-maskin interaksjon, design og utforming av arbeidsplassen og miljøet og ansattes relasjoner og motivasjon (Arnold, Randall, & Patterson, 2010). Begrepene kultur og klima som er sentrale begreper innen denne retningen og brukt i oppgaven, vil bli presentert nedenfor.

Økonomi

Innenfor økonomifaget har det i de senere år dukket opp begrepet økologisk økonomi. Økologisk eller sirkulær økonomi baserer seg på naturens premisser framfor vekst, kapital og vinning og ikke kun etter menneskets lyster og behov (Yi, u.å.). Oppgaven retter oppmerksomhet mot betydningen av forbruk både som årsak til miljø og klimaproblemene og som en nødvendig del av det grønne skiftet (Viterra, Borch, Laitala, 2016).

Den indre organiseringen av bedriften og samarbeid i nettverk, kan tenkes å være avgjørende for kunnskapsutvikling og vellykkede innovasjonsprosesser for implementering av bærekraftige løsninger. I Arnekleiv, Sletten og Larssæther sin litteraturstudie på grønn innovasjon, perspektiver og metoder og utfordringer påpekes viktigheten av samspillet mellom mennesker og hvordan en grønn innovasjon bør ha en sterk kultur der nettopp det å være miljøvennlig, nytenkende og innovativ er viktige ingredienser (Sletten Arnekleiv & Larssæther, 2004).

Vanlige teorier på området

Promiljø - organisasjonskultur

I faglitteratur om individuell atferd skilles det mellom begrepene promiljø og bærekraft (Barlett, 2011; Norton et al., 2015). Promiljø definerer til en holdning eller atferd som er positivt orientert mot en naturlig omgivelse. Bærekraft eller "environmental sustainability" i en organisatorisk kontekst har på den andre siden med inkorporerte miljø-vurderinger å gjøre. For eksempel den måten de forsøker å redusere skade eller promotere fordelaktige løsninger ovenfor omgivelsene i forhold til produktivitet og profitt (Norton et al., 2015).

Promiljøholdninger og atferd er nødvendig men ikke tilstrekkelig for miljømessig bærekraft. Den voksende bekymring for miljøet er en motor både for å studere organisasjonskultur for miljø og bedrifter og for å jobbe med dette (Schein, 2010).

Organisasjonspsykologi og atferdspsykologi har over tid hentet konsepter fra antropologien, inklusive teorier knyttet til organisasjonskultur. Hatch (1993) videreutviklet Scheins modell (1990) som i dag har blitt en populær konseptualisering av kultur. Modellen adresserer begrensninger og omgivelser i prosesser som linker til ulike variabler (Hatch, 1993; Norton et al., 2015; Robertson & Barling, 2015b; Schein, 1990) .

Organisasjonskultur og -klima

Det er et stadig økende press på bedrifter til å opptre miljømessig og sosialt bærekraftig. Dette er med på å forme kulturen innad i bedriften. Til tross for en økende oppmerksomhet både i næringsliv, utdanning og i ulike fagmiljøer har mange av spørsmålene forblitt en del av periferien. Det er en stor utfordring for mange bedrifter å integrere dette i organisasjonen. De fleste bedrifter opererer med et økonomisk system med enkel bunnlinje – tap / fortjeneste. Triple-bottom systemet tar i tillegg til det finansielle de sosiale og miljømessige risikoer, forpliktelser og muligheter med i regnestykket (Russel, Griffith, Haigh, 2007). Dette er sørgelig lite utbredt.

Studier knyttet til grønne organisasjoner og ledelseskultur påpeker at for å handle bærekraftig, må organisatoriske handlinger nedprioritere rent tekniske løsninger og omfavne nye miljøansvarlige verdier, oppfatninger og atferd på arbeidsplassen. I denne sammenheng vil det å skape bærekraft, i stor grad være avhengig av bedriftens organisasjonskultur.

Bedrifter varierer når det gjelder hvor integrert ”embedded” deres grønne strategier er. Oppgaven undersøker bedrifter som har en godt integrert grønn strategi eller ide.

Det finnes mye forskning på HMS, helse, miljø og sikkerhet som viser positiv sammenheng mellom bedriftskultur og sikkerhetsatferd. Dette kan ha overføringsverdi til miljøkultur og miljøatferd. Selv om forskning og praksis innenfor HMS er annerledes enn miljø, er det på mange måter en overordnet likhet. HMS handler om hvordan arbeidsplasser sikres ved risiko og hvordan rutiner og prosedyrer kan forbedres for å redusere risikofaktorene.

Organisasjonskulturen er noe som skjer mellom individer i en gruppe, i denne oppgaven studert i sammenheng med ansatte i bedrifter. Å tenke grønt handler om å ville være bærekraftig og miljøvennlig, promiljøatferd handler om at handlinger gjør så liten skade som mulig ovenfor natur og miljø, og til og med bidra til å være fordelaktig ovenfor naturen (Steg et al., 2013). Det kan kreve å tenke kreativt, være nyskapende og innovativ, da løsningene kan ligge et helt annet sted enn om man sammenligner med sikkerhet. HMS er allerede godt innarbeidet med implementerte rutiner, mens for miljøhensyn er behovet å finne fram til nye og hensiktsmessige løsninger.

Benyttet teori

Det er viktig å spesifikt betrakte hvordan studier i organisasjonskultur kan brukes for å gi en dypere forståelse av hvordan organisasjoner responderer til saker som angår miljømessig og sosial bærekraft (London & Mone, 2014).

Integrert modell for kultur og klima

Oppgaven bygger på teori innenfor organisasjonspsykologi og miljøpsykologi, kalt den integrerte modell for kultur og klima som igjen er bygget på Schein, Hatch og Lewiansk tradisjon (Norton et al., 2015). I følge denne modellen er det noen karakteristikk i en bedrift, spesifisert som hvor stor bedriften er, antall ansatte, individuelle verdier og holdninger hos medlemmene og lederroller. I den gitte kultur skapes og finnes det en rekke verdier, holdninger, måter å gjøre ting på og felles forståelse om dette mellom individene i gruppa. Klimaet er de observerbare prosedyrer, rutiner og prosesser både på individ og gruppenivå som baserer seg på det kulturelt betingende. I en "embedded" bedrift, der bedriften har en kjerneide som virksomheten baserer seg på, vil utfallet ifølge modellen bli promiljøatferd og effektivitet.

Modellen er tredelt i antecedenter; sosial kontekst, atferd og utfall. Modellen empatiserer kultur og klima som en dynamisk prosess mer enn en statisk. Det er denne prosessen som danner og opprettholder en kultur og et klima i organisasjonen (Norton et al., 2015). Med antecedenter menes forløpere eller karakteristika ved organisasjonen eller individene. Slike karakteristikk betraktes i to grupperinger; organisatorisk og individuelt. Organisatoriske antecedenter kan være institusjonelt press, reguleringer og vedtak iht. lover og andre normative og sosiokulturelle faktorer. Andre karakteristikk kan være størrelse på bedriften. Individuelle faktorer kan være lederrolle og hva slags holdninger lederen har.

Modellen kan brukes til å forklare hvordan klima og kultur leder til atferd. Den forsøker også å forklare hvordan klima og kultur kan påvirke atferd, isolert fra andre artefakter. Kultur kan påvirke atferd gjennom ansattes persepsjoner av artefakter som oversetter organisasjonens tro og oppfatninger til atferdsnormer.

Normative mekanismer kommer til uttrykk gjennom hva slags klima som informerer om atferd. Normer er regler eller forventninger om hvordan en skal oppføre seg i den gitte kultur. Det kan defineres som allment delte eller underforståtte regler og forventninger på oppførsel som gjelder for et sosialt fellesskap. Organisasjonens sosiale kontekst er ikke en endelig tilstand. Måten individene responderer på eksempelvis eksternt press, realiserer planer og strategier og visjoner, og gir / oppfatter tilbakemelding på arbeidet er under stadig endring. Utfallet kan bli effektivitet i organisasjonen, eller i den sosiale kontekst, forsterket identitet og tilhørighet. Den sosiale kontekst har påvirkning på arbeidsbetingelser som påvirker individuell effektivitet (Norton et al., 2015).

Spørsmålene som er stilt i denne oppgaven er basert på den integrerte modellen for kultur og klima og tar denne modellen som utgangspunkt også for spørsmålene som stilles i intervjuene. Modellen gir et grunnlag for hvordan vi skal gå frem for å undersøke grønne

strategier og bedrifter som har lyktes med en grønn strategi og kjennetegnene ved disse.

Ved å bruke denne modellen, søker vi å avdekke hva slags verdier, holdninger og atferd bedrifter som jobber for bærekraftig og miljøvennlig virksomhet har. Vi vil også finne ut hva de gjør annerledes enn såkalte konvensjonelle bedrifter og avdekke deres suksessfaktorer.

Begrepsavklaringer

Organisasjoners kultur og klima som begrep

Kultur og klima er to begreper som har blitt brukt i varierte sammenhenger i forskjellige arbeids- og organisasjonstilnærminger. Organisasjonskultur er ofte forstått som noe unikt i en gitt organisasjon, som er utviklet over tid gjennom medlemmenes måte å løse problemer på og hvordan prioriteres og handles (Schneider & Barbera, 2014). Det tidlige arbeidet innenfor dette feltet betraktet organisasjonskultur derfor som et konstrukt eller en kanal for individuell handling i organisasjonen. I dag er det vanligere å tenke seg at kultur er dannet og beholdt (og i noen tilfeller endret) av sine egne medlemmer. Geertz konseptualiserer kultur som et nettverk av meninger som medlemmene selv har spunnet (hentet fra Howard-Grenville, Bertels, & Lahneman, 2015). Dette har ført til oppmerksomhet i hvordan en kan fornye eller regenerere en kultur. Det skal likevel sies at kulturer sjelden endres, fordi medlemmene tenderer til å repetere fra et kulturelt repertoar som er oppfattet som valid. På denne måten fortsetter kulturen å medvirke / bidra til en refleksjon av dypstrukturer i en organisasjon (Howard-Grenville et al., 2015).

Organisasjonskultur er et begrep som viser til felles holdninger som utvikles blant menneskene i en bestemt organisasjon eller gruppe (Bang, 2013). Henning Bang definerer organisasjonskultur med kjerneelementer som ofte omtales i faglitteraturen som ”et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmer samhandler med hverandre og omgivelsene” (Sagberg, 4. des 2016).

Å bruke begrepet *klima* i forbindelse med bedrift eller organisasjon, kan være noe forvirrende. Det er altså ikke snakk om meteorologisk klima, klimaproblemer eller klimakrise, men klimaet medarbeidere imellom i en gitt virksomhet. Klima er et begrep som dukker opp i organisasjonspsykologien. I faglitteraturen er det mange som mener at klima finnes som en del av en større kultur som oppstår i forskjellige bedrifter og organisasjoner og ulike grupperinger av mennesker, og at klima er det mer observerbart eller synlige og derfor lettere å studere sådan enn kultur (Schein, 1990). Klima er et overlappende begrep til kultur som kanskje har vært i mer allmenn bruk. Organisasjonsklima er ikke klart avgrenset fra, og referer til mye av det samme som organisasjonskultur (Norton et al., 2015). I denne oppgaven benyttes som regel begrepet organisasjonskultur hvor organisasjonsklima er inkludert.

Promiljøatferd forkortet PEB kan være noe vanskelig å bruke som et begrep, fordi det som oftest knyttes til enkeltindividets verdier, holdninger og atferd og ikke på gruppenivå. Promiljø og promiljøhandlinger er definert som atferd som bevisst søker å minimalisere negative effekter av sine handlinger på naturlige eller bygde miljøer. I en organisatorisk kontekst definerer Ones and Dilchert (2012) ansattes grønne atferd som skalerbare handlinger og atferd som arbeider på en bærekraftig måte (sitert i Boiral, Paillé, & Raineri, 2015).

Bærekraft kan beskrives som de økonomiske, sosiale, institusjonelle og miljømessige sider ved menneskelig aktivitet (Norton et al., 2015). Det ble brukt første gang i Bruntlandkommisjonens rapport fra 1987, der bærekraftig utvikling ble definert som *”en utvikling som imøtekommer behovene til dagens generasjon uten å redusere mulighetene for kommende generasjoner til å dekke sine behov”* (sitert i Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987; Vittersø & Strandbakken, 2016).

Begrepet har senere blitt brukt i FNs program Agenda 21 under Rio-konferansen i 1992 og i rapporten World Summit on Social Development fra 1995, der bærekraftig utvikling ble definert som *”rammene for våre anstrengelser for å oppnå en høyere livskvalitet for alle mennesker, der økonomisk utvikling, sosial utvikling og miljøvern samvirker og forsterker hverandre gjensidig”* (sitert i FN-sambandet, 4.april 2016).

Det er et debattert og mye omtalt begrep som brukes i mange ulike sammenhenger, men det har noen felles prinsipper i forskjellige handlingsprogram og kontekster. Det handler spesielt om:

- Varsomhet ved risiko, usikkerhet og irreversible prosesser og bevaring av det biologiske mangfoldet.
- Sikker evaluering av naturverdier og bevaring av natur
- Samordning av miljømessige, sosiale og økonomiske mål i planlegging og handling
- Forpliktelse til bruk av beste praksis med mål om intet tap av verken humankapital eller naturkapital
- Kontinuerlig forbedring og behov for god planlegging (good governance)
- Folkelig deltakelse i beslutningsprosesser med hensyn på å bevare det biologiske mangfold
- Rettferdighet mellom generasjoner i et globalt perspektiv (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987).

Synonymt med begrepet bærekraft brukes ofte miljøvennlig eller klimavennlig, å ta miljøhensyn, vise miljøengasjement eller jobbe for så lite klimaavtrykk som mulig, i dagligtalen.

En strategi er en plan for en serie med handlinger med et bestemt formål. En *grønn strategi* er en slik plan hvor miljøhensyn er likeverdig med formålet. I oppgaven brukes begrepet mest i sammenheng med bedrifter. En bedrift med en grønn strategi har en plan både for hva som skal gjøres og *hvordan* det skal gjøres bærekraftig. Grønne bedrifter er opptatt av å

gjøre minst mulig skade på natur og miljø og ha så lite klimaavtrykk som mulig. Slike bedrifter har miljøvennlige alternativer og løsninger på materialer, produksjon, emballasje og distribusjon. En grønn bedrift ønsker å tilby miljøvennlige produkter og varer til forbrukerne og bruker ofte sine pro-miljøetiske verdier i markedsføringen.

Økologi er læren om interaksjonene mellom organismer og miljøet og regnes som del av biologien, men har også berøringspunkter fra geologi, geografi, kjemi og samfunnsvitenskapene (Begon, Townsend, & Harper, 2006; Filmreite, 1997). Økologi har i de senere årene fått en tilleggsbetydning som bare delvis har å gjøre med økologi som vitenskap. Når en snakker om økologi med adjektivet ”økologisk” brukes det gjerne synonymt med miljøvennlig eller bærekraftig selv om dette egentlig ikke er riktig. I faglig sammenheng bør en være oppmerksom på at økologi og økologisk ikke er det samme (Semb-Johansson, Hjermann, & Ratikainen, 6.august 2014).

Miljø betegner i økologien sammenhengen mellom en rekke forskjellige faktorer. Det er både abiotiske, biotiske og antropogene miljøfaktorer. Abiotiske miljøfaktorer har å gjøre med klima, som temperatur, topografi, jordsmonn og andre mekaniske faktorer. Biotiske miljøfaktorer innebærer interaksjon innen samme art, eller interaksjon med organismer fra forskjellige arter. De antropogene miljøfaktorene har å gjøre med det menneskeskapte som bebyggelse, infrastruktur og direkte inngrep som hogst, beite, jakt o.l. Det kan også innebære utslipp av gjødsel og andre giftige stoffer (Semb-Johansson et al., 6.august 2014).

Økologisk mat kjennetegner minimal bruk av tilsetningsstoffer, god velferd for husdyra og dyrking uten kjemisk-syntetiske plantevernmidler. Når man dyrker biodynamisk, arbeider man bevisst og praktisk med naturens prosesser, og de fleste baserer driften etter antroposofisk ideologi. Hensikten er å lage sunne matvarer og beholde jordas fruktbarhet. Det krever kunnskap og omtanke, men gir en ekstra verdi og kvalitet i jordbruket og produkter med høy næringsverdi og god smak.

Teori og bakgrunn

Noen har oppdaget at å operere så bærekraftig som mulig gir et langsiktig grunnlag for å skape økonomisk verdi, tilby tjenester og operere i sterke samfunn og motta ressurser fra sunne økosystem. Selv om mange ledende selskap har gjort betydelige framskritt for eksempel i forhold til offentlige påbud mot forurensing, er det fortsatt mange som strever med å integrere bærekraft og miljøvennlig atferd innad i organisasjonens kultur.

Blant bedriftsledere er det en økende forståelse av viktigheten av kulturens evne til å påvirke handlinger og finne innovative løsninger angående bærekraft, både det å forstå de assosiative mulighetene og utfordringene og når det kommer til timing (Robertson & Barling,

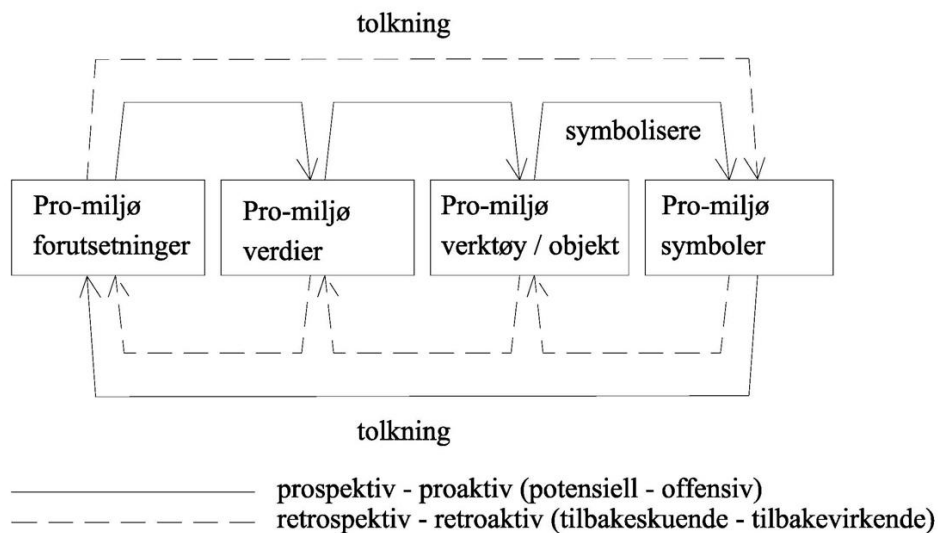
2015b).

Arnold og Randall (2011) i arbeid- og organisasjonspsykologien defineres kultur som den menneskegenererte delen av miljø som er overført over tid og i generasjoner og leder mennesker i en gruppe til å ha felles meninger. Kulturen gir en standard operasjonsprosedyre eller en måte å utføre ting på (Arnold et al., 2010).

Organisasjonsklima på sin side defineres som individuell persepsjon av det håndgripelige i arbeidsmiljøet samt observerbar interaksjon mellom organisasjonsmedlemmene (Norton et al., 2015). Klima kan også være felles / delte persepsjoner som anses som den politikk og fremgangsmåter i praksis og prosedyrer, som er gjeldende i den spesifikke bedrift eller organisasjon (Norton, Zacher, & Ashkanasy, 2014). Klima blir derfor på sett og vis et perseptuelt fenomen heller enn en objektiv karakteristikkk av organisasjonen. Dette tilsier at organisasjonsklima også er et kollektivt fenomen. På denne måten er organisasjonsklima et iakttakbart rammeverk i måten individer, typisk ledere på forskjellige nivå kan designe en bedriftsfilosofi, som gir føringer til praksis og prosedyrer enten det gjelder sikkerhet, likestilling / likhet eller rettferdighet (Norton et al., 2015). Fasettspesifikke klima inkluderer klima for sikkerhet, etikk og innovasjon. Verken klima eller kultur er lett å endre, fordi begge har å gjøre med individuelle forståelser av persepsjon. Det er nettopp av denne grunn at organisasjonskulturer og klima anser det som avgjørende å iverksette bærekraftige tiltak knyttet til sine operasjoner. Et slikt skifte i strategier eller endringer kan sikres med målinger og rapporter. Tidligere forskning har forsøkt å avdekke at linken mellom handling og utbytte ofte er relatert til et spesifikt spørsmål eller forskjellige fasetter av klima (Norton et al., 2015).

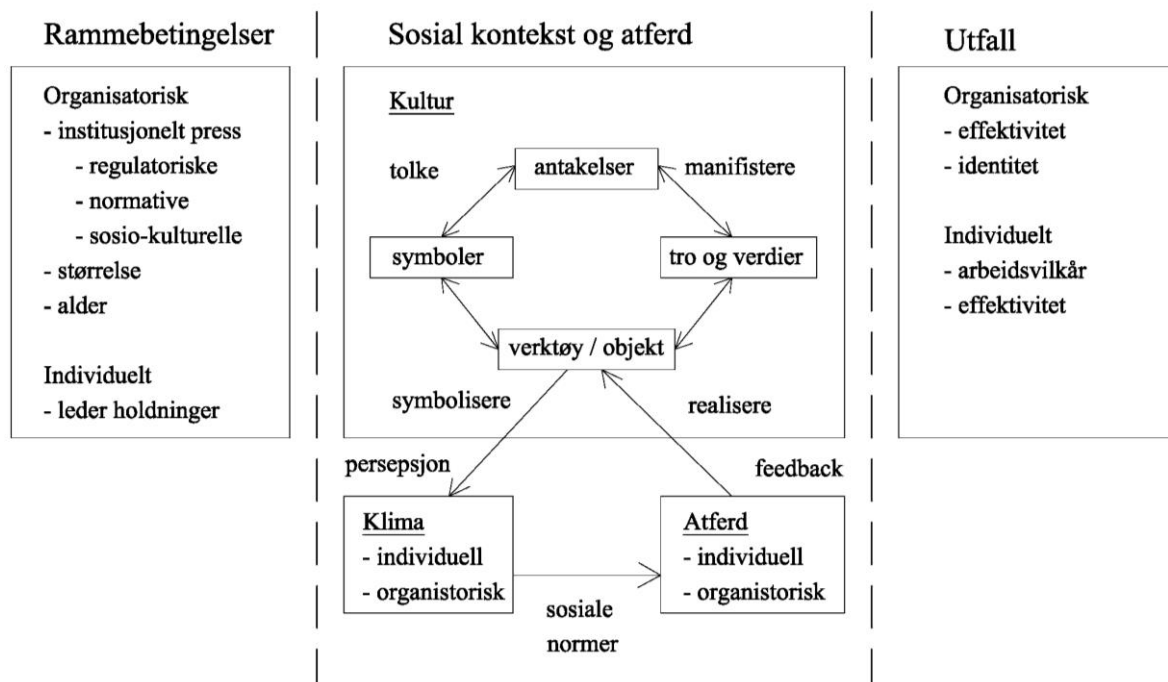
Organisasjonskultur

Schein (2010) har hatt mye å si for å definere den naturlige organisasjonskulturen og identifiserer en økende bekymring angående miljømessig bærekraft som en sentral pådriver av studier av slike kulturer. Miljømessige utfordringer har blitt mer framtrædende i bedrifter som har behov for å integrere bærekraft i organisasjonens kjerne. For en rekke bedrifter og organisasjoner vil dette kreve en omfattende omveltning med endringer i den allerede eksisterende kulturen. Den kulturen som finnes i organisasjonen er en viktig bakgrunn for all praksis. Uten et kulturelt rammeverk som kan gi mening, vil intervensjonene være kortlivede og lite fullstendig. Derfor blir måten organisasjonene uttrykker sine verdier ang bærekraft i



Figur 1 – Dynamisk kulturmodell (Norton et al., 2015, s. 326)

kulturelle termer, vital for å kunne lykkes med en langsiktig og positiv overgang. Schein (2010) inkluderer en omfattende definisjon av organisasjonskultur der «*mønstre av delte og grunnleggende antagelser lært av en gruppe som løser problemer i eksterne adaptasjoner og intern integrering, som har jobbet nok til å bli betraktet som valid og derfor lærer nye medlemmer den korrekte måten å oppfatte, tenke og føle i relasjon til disse problemene*» (sitert i Norton et al., 2015).



Figur 2 - Integrerende rammeverk for organisasjonskultur og klima (Norton et al., 2015, s. 337).

Hatch (1993) har videreutviklet en teori fra Schein med en populær konseptualisering av kultur som kan adressere begrensninger rundt en prosess og kobler nøkkelementer i kulturer i Scheins teori. Modellen inkluderer to måter for hvordan en kultur formes, en prospektive - proaktiv og en retrospektiv - retroaktive. Disse burde betraktes holistisk, helhetlig, mer enn bidireksjonale, tosidige, effekter i de fire prosessene (Norton et al., 2015).

Organisatorisk pro-miljøatferd; kultur og klima

Bærekraftig miljø er raskt på vei til å bli en viktig sak i forretningsdrift, økonomisk vekst og for overlevelse i det 20. århundre. Bedrifter jobber med slik bærekraft i søken etter å oppnå forretningsmål og samtidig kunne minimalisere skade og maksimere positive utbytte for det naturlige miljøet (Norton et al., 2015). La oss gå ut i fra at en organisatorisk kontekst (eller kulturen) understreker verdier rettet mot omgivelsene. På denne måten vil ansatte ha delte persepsjoner av disse verdiene som gjenspeiles i form av et imperativ. Det vil si at det fungerer som en slags befaling eller et påbud og at verdiene styrer hvert individ i den aktuelle virksomheten (Norton et al., 2015).

Det er gjort mange studier knyttet til viktigheten av organisatoriske klima og kultur for å oppnå forretningsmål. Det har derimot vært betydelig færre studier gjort for å utvikle en integrert modell av pro-miljøatferd. Utvikling av en slik modell kunne gitt fordeler både for den akademiske forskningen og ikke minst for tilretteleggelse av det praktiske arbeidet som er miljømessig bærekraftig. Ved å undersøke hvordan konsepter fra promiljø-bedrifter kan denne kunnskapen overføres til andre organisasjoner for å skape positive utbytte for det naturlige miljøet (Norton et al., 2015).

Empirisk forskning viser at å være «grønn» er assosiert med lavere operasjonskostander, økt profitt og forbedret konkurransevne. Det skyldes til dels det gunstige ryktet som er utviklet gjennom bærekraftige operasjoner (Norton et al., 2015).

Griffin, Lont, og Sun (2011) og Lourenco, Branco og Curto (2012) påpeker at den finansielle fordelene av å være miljøvennlig og bærekraftig er reflektert i økt aksjekurs og i økonomiske prestasjoner (Griffin, Lont, & Sun, 2011; Lourenco, Branco, Curto, & Eugénio, 2012). For mange bedrifter er det å danne organisatoriske betingelser som støtter miljømessig bærekraft, nå sett på som nødvendig for å oppnå bærekraftig utvikling og derved langsiktig suksess.

Det er viktig å skille mellom pro-miljø og bærekraftig miljø. Pro-miljø referer til en holdning eller atferd som er positivt orientert til de naturlige omgivelsene. Bærekraftig miljø i en organisatorisk sammenheng på sin side, inkorporerer miljømessige overveielser som for eksempel i forhold til produktivitet eller profitt, hvor deler av disse behovene kan redusere

skade og promotere fordeler for det naturlige miljøet. Promiljø holdninger og atferd er nødvendig men ikke tilstrekkelig for å fremme bærekraftig miljø. I tillegg er institusjonelt press og strukturelle mekanismer fra politikere og administrasjon nødvendig (Norton et al., 2015).

Bærekraft og forretnings-respons

Bærekraft er i utgangspunktet betraktet som et middel ikke som et mål. I dagens næringsliv er bærekraft noe som mange firma strever mot, men få (om noen i det hele tatt) virkelig har oppnådd. Selv om triple bottom-line definisjonen av bærekraft er rådende innen sosialøkonomisk teori, er det i praksis ulik forståelse av hva bærekraft måtte innebære mht. langsiktig økonomiske prestasjoner og praktisk arbeid. Ved å jobbe med holistiske strategier er det mulig å balansere positivt utbytte for bedriften, for det naturlige miljøet, og støtte positive sosiale forhold (Howard-Grenville et al., 2015).

Hoffman og Bansal (2012) i sitt fagfelt om organisasjon og det naturlige miljø, har beskrevet tre stadier i miljøbevegelsen; tidlig reguleringssansvar på 60 til 80-tallet, sterkt fokus på strategisk environmentalisme på 90 til 2000-tallet til dagens utvidede forståelse av bærekraft og årsakene til klimaproblemene. Med bidrag fra en rekke aktører er den samfunnsmessige bekymringen blitt global (hentet fra Howard-Grenville et al., 2015).

Det har vært en tilsvarende utvikling av CSR "common social responsibility", felles sosialt ansvar. I de siste ti årene har en rekke forskjellige perifere filantropiske bevegelser blitt et mer strategisk forsøk på å forhindre miljøskade og fremme miljøvennlighet. CSR påpeker viktigheten av lederskapsforpliktelse og lederstil, kommunikasjon og delegering av miljørelaterte oppgaver i et forsøk på å få ansatte til å oppfatte en symbolsk verdi. Dette symbolet vil være avgjørende for hvordan en presterer ansvarlig (Howard-Grenville et al., 2015).

Lederdrevne mekanismer og Top-down mekanismer

- a) Lederens ramme for miljøvennlige valg som enten en mulighet eller utfordring / trussel og om det er konsistent eller ikke med den eksisterende bedriftskultur.
- b) Lederens rolle, ansvar og initiativ på nye intensiver.
- c) Firmaets adopsjon av frivillig forpliktelse ved ny praksis og forsterket bedriftskultur for miljø (hentet fra Howard-Grenville et al., 2015, s. 263).

Operasjoner innenfor en viss tidsfrist og press, kan manifestere seg på mange ulike måter. Ikke alle handlinger og beslutninger rundt klimavennlige valg har fått ordentlig gjennomslag, eksempelvis å kutte ned på energibruk, fossilt brennstoff og klimagassutslipp.

Dette kan skape turbulens fordi firmaene må re-evaluere sine strategier og praksiser

(Emery & Trist, 1965). Lederens innføring av nye regler og tilrettelegging av saker rettet mot miljøvennlig valg og promiljø-handlinger, vil påvirke organisasjonens bedriftskultur ved å skifte basis i hvordan organisasjonen jobber og responsen blir der etter (Howard-Grenville et al., 2015). Bedriftsledere vil ofte velge å legge frem saker angående bærekraft anekdotisk. Usikkerhet, priser og tilgjengelighet, reguleringer og forbud mot bruk av materialer eller kjemikalier påvirker hvordan bedriftene jobber for eller imot miljøvennlig produksjon.

Selv om kulturell endring oppstår, er det mindre sannsynlig at det vil resultere i at den eksisterende kulturen vil oppta et fokus på miljøvennlige valg like sterkt som en allerede integrert forståelse (Howard-Grenville et al., 2015). Anderson og Bateman (2000) mener at inspirasjon og ”appeal”- er viktig for å påvirke (Anderson & Bateman, 2000).

Roller, ansvar og lederpraksis som fremmer bærekraft

Å tildele ansatte nye roller gir en annen oppmerksomhet på arbeidsplassen. Det kan gi mer opplysning om miljøvennlige valg mellom de ansatte. Lederen kan oppmuntre og legge til rette slik at ansatte forstår og handler i h.h.t til dette. Jenkins (2004) viste at de ansatte brydde seg mer og engasjerte seg om de forsto det direkte forholdet mellom deres eget arbeid og miljøtrusselen sitert i (hentet fra Howard-Grenville et al., 2015).

Medlemsdrevede mekanismer

De ansatte har ulike roller og ulik lønn og tilhører også ulike kulturer utenfor jobben. Ansatte har egne erfaringer, bekymringer og verdier. Selv om lederen i stor grad kan styre bedriftskulturen, vil de ansatte alltid påvirke denne (Howard-Grenville et al., 2015).

Empirisk forskning demonstrerer at slike individuelle handlinger referert som ”championing” med suksess kan introdusere nye saker på agendaen til bedriften fra ”bottom-up” (Howard-Grenville et al., 2015). Det er faktisk slik at alle grupper burde ha en miljøforkjemper i teamet eller i vennegjengen.

Grupper og subkulturer

Ofte kan det trengs et helt team for å sette bærekraft på agendaen. Spesialiserte grupper eller subkulturer i organisasjonen kan initiere nye måter å jobbe på og deler sine praksiser. Ekspertise, kunnskap og lidenskap må adresseres. Det finnes følgende to hovedprinsipper:

”Top-down”: Der ledere introduserer og setter miljøvennlige tiltak på agendaen.

”Bottom-up”: Der mellomledere restrukturerer bedriftskultur gjennom forpliktelser og handlinger innenfor bærekraftige områder.

Det forekommer også interaksjoner mellom ”Top-down” og ”Bottom-up” prinsippene (Howard-Grenville et al., 2015). Tatt i betraktning at det også varierer fra virksomhet til virksomhet, er det viktig at natur settes på prioriteringslisten for utvikling. Nye intensiver, kursing og tilretteleggelse av intervensjoner må skje gjennom rapportering og tilsyn over en lengre periode. Det er nødt til å overvåkes. Mønstre av påvirkning er lite kjent og vil fungere ulikt i ulike bedrifter (Howard-Grenville et al., 2015). Det kan være interessant å spørre seg om hvorfor ulike mønstre kan observeres i bedriftene og utforske disse forskjellene.

Organisasjonsliv – sykluser i bedrifts klima og kultur

Organisasjoner går gjennom ulike stadier og sykluser med sine ulike implikasjoner. Det finnes allerede mye teori innen organisasjonskultur om måten virksomhetene endrer seg gjennom livssyklusene. Livssyklus til en organisasjon kan refereres til varierte stadier i vekst som organisasjonen går igjennom i løpet av tiden den eksisterer. Det er flere variabler som utvikler seg og disse variablene er interaktive (Flamholtz & Randle, 2014).

Organisasjonskultur er konseptualisert (oppfattet) som verdier, tro og atferdsnormer som karakteriserer organisasjonen. Via sosiale erfaringer og myter som gjenfortelles i bedriften, overføres dette til nykommere og påvirker ledelsens beslutninger.

Organisasjonsklima definerer meningene bedriften legger i sin politikk eller bedriftsstrategien, styrer praksis og prosedyrer og hvilken atferd som forventes, støttes og belønnes (Flamholtz & Randle, 2014).

Natur og interrelasjonen mellom kultur og klima

Mens *kultur* definerer verdier, ulik tro og virkelighetsoppfatning samt atferd og normer, refererer *klima* her til de tilknyttede meningene. Holdninger har en sterk påvirkning på atferd i forhold til gitte utfall som kan resultere i suksessfaktorer i markedet (Flamholtz & Randle, 2014).

Kultur er ikke bare manifestert i ulike former som fortellinger og artefakter men også påvirkning av spesielt fem dimensjoner av organisasjonsatferd sett i forhold til lønnsomhet. Det første handler om behandling av kunder eller klienter, det andre om ivaretagelse av ansatte, det tredje om spesifikke prosedyrer knyttet til oppgaver og prestasjoner, det fjerde om innovasjon og endring, beslutningstaking og bedriftsprosesser og endelig nummer fem om kommunikasjon, planlegging og relaterte prosesser. Bedriftskultur kan dog ha både positive og negative innvirkninger på bedriftens prestasjon (Flamholtz & Randle, 2014, s. 236).

Organisasjonsklima

Organisasjonsklima består av sosialt delte persepsjoner av organisasjonsmedlemmene. Medlemmene har av sine nøkkelkarakteristikker og klima er et konglomerat av mange kjennetegn (Flamholtz & Randle, 2014; Schneider, Erhart, & Macey, 2011).

Schein (1985/2004) identifiserte forskjellige innebygde kulturmekanismer. De kultur-embeddede mekanismene kan for eksempel hva lederen skaper oppmerksomhet rundt, hva som måles og kontrolleres eller rollemodellering og annen læring og utvikling med supplerende treningsmodeller for utvikling, gjerne utenfor de som vanligvis brukes. Det kan være kriterier for vurderinger rundt belønning, status og rekruttering, seleksjon, promotering og pensjon med mer (hentet fra Flamholtz & Randle, 2014). Kultur-embeddede mekanismer kan sies å være de synlige artefaktene som en kultur har og som anses å være i klimaet til organisasjonen.

Som beskrevet utvikler organisasjonen seg over tid og gjennomgår ulike stadier i sin livssyklus. Grupper og organisasjoner opprettes, vokser sammen og fra hverandre, modnes og før eller siden går den i oppløsning. Det er gjort en del forskning innenfor hvordan gruppemekanismer fungerer, oppstår og opprettholdes. Grader av for eksempel samhold, gruppedynamikk, gruppestørrelse, eller konflikt er eksempler på noe som ofte oppstår mellom individer i en gruppe. Noen teoretikere mener at man kan observere grupper i organisasjoner og predikere serier av forskjellige stadier som gruppen gjennomgår (Flamholtz & Randle, 2014, s. 237).

Strukturell kontingensteori, stadiemodeller og femstadiemodeller av organisasjonell vekst er typiske modeller som illustrerer overnevnte (Flamholtz & Randle, 2014, s. 237-246). Mesteparten av forskningen som har engasjert seg innenfor dette feltet, har gitt beskrivelser på forskjellige stadier i livssykluser og av endringer som har oppstått. Flamholtz modell (1986) er en pyramide av organisasjonens utvikling og eksplisitt nok til å brukes både i organisasjons beslutningstaking og innen forskning (siteret i Flamholtz & Randle, 2014).

Metode

Benyttet metode med begrunnelse

Kvalitativ metode

I denne masteroppgaven er hovedsakelig kvalitativ metode benyttet. Typiske kjennetegn for kvalitativ metode er blant annet nærhet til og ofte med et lite utvalg av deltakere eller forskningsobjekter (Hayes, 2000). Kvalitativ metode benyttes når en ønsker å gå i dybden og

forstå fenomener og hvor formålet er å forklare hvordan enhetene tenker og handler som de gjør (Hayes, 2000). Kvalitativ metode empatiserer med det individuelle perspektivet og kan ta stilling til unike individer og deres opplevelser og beretninger på en helt annen måte enn en kvantitativ metode. Til forskjell fra kvantitative data som er begrenset og strukturert er kvalitative data rike på beskrivelser, altså deskriptive og gjør det mulig for den som forsker å gå mer i dybden av materialet (Howitt, 2016). Det er heller ikke uvanlig å observere enhetene i sitt naturlige miljø. Et annet nøkkelkonsept i kvalitativ forskning er empiri, og all kvalitativ forskning er empirisk fordi det samles inn informasjon fra virkeligheten som analyseres og fra dette gjør en slutninger (Hayes, 2000).

Hvordan data ble samlet

I den kvalitative delen av oppgaven ble det gjennomført 8 intervju, i form av gruppeintervju. I et gruppeintervju blir 3 eller fler intervjuet samtidig. Gruppen er en såkalt fokusgruppe med deltakere hentet fra samme bedrift som diskuterer et gitt tema under ledelse av en såkalt moderator. Kvalitativ metode er ansett som en hensiktsmessig metode for å studere bedriftskultur (Guzzo, Nalbantian, & Parra, 2014). Fordi oppgavens intensjon er å gå i dybden i forholdet mellom individer i en gruppe eller et team, vil slike intervju kunne gi nyansert og sammensatt innsikt i kulturen for miljøhensyn, promiljø engasjement og bevissthet rundt bærekraft.

Kvantitativ metode

Det er gjennomført en kvantitativ undersøkelse, men som nevnt er oppgaven i hovedsak kvalitativt. Kvantitative metoder er typisk numeriske eller statistiske. Det kan være et betraktelig større utvalg enn i kvalitativ forskning, og det er ofte avstand til deltakere eller forskningsobjektene. Kvantitative data er ofte lettere å generalisere enn de kvalitative, og større kvantitative undersøkelser kan ha et stort gyldighetsområde (Svartdal, 2009).

Vi har valgt å samle inn noe data kvantitativt selv om det lave antallet ikke gir grunnlag for noen generalisering. Metodene er ment å utfylle hverandre (Svartdal, 2009). I dette prosjektet er det gjennomført en spørreundersøkelse. Spørreskjemaet besto av 26 spørsmål i likertskala fra 1 til 5, fra ”svært enig” til ”svært uenig”. Spørsmålene i skjemaet er delt i tre deler som omhandler litt ulike tema, en del omhandler miljøklimate, andre del miljøinitiativ på arbeidsplassen og tredje del omhandler promiljøatferd og individuell atferd.

Andre tilgrensende metoder

Som supplement til den kvalitative metode er det også benyttet andre tilnærminger. Snowballing eller ”chain sampling” er en teknikk i sosial vitenskapen der man tar kontakt med

personer som kan ha informasjon eller kontakt med relevante deltakere. Disse rekrutterer aktuelle kandidater eller forsøkspersoner til studiet (Svartdal, 2009). Som en del av prosjektet har vi oppsøkt flere personer på ulike arbeidsplasser, arrangert møter med relevante informanter og vi har vært på arrangementer der relevante bedrifter befant seg og hvor vi fikk mulighet til å knytte kontakt og bli kjent. Det kan også nevnes at på slutten av hvert intervju, har vi spurt om de visste om lignende bedrifter som vi burde ta kontakt med. Overraskende nok var det flere av intervjupersonene som foreslo bedrifter som vi allerede hadde tatt kontakt med, eller som vi vurderte skulle bli en del av utvalget.

I mixed methods-tilnærming brukes mer enn én metode for innsamling av data. Som nevnt er det i hovedsak benyttet en kvalitativ metode, men da vi også har supplert den med kvantitativ metode i form av spørreskjema og et observasjonsskjema, vil muligens begrepet ”Concurrent Nested Mixed Methods Design” være det mest dekkende for denne oppgaven (Rundowns, u.å.). Informasjon fra observasjonsskjemaet er ikke er omtalt videre, da data herfra ikke ble gode nok.

Intervju - fokusgruppeintervju

Gjennom semistrukturerte fokusgruppe intervju som metode for innsamling av data, så vi for oss at vi kunne skaffe innsikt og kunnskap om bedrifter med grønn profil og organisasjonskultur. Små grupper av individer, i disse tilfellene var alle i hver av gruppene ansatt i samme bedrift og antas derfor å dele en felles kultur. Gruppene varierte i størrelse, og det var ikke alltid like lett å få samlet alle ansatte i en bedrift, både på grunn av deres arbeidsdager og arbeidsoppgaver som måtte fullføres, deltid / sesongarbeid eller praktiske problemer.

Grupper studeres gjerne i forhold til gruppesamhørighet, samhold, motivasjon eller konflikter, det vil si ulike dimensjoner ved intrapersonlige og interpersonlige relasjoner (Aronson, Wilson, & Akert, 2014).

I vårt tilfelle ville vi finne mulige likhetstrekk i organisasjonskulturene. Derfor var derfor interessant å undersøke hvilke identiteter eller karakteristikk slike bedrifter har, og de gruppeprosesser som finnes i slike bedrifter. Ved vår definisjon av en grønn bedrift, kan en spørre seg om det er noe mellom disse personene eller om det er noe spesielt med enkeltmenneskene som er med på å danne og opprettholde eller skape en sterk kultur for miljømiljøspørsmål, miljøengasjement og miljøhensyn? Hvordan oppstår en grønn organisasjonskultur og bør det være verdigrunnlaget fra starten eller kan det utvikles underveis? For å besvare disse spørsmålene og hypotesene, valgte vi intervju med grupper fordi kultur er noe som skjer mellom individer i en gruppe. Vi ønsket også å få konkrete svar på hvordan

grønne bedrifter med økologi som fortegn, gjør ting ”annerledes” og der miljøhensyn har blitt utfordret på grunn av for eksempel økonomi. Vi var ute etter å kartlegge konkrete metoder og råd for hvordan andre bedrifter og organisasjoner som ønsker å jobbe mot en grønnere strategi.

Fokusgruppeintervju er ideelle for å utforske menneskers erfaringer, meninger, ønsker og anliggende (Howitt, 2016; Wilkinson, 2008). Gruppen utfordrer deltakerne til å vurdere sitt eget syn i relasjon til hvordan andre opplever hendelser, situasjoner til et angjeldende tema. Det finnes både fordeler og ulemper ved slike gruppeintervju. For eksempel kan det faktum at det er ulike roller i bedriften. Ansatte i bedriften har kanskje svart oss annerledes fordi deres leder var tilstede. Både den forventningen de har til å svare korrekt på våre spørsmål, lederens tilstedeværelse og sosial sammenligning med kolleger, er utfordringer i et gruppeintervju (Wilkinson, 2008).

Massarik (1981) diskuterte hvordan intervju kan variere i antall og interpersonlige dimensjoner og man må være klar over hvilke konsekvenser intervju som metode kan gi. Eksempler er hvor flyktige eller aksepterende deltakere er mot hverandre, hvor mye tillit eller mistillit det er mellom deltakere og hvordan rollen til intervjuer og intervjuassistent spilles ut (Massarik, 1981).

Spørsmålene i intervjuguiden hadde et semistrukturert oppsett for å gi intervjupersonene mulighet til å kunne svare relativt åpent samtidig som de svarte på spesifikke spørsmål (Hayes, 2000; Svartdal, 2009).

Forskerens rolle og reaktivitet

Forskerne må være klar over sin egen rolle, og på hvilken måte informasjon presenteres og hvordan deltakere reagerer (Hayes, 2000). Intervjuassistentens rolle er også å legge merke til den nonverbale kommunikasjonen og signaler hvilket var min oppgave i tillegg til å notere underveis i intervjuet.

Etnografiske undersøkelser og antropologi har lang tradisjon i å bruke intervju med mennesker i en kultur som de studerer, men vurderer også relevante dokument, snakker med andre og kommer i kontakt med deltakere i kulturen (Svartdal, 2009). Fordi vi var interessert i å forstå en type kultur for miljøengasjement og arbeidsplasser basert på bærekraft, var det riktig å oppsøke kulturen der den er og faktisk eksisterer. Fordi vi oppsøkte de enkelte bedriftenes arbeidsplass, møtte vi deltakerne personlig under intervjuene. Slik er hver enkelt bedrift vi oppsøkte en kasusstudie for seg. Utvalget er anonymisert slik at informasjon ikke kan knyttes til hver enkelt bedrift eller enkeltpersoner. Intervjupersonene måtte skrive under om informert samtykke, dvs. at de godtok å delta i studien og at etiske forhåndsregler vil bli forbeholdt fra oss (se vedlegg 1). Det ble brukt lydopptaker og under koding av datamaterialet ble alle

opplysninger fjernet og gjort til nummer eller initialer. Det hadde kanskje ikke vært nødvendig, men kan likevel ha skapt en fortrolighet og tillit mellom deltakerne og forskerne.

Fordi kvalitativ metode er vanskelig å generalisere, er det utfordringer knyttet til validitet og reliabilitet-begrepene (Svartdal, 2009). Under intervju ble intervjuguidens introduksjon lest opp, informasjon om studien, frivillighet til å delta og at vi ville ta opp intervju på lydopptak. Under alle intervju ble intervjuguiden og spørsmål brukt (se vedlegg 3). Et gruppeintervju kan være utfordrende fordi det er flere personer tilstede og mange som kan svare på spørsmålene som stilles. Som undersøkere var vi opptatt av at alle skulle få ordet, og ved å bruke blikkontakt og gjerne være avventende slik at det kom flere svar på spørsmålene og at alle som ville kunne få si noe. Intervjuguidens introduksjon opplyste også om at vi ønsket å styre ordet, for at samtalene ikke skulle skli ut, og at vi holdt oss til tema. Intervjuguiden ble i hovedsak brukt retningsgivende for intervjuet. Når vi fikk relevante innspill som ikke var forhåndsbestemt i guiden, tillot vi også slike diskusjoner (Charmaz, 2008).

Undersøkelsesopplegg

Design og valg av undersøkelse

Studien ble i forkant innsendt og godkjent av Norsk senter for forskningsdata og Personvernombudet. Det ble sendt inn dokumenter for å få godkjent både spørreskjema, og intervju spørsmål samt samtykkeskjema for deltakelse i studien. Personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, navn og personopplysninger der informasjon knyttet til enkelte personer fjernes.

Utvalg

Vi gikk bredt ut, snakket med relevante personer som kunne gi opplysninger til relevante bedrifter (snowballing), vi lette etter bedrifter gjennom internett og vi oppsøkte noen bedrifter i forkant. Vi har samlet småskala bedrifter, relativt små og vellykkede bedrifter som også har lyktes med en grønn strategi. De er valgt ut ifra sin økologiske merkevare og hvordan produkter og framstilling er økologisk, bærekraftig eller basert på miljøvennlige prinsipper. De er også valgt ut ifra at de produserer et fysisk produkt og må være i konkurranse på det åpne markedet. Bedriftene som er plukket ut har typisk få ansatte, relativt små grupper av individer. Ideelt sett ønsket vi bedrifter med mellom 5-10 ansatte, men ofte var gruppene mindre - mellom 3-4 ansatte.

Til sammen var det 12 bedrifter som pr. e-post ble invitert til å delta og 8 som takket ja til å bli med (se vedlegg 2). Noen takket nei til å delta grunnet økonomi eller upassende tidspunkter. De bedriftene vi endte opp med fant vi selv, men også delvis gjennom ”snow-

balling” metoden alt ettersom bedriftene oppfylte utvalgskriteriene.

I kvalitativ metode plukkes det typisk ut et utvalg av relevante intervjupersoner som kan si noe mer om temaet som studeres. Bedriftene vi hadde sett oss ut var derfor virksomheter som klarte å signalisere til oss og forbrukerne at de var opptatt av bærekraft.

Intervjuguiden

Intervjuguiden er malen som ble lagt for intervjuene (se vedlegg 3). Gruppeintervjuer kan enten være basert på ferdig formulerte spørsmål relatert til et tema som ønskes å bli tatt opp underveis eller ha en friere form (Svartdal, 2009). Vi valgte formuleringer der intervjupersonene kunne svare relativt åpent, mens enkelte spørsmål var mer spesifikke.

Hvert av intervjuene varte cirka 60 minutter for å komme igjennom intervjuguiden. Fokusgruppeintervjuet ble gjennomført med 5 hovedtema, der spørsmål knyttet til tema som grønne verdier, grønt organisasjonsklima, utvikling og drivere, utfordringer og endring / framtid.

1) Under temaet grønne verdier ble det stilt spørsmål knyttet til bedriftens oppstart og om hensyn til miljø var en del av starten eller noe som hadde oppstått underveis og hvordan disse miljøverdiene kunne komme til uttrykk.

2) Under grønt organisasjonsklima ble spørsmål knyttet til organisasjonskulturen stilt, om de har felles oppfatninger og deler tanker med sine medarbeidere og om det grønne fokuset var integrert i daglige rutiner og virker inn på beslutninger som tas.

3) Under utvikling og drivere var det spørsmål om hvordan det er mulig å utvikle eller styrke et slikt grønt fokus på en arbeidsplass og i hvilken grad dette er medarbeiderstyrt eller lederstyrt.

4) Under utfordringer var vi interessert i å høre om det var noen av bedriftene som hadde møtt på problemer knyttet til miljøarbeidet og hadde møtt på dilemma der miljøhensyn hadde blitt utfordret av for eksempel økonomiske hensyn.

5) Vi stilte også spørsmål om endring og framtid, om hva som er avgjørende for å få til varige grønne endringer i bedrifter og om de hadde noen spesielle planer for miljøarbeidet framover.

Pilotintervju

Før vi startet med å intervju de bedriftene vi ville studere, foretok vi et pilotintervju hvor vi prøvde ut lydutstyr og testet våre roller og spørsmålene i intervjuguiden. I tillegg til hva vi selv oppdaget, ba vi om og fikk direkte kommentarer fra testgruppen. Dette førte til mindre justeringer i opplegget.

Intervjuene

Fordi oppgaven undersøker bedriftskultur, så valgte vi å oppsøke bedriften, fordi vi så det som svært sentralt å møte opp og se på omgivelsene og møte medarbeiderne ansikt til ansikt på arbeidsplassen. Dette anså vi som mer fruktbart enn om de hadde kommet til oss.

Ved intervju av mer enn én bør man være to, en som leder intervjuet og en assistent som noterer og observerer (Svartdal, 2009). Ingeborg skulle lede (være moderator) og jeg være observatør. Moderatorens rolle er å presentere tema for deltakere og styre diskusjonen. Moderatoren er deltaker i gruppa, men legger vekt på å forholde seg så passiv så mulig. Observatørens rolle er å dokumentere det som blir sagt i gruppa, hvilket var min rolle.

Hvert intervju var beregnet å vare rundt 60 minutter, men mange av intervjuene tok opptil 1,5-2 timer og med omvisning. Vi satte oss ved et bord, et større bord hvor vi satt i ring og kunne snakke. Lydopptakere ble satt på, og etter en kort introduksjon av forskningsprosjektet vårt, gikk vi inn på intervjuguidens spørsmål og selve intervjuet. Informert samtykke-skjema ble underskrevet (og senere oppbevart konfidensielt) og avtale om anonymisering av bedriftens identitet (se vedlegg 1).

Spørreskjema

Det ble i tillegg brukt kvantitativ metode ved individuell selvrapporing i et likert-spørreskjema. Hver av deltakere utdelt et spørreskjema etter intervjuet. Her ble spørsmål knyttet til hvert enkelt individs verdier og prinsipper delt inn i tre deler.

Den første delen av spørreskjemaet ble hentet fra Grønt HiL prosjektet (Kjøs Johnsen & Flagstad, 2016, Grønt-Hil, personlig kommunikasjon) den andre delen et opplevd klimaproblem og påstander knyttet til klimaendringer (Norton et al., 2014). Den tredje tar for seg menneskets rolle i forhold til naturen og del gjelder påstander knyttet til individets egne handlinger, som hva de har gjort det siste året, for eksempel byttet til miljøvennlige produkter, redusert sitt økologiske avtrykk ved å kjøre mindre bil, reise kollektivt og mindre med fly, spist vegetarmat eller snakket med andre om miljøspørsmål (Hartvi, Kaiser, & Strumse, 2007). Spørreskjema er vedlagt (se vedlegg 5).

Analyse

Det finnes ulike metoder for å analysere innsamlet datamateriale. Metoden påvirker i ulik grad og retning resultatene man ender opp med. Creswell (1998) beskriver analyseprosessen slik: Datalagring - og organisering → lesning / gjennomgang → beskrivelse → klassifikasjon, → fortolkning og fremstilling (Creswell, 1998).

Grounded Theory

Grounded theory ble utviklet av Glaser og Strauss i 1967, men har blitt fornyet og forbedret med årene (sitert i Howitt, 2016, s. 187-188). Grounded theory er en metode som brukes i sosiologi og psykologi og ifølge Brymann (2004) er dette den mest brukte metoden for analyse av kvalitative data (sitert i Howitt, 2016, s. 186). Grounded theory er en induktiv tilnærming, der fortolkninger og teori er ”grounded” (basert på) de observasjoner og data man får i datainnsamlingen (Svartdal, 2009). Barney og Glaser mener at grounded theory er en passende metode både når en skal studere individuelle prosesser, interpersonlige relasjoner og de resiproke effektene mellom individer og større sosiale prosesser (sitert i Charmaz, 2008, s. 83).

Data- analyse samspill

Etter at man har funnet tema eller formulert en generell hypotese, kan man utforske og bygge teoretisk analyse gjennom datamaterialet. Typisk for denne tilnærmingen er det tette forholdet mellom datainnsamling og analyse og dessuten at metoden starter med data snarere enn spesifikke hypoteser (Charmaz, 2008). I motsetning til den tradisjonelle hypotesetestingen forsøker man i grounded theory å utvikle en teori som kan forklare et fenomen eller en situasjon (Svartdal, 2009).

Vårt forarbeid har tatt utgangspunkt i teori innen feltet, hvor bl.a. intervjuguiden er basert på forhåndsbestemte problemstillinger, men vi har ansett dem som generelle nok til at grounded theory kunne brukes. Grounded-teoretikere anbefaler ideelt sett ikke å basere forskning på tidligere teori og kjente problemstillinger (Charmaz, 2008). Metoden har blitt anvendt mer i den analytiske delen enn gjennomgående i hele studiet.

Komparativ metode og sosial konstruktivisme

Denne tilnærmingen har i to hovedtrekk; konsepter er forstått ut i fra positivistisk sosial konstruktivisme og konseptene og begrepene må forstås i den tiden det blir undersøkt. Den positivistiske tilnærmingen hevder at den eneste måten å oppnå vitenskap på, er gjennom empiri. Den sosiale konstruktivismen hevder at virkeligheten er dannet ut ifra sosiale konstruksjoner og gjennom språklig atferd og at virkeligheten forstås ut i fra dette. Et annet

kjennetegn er den konstante sammenligning som innebærer tolkning av datamateriale og analyse samtidig (Charmaz, 2008). Data og analyse er konstant sett opp imot hverandre, man ser etter motsetninger og danner hypoteser som testes kontinuerlig. Datainnsamlingen og analysen er med andre ord en parallell prosess (Charmaz, 2008).

Variasjon i utvalg

Mens annen forskning gjerne tar utgangspunkt i representative utvalg, er grounded theory mer fleksibel i forhold til dette. Det kan gjelde både størrelsen og hvordan utvalget er sammensatt (Charmaz & Henwood, 2008). I en slik tilnærmingen kan være interessant å se på et utvalg med forskjeller, nettopp for å komme frem til kontraster. Det er et poeng å undersøke utvalg for å finne evidens som går mot den opprinnelige tolkningen, for å berike teoriutviklingen (Svartdal, 2009). Utvalget vårt er variert i både størrelse og type bedrift.

Analyse

Datamaterialet er som oftest tekst, og i tekstanalysen gjennomføres koding av materialet med mest mulig teorifrie spørsmål (Charmaz, 2008). Man begynner induktivt med hvert enkelt intervju og danner abstrakte kategorier fra tema og det som blir sagt. Når alle intervjuene er gjennomgått, slår man sammen tema som omhandler det samme og gjør dette til en samlet kategori som blir grunnlaget for resultatene. Data sammenlignes systematisk for å få frem variasjon i kategorier. Dette kan nyansere kategoriene eller tvinge nye frem (Svartdal, 2009). På denne måten sammenlignes data kontinuerlig (Charmaz, 2008).

Tradisjonell forskning starter med en grundig gjennomlesning av litteratur og teori på det aktuelle området, mens dette eksplisitt frarådes i Grounded theory (Svartdal, 2009).

Rike beskrivende data

Med "rich data" - rike data, forstås kvalitative, innholdsrike data, i motsetning til kvantitative data som angir én og én opplysning.

For å skaffe seg slike rike data må deltakernes synspunkter og handlinger beskrives i detalj, bla. ved å lage intervju spørsmål som gir mulighet for deltakerne å reflektere på temaet som det blir spurt om. Rike beskrivelser kan gi forståelse på flere nivå. Å kunne danne en forståelse med lagvise meninger av handlinger, der disse lagene kan inkludere en persons:

1) uttalte forklaringer på egen atferd, 2) uttalte antagelser, 3) intensjoner for engasjement, 4) effektene av andre og 5) konsekvensene av individuell handling og interpersonlige relasjoner (Charmaz, 2008; Howitt, 2016). Man ser etter og utforsker meninger eller handlinger som ser ut til å "bli tatt for gitt" (Charmaz, 2008). En annen metode for å skaffe rik data, er å samle inn observasjoner som avslører deltakernes uttalte intensjoner (Howitt, 2016).

Koding og hypotesetesting

Disse kategoriene må imidlertid testes gjennom hypoteser og antiteser som tolkes og kan identifisere mønstre imellom dem. Man anvender med andre ord en åpen kodingsprosedyre hvor ulike utsagn og hendelseselementer får navn etter substans, og data som fortløpende samles inn, sammenlignes med tidligere innhentet data. Nye kategorier og relasjoner mellom dem oppdages (Stern, 1980).

Mens annen forskning går i en logisk sekvens fra data til tolkning, er grounded theory basert på en ide om at tolkning kan starte allerede når noe data er innhentet og tolkningen kan påvirke data som deretter samles (Svartdal, 2009). For vårt tilfelle har dette foregått ved at vi har diskutert og lyttet til intervjuene fra hver bedrift vi har oppsøkt underveis.

Grounded theory analyse lager nye kategorier, mer enn forhåndsbestemte kategorier (Charmaz, 2008). Disse kodene vokser ut av dataene, og derfor kan man jobbe med tema som man på forhånd ikke trodde man skulle finne. Vi fant for eksempel spennende stoff i intervjuene som handlet om nøysomhet og sløseri, plastbruk og forbruk som i utgangspunktet ikke var en del av intervjuguidens spørsmål. Miljøengasjement og miljøbevissthet var også noen koder som oppsto underveis i kodingsprosessen. Viktigheten av oppvekst og påvirkning fra familie i barndom for miljøengasjement senere i livet, ble også framhevet.

Man sammenligner data og finner likheter og forskjeller innad i et intervju og mellom intervjuene. Man gjennomgår hvert intervju og lager forutgående koder, og fortsetter man kodingen linje for linje, kan man fortsette i et mer sammensatt kompleks bilde. For min del skrev jeg ut intervjuene på papir. Hver kategori fikk sin post-it lapp. Med et tankekart ved siden av der jeg lagde ulike koder med sin spesifikke fargekode, kunne jeg enkelt skille mellom tema og dele elementene i underkategorier. Dette har gjort det lettere å framstille resultater og se mønstre i og mellom intervjuene.

Forskerens nærhet til data og analyse

Å sammenligne data krever at forskeren er involvert i analysen og interagerer med de dataene og de ideene som oppstår. På denne måten er forskeren nær datamaterialet og danner mening ut av disse (Charmaz, 2008). Slik får man en tett konseptuell ramme for det temaet som undersøkes.

Fra kodene avledes begreper, der grupper av koder samles og kjernepunkter identifiseres. Fra disse begrepene etableres det flere kategorier eller samlinger av koder med felles innhold, som blir grunnlaget for den teoretiske fortolkningen (Svartdal, 2009, s. 143-144).

Grounded theory inneholder både positivistiske og fortolkende elementer. Den vektlegger å bruke systematiske teknikker for å studere den eksterne verden som forholder seg konsistent til positivismen (Charmaz, 2008). Metoden legger vekt på hvordan folk konstruerer meninger og intensjoner og handler etter dette som er i tråd med fortolkende tradisjoner. Et poeng er at forskerens tilnærming og teoretiske tilbøyeligheter, relasjoner og interaksjonen med deltakere, former data som samles inn og i sin tur innholdet og analysen av data. Forskere har epistemologiske, erkjennelsesteoretiske, antagelser om verden, perspektiver fra sin disiplin som man må være bevisst på. Derfor må man betrakte de konseptene som dannes med et kritisk blikk og ikke legge mening i data som det ikke er dekning for. Som forsker må man være så åpen som mulig for nye vinklinger og perspektiv (Charmaz, 2008).

Grounded teoretikere må hele tiden vurdere relevansen og sammenhengen mellom sine opprinnelige forskningsinteresser og de nye dataene som framkommere. Forskerens oppdrag er å skaffe seg mer kunnskap om et tema, mens de som deltar i studiet har egne mål, tanker, følelser og handlinger. For eksempel kan sosial ønskelighet, der personene svarer på spørsmålene i intervjuet utfra hva som er sosialt akseptabelt, snarere enn en den faktiske sannhet (Charmaz, 2008). Vi kan anta at bedrifter har et mål der de er opptatt av å framstille seg og bedriften i et godt lys og dette kan muligens være en faktor som påvirker dataene. Som et virkemiddel mot dette, tenkte vi at det å garantere anonymitet ovenfor bedriftene, kunne føre til større åpenhet og ærligere fremstilling. I stedetfor å se dataene fra eget perspektiv, oppfordres det å forsøke å se verden gjennom deltakernes øyne.

Grounded theory empatiserer *prosesser* som gjør at psykologer kan studere hvordan individuelle og interpersonlige prosesser utvikles, opprettholdes eller endres (Charmaz & Henwood, 2008).

Transkribering

Transkribering er meget tidskrevende. Intervjuformen gjør også at informanten i stor grad kan ta initiativ og derfor har man i utgangspunktet lite oversikt over materialet. Kvalitative data er mer omfattende og helhetlige (holistiske) og dermed mer komplekse (Charmaz, 2008). Alle intervjuer er grundig gjennomgått og oversatt fra lydfil til tekstfil. Det ble brukt båndopptaker under alle intervjuene og notater ble skrevet underveis. Transkriberingen ble gjort i Word og lydfilene beskyttet pga. krav til anonymitet. Deretter måtte hvert enkelt intervju ferdigskrives. Fyllord, grammatiske feil og ufullstendige setninger ble skrevet om så korrekt som mulig og paralingvistiske pauser, intonasjoner og ekstralingvistiske uttrykk som kroppsspråk, gestikulering og ansiktsuttrykk av betydning ble beskrevet.

Koding

Etter at datalagring, organisering og gjennomlesning av hvert intervju var fullført, ble teksten kodet. Koding kan defineres ved at man deler teksten opp i elementer, avmerker og noterer seg innholdet i elementene og lager kategorier av disse elementene (Charmaz, 2008). En markerer ord, setninger eller avsnitt og ved hjelp av for eksempel fargesetting på ett tema, sorteres disse i ulike kategorier og underkategorier. Det er kategoriene og kodingen som danner grunnlaget for tolkningen, hvor man leter etter mønster eller tema som går igjen i de forskjellige intervjuene (Charmaz, 2008).

Kodingen ble påbegynt i analyseprogrammet MAXQDA som ble lastet ned fra internett. Jeg valgte imidlertid å fortsette å gjøre det manuelt fordi jeg opplevde at det digitale verktøyet skapte avstand til materialet, og for optimal nærhet var det bedre for meg å gjøre det slik. Jeg mener også at dette er helt i tråd med kvalitativ analyse.

Resultater

Hovedtemaer

Ut fra koding og kategorisering har vi kommet fram til en rekke temaer som kom fram under intervjuene. Temaene er sortert i disse hovedkategoriene: bedriftens utgangspunkt og rammebetingelser, organisasjon og mellommenneskelige forhold, produksjon og meningsfullt arbeid, marked, salg og kundeforhold.

Presentasjon av behandlet datamateriale

Hvordan datamaterialet er illustrert med det grønne tankekartet (se vedlegg 7). For meg er et tankekart et hjelpemiddel til å sortere tankene- og forståelsen av innsamlet data.

På kartet er kategoriene og underkategoriene satt sammen i klynger, slik jeg ser sammenhengen mellom dem, noen med tett forbindelse og andre med mer sekundære forhold. Det skilles mellom fire overordnede deler; grunnlag / utgangspunkt, produksjon, psykososialt/mellommenneskelig, og marked/salg (kundeforhold). Merk at nederst i modellen er fire hvite ruter med promiljøverdier, styrke/opprettholde promiljøverdier og atferd, (faktisk) promiljøatferd og grønt produkt.

Inspirert av den integrerte modell for klima og kultur ser jeg at bedriften har et grunnlag, et utgangspunkt. Dette kan kjennetegnes med bedriftens karakteristikk som ansatte, fysisk miljø og arbeidsform. Her har jeg inkludert kjerneverdier, delt i to underkategorier;

sosiale og biosfæriske verdier.

I den andre delen i tankekartet som omhandler produksjon er praksis, rutiner, beslutninger og selve ”klimaet” for promiljøatferd plassert. Her ser jeg også for meg at felles oppfatninger og delte meninger kommer inn. Også strategi knytter seg til praksis og beslutninger. Det er i dette komplekset miljøvennlig atferd fungerer, tilretteleggelse og tiltak kan iverksettes og sertifiseringsordninger implementeres for ytterligere forbedring i praksis og rutiner.

Som i den integrerte modell for kultur og klima ser jeg også for meg et psykososialt miljø eller en sosial kontekst, hvor også kultur og klima er inkludert. I min oppgave har jeg fokusert mest på det grønne fokuset i den sosiale konteksten, og hva som kan styrke og opprettholde dette. Fordi kultur og klima generelt beskrives ut ifra felles oppfatninger, har jeg fokusert på hva som har blitt nevnt av hvilke meninger som deles og hvilke man er uenig om. Dette er en måte å undersøke kultur på.

I sentrum av tankekartet er kultur og klima for pro-miljø (verdier og atferd) plassert, og hvordan disse kan styrkes og opprettholdes. Disse styrkes blant annet ved beslutninger og praksis, men det brukes også andre virkemidler som grønt fokus.

I den psykososiale delen av kartet er det grønne fokuset lagt inn. Det grønne fokuset kan gi utslag ved motivasjon av ansatte, læring og utvikling, men også bruk av idoler / forbilder som de sammenligner eller sidestiller seg med. Det grønne fokuset er også miljøbevissthet og miljøengasjement. Samarbeidspartnere er også en del av dette komplekset.

Dilemma er egentlig ikke en definert boks, men noe som knytter seg både til praksis og daglige rutiner og beslutninger, kunnskap og erfaring eller at ansatte har lite interesse av det grønne fokuset. De generelle utfordringene kan være økonomiske begrensninger, kvalitet eller miljøskade.

Under ”output” dreier det seg mer om produktet. I den integrerte modell for kultur og klima kan utfallet bli effektivitet og identitet på organisatorisk eller individuelt plan. Fordi jeg ser sammenhengen med forbrukssamfunnet, er jeg opptatt av at et av utfallene for en grønn organisasjonskultur også har å gjøre med et grønt produkt, i tillegg til bedriftskulturen. Her har jeg inkludert direkte signaler de kan gi til kundene, men også design og merkevare og eventuelt Debio-merking. De bedriftene vi har oppsøkt har en tendens til ikke bare å ville selge et fysisk produkt, men også dele en historie og en opplevelse til kundene. Dette skaper en intimitet og personlig relasjon til bedriften. Kanskje er det derfor disse bedriftene verdsettes og lykkes tross til for utfordringer og få ansatte.

Bedriftene varierte med hensyn til antall ansatte, lederstil og fysiske rammebetingelser. Bedriftene var svært forskjellige og solgte ulike produkter til ulike bruksområder basert på ulike råmaterialer. De forskjellige bedriftene hadde svært ulike fysiske miljø, og ikke minst arbeidsoppgaver. Bedrift 1 og 5 er drikkeprodusenter, bedrift 2 produserer meieriprodukt, bedrift 3 og 7 produserer klær og fritidsutstyr, bedrift 4, 6 og 8 er økologiske / biodynamiske gårdsbruk. Det kan nevnes at intervjuet med bedrift 4 ble gjort på engelsk og sitatene fra dette presenteres slik det originalt ble sagt, og derfor vil tekstutdrag variere mellom norsk og engelsk.

Hvert tema er innledningsvis presentert med en hypotese eller et spørsmål. Deretter legges det fram et utvalg av sitater og referat, som knytter seg til det aktuelle temaet. Avsnittene avsluttes med våre kommentarer eller konklusjoner.

Sitatene er ført i *kursiv* i ”anførselstegn”. Bedriftene er nummerert med tall og personene med store bokstaver. De forskjellige ansatte er A, B, C osv. For eks. er en uttalelse fra en lederen i én bedrift angitt med **2A: ”Sitat”** og en uttalelse fra en ansatt i en annen med **5D: ”Sitat ”**.

Bedriftenes utgangspunkt og rammebetingelser

Motivasjon og drivere

Stemmer det at et verdigrunnlag knyttet til miljø eller bærekraft var viktig allerede ved oppstart av bedriftene?

Noen bedriftsledere var motivert for å starte opp en egen virksomhet slik som 3A uttrykte det: *”Kjerneverdier fra starten var egentlig to ting. Det som var rettet mot funksjonaliteten i innovasjonen vår, og rett å slett å starte opp, starte opp noe sjøl... For helt i starten var det ikke definert noen verdier, den store motivasjonen var å starte opp noe eget”*.

På samme måte svarte lederen i bedrift 1: *”hovedmotivasjonen for å starte en bedrift var ikke for å bli søkkrikke, men det var for å gjøre noe interessant og med mening”*.

Bedrifter som driver miljøvennlig eller bærekraftig, trenger ikke nødvendigvis være sertifisert eller merket. Bærekraftig produksjon har ulike innfallsvinkler. I bedrift 7 var kjerneverdiene fra start: *”Personlighet og persontilpassing. Produksjon etter behov, alltid da. Det blir aldri lagd noe som ikke blir brukt ...”* Det er altså ikke snakk om masseproduksjon av en vare, men produksjon etter bestilling spesialtilpasset en spesifikk kunde.

Motivasjonen for å drive økologisk var også til en viss grad styrt av økonomisk gevinst.

6 A sa: *”Det var en litt tosidig sak... det er en viss prisforskjell, mellom en som lager ”mat” økologisk i forhold til konvensjonelt ...”*.

Vi kan ikke konkludere med at grønne verdier var eneste årsak til å starte en bedrift. Vi blir forklart at det overskygges eller kombineres med ønsket om å "ha sitt eget" og at grønne produkter har en nisje i markedet.

Kjerneverdier

Hvor kommer verdiene fra?

1A: *"Grunnen til at vi valgte økologi var jo bærekraft. Og det vi kjenner er at vi kan ikke holde på sånn som vi gjør nå, det er et overforbruk og rovdrift på flere plan. Men la oss si innenfor landbruk da - spesielt matjord er en begrenset ressurs, ikke noe som er lett å produsere og med den måten konvensjonelt jordbruk utarmer, og utarmer og utarmer og holder det kunstig i live med gjødsel og holder på. Vi tenkte at hvis vi er beinharde på at det som kommer fra landbrukets større aktører, SKAL være økologisk. Så er det den lille dråpen i havet på i hvert fall på den rette sida, mot at det skal være økologisk og gi intensiver og se på alternative måter å drive på som kanskje er mere bærekraftig".*

6A fortalte hvordan det var viktig å holde på norsk landbruk. *"Holde jorda i hevd, holde kulturlandskapet i hevd og holde bygdene i live".*

5A: *"Altså, sånn som når svaler, kjøttmeis og blåmeis var fraværende rundt på gårder som drev med frukt, da blir det litt gæli egentlig. Og bier ikke minst, for det blir sprøyta".*

Person A berettet også om hvordan sprøyting og bruk av kjemikalier preget landbruket på 70-80 tallet og at han og faren tidlig tok avstand fra dette. I bedrift 6 fortalte A om hvordan han hadde lagt om bedriften og gården sin samtidig og at han tidligere hadde jobbet hos Fellesskjøpet, og opplevd plantevernmidlene: *"Jeg så hvordan det virka på folk og fe. Jeg har aldri vært fanatisk mot plantevernmidler, men eg likte det forferdelig dårlig. Spesielt insektmidlene, de er jo livsfarlige for folk!".* I bedrift 4 påpekte person A også han at han stilte seg kritisk til kjemikalier i landbruket. *"I wanted to work outside, and I did not want to handle poison".*

Det var gjennomgående at flere ønsket verdiskapning lokalt, utnytte og bevare ressurser de selv hadde tilgang på og å bevare tradisjoner.

Bakgrunn, oppvekst og familie

Familie og oppvekst er viktige for individers verdier, men er det avgjørende for en grønn bedriftskultur?

4E nevnte flere viktige momenter: *"Maybe started with my parents of course, but also friends of mine. Who care about nature. I think it has developed over time really".*

4D: *"You can grow up with this, but decisions, everyone has to take decisions by themselves"*. Det er klart at oppvekst har stor påvirkning på oss, men det kommer frem i intervjuet at alle må ta egne valg senere i livet om hva man vil identifisere seg med.

4B sa: *"I grew up with and my father was doing the same and when I got older I of course started to question what my father was doing but it came clearer and clearer to me with time. Before I knew so much about it I just felt it was the right way...Before that it was just a feeling. Felt better to do that"*.

8C fortalte: *"Jeg er oppvokst på bygda, men det er veldig annerledes i Tyskland ... viktig at man vet hvor det kommer fra, nødvendig for å slakte for å spise kjøtt. Og kjenne dyr og rundt i skogen ... Grunnen til at jeg kom tilbake til dette, er fordi jeg mistet det som ungdom. Begynte og reise og begynte å savne det, men skjønnte ikke hva det var jeg savnet, og da jeg kom til Norge følte jeg at dette var riktig - det som trengtes. Å leve i miljøet og hva jeg kan gjøre for å støtte det. I egen natur"*.

Andre poengterte hvordan enten deres foreldre hadde vært politisk engasjerte eller at de selv var i et miljø, som påvirket dem. Flere ansatte fra de 8 bedriftene som ble intervjuet, hadde vokst opp på eller tatt over gården og på denne måten hadde de fått både kunnskap og erfaring.

1C nevnte: *"Hvordan det egentlig startet... A fikk miljøboken da han var 8-10 år. Det var litt tøft for ham, neida, men hva skal jeg si, men verdiene har jeg jo veldig"* og 1A: *"Når jeg var liten.. de andre fikk Playstation, men jeg fikk miljøboka"*.

2C : *"Føler det litt slik, at når man vekser opp på gård så lærer man å være nøysom!"*

Hun fortalte også om at besteforeldrene reparerte og tok vare på ting. Dette kan se ut til å være en viktig del av bondekulturen i Norge.

6B, som også var vokst opp på gården foreldrene drev, poengterte hvordan hennes interesse for mat og hvor verdifullt det hadde vært for henne. *"For min del er det berre oppveksten egentlig, som har gjort at det er det eg jobber med og vil formidle videre til folk"*.

Et annet viktig moment var hvordan hobby og interesser ble koblet til personlige verdier. Om dette sa 3A: *"Av åpenbare grunner tenker jeg, vår tids viktigste sak. Og sammen med at man er friluftsmenneske så blir det så tydelig de tinga der veldig tydelig hvor viktig det er"*.

Generelt gir oppvekst en følelsesmessig tilknytning med stor påvirkningskraft. Følelser blir slik en viktig andel i hva som styrer våre vurderinger og handlinger. De som kommer fra et hjem hvor foreldrene har vært politisk aktive eller miljøengasjerte, blir lettere opptatt av miljø - miljøverdier er naturlige og tenkes ikke så mye over. Vi fikk ikke noe entydig svar på om hvor viktige "grønn" oppvekst er for en grønn bedriftskultur. Enkelte ildsjeler er avgjørende, men

utvikling av et felleskap med grønne verdier, har også andre viktige forutsetninger.

Når man kjenner noe godt, har et forhold og kunnskap om noe verdsettes det høyere – også natur. Intervjuene underbygger at mennesker har et behov for å være nær naturen. Biophilia-hypotesen refererer til et iboende behov hos mennesket for å ha nær forbindelse med levende ting og prosesser (Scopelliti, Carrus, & Bonnes, 2012). Chapman tar til orde for at dette naturbehovet skal utnyttes i forhold til en mer miljøvennlig politikk (Chapman, 2002).

Idoler og forbilder

I flere av bedriftene nevnte de som ble intervjuet sentrale aktører i nærsamfunnet, viktige personer og forbilder for deres miljøengasjement. Bedrift 3, 5 og 8 nevnte spesifikke personer på et vis hadde vært knyttet til oppstarten eller produksjonen av varer og viktigheten av dem.

Også store bedrifter som disse små bedriftene sammenlignet seg med, ble nevnt. Bedrift 8 som produserte drikkevarer sidestilte seg med Sierra Nevada (et økologisk bryggeri i California). Bedrift 3 som produserte klær sammenlignet seg med Patagonia (kjent sportsutstyrsmerke med grønn profil). Bedrift 7 målte seg også med Patagonia – det kan se ut til at det kan være viktig for små bedrifter å få bekreftet fra større aktører at det er mulig å lykkes. Noen var også opptatt av tradisjonsrike yrker og produkter og å holde disse i hevd, mens andre var mer fascinert og nysgjerrig på dypere individuell spirituell utvikling.

Miljøbevissthet

En hypotese her er at stolthet og skam er sentrale elementer i miljøarbeid.

5A sa: *”Veldig hyggelig, ligger litt i ryggmargen og hyggelig å gjøre ting på en miljøvennlig måte”*. I intervjuet med bedrift 2 kunne det virke som at alle på en eller annen måte var miljøbevisste, men på ulike måter. De var seg bevisst at tradisjoner i bondesamfunnet henger sammen med nøysomhet og god utnyttelse av ressursene. På gårdene kom det frem at denne sparsommelige mentaliteten (tradisjonen) viste seg fordelaktig i å ta vare på naturen og miljøet rundt seg. Norsk bonde- og budeietradisjoner med nærhet til naturen ser ut til stadig å være sterke.

6B sa: *”Det er billigere enn noen gang å kaste produkt, og det er eg opptatt av å ikke kaste det som er fullt brukande da. Det er jo en innsats for å la vær å kaste ting da, og kjøpe ting og kaste dem”*.

6C som drev en butikk i samme bedrift, var også opptatt av å kaste minst mulig og solgte heller varene til nedsatt pris eller ga dem bort. *” Det liker no folk, en god pris. Gjere en god gjerning, samtidig som det nærmer seg ”gått-ut-på-dato” så det er jo vinn-vinn”*. Hun nevnte også at: *”Eg føler kundene er veldig miljøbevisste da, noko så enkelt som at de har med*

egen handlepose eller for eksempel er opptatt av gjenbruk”.

1C kom på at hun også hadde lagt merke til at også større matvarekjeder smått om senn har begynt å redusere svinn ved sette ned brukbar mat til halv pris.

7A sa: *”Å gi føringer for ting. Altså, Kristendommen gir jo en masse føring. Kan ikke gjere det og kan ikke gjere det - skal ikke gi for mange føringer - men en god del føringer er faktisk meir drivende enn begrensende, sjølv om det begrenser”.*

3A : *”Tror jeg kan svare her. For meg er det viktig ikke å være skinnhellig. Jeg tror vi må innse for det blir feil for meg å skryte, for jeg skammer meg like mye som jeg er stolt. Vi har mye mer miljøbelastning, fordi vi finnes enn vi ikke hadde vært her fordi vi øker til mer forbruk”. 3B avsluttet med å si; ”men alle vi er bevisst på kildesortering og forbrukerkultur og sånne ting da”.*

Ved et spørsmål om miljøengasjementet og felles verdier i bedriften, hadde påvirket han i det daglige svarte 7B: *”Har jo fått det mer og mer, men er jo mye i media og da. Media er jo opptatt av miljø, og det står mye om det, så vi vet mer og mer om det”.*

3D fortalte at hun opplevde sin leder som mer miljøengasjert enn henne selv, og videre om et kontorfellesskap som skapte utfordringer knyttet til søppelsortering i forhold til bedriftens miljøverdier og de andre bedriftene: *”Jeg må innrømme at jeg er ikke like opptatt av det som A og konen hans, men jeg mener likevel at alle har et felles ansvar”.*

Det handler om å forstå sine enkelthandlinger individuelt, og forstå hvordan disse er relatert til de større miljøproblemene.

Det ser ut til at alle på en eller annen måte var miljøbevisste, men på ulike måter og med ulike fokusområder. Miljøbevissthet ser ut til å kunne styrkes gjennom felles ansvarsfølelse og styrking av den ”norske” dugnadsånden.

Det ble gitt uttrykk for at media er en god plattform for informasjon om miljøhensyn og hvilke tema som vi alle må jobbe sammen for å oppnå forbedringer på.

Miljøskade og forurensing

7A sa: *”Har jo sett plast i havet og sånn... det viser jo at stor plast er like forbanna farlig som mikroplast tydeligvis. Store dyr som spiser store plastposer. Gåsenebbhvalen driter vel bokstavelig talt mikroplast, men klarer ikke drite plastposer”. Dette her, vi må slutte å henge oss opp i enkeltord, og se på de større ideologiske utfordringene! Må bli en holdning, jeg har lyst å lage de 10 bud og se på det mye større, for det må begynne å bli en holdning.*

”6A: *”Men er det ikke anna enn papp og plast av emballasje, produserer ikke noe sånt sjøl og det sender vi avgårde og ser ikke noe mer til det. Det begrenser seg no litt med mengde og sånn da uansett”.*

”Noe vi synes er helt idiotisk er plastbruken i landbruket i dag. Om 50 år så kommer de til å riste på hodet av denne epoken”. Han brukte ikke plastemballasje på høyballene, men tørket det med hjelp av strøm fra vasskraft. Det regnes at ca 40 % av grovforet i Norge konserveres i rundballer – som gir et enormt forbruk av plast (Bratberg, 3.september 2015).

7A mente dette om mote og masseproduksjon: *”De utnytter vårt instinkt for å leite etter det fine. Det fine er jo det som instinktivt fungerer ikkje sant. Helt knyttet opp mot funksjon. Og slippe å tenke rasjonelt rundt hva vi gjør”* og at det virket; *”Som en svulst i produksjonen, det er jo en sjukdom. Mote drevet mot produksjon, og at shopping i seg selv er en opplevelse, det å ”forsøple” liksom! ... kultur for å ødelegge, fordi man vil skape noe nytt. Men det må den ikkje, den kulturen eller den nye religionen skal være et opprør mot det”.*

7A påpekte også det miljøskadelig aspektet ved å tillate aktiviteter som strengt tatt ikke er nødvendig. Andre eksempler er industriell produksjon av ull på New Zealand og stortilt produksjonen av bambus som kanskje ikke er så bærekraftig som materialet skulle tilsi.

I bedrift 1 snakket en om hvordan et kommunalt gebyr for levering av avfall førte til at folk lot det ligge igjen ute i naturen istedenfor å levere og betale. Dette handler om virkemidler som ikke er gjennomtenkt, og hvordan menneskelig atferd derved påvirker naturen negativt. Etter at gebyret forsvant, merket de markant forskjell.

Andre knyttet miljøskadelige effekter opp mot individuell atferd og bedriftens ordninger. *”Jeg er masse på veien, og kjører jo masse bil ... det er vanskelig å få tiden til å strekke til med kollektivt. Og med butikker i hele Norge, da er det verre. Så skal jeg rekke innom flere butikker gjennom dagen, så er jeg helt avhengig av bilen”.*

6C snakket om at det i byggebransjen handler om å: *”Hive alt og bli fort ferdig med det, og det var ikke så lett å innføre i starten. Tar egentlig ikke så mye tid, men må ha containere og plass. Sånn sett lærte jeg meg fort å sortere og spare plass. Å ha plastsekker å samle oppi, flere typer containere - sparte mye av søppelet i å havne i restavfall - og det ble mindre for dem å hente og kjøre bort”.*

Vedr. avfall har vi kommet kort – ute av syn ut av sinn. Som samfunn og individer, tar vi ikke konsekvensen av at det som kastes ikke blir borte selv om vi merker noe til det.

Hva skal vi gjøre med en motedreven shoppingkultur i et bruk-kast-samfunn der design, reklame og markedsføring gjør alt de kan for å utnytte våre svakheter? Slik markedsføring må nok både ”nugdes” i riktig retning og styres med påbud og begrensinger (Lidwell, Holden, & Butler, 2010).

Økologi og bærekraft

Er det slik at mange ledd i produksjonen fra råmateriale til sluttprodukt, gjør det vanskelig å sikre miljøarbeidet (kunnskap, kjennskap til hva som skjer / kontroll) og gjør nærhet til produksjonen det lettere å være miljøvennlig? Er økologisk produksjon ensbetydende med bærekraft?

3A: *"Det er så mange ledd i produksjonen som har en miljøkostnad, som man ikke vet om eller vet hvordan man skal gjøre bedre - med mindre man spør de riktige spørsmålene. Og ikke alltid produsentene vet heller. Neste store steget for miljøet er jo; kunnskap. Så det jeg er mest stolt av er at vi har tatt omveier for å være mer miljøvennlige".*

6A nevnte at : *"Det er på en måte å tenke litt grønt på, å holde på i en kort periode".* Det er fornuftig å bruke de mulighetene eller eventuelle begrensninger de ulike årstidene / sesongene vi har, og at bedriftens framdriftsplan også følger denne naturlige syklusen. Andre bedrifter var opptatt av lokale råvarer. *"Det er på en måte litt "in" å få tak i råstoffer som er lokale".* Men bedrift 1 opplevde, som nevnt begrensninger i bruk av lokale ingredienser på grunn av manglende sertifisering hos råvareleverandøren. I bedrift 5 ble det nevnt som eksempel at den økologiske sertifiseringsordningen stiller strenge krav til karenstid etter sprøyting for å kunne regnes som økologisk.

1A sa: *"Min økologiske vurdering er bedre, i helheten, enn det som er stemplet som økologisk. Jeg synes det er tungt og demotiverende å jobbe med Debio. For meg har de mistet helt fugleperspektivet. De ser bare på én ting og det er om det er sertifisert eller ikke for meg tenker jeg i huet mitt at økologi er lik bærekraft ... Økologisk og tenke miljøbevisst, er to forskjellige ting".*

Det kom tydelig frem at avstand til produksjonen gjorde det vanskelig å sikre miljøarbeidet, og motsatt at nærhet ga kontroll og oversikt og var et godt utgangspunkt for sikre miljøarbeidet. Det er nok ikke alltid slik at økologisk betyr bærekraft på grunn av sertifiseringsgodkjenningen.

Økofilosofi og økologisk verdiskapning

Er det slik at en bedrift lykkes bedre med miljøetsatsingen fordi de er motivert ut ifra verdier og filosofi?

Andre kjerneverdier kan ha kulturell eller filosofisk forankring, som Arne Næss med sin økosofi eller som Rudolf Steiners antroposofi, som det biodynamiske landbruket bygger på. Er det slik at motivasjon ut ifra verdier og filosofi gjør det lettere å lykkes med miljøetsatsingen?

4B sa: *"Protections of the environment, comes with it... You are working with the nature not against it".*

4C svarte: *"One important thing that comes with environmental protection and biodynamic farming, you can say that it assumes or accept that it is not just a material world or life is 'nt just materialistic, but there are also a spiritual dimension, and that is central in biodynamic farming. At least I think this is important, you are working with something living"*.

Bedrift 4 var en gård som både dyrket jorda og hadde dyr, hvor det tydelig kom frem en respekt for det levende og det de jobbet med. Det ble poengtert at denne mentaliteten ikke hadde en religiøs forankring, men at det handlet om at det finnes noe mer enn det blotte øye kan se, og dyp respekt. Samtidig ble det snakket mye om kjerneverdier fra den biodynamiske landbruket med dyreetikk og økologisk jordbruk.

4C poengterte: *"Its a different attitude that you work with, and it can even be quite similiar to other work, if you are picking carrots you are picking carrots. But the attitude towards it and toward the environment can be very different. This influence the whole surrounding, which attitude you work with and the consciousness about this, about animals and lifechange and understand how things work together"*.

Dette handler først og fremst om å kunne utnytte og fornye ressursene, være selvstendig og ta vare på dyr og planter for maksimal innhøsting og samtidig ivareta tydelige promiljøverdier.

I bedrift 4 så de på hele gården som én stor organisme, med stort mangfold og hvor delene utfyller hverandre. *"A whole organism work together and also bigger variety of crops and animals, and rotations on the fields to get life going"*.

4A: *"Here it is important that it is not too big, but building up trust. Trust, I think that is important"*.

Bedrift 8 hadde også en tydelig økofilosofisk forankring av verdier. 8A fortalte om antroposofien som han hadde vokst opp med hadde påvirket ham: *"Mennesket har en mer positiv oppfatning, der menneskets rolle er positiv. Ofte er det et negativt menneskesyn, idealet er at menneske forsvant. Det er litt pessimistisk syn på mennesket"*. Det er en interessant tanke at menneskets påvirkning på naturen også kan være positiv, fremt vi tar på oss ansvaret å handle etter promiljøverdier.

På gårdsbruk med en klar forankring i økosofi eller biodynamisk antroposofi, var det tydelig at holdningene deres påvirker atferden direkte. Det sterke engasjementet skaper en forskjell til det konvensjonelle landbruket. I tillegg kom det frem at det sosiale aspektet ved nære relasjoner var viktig og ikke minst betydningen av tillit.

Biosfæriske verdier

Biosfæriske verdier omhandler naturens og omgivelsenes egenverdi og omtanke for annet liv (Steg & De Groot, 2012).

4A fortalte: *"It is a way of how we treat animals and plants"*.

8C: *"Kyrene blir luftet. De står ikke inne hele året, men kommer ut i hvert fall en gang i uka. En daglig ting som er fint"*.

4F svarte noe lignende *" I have been working in other farms, with cows. And here it is very special, because the cows kept their horn, because it is a part of the animal so they don't want to cut it away"*.

4D sa: *"No use of chemicals on the fields. And as little as possible, kind of ... If we want the soil to be more living, we have to treat it different than just to think turn it around so it's no weed."*

4C: *"We have diversity in production, means that in this farm it called more secular, it only need itself and supplies what is needed. Support the farm is our opinions, with no economic value"*.

Som lederen i 8 sa: *"Har ikke en offensiv holdning til å påvirke folk at det vi gjør er eneste rette lære. Men sier ofte, som er en av mine klisjeer, at det er ingenting som er rett å gjøre på to plasser i verden. Man må finne plassen, forstå plassen og geografien. Det er jo mye viktigere egentlig, være dialogpartner og ha motiv i livet sitt"*.

En rekke av dem vi møtte i intervjuene, hadde altså et svært bevisst forhold til miljø og kan sies å ha biosfæriske verdier .

Organisasjon og mellommenneskelige forhold

Sosiale verdier

I hvilken grad var sosiale verdier en del av verdigrunnlaget? Og hva betyr disse for en velfungerende gruppe?

Ansatte i bedrift 8 snakket også om hvor viktig det var at nye ansatte ble forklart hvordan ting gjøres, og ikke minst hvorfor. Her var det tydelig at lederen var opptatt av å danne team som kunne gjøre deloppgaver og få mest mulig effektivitet på arbeidsplassen.

På en annen biodynamisk gård, bedrift 4, leier inn arbeidskraft mot kost, losji og en symbolsk lønn. For at en hel gård som både skal være arbeidsplass og bosted skal fungere sosialt, påpekte 4A hvor viktig det var å kommunisere med hverandre og at han lærte mye om dette hvert år det kom nye praktikanter.

Om brukt av praktikanter sa 4B: *"Big difference. Big strawberry productions may also*

have seasonal workers, but not like here where we are living together, they have a small barrack where they can sleep and are expected to work. Here the practicans can sleep, and take care of themselves. They are also expected to do the work, but here it is more that we also are living together”.

I bedrift 6 var det tydelig at lederen ønsket at ansatte var selvstendige og selvgående, og hvordan ulike yrkeserfaringer hos ansatte kan ha en positiv innvirkning på arbeidsplassen.

I bedrifter med en god lederstil, hvor lederen var åpen for ideer, fungerte gruppedynamikken påfallende godt og at ansatte fikk mer eierskap til bedriften.

Flat struktur

Styrker en flat struktur en grønn bedriftskultur?

I bedrift 4 forklarte de at de hadde en flat struktur. 4A: *”The way we plan, in one way. We try to get an organization where it possible for each of us to take responsibility, but having some space in one way...Here it is not one boss telling 10 people what to do and controlling. We need engagement...But in the work, someone knows how to do the work and has to tell. But anyway, we try to have a open space”.* 4B poengterte: *”Flat structure”.*

Dette er en lederstil der lederen bestemmer hva som må gjøres, men at medarbeidere også må få rom til å gjøre jobben på sin måte og har likestilt ansvar.

8C fortalte at de ofte hadde sesongarbeidere og at de da var mange på arbeidsplassen samtidig. Da handlet det ikke bare om samarbeid på arbeidsplassen, men også det å bo sammen og at det er prosesser som hele tiden utvikler seg.

B fortsatte: *”Alle er involvert og kan komme med forslag og det påvirker hvordan dagene går”.* Person C poengterte at: *”Å kunne tenke litt fritt, enn at A hele tiden må forklare hva som skal gjøres. Det er litt rom og plass til å tenke sjøl”.*

I bedrifter som har en flat struktur har alle ansatte ansvar og sentrale roller. Alle blir hørt og tar del i beslutningsprosesser. For å opprettholde en flat struktur, var det en av bedriftene som fortalte hvor viktig det sosiale samholdet var. De hadde felles måltider der de samlet seg og kunne prate om alt mulig.

Styrke et grønt fokus

Hva må til for å styrke og opprettholde et grønt fokus?

I bedrift 4 ble grønt fokus styrket og verdier opprettholdt ved at hele bedriften var styrt etter noen prinsipper i biodynamisk landbruk - uansett hvem som drev gården, skulle den drives biodynamisk. 6B: *”Look for better solutions and improve them I guess. Comes to context, buying or how far we can go and think is meaningful or appropriate... but it is many things to*

take in account". Bedrift 5 vurderte å miljøfyrtårn-sertifisere bedriften: *"Alt vi gjør er grønt, vi produserer sunne varer og grønne produkter og vi er med på den grønne siden i landbruket og jo mer vi kan produsere, jo bedre er det og vi prøver å få snudd noen trender og få litt mer av epler, druer og alt som er"*.

8B: *"Det er mange som jobber her, som kanskje ikke jobber her så lenge. Så ja, hvis du da gjør mye endringer må du hele tiden forklare ting. Det må være praktisk, ikke bare, men i alle fall lett å jobbe med"*.

1A mente at for å få styrket et grønt fokus og varige grønne endringer, måtte det internaliseres av de ansatte og forankres i ledelsen. Han foreslår altså en bottom-up modell, der miljøengasjementet kommer fra medarbeidere ikke ledelsen.

Oppsummert styrkes det grønne fokuset ved: å investere i utstyr og produksjon, nøysom og kreativ bruk av materialer og oversiktlige jobblokaler som tilrettelagt godt nok til at det er lett for andre å se et system.

Miljøengasjement

Spiller det noen rolle hvem i bedriften som har miljøengasjement? Er det viktig at lederen er opptatt av miljø for at bedriften skal lykkes med en grønn strategi? Og har personlig miljøengasjementet noe å si for bedriften eller for de andre ansatte?

I bedrift 2 kom det frem at enkelte i bedriften var mer miljøengasjerte en andre. *"Hehe, Jeg ser på D som ganske grønn i hvert fall. Kjører EL bil og kjøper miljøvennlige produkter"*.

Tilsvarende sa 1B: *"Datteren vår som bor i Stockholm, kjøper bare økologisk. Og dessuten er jo nesten halvparten av alle butikker økologisk, liten forskjell Hun er nesten mest miljøvennlig av oss. 1D er den mest genuine av oss på miljø. Ser hun en frukt på gulvet kjøper hun den. Hun er veldig veldig bevisst"*.

Da vi spurte lederen i bedrift 3 om satsning på miljø hang sammen med hans personlige verdier svarte han: *"Ja, skal ikke dra konklusjonen for langt, men det er en av de viktigste grunnene at vi har en miljøsatning, er på en måte det vi gjør. Det er veldig fint og viktig, tenker jeg, at sjefen både i det daglige og på styrerommet er miljøengasjert"*. I motsetning til Bedrift 1 tror han altså mer på en top-down prosess for miljøengasjement.

Noen av bedrifter var svært opptatt av å opplyse kundene. 6B: *"For meg er som han sier å opplyse om forskjeller da, gjort her kontra andre plasser. Dette at du får det som står på pakken rett og slett, informere folk om forskjellene, rett og slett. Det er mange som ikke veit"*. Andre var blitt engasjerte ut fra yrkesmessig bakgrunn og var veldig bevisst på miljøproblemene. 1A: *"Tidligere lærer i naturfag, som er en stor del av pensum. Klart at dette er noe som opptar oss veldig. Veldig mye fokus på klimaforandringer og klimagasser i hvert*

fall, det er viktig. Glemmer bort det konsumet og forsøpling og plast i havet og forurensning av elver alt dette her. Det er mer ting i blindfeltet som ikke kommer så godt fram, men det ødelegger økosystemene like mye allikevel.”

I bedrift 7 foreslo lederen å lage en helt ny kultur som kunne skape stort miljøengasjement. *”Vi må lage en kultur, eller en kult, som må komme nedenufra og opp, for det første. Sånn store omveltninger skjer, og einaste måten det kan skje på”.*

7A mente at vi mangler en ny ”religion”, eller en større kulturell bevegelse stor nok til å kunne mobilisere promiljøvennlig atferd hos store mengder av folk. *”Vi kan ikke være så gjennom saklige og fornuftige at vi slår hverandres ideer ihjel. Vi må lage en ideologi da, på høy tid no! Vi mangler faktisk en skikkelig religion”.* Kulturer eller religiøse tilknytninger ligger latent i oss. Han ønsket å lage en sterk symbolikk med et symbol som vi kan argumentere for og tro på, hvor naturens syklus er klokken som følges. Han anså hipsterbevegelsen som et bevis på hvordan mange mennesker danner en stor gruppe. Han ga eksempler på hvordan ulike symbol som flagg, korset, hakekorset, hammer og sigd m.fl. har hatt betydning i historien. Han foreslo at bindersens kunne være et ”statement” man kunne bære for miljøengasjement.

3A innrømmet at hans: *”motivasjon for å holde på med design av klesprodukt hadde en inkorporert drøm om å være innovative på miljø, gjøre ting som ikke andre har gjort og pushe i riktig retning for å være en frontfigur.”* Han poengterte nettopp hvordan en enkeltbedrift kan være politiske og at et samfunn er mer enn penger.

3A sa også at han var litt engstelig for å vise for mye miljøengasjement, at det kunne virke mot sin hensikt. *”Idealister kan jo være litt slitsomme innimellom”.* Han var opptatt av å ta initiativ og gi ansatte en passelig dose og interessant innfallsvinkler på miljøspørsmål, men heller ikke for mye.

Miljøengasjementet kom enten direkte fra leder, var en integrert del av bedriften eller hadde ansatte som viste miljøbevissthet og tydelig miljøengasjement. Å vise miljøengasjementet i kundebehandlingen er også et viktig poeng. Svaret på spørsmålet om det spiller noen rolle hvem i bedriften som har miljøengasjement er strengt tatt... – NEI. Vi fikk eksempler på at både med championing / bottom up og top-down prosesser ga resultater.

Felles oppfatninger

I en bedrift med en levende organisasjonskultur, deler kollegaene mange oppfatninger. I en grønn organisasjonskultur ser de likt på miljøspørsmål.

6C sier: *”Ja, det vil eg sei, at vi har et felles mål om å drive her”.* 6A: *”Vi diskuterer ikke sånn veldig ofte detaljer om miljø og sånt, vil eg tru, men trur ikkje vi har sånne knallharde ulike oppfatninger, nei”.* En annen i samme bedrift mente at deres felles

oppfatninger, hadde mye å gjøre med at de var familiebedrift og kjente hverandre spesielt godt. På spørsmål om det i bedriften var felles oppfatninger om et grønt fokus, svarte 8C: *"Ja, men det er også forskjellig. Eksempel med mat kan en som er vegan ha en annerledes oppfatning om noen ting. Så som hvordan man skal produsere eller ete. Finnes jo også store forskjeller i andre ting, ting vi er enig om, som vi nesten ikke snakker om, for det er så selvfølgelig"*.

"Kan være en øvelse å tenke hva slags filosofi man har på området, som kan plasseres på den ene eller den andre måten" mente 2A. A sa videre at de godt kunne vært flinkere med å si at de gjerne ønsket flere forslag eller ha enkle møter å snakke om slike ting.

En nyansatt i bedrift 3 mente: *"Jeg tror ikke det er felles, men selskapet har felles verdier som påvirker alle oss"*. Han understrekte at han heller ikke mente det motsatte, men at den felles oppfatningene som fantes ville være mer tilfeldig: *"Alle har miljøtanker, men vi tenker på miljø forskjellig"*.

På spørsmål om bedrift 3 mente at deres organisasjonskultur var preget av felles oppfatninger av grønne verdier svarte hun; *"Av de grønne verdiene i firmaet? Ja, eller jo. Jeg tror jeg har den rette oppfatningen ... men det kan jo variere alt etter type valg"*.

4B mente at det avhang av gruppen og individene i samspill. De var en gruppe nettopp fordi de delte verdier. 4C svarte: *"it also depends on values, many different levels. But for sure, there are things that brings us together. We will do things different and that is part of life I guess"*. Bedrift 1 var i hvert fall sikre på at de hadde felles oppfatninger på enkelte områder, selv om man også tenker forskjellig. *"Felles oppfatninger har vi ang. distribusjon og en innstilling for å gjøre det som er fornuftig. Sløseri koster jo penger så jo mer du klarer av hva som er økonomisk og rasjonelt jo bedre."* I bedrift 4 mente deltakerne at de hadde like oppfatninger rundt det strategiske slik som forretningsplan og navn på produktet. Informasjonsmøter kunne fort bli litt kunstig i småskala-bedrifter. Dette kan tyde på at dette er et arbeidsområde som er mer relevant å jobbe med innenfor større bedrifter, der bedriftskulturen gjerne består av flere subkulturer. Mange ansatte ofte omtalte seg selv og bedriften i vi-form. Det tyder på at det er en såkalt inn-gruppe, med sterk samhörighet og i stedet for å referere uti fra personlig standpunkt, brukte de ofte ord som "vi" / "oss" i motsetning til "de andre".

Kulturforskjeller og ulike oppfatninger

Er arbeidsinnvandring et hinder for utvikling av felles miljøkultur?

5C opplevde store forskjeller mellom en tidligere kollega og lederen og at deres ulike oppfatninger skyldtes kulturelle forskjeller. 5A opplevde nettopp et språk mellom sine og bedriftens oppfatninger og de ansatte som kom fra andre land.

5A: *"Jeg var veldig opptatt av å få dem litt mer som et lederteam kan du si, men, hehe. Jeg har gitt det litt opp for å si det sånn. De er her for å tjene penger og "that's it".*

5C fortsatte: *"Arbeidsmoral er det ingenting å si på, de kan jobbe hele døgnet".*

5B: *"Jeg trur at vi har felles fokus, men det er som A sier at det er to forskjellige kulturer. Eg trur heller ikkje det går på vrangvilje, at man ikke har ork eller lyst eller ikke vil, men det at de er ikke kommet helt dit vi er kommet. Og den kulturen må jobbes inn, vår kultur må jobbes inn hos dem".*

5B snakket også om hvordan det kan oppleves vanskelig å spørre om ting med ulike språk, at ustødig språk ikke gir jevn og god dialog mellom ansatte og at det eneste man kan gjøre måtte være å gå frem som et godt eksempel. Ved å vise hvordan vi tenker på den måten, kan det kanskje føre til at man får engasjement for samme ting.

8A sa: *"Ka er felles verdier, tenkjer oss likt? Det finnes jo ikkje to mennesker som tenkjer likt."* Deretter fortsatte han: *"... er positivt når man skal starte noe nytt, starter med blanke ark i en kreativ første fase – og jo flere ideer som kommer jo bedre- og så kan man krystallisere de etterhvert".*

8B: *"forskjellige oppfatninger ja. Selvfølgelig og klart at alle har forskjellige meninger og at dette er en prosess som tar tid".*

6B sa: *"Klart at vi har kjent hverandre lenge, mens for en (mer perifer) ansatt er det ikke like klart om han har den samme oppfatningen om ting. Det kan jo være veldig mye der vi ser mye mer ulikt på ting".*

3E fortalte at hun som nyansatt hadde opplevd at hun måtte innrette seg både på det praktiske, men også i forhold til verdier. *"Når jeg begynte her så vart det litt rart, jeg var ikke vant til det og måtte innrette meg".*

2D : *"Da jeg begynte her tenkte jeg for eksempel det med at det renn vann. Det rant vann på alle plasser og når jeg kom hjem så følte jeg meg nesten dårlig av det. I Tyskland der jeg er oppvokst må man ta vare på vann..."*

Tilsynelatende er arbeidsinnvandring et hinder for utvikling av felles bedriftskultur og derved miljøkultur. Dette skyldes i mindre grad forskjell i kulturbakgrunn – vi har sett eksempler på god tilpassing, men mest at utgangspunktet for å komme til Norge å arbeide er å tjene raske penger.

Noen kommer fra land som er lenger fremme enn Norge i miljøsaker og disse gir tvert imot viktige bidrag til grønn bedriftskultur på sin arbeidsplass.

Arbeidskraft og nyansatte

Flere av bedriftene svarte på hvordan nye ansatte innrettet seg på arbeidsplassen og på hvilken måte de oppfattet bedriftens miljø-verdier. *"Det begynner i opplæringen, og da lærer de at det er to forskjellige måter å sortere på og hva slags rutiner det er"* sa 6C.

Bedrift 5 opplevde de at nyansatte og sesongansatte, ofte hadde lite fokus på miljø og opplevde det som kontrast mellom den faste staben.

I bedrift 4 var det en ny ansatt og han opplevde ikke at miljø var noe viktig i bedriften men *"Nei, i hovedsak ikke. Jeg vet at det er en verdi fordi jeg kan lese om det når vi selger en vare, fordi vi får beskjed at selskapet donerer på vegne av kunder"*.

En i bedrift 5 sa: *"De som har vært her lenge og, har noe bevissthet om det samme, vi er vant til å tenke økologisk, presser økologisk og setter på økologiske etiketter og kjører ut. De andre ansatte er jo i det de og, om på en annen måte kanskje"*.

5C fortalte hvor engasjert og begeistret hun hadde blitt etter å ha blitt ansatt, og hvor mye som hun måtte sette seg inn i og var imponert over. Hun snakket oftere om "vi" enn "jeg, hennes tydelige "vi-følelse" for bedriften tyder på at de har lyktes med å danne en kultur for miljø som de ansatte identifiserer seg med. Vi så store forskjeller i hvor vellykket bedriftene var i å etablere og opprettholde en sterk kultur for miljø.

Opplæring og utvikling

Bedrift 4 fikk billig arbeidskraft ved å ha praktikanter på gården. Praktikantene bodde der i en periode og lærer om jordbruk.

4A nevnte : *"Kind of education. Each Monday we are talking about the farm and everyone knows what has to be done, it is a kind of a study also"*.

4B: *"They learn about this, maybe they didn't had the thoughts before ... but it's not something we expect. Everybody can come and learn how to do things"*. En av praktikantene fortalte at hun ikke hadde hatt noen tilknytning til jordbruk tidligere, men likte det spesielt godt: *"I like the idea that young people get the chance to be here, for its kind of a lifestyle."*

4 B nevnte også: *"Most of the people coming here have never been in contact with it before. So I think a lot of young people start looking at how we live, and look for alternatives and other solutions. For me it is not going in the right direction"*. Selv om praktikantene ikke tjener mye penger, får de kost og losji og ikke minst verdifull kunnskap og personlig utvikling.

4B fortalte om hvordan praktikanter måtte søke på en stilling, og at det var ulikt hvordan hvor fort de lærte om både arbeidet og bedriftskulturen.

I bedrift 8 snakket de om at det var viktig for nye ansatte å få forklart hvorfor en arbeidsoppgave skulle utføres på en bestemt måte. *"Liker at man spør seg selv og at dette kan*

motivere folk”.

I bedrift 3 hadde de også en praktikant eller en student som var på ”internship” som mente at det var både avgjørende og viktig for å få arbeidserfaring *”egentlig bare at jeg studerer økonomi på siden, og søkte praksis for å koble sammen studie og jobb innenfor gründerskap. ... definerer intern som en ubetalt stilling, men veldig mye motivasjon, erfaring og læring som er målet for min del”.*

I bedrift 6 ønsket de at en av de ansatte kunne gå på kurs med støtte fra kulturrådet. I bedrift 1 snakket de om at de hadde prøvd å ha en læring på arbeidsplassen, men at det hadde vært mislykket delvis fordi bedriften var så ny, og delvis i mangel av tilretteleggelse. Det ga for lite læringsutbytte.

Produksjon og meningsfullt arbeid

Praksis og daglige rutiner

Hva gir arbeidet mening og hva betyr det for grønn bedriftskultur?

Rutiner og praksiser er ofte innøvde og lærte prosesser, som knytter seg til produksjon og fremstillingsprosedyrer, mye skjer nesten automatisk og av seg selv. I bedrift 1 poengterte de hvor mange områder det var forbedringspotensial ved praksis og rutine:

”Vi har så mye å gå på, men jobber ikke dag og natt. Vi har begrensede ressurser, vi har fortsatt en lang vei å gå ...”.

2A: *Ja, det er plass i fjøset og at det er praktisk mulig liksom. Det som er spesielt her er at vi har full oversikt i fjøset, de samme som styrer og yster. Det er jo et eget AS, men med sammenheng i galskapen”.*

Det er viktig at det tilrettelegges i det fysiske miljøet, det som gjør det mulig å handle promiljøvennlig. På andre områder kunne verdiene komme til uttrykk i det praktiske arbeidet og i de daglige rutinene - i det små. For eksempel snakket 4D om vanemessige rutiner som å slukke lys og å fylle opp vaskemaskinen helt, før man satte på en vask. Om de daglige oppgavene sa 8B: *”Måten vi driver på, vi luker for hånd. Bruker mye tid på såing, planting, lusing og høsting”.* Og person C fortsatte: *”Og det slutter ikke med jobben, vi lager mye økologisk mat og kjøper økologisk. Det er en livsstil ikke bare en bedrift”.*

6C snakket om: *”de daglige rutinene, mest mulig ryddig og alt ligger støtt”* og 6A fortsatte: *”25-30 rutiner og en del av dem går på økologisk produksjon”.* Det er altså en tydelig kobling mellom kravene fra sertifisering og at daglige rutiner og praksis, utføres så miljøvennlig som mulig.

Et område annet er rengjøringsmidler og rutiner. Mattilsynet har krav og retningslinjer til hygienisk produksjon. Arbeidsmiljøloven har krav som sikrer helse, miljø og sikkerhet. Flere

snakket om daglige rutiner og hvor viktig det var for å få bedre promiljø-handlinger. Orden ser ut til å kunne kobles til minskning av svinn og sløseri og mer flyt i arbeidsøktene, samt gjøre det lettere for nye ansatte å orientere seg.

6B: *”Vi kildesorterer papp og papir, panter flasker og resirkulerer glass. Bruker som sagt rest av korn og sånne ting til dyrefor. Og vi har mange kunder som kommer for å kjøpe korn til hønene sine, folk er veldig interessert i å bruke mat til dyrene. Føler at det blir gjort ganske grundig”.*

5A uttalte seg slik: *”Sånn som med kildesortering på gården. Der sorterer vi, så hentes det og alt søppelet havner i samme skuffen og brennes opp. Kildesortering er veldig håpløst. Men nå har vi fått inn noe mer, vi har begynt å presse søppelet vårt og er i gang nå”.*

I bedrift 3 viste de ulempen ved å ikke ha kontroll over egen produksjon - denne bedriften var eneste som hadde outsourcet produksjonen til utlandet. *”Vi vet for eksempel ikke hvor mye svinn det er i produksjonen, sånn helt nøyaktig. Vi vet, eller tror at de gjør så godt de kan for å minimere svinn. Vi har heller ikke perfekt kontroll på kjemikalier som blir brukt i produksjonen og i hvilken grad de følger sertifiseringene vi sier til dem at de skal følge, men tror vi har mer kontroll enn om vi hadde produsert i Kina eller Vietnam for eksempel”.*

Bedriften flyttet ut produksjonen først og fremst fordi det er billigere, men et poeng er jo også at det er færre regler / påbud, forskrifter og krav enn i Norge.

6A : *”Oppdelt i mange seksjoner som ingen enkeltperson kan ha styr på, men en anna sak om det er at det er veldig, tett på alt som gjør at man får god oversikt”, 6C var enig i at man fikk ”veldig god kontroll ... Prøver jo å holde en viss orden, holde orden. Renhold og minst mulig smittepress”.*

Nevnte faktorer for meningsfylt arbeid med betydning for grønn bedriftskultur: gode rutiner, og oversiktlige lokaler kan bevirke styrket promiljø-atferd, da den enkelte ikke mister kontroll og oversikt. Det er delvis sammenfallende med arbeidsmiljø og styrking av HMS rutiner.

Fordi produsenten vet at den går direkte til en kunde blir alle rutiner og praksiser fylt med mening.

Et annet viktig funn var hvordan bedriftene hadde oversikt og kontroll over egen produksjon og hvor viktig dette var beslutninger som ble tatt basert på grønne verdier. Det er åpenbart at kontrollaspektet ved produksjonen forsvinner ved å ha en produksjon utenfor rekkevidde. Egen kontroll over selve produksjonen gir mulighet for promiljø med hensyn til valg av utstyr til fremstilling av produkt, valg av emballasje og forpakning for transport eller valg av transporten.

Beslutninger

Hva oppmuntrer til og hva begrenser miljøriktige beslutninger?

4B sa: *"An example is saving resources. Not only think about economic recourses, but all recourses. But all people that are working here have this in mind, more economic sense it's not like that, but we have to save.. We have to think how much we can afford ...and try to balance"*.

4C nevnte at valg av kundegrupper over lengre avstander var en utfordring, særlig det å vite hvor disse grensene skal gå og hvor store geografiske områder man egentlig skal satse på. Viktigheten av å ha lokale kunder og opprettholde kontakten med nettverket i nærområdet så ut til å prege bedriften. Det ble også nevnt hvordan beslutninger og tilgjengelighet hang sammen.

4B sa: *"Sure we use a lot of diesel to the tractor. I came from Germany, and there it is more developed and was easier available materials, but here in Norway it is more limited. How much we spend, could be unthinkable in another biodynamic farm"*.

Andre beslutninger som ble nevnt var energikilder, matvarer de kjøpte til måltider og forbruksartikler: vannkraft, økologisk mat og forbruksartikler og fokus på å minimere bruk av engangsprodukter.

2D sa: *"Bruker miljøvennlige materialer også. Bruker miljøvennlige materialer til kundene og vi stempler selv. På kaféen er tallerkener, kniv og gaffel av tre og ikke plast"* og person 8C: *"Nå har vi fjøs og urteri, nå er det viktig. Og en annen kan være uenig i det. Kan skje at det er uenighet, med hvordan tid og ressurser brukes, men man må prioritere hva som skal gjøres først"*. Andre bedrifter var mer opptatt av den helhetlige organiseringen av lokalet. I bedrift 2 hadde de for eksempel bygget et anlegg med lokaler for flisfyring som ga varme og energi til hele området. Dette hadde også bedrift 5 gjort, for å kunne være mer selvgående og produsere og bruke energi etter de rammebetingelsene de var gitt. Det var en dyr investering, men lønte seg mente både 5A i og 2B.

5A: *"I form av at vi lager eller kjøper flis og brenner det opp ja. Det er en del av syklusen for å si det sånn, og er i og for seg greit. Hadde kanskje vært bedre å bruke gass, men kanskje det viktigste vi har gjort, er at vi ikke bruker noen konserveringsmidler eller e-stoffer i produktene våre, og uten sukker ... helsemessig er dette en stor fordel"*.

Når vi spurte om hvordan grønne verdier påvirker beslutninger som tas sa 5A: *"Det ligger jo der, er jo grunnsteinene ikke sant. Når vi tar beslutninger tar vi det med oss, det er vi nesten programforpliktet til"*.

I mange tilfeller stoppes eller hemmes miljøvennlige valg av at det er få tilgjengelige handlingsmuligheter. Et eksempel var organisering av transport når varene skulle kjøres til

kunder. Her kom det frem at det var få tilgjengelige alternativer for frakt. De beste løsningene fant vi i bedrifter som samarbeidet med andre og som hadde knyttet til seg større, landsdekkende transportfirma.

Marked, salg og kundeforhold

Forretningsstrategi

I hvor stor grad er miljøriktig drift en forretningsstrategi?

3C mente: *"Ja, det var mer et naturlig valg enn en forretningsstrategi"*, 3B understreket også at de nok ikke tenkte over det i starten og at de heller ikke visste helt hva de gikk til. I de senere årene hadde forretningsmodulering og virksomhetsutvikling ført til at de til stadige hørte at de måtte bruke begrepet bærekraft mer i sin markedsføring.

1A hadde et spennende argument da han snakket om trender i samfunnet og at disse kan føre til at noe blir spesielt ettertraktet med økt forbruk av ett spesielt produkt. Han eksemplifiserte med at han på kort tid hadde fått mange nye konkurrenter, få år etter han opprettet sin bedrift. Han hadde valgt økologisk, men om det var et "sjakktrekk" rent økonomisk er ikke lett å si.

5B : *"Hvis man tenker grønn profil, i form av økologisk, så er det vel ingen hemmelighet at hvis vi ikke hadde drevet 100 % økologisk så hadde vi ikke hatt samme økonomien i det"* og lederen sa seg enig: *"Det er i hvert fall sikkert, i hvert fall med jordbærene"*.

I 3B var på internship, med erfaringsbasert læring knyttet til studiet sitt. *"Jeg tenkte en del på sånne konkrete eksempler. Grunnen til at man ikke merker det så sterkt er at det er miljøprofil i alt, i infrastrukturen. Materialene kommer fra ansvarsfulle produsenter, veving og frakten er kort. Hele bedriften og alt er bygd på at det skal være grønt... inspirerende å lese forretningsplan med miljøprofil helt fra start til ferdig produkt"*. Lederen i denne bedriften fortsatte: *"En fast avgift versus en prosentandel av et overskudd er symbolsk ganske forskjellig. Vi gjør en politisk sak ut av det også egentlig når vi kommuniserer"*. Denne avgiften til Utviklingsfondet var noe bedriften selv hadde pålagt seg helt siden opprettelsen av virksomheten. Lederen i bedrift 3 uttalte seg som følger:

"Hvis vi kan pålegge oss en miljøskatt, så burde alle klare det. Vi går med underskudd og er en bitteliten bedrift og vi tar CO2 ansvar, så hvorfor skal ikke alle klare det da! Samtidig som det er et politisk statement, er denne avgiften noe som vi ønsker å i det som selskap."

I bedrift 6 fortalte medarbeideren som var ansvarlig for en butikk at hun jobbet mye med markedsføring. *"Bruker mye tid på markedsføring, og dette med å gjere det litt interessant og at budskap kjem på en opplysende og kjekk måte, enten det er smaksprøver, blogginnlegg*

eller på Instagram, bare fortelle med en liten infosputt her og der”. Og videre fortalte hun om at kundene stadig kom å sa: ”det visste eg ikkje” og gjorde dem interessert.

For mange av bedriftene vi snakket med, er miljøriktig drift en viktig del av forretningsstrategien. At de er grønne gir dem en tilgang til et marked de ellers ikke hadde hatt. De fleste har i tillegg et ekte miljøengasjement – så med bedre rammebetingelser, f.eks. offentlige intensiver som skattelette og lignende, vil vi tro at dette kunne hatt mindre betydning.

Grønt produkt

Hvordan kan man formidle at et produkt er grønt?

4A: ”I believe I give them (the customers) something good. I am not cheating, and it`s not advertisement. I am not giving it for money”. På spørsmål om hvordan kunden kan vite at det er et grønt produkt, svarte han at det er hele pakken de får, og at det ikke handler om å være bedre enn andre, men å lage et godt produkt. 4B avsluttet med å si; ”It is an honest production ... we hope that people just trust us”.

Fordi de overholder noen enkle prinsipper med lokal produksjon, og lokale kunder som lett kan skaffe seg informasjon om produktet, sikrer de at kunden oppfatter at produktet er grønt. Om dette etter hvert vil bli et problem for bedriften dersom den vokser og trenger nye ansatte, vites ikke.

Kvalitet

Kvalitet har ulike forutsetninger, det kan være kvaliteten på råvarene og kvaliteten som resultat av egen produksjon. Hva slags rolle spiller kvalitet for grønne bedrifters miljøinnsatsning?

I bedrift 8 ble det snakket om kvalitetsmessig standard av friske råvarer som ble levert til hele Gudbrandsdalen. ”Går det noen dager, må vi også må tenke på ferskhet og kvalitet... om det hadde vært pakket i papp-poser eller var mer miljøvennlig, hadde ikke kunden fått ønsket kvalitet og da må man vurdere hva som er viktig”.

I bedrift 3 kunne de oppleve kvalitet som et dilemma. A: ”Det er ikke så lett heller, å få den kvaliteten og funksjonaliteten man vil ha. Ikke alltid så lett å få til, vi har klart det faktisk men noen ganger så går det ikke”. 3A snakket om hvordan syntetiske materialer måtte velges fremfor ull, men at de hadde brukt resirkulert plast. ”De produktene har en kostnad, fordi det koster litt mer og har litt lenger leveringstid. Funksjonaliteten er rett og slett ikke like bra”. Han fortalte også om valg som kunne vært miljøvennlig, men at de har valgt noen områder som var viktigere enn andre.

Andre var opptatt av at råvarene skulle være økologisk dyrket og at det var viktig for bedriften å bevare disse kvalitetene i den videre produksjonen.

6A var opptatt av at kornet var økologisk, for å unngå sprøytemiddel, da kunne han bruke skallet og lage varianter av ulike sorter og malt mel.

A fortalte hvordan han var opptatt av å gi reparasjonsmuligheter til kunden, som gjorde at produktet kunne vare og være i god stand, som uttrykk for kvaliteten på produktet.

Design og merkevare

Design og merkevare, kan omfatte både fremstilling, symbol og billedbruk, navn og markedsføring / presentasjon av produkt.

8A påpekte at: ”... *en annen ting er design. Produktet er halvparten og resten er design*”.

7A var ikke opptatt av omfattende bruk av merkevarebeskyttelse, med tilhørende kostnader. Han mente at produktet hans var originalt og ikke trengte mye markedsføring. Generelt burde vi heller bruke tiden vår på å lage gode kvalitetsprodukter.

Flere av bedriftene vi intervjuet, har også brukt Debio-stempling o.l. Bedrift 1 var en av dem som var bevisst på hvilken målgruppe de siktet mot. De ønsket å selge; ”*på dyre restauranter ... og skape en merkevare som forbindes med kvalitet*”, og deres design og produkt retter seg etter dette.

Et gjennomgående funn i denne studien var at mange av bedriftene direkte eller indirekte brukte materialer og råvarer produsert etter miljøetiske prinsipper; miljøvennlig produksjon, kort frakt. Det blir en form for merkevarebygging i grønne bedrifter som bygger opp mot en kultur for miljø og økologi, litt som andre bruker kjente designere eller kjente merker for å profilere sitt produkt.

Miljømerker og sertifiseringer

Debiomerket gir kunden sikkerhet for at varen er økologisk produsert. Samtidig signaliseres et skille mellom økologisk og konvensjonell produksjon. Er det lettere å lykkes om man er styrt ut ifra verdier enn etter hva kundene vil ha?

”*En ting som var viktig var å få debio-godkjenning. Så det fikk vi ganske umiddelbart etterpå. Og det har vi hatt siden da og fått godkjent produkta*” ble det sagt i bedrift 6.

6A: ”*Eg har ikkje være så glad i alle de egentlig, aldri haget etter å få mest mulig merker på posene mine her. Men det er to merker som er noe, det er Debio og Olavsrosa*”.

I bedrift 3 fortalte de at de tidligere var Miljøfyrtårn, men ikke hadde sett behovet for å fortsette med det i forhold til kostnaden. De gjorde likevel mye riktig i den forstand at de lyktes uavhengig av det.

1A mente at miljøfyrtårn-ordninger var for lett og ”*greenwashing*” av bedrifter.

Bedrift 5 nevnte andre merker og symboler som KSL, Nyt Norge og Spesialitet-merke. Bedrift 8 framhevet Demeter og merkinger for dyreetikk : *”Demeter er jo enda strengere enn Debio. Men motivet er ikkje der, motivet ligg på andre plan. Hvis det skal selges økologisk må det være Debio. Vi selger over hele landet og det er for å sikre forbrukeren”*.

Bedrift 1 opplevde at miljøsertifiseringene begrenset ham i å produsere bærekraftig. Han etterlyser en merking basert på helhetlig økologisk vurdering av alle ledd fra råvare til sluttprodukt og distribusjon.

Sertifiseringsordningene oppleves forskjellig fra bedrift til bedrift. I intervjuene kom det fram at det opplevdes tungvint, til dels lite logisk i forhold til økologiske og miljøvennlige prinsipper. Bedriftenes motivasjon må også tas vare på – som selve drivkraften for å drive virksomheten bærekraftig. Dette bør Debio med flere bli seg bevisst.

Historie / fortelling

At arbeidet oppfattes meningsfullt, ser ut til å være en viktig drivkraft og motivator for ansatte. Som en uttrykte det: *”å gjøre noe som er større enn seg sjæl”*. Et annet nøkkelord var stolthet. At ansatte kunne bruke miljøvennligheten i bedriften i salg og markedsføring, gjorde at de følte seg stolte og kunne vise til en historie.

I bedrift 8 snakket de mye om å kunne skape ekte inspirasjon og ha en fortelling eller historie om produktet sitt. *”Det er lettere å selge faktisk, har du en historie og en bakgrunn og kan faktisk si noe interessant om det”*.

8A forsatte: *”Transparens, at det har transparens. Fortelle en historie, men den historien må også ha en stemme ikke sant. En idé som man kan forklare til folk og hva det betyr for oss som bor her på gården”*.

3D fortalte hvordan hun tidlig hadde blitt påvirket og lært om miljøvennlig produksjon og nevnte: *”Og som selger gjør det at jeg stolt kan reise rundt å vise frem produktene. Noe jeg forteller om og ser at butikkene er opptatt av – og lettere tar inn produktene våre - som en liten gulrot for å velge oss da”*.

3B: *”alle vil nok trekke inn miljøfaktoren i kjøp og salg, men jeg tror alle gjør det genuint fordi de er stolt over det, ikke som et salgstriks. På den måten har vi samme forståelse, og en stolthet vi er bevisst på”*.

Bedrift 2 vektla også *”å fortelle historia”* og nevnte også deres egen fortelling om hvordan ysteriet hadde startet og hvert enkelt produkts historie og miljømessige kvaliteter.

I bedrift 6 nevnte en ansatt at det var viktig for henne å formidle en fortelling om det økologiske produktet: *”mens jeg sto i kafeen og samme her i butikken, ta frem en glasskrukke*

og vise bilder". Det var viktig for henne å informere om "håndverk oppi en pose", om hvor mye tid og energi som lå bak.

Opplevelses-senter

I bedrift 3 ble det pratet om at de hadde en bygning som fungerte som kafé langs veien. Den hadde et stort potensial for å skape et opplevelsessenter, både for lokale og tilreisende. De snakket om at kundene kunne komme til dem og om å komplettere matfatet med grønnsaker som de dyrket selv. I forbindelse med nyoppussede lokaler og utvikling av en ny kafé fortalte 8C: *"Mest mulig skal komme fra gården her, og hele konseptet er en opplevelse på gården. Kommer ikke bare her for å spise og drikke kaffe og te, men for hele opplevelsen"*.

8B : *"Det skal bare være økologisk, kaffe og te også ... folk kan komme å spise salat og med ulike tilbehør og få servert noe attraktivt, fristende og at det er godt. Kaféen ligger i kontakt med gården, så du vet at salaten faktisk kommer fra jorda og er høstet i dag tidlig. Salat som er pyntet med blomster og du kan se gården i hele salaten"*.

8A i samme bedrift fortalte også at denne hagen var viktig i virksomheten. *"En grunnverdi og estetikk. Vi har hatt en besøkshage siden starten ... hagen har vært viktig. Prøve mer med servering og heilhetsoppleving og kunne inspirere folk. Inspirasjon går djupere i folk enn intellektet. Dette er jo filosofi og psykologi"*.

I bedrift 5 snakket de om at de kunne invitere kundene til et lokale hvor de kan komme med råvarer som de kunne se bli presset og få med juice tilbake.

5C : *"... hjelper naboen med å være aktiv i hagen og fremme fysisk helse... fremfor å la eplene ligge å råtne, så er man ute og du ser på en måte hele prosessen. De som kommer har med barna hit og de synes jo det er kjempegøy!"* 5B syntes det også var fint at barna fikk i seg sunn naturlig juice.

I bedrift 1 hadde de hatt arrangementer med konserter og servering av eget drikke, i samarbeid med et cateringselskap. De fleste kundene var ikke nødvendigvis særlig opptatt av at det skulle være økologisk mat og drikke. Også i denne bedriften var de opptatt av å skape en opplevelse for kundene, utover å selge sitt produkt. Andre, som i bedrift 2, hadde lenge vært ute på markedet, slik som Bondens Marked rundt i landet og møtt kunden ansikt til ansikt. Der hadde de opplevd hvordan kunder var imponert og villig til å lære mer om de økologiske produktene.

Bedrift 4 hadde en liten butikk hvor de solgte egenproduserte varer. 4F: *"You can already feel it when you come in to the shop, because its much smaller and everything are prepared well and employers have time to talk, not like it is in the supermarked where they dont*

have time to talk, you grab it fast and hurry out. Here it is mixed with a person that you can see directly. I think that is the reason why it is more valued”.

Reparasjon og gjenbruk

En av bedriftene skilte seg ut ved at produktet var persontilpasset den spesifikke kunde. Istedenfor å ha en produksjon hvor varer lages kontinuerlig, ble varen her først bestilt og deretter produsert. *”I den kommersielle produksjonen i dag er det et mål at det skal være så vanskelig å reparere som mulig”.* Mange varer som er produsert billig, går fort i stykker eller slites ut slik at man raskt må kjøpe nytt. Det kan heller ikke repareres, om man ikke kan gjøre det selv. Det er for øvrig vanlig å ha innebygd slitasje og kalkulert levetid på dyre produkter også. Av de produsentene som ikke lagde mat, uttrykte de at de ønsket å tilby reparere og i større grad drive med gjenbruk.

”Noe som hadde vært morsomt hadde vært å kombinere produksjon, i ytterst forstand med lokale varer, om det hadde vært mulig. Reparasjon og gjenbruk og i større grad sirkel. Hvis man hadde hatt fasiliteter nærmere, kunne en fikset ting inn i økonomien. Og fasiliteter, som å gjenbruke ting kombinert med sosialt entreprenørskap. Det hadde hatt en miljøeffekt og miljøsymbolikk”.

I Sverige har myndighetene halvert momsen på reparasjon. av klær, sko og elektronikk for at folket skal forbruke mindre og leve mer miljøvennlig. I dag er det enklere og billigere å skaffe nytt enn å reparere for forbrukeren, og da fortsetter vi en ond sirkel. Å gjøre reparasjon billigere reduserer miljøskadelig forbruk samtidig som det skaper arbeidsplasser lokalt og krever mindre ressurser enn å produsere nytt. EU har definert sirkulær økonomi som; *”det å ta vare på verdien av produkter, materialer og ressurser så lenge som mulig, samtidig som generering av avfall minimeres”* (sitert i Fløgstad, 21. Desember 2016). Vi må gå fra en linær modell til en sirkulær. Flere ordentlige reguleringer, støtteordninger og investeringer blir viktig for å stimulere til at sirkulær økonomi blir mer enn resirkulering i Norge. For å lykkes kreves innsikt og innovasjon og nye måter å samhandle på, både langs verdikjeden men også mellom bedrifter som ellers er konkurrenter (hentet fra Fløgstad, 21. Desember 2016).

Samarbeidspartnere

1A fortalte om da Kolonihagen ble kjøpt opp av Rema 1000 som raskt ringte for å spørre om de ville selge drikkevarene hans på deres nye restaurant - noe de ville.

Bedrift 3 hadde samarbeid med Gudbrandsdalsmat og fortalte at de hadde måttet ansette en for å gjennomføre investeringene de hadde gjort på energiutstyr. Tilsvarende i bedrift 6 som hadde en ”Reodor Felgen type” som hjalp med tekniske utfordringer ved produksjonen.

I bedrift 3 hadde de et tett forhold til andre ansatte i kontorfellesskapet som de delte med mange andre bedrifter. 5C fortalte at naboen leverte råvarer, og hvor hyggelig det var.

Flere av bedriftene samarbeidet med Asko og Tine, Norges gruppen for leveranse og for distribusjon.

Det ser ut til at alle bedriftene jobber nært sammen med andre og at de ikke er redd for å bli mer konkurranseutsatt. Tvert imot ga det en styrke mht. logistikk, transport eller råvareproduksjon. De er heller ikke redd for å samarbeide med andre virksomheter som ellers er konkurrenter. Det var flere i bedriftene som snakket om at ansatte hadde ulike kunnskapsområder og utdanninger, noe som skapte et tverrfaglig fellesskap og at dette var svært fint for utvikling av nye ideer i bedriften.

Dilemma

Bedriftene ga uttrykk for en hel del dilemma. I enkelte av bedriftene opplevde de dilemma der ansatte var mindre miljøbevisste, eller at miljøvennlige valg begrenset seg på grunn av økonomi. Mange av dilemmaene baserte seg på økonomiske begrensninger og at man ikke hadde investeringsmuligheter for å gjøre bedriften enda grønnere. Andre dilemma var økte kostnader ved bruk av økologiske produkt, både til personlig bruk og daglige rutiner, men også råmaterialer, emballasje og kvalitetsmessige utfordringer. En fortalte om hvordan emballasjetype var valgt på grunn av kunden, men at det stred mot bærekraft. For å kunne selge ferske varer ble noe mat pakket inn i plast, varene må se bra ut. For produksjon av klær og fritidsutstyr ble flere miljøfiendtlige materialer brukt, og for bruk av mer miljøvennlige materialer ville det ikke vært mulig å beholde både kvalitet og pris. 7A nevnte hvordan masseproduksjon gir dårligere kvalitet, fordi det ikke tilpasses hver enkelt person som skal ha varen og mente at: *”Jo meir samfunnet vårt blir økonomisk styrt, jo dårligere blir materialbruken og jo mindre tid legg vi i det”*. I bedrift 1 snakket de om at lite volum i produksjon var utfordrende i forhold til renholds kravet – man må vaske ofte og bruke sterke rengjøringsmidler. Bærekraftig sett ville det vært bedre å produsere større volum med energibesparende løsninger og utnytte energien under produksjonen, men at økonomi og etterspørsel begrenset dette. Et annet område var søppel og logistikk knyttet til transport som knytter seg samfunnsmessig organisering.

Både bedrift 5 og 2 snakket om hvordan Miljøfyrtårn og andre sertifiseringer kunne oppleves som et skjemavelde og bruk av mye tid på dokumentasjon: *”og at det er litt mye byråkrati over det hele som gjør det mindre motiverende og kanskje lite innbydende å jobbe med.”* Andre nevnte at de opplevde et slags dilemma fordi de ser at Sverige, Danmark og

Tyskland er mer opptatt av miljøvennlige tiltak og har større miljøbevissthet, tross for egen iherdig innsats.

Resultater av den kvantitative data

Oppsummering av spørreundersøkelse

Jeg har ikke benyttet data fra spørreundersøkelsen i diskusjoner eller konklusjoner, men blir nevnt kort. Da dette var en del av vår planlagte metode, gis en kort oversikt her. For fullstendig oversikt over resultatene fra spørreundersøkelsen, se vedlegg 6.

Bedrift	Miljøklimate	Miljøinitiativ	PEB
Bedrift 1	4,8	4,1	3,9
Bedrift 2	3,8	4,4	3,4
Bedrift 3	4,3	3,8	3,3
Bedrift 4	4,1	4,2	3,8
Bedrift 5	4,0	3,9	3,9
Bedrift 6	4,1	4,7	3,7
Bedrift 7	4,9	4,5	3,7
Bedrift 8	3,8	3,7	3,6

Tabell: tabellen viser totalskåre hos bedriftene over de tre delene i spørreskjema.

Avslutning

Vurdering av benyttet teori

I denne oppgaven kunne mange mulige vitenskapelige metodiske tilnæringer vært brukt. Ved kvantitativ metode kunne vi ha samlet et betraktelig større utvalg, som også ville vært lettere å kunne generalisere og dessuten potensielt større validitet og reliabilitet.

Operasjonaliseringen av kultur og klima er heller ikke lett å gripe fatt i, for det skjer delvis usynlig, delvis synlig. Den tidlige forståelsen av kultur og klima ble gjerne ansett som gruppenormer, og dette kunne vært et utgangspunkt. Vi har valgt å gå bredere ut og oppsøkt den naturlige settingen der kulturen eksisterer. Siden vi har ønsket å trenge inn i en kultur, kan vi bare forstå dette ut fra den spesifikke kultur som finnes i den enkelte bedrift.

Om vårt utgangspunkt, som var å finne overføringsverdier til andre bedrifter som ønsker å jobbe med grønn omstilling, var for optimistisk, er det opp til andre å vurdere. Kanskje kan et slikt utgangspunkt sies å være i strid med den kvalitative metode som er brukt. På den andre side er den helt nøytrale forsker en illusjon. Her presenteres noen nøkkelfunn eller tips.

At Grounded theory er brukt i analysen uten digitale hjelpemidler har muligens gitt en begrensning. Jeg valgte å bruke kun ett eksemplar fra hvert intervju, som har ført til at ett sitat eller én setning kun har blitt plassert i en kategori/underkategori.

Jeg begrenset meg til å benytte et sitat fra et intervju én gang ved plassering i kategori / underkategori. Ved bruk av et digitalt verktøy, som MAXQDA, ville en hatt mulighet til å kunne plassere ett og samme sitat i flere kategorier/underkategorier. På en annen side, hvis noe materiale får plass i mange forskjellige kategorier, blir resultatet uoversiktlig og vanskelig å tolke.

Analysen kunne også vært gjort ved diskursanalyse. Her er man bla opptatt av hvordan ting blir sagt, mens vi har vært mer opptatt av innholdet. Grounded theory gir mulighet for både å kunne anvende sosiale konstruksjoner, men også finne nye ting i materialet. Dette kan gi fallgruver, hvis man forsøker å tre begreper og teorier på materialet som ikke passer godt sammen. Grounded theory metoden brukes også ofte for å komme frem til nye teorier.

Selv om vi ikke har kommet så langt her, har vi oppdaget viktige sammenhenger.

Vurdering av kvantitativ analyse

Spørreskjemaet kunne med fordel ha inkludert demografiske data som for eksempel hva slags stilling/rolle ansatte har, eller annen interessant info. Da kunne man sammenlignet innad i bedriften og mellom bedriftene mht. forskjeller mellom ledere, ulike nasjonaliteter eller kjønn.

Vi ville fått mer ut av undersøkelsen om disse dataene hadde vært sammenlignet med en kontrollgruppe, for eksempel andre bedrifter som ikke har satset på en grønn strategi.

Videre forskning

Det trengs mer forskning på hvordan vi kan fremme bærekraftige strategier og skape grønne endringer. Resultatene kan muligens inspirere til videre forskning for å finne metoder hvor bedrifter kan få til slike endringer.

I filosofi og politisk teori har oppstilling av en utopi hvert benyttet. Ved å sammenligne med dagen samfunn, kan man se hva som må endres og kanskje hvordan. Selv om det er historiske eksempler på mislykket gjennomføring av utopiske "prosjekter" (Hitler, Stalin), kan det være en interessant modell m.h.t miljø. I tidligere tiders urbefolkninger var miljøavtrykket generelt lite og antall mennesker lavt. Der de brukte opp ressurser i et lite område – og flyttet videre til et nytt sted, klarte naturen å gjenopprette de økologiske systemene. Slik kunne det teoretisk fortsatt uten tidsbegrensning. Kjennetegn ved slike samfunns produkter og produksjonsmetoder, vil være utgangspunktet for en utopi. De helt ideelle målene:

- kun bruk av fornybar energi

- ingen utslipp
- resirkulering av alle råstoff
- stoppe nedbygging og reetablere naturmiljø

I vår tid er miljøavtrykket generelt stort, antall mennesker høyt og flertall av verdens befolkning bor i byer. Selv om Utopien i seg selv ikke blir annerledes, vil virkemidlene for å komme dit, påvirkes radikalt av dagens realiteter. Denne utopien kunne vært et spennende utgangspunkt for videre forskning for hvordan vi kan bli et mer bærekraftig samfunn.

Overføringsverdier

Vi har funnet ut at det som særpreger de grønne bedriftene vi har undersøkt, er at de har sterke sosiale og biosfæriske verdier. De er opptatt av å ivareta ansatte og gi dem sentrale roller, samtidig som de er opptatt av naturen og ivaretagelse av denne. I de bedriftene der ansatte har sterke biosfæriske verdier og holdninger ser det ut til å påvirke atferden direkte. Det trengs imidlertid mer empirisk forskning på dette området.

Bedriftene særpreges også at de til tross for mangel av skattelette eller andre støtteordninger har valgt å være en miljøvennlig bedrift fordi de ønsker å gjøre de rette valgene og ønsker ikke at bedriften skal bidra til ytterligere miljøskader og negative trender.

Det ser også ut til at de bedriftene vi har intervjuet har tilrettelagt rutiner og praksis som gjør det mulig å handle pro-miljøvennlig og så langt det er mulig tar valg som er miljøvennlige. Dette koster noe mer økonomisk eller er mer tidkrevende, men har valgt dette nettopp for å holde på sine prinsipper.

Noe som kjennetegner personene i organisasjonskulturen i de grønne bedriftene er at ledere ofte er svært miljøbevisste, og miljøengasjerte. Det ser generelt ut som at det er en høy grad av miljøbevissthet hos alle ansatte, men at miljøengasjementet varierte fra person til person. Flere ansatte fortalte at de hadde blitt mer bevisst på miljø gjennom bedriftens virksomhet og media og storsamfunnet. Mange av lederne og ansatte hadde verdier knyttet til miljø som stammet fra barndom og oppvekst som hadde påvirket dem senere i livet og bedriften i ytterste forstand.

Flere av bedriftene hadde en eller flere miljøforkjempere eller ”champions” som så ut til å ha god innflytelse på de andre ansatte.

I flere av bedriftene hadde de en flat struktur, som ga ansatte sentrale roller og ansvar. Tanken er at lederhierarkiet erstattes med selvstyrende enheter som overlapper hverandre og at det er sentrale personer som guider, som leder an og ikke bestemmer alt. Mange ansatte i dag kjennetegnes av høy utdanning og kompetanse, og en flat struktur kan gjøre ansatte både mer

produktive og aktive, samt at de får en rolle i beslutninger. Fordi bedrifter med flat struktur ofte har færre ansatte skjer kommunikasjon direkte og fører til mer samkjøring. Dette gjør også at eventuelle forsinkelser reduseres, og arbeidet går jevnt. En flat struktur hjelper med andre ord en ansatt til å bli lagspillere, og et arbeidsmiljø som bidrar til personlig utvikling og gruppeinteraksjon. Fordi ansatte får mer eierskap og forpliktelse for bedriften skaper dette også et tettere bånd ovenfor kundene. Et annet poeng er at bedriftene er kunnskapsbedrifter. Det vil si en bedrift der arbeidsstokkens kunnskap er en avgjørende suksessfaktor. Kunnskapsarbeidere utfører arbeidet med stor grad av selvstendighet og er grunnlaget til bedriften.

En ambisjon med denne oppgaven har vært å finne frem til kjennetegn i grønne bedrifter, som kan ha overføringsverdi til andre bedrifter som ønsker å jobbe med grønn omstilling. Nøkkelfunn eller tips til hvordan bedrifter kan jobbe med grønn omstilling:

- Samarbeide om transport løsninger, tilstrebe mer bruk av kollektivtransport
- Utnytte korteste råvarer, ressurser og råvarer som finnes i nærmiljøet
- Utvikle og utveksle kunnskap og erfaring om sitt fagområde
- Fremme miljøbevissthet og miljøengasjement hos medarbeidere og inkludere dem i miljøstrategien
- Gi stadige påminnelser om grønt fokus
- Søke kontinuerlig forbedringer av rutiner og praksis
- Fremme samarbeid på tvers av næringslivet
- Utnytte det man har, heller enn å kjøpe/ lage nytt.
- Planlegge langsiktige investeringer i grønne tiltak
- Aktivt benytte og videreutvikle sertifisering og merke-ordninger

Ettertanker

Begrepet bærekraft

FN definerer bærekraftig utvikling slik: "*Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov.*"

Nøkkelordet her er etter mitt syn **behov**. Vi trenger en kritisk grenseoppgang i hvordan vi definerer behov, ikke minst dagens behov. Noen av dem vi intervjuet var inne på overforbruk, overproduksjon, kunstige behov og unyttig produkter, bruk og kast, mote og reklame. For meg er det opplagt at vi ikke bare må produsere og forbruke **grønt**, vi må produsere og forbruke **mindre**.

I fare for å bli moralsk – men det er kanskje akkurat det som er nødvendig – her må noe gjøres! Å definere hva og av hvem som skal gjøres, går langt ut over denne oppgaven. Her overtar økonomi og sosialøkonomi, politikk, ideologiske skillelinjer og interessekamp.

Tenke-føle-handle

Det er på høy tid å snakke om midlene, ikke bare målene når det gjelder det grønne skiftet. For at et effektivt grønt skifte skal kunne skje, vil det kreve en omstilling i produksjon og forbruk av varer, transport, tjenester og energi. Det er heller ikke snakk om **hvem** som skal gjøre noe, for det gjelder oss **alle**. Forbrukere og næringslivet må bli seg sitt ansvar bevisst og ta det. Det offentlige må lage lover, retningslinjer og skatteordninger som gjør det billig og enkelt å være miljøvennlig, og dyrt og vanskelig å forurense og overforbruke.

De grønne bedriftene vi har undersøkt, eksisterer mer på tross av enn på grunn av rammevilkårene de har. De etableres i stor grad fordi noen få ildsjeler ønsker å gjøre en forskjell. Med dagens fokus på miljøproblemer vil det sannsynligvis også bli flere slike bedrifter, men uten intensiver og reguleringer, akk så langsomt.

Vi har sett at de grønne bedriftene i dag er avhengige av å markedsføre seg i et høykost segment. Dette er et begrenset marked som følgelig har et lite potensiale og liten mulighet for større inntjening. Slik er dette en ond sirkel som fastholder status quo.

For å oppnå noe volum på grønne endringer i næringslivet, vil det være helt nødvendig at det offentlige iverksetter ulike støtteordninger og reguleringer som favoriserer bedrifter som tar miljøhensyn og straffer dem som ikke gjør det. Slik kan også prisene på grønne produkter senkes, med økt omsetning og utvikling som resultat – den onde sirkelen kan forhåpentligvis brytes.

Parallellen HMS - miljø

Noen av dem vi intervjuet nevnte HMS, hvorledes helse, (arbeids) miljø og sikkerhet er en integrert del av bedriftskulturen. I Norge er det nå allment akseptert at HMS og arbeidervern er fordelaktig for alle parter i arbeidslivet. Spesielt i byggebransjen og andre risikoutsatte yrker, er dette godt innarbeidet.

Slik har det ikke alltid vært, slike hensyn koster penger og reduserer bedriftseiers fortjeneste. Fra industrialiseringen på slutten av 1800-tallet er det arbeiderbevegelsen som har presset dette fram. Dagens Arbeidsmiljølov ble vedtatt i 1977 og revidert i 2006. Sammenlignet med mange andre land har Norge en usedvanlig sterk arbeidsmiljølov og ikke minst Arbeidstilsyn. Arbeidstilsynet håndhever loven med tilhørende forskrifter og retningslinjer, og driver med utstrakt kontroll. Oppdages graverende brudd på reglene risikerer en virksomhet å bli stoppet mens politietterforskning pågår.

Også miljøhensyn gir ekstra kostnader i produksjonen. For å få hele det norske næringslivet til å ta hensyn til natur og miljø, tror jeg vi trenger en tilsvarende "Miljøvernlov" og et "Miljøtilsyn".

Referanser

- Abrahamse, W., Steg, L., Gifford, R., & Vlek, C. (2009). Factors influencing car use for commuting and the intention to reduce it: A question of self-interest or morality? *Transportation Research Part F: Psychology and Behaviour*, 12(4), 317-324. doi: 10.1016/j.trf.2009.04.004
- Anderson, L. M., & Bateman, T. S. (2000). Individual environmental initiative: Championing natural environmental issues in US business organizations. *Academy of Management Journal*, 43(4), 548-570. doi: 10.2307/1556355
- Arnold, J., Randall, R., & Patterson, F. (2010). *Work psychology : understanding human behaviour in the workplace* (5. utg.). Harlow: Pearson.
- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2014). *Social psychology*. Harlow: Pearson.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologiforening*, 50(4), 326-336.
- Barlett, D. (2011). The psychology of sustainability in the workplace. Going green. I *Going green: the psychology of sustainability in the workplace* (s. 1-6). UK: The British Psychological society.
- Begon, M., Townsend, C. R., & Harper, J. L. (2006). *Ecology* (4. utg.): Blackwell Publishing.
- Boiral, O., Paillé, P., & Raineri, N. (2015). The Nature of Employees Pro-Environmental Behaviours. I J. L. Robertson & J. Barling (red.), *The Psychology of Green Organizations* (s. 12-32). New York: Oxford University Press.
- Bratberg, E. (3.september 2015). Rundballe. Hentet fra <https://snl.no/rundballe>
- Chapman, R., J. (2002). Exploiting the human need for nature for successful protected area management. . *George Wright Forum (GWS Journal of Parks, Protected Areas & Cultural Sites)*, 19, 52-56.
- Charmaz, K. (2008). *Grounded Theory* (2. utg.). London: Sage.
- Charmaz, K., & Henwood, K. (2008). Grounded Theory. I C. Willig (red.), *Qualitative Research in Psychology* (s. 240-259). London: Sage Publications.
- Christensen, B. H. (2003). *Effektiv anvendelse av IKT: elektronisk forretningsdrift*. Oslo: SND, BIT-programmet.
- Clayton, S., D., & Saunders, C., D. (2012). Introduction: Environmental and Conservation Psychology. I S. D. Clayton (red.), *The Oxford Handbook of Environmental and Conservation Psychology* (s. 1-7). New York: Oxford University press.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design. Chossing among five traditions*. Thousand Oakes: CA: Sage.
- Crutzen, P. J. (2006). *Earth System Science in the Anthropocene*: Springer Berlin Heidelberg.
- Deleg. av myndighet fra Mattilsynet til Debio etter økologiforskriften. (2017). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/DEL/forskrift/2017-03-18-356>
- Dyrstad, R. (2015). Økt eksport av våpen i 2015. Hentet fra <https://www.ssb.no/utenriksokonomi/artikler-og-publikasjoner/okt-eksport-av-vapen-i-2015>
- Emery, F., E., & Trist, E., L. (1965). The causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32. doi: 10.1177/001872676501800103
- Filmreite, N. (1997). *Innføring i Økologi* (2. utg.). Oslo: Samlaget.
- Flamholtz, E., G., & Randle, Y. (2014). Implications of Organizational Life Cycles for Corporate Culture and Climate. I B. Schneider & K. Barbera, M. (red.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (s. 235-256). New York: Oxford University press.

- Fløgstad, K. (21. Desember 2016). Nye forretningsmuligheter i den sirkulære økonomien - Sverige viser vei. Hentet fra <https://futurenow.no/2016/12/21/nye-forretningsmuligheter-i-den-sirkulaere-okonomien-sverige-viser-vei/>
- FN-sambandet. (4.april 2016). Hva er bærekraftig utvikling. Hentet fra <http://www.fn.no/Tema/Baerekraftig-utvikling/Hva-er-baerekraftig-utvikling>
- Gifford, R. (2007). *Environmental psychology: principles and practice*. Colville, Wash.: Optimal Books.
- Gifford, R., & Sussman, R. (2012). Environmental Attitudes. I S. D. Clayton (red.), *The Oxford Handbook of Environmental and Conservation Psychology* (s. 65-80). New York: Oxford University press.
- Gore, A. (2010). *Vårt valg : løsninger på klimakrisen*. Oslo: Versal.
- Griffin, P., A., Lont, D., H., & Sun, E. (2011). The Relevance to Investors of Greenhouse Gas Emissions Disclosures. *UC Davis Graduate School of Management Research Paper*, 1(11).
- Guzzo, R., A., Nalbantian, H., R., & Parra, L., F. (2014). A Big Data, Say-Do Approach to Climate and Culture: A Consulting Perspective. I B. Schneider & K. Barbera, M. (red.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (s. 197-211). New York: Oxford University press.
- Hariri, Y. N. (2016). *Sapiens en innføring i menneskets historie*: Bazar Forlag AS.
- Hartvi, T., Kaiser, F., & Strumse, E. (2007). Psychological Restoration in Nature as a Source of Motivational for Ecological Behaviour. . *Environmental Conservation*, 34, 1-9.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *The Academy Management Review*, 18(657-693).
- Hayes, N. (2000). *Doing psychological research: gathering and analyzing data*. Buckingham: Open University Press.
- Heede, R. (2013). Tracing antropogenic carbon dioxide and methane emissions to fossil fuel and cement procedures 1854-2010. *Climatic Change*, 122(1), 229-241. doi: 10.1007/s10584-013-0986-y
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2011). *Social psychology* (6. utg.). Harlow: Prentice Hall.
- Howard-Grenville, J., Bertels, S., & Lahneman, B. (2015). Sustainability: How It Shapes Organizational Culture and Climate. I B. Schneider & K. Barbera, M. (red.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (s. 257-275). New York: Oxford University press.
- Howitt, D. (2016). *Qualitative research methods in psychology* (3. utg.). United Kingdom: Pearson Education limited.
- InnovasjonNorge. (u.å.). Bærekraft gir konkurransekraft. Hentet fra <http://www.innovasjon norge.no/no/gronn-vekst/>
- Innst. 59 S (2016-2017). *Innstilling til Stortinget fra næringskomiteen*. Oslo. Hentet fra <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/innstillinger/stortinget/2016-2017/inns-201617-059s.pdf>
- Kals, E., & Müller, M., M. . (2012). Emotions and Environment. I S. D. Clayton (red.), *The Oxford Handbook of Environmental and Conservations Psychology* (s. 128-147). New York: Oxford University press.
- Lidwell, W., Holden, K., & Butler, J. (2010). *Universal principles of design: 125 ways to enhance usability, influence perception, increase appeal, make better design decisions, and teach through design*. Beverly, Mass: Rockport.
- London, M., & Mone, E., M. (2014). Performance Management: Processes That Reflect and Shape Organizational Culture and Climate. I B. Schneider & K. Barbera, M. (red.), *The*

- Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (s. 79-100). New York: Oxford University.
- Lourenco, I. C., Branco, M. C., Curto, J. D., & Eugénio, T. (2012). How Does the Market Value Corporate Sustainability Performance? *Journal of Business Ethics*, 108(4), 417-428. doi: 10.1007/s10551-011-1102-8
- Massarik, F. (1981). The interviewing process re-examined. . I P. Reason & J. Rowan (red.), *Human inquiry, A sourcebook of new paradigm research* (s. 201-206). Chichester: Wiley.
- Matmerk. (u.å.). De økologiske prinsippene: Her er de fire økologiske prinsippene det er internasjonal enighet om. Hentet fra <http://www.matmerk.no/no/okologisk/fakta/de-okologiske-prinsippene>
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organizational sustainability policies and employee green behaviour. The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49-54.
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Pro-environmental organizational culture and climate. I J. L. Robertson & J. Barling (red.), *The Psychology of Green Organizations* (s. 322-348). New York: Oxford University press.
- Oikos. (u.å.). Hva er Oikos- økologisk Norge? Hentet fra <http://www.oikos.no/om-oikos/hva-er-oikos>
- Onwesen, M., Gerrit, A., & Bartels, J. (2013). The norm activation model: an exploration of the functions of anticipated pride and guilt in pro-environmental behaviour. *Journal of Economic Psychology*, 39, 141.
- Oreg, S., Katz - Gerro, T., & Katz-Gerro, T. (2006). Predicting Proenvironmental Behavior Cross-Nationally: Values, the Theory of Planned Behavior, and Value-Belief-Norm Theory. *Environment and Behavior*, 38(4), 462-483. doi: 10.1177/0013916505286012
- Reichman, W., O'Neill Berry, M., Cruse, S., & Lytle, M., C. . (2013). It takes a World to Sustain a World: International Organization's contributions to achieving Corporate Environmental Sustainability. I A. Huffmann, Hergatt. & S. Klein, R. (red.), *Green Organizationa driving change with I-O Psychology* (s. 275-299). New York: Routledge.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2015a). Introduction. I J. L. Robertson & J. Barling (red.), *The Psychology of Green Organizations* (s. 3-10). New York: Oxford University press.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2015b). The Role of Leadership in Promoting Workplace. I J. L. Robertson & J. Barling (red.), *The Psychology of Green Organizations* (s. 164-186). New York: Oxford university press.
- Rockström, & Klum. (2012). *Vår tid på jorden. Välfärd inom planetens hållbara gränser*. Sweden: Lagenskiold.
- Ruepert, A., M., Steg, L., & Keizer, K. (2015). Theoretical basis for organizational proenvironmental research. I J. L. Robertson & J. Barling (red.), *The Psychology of Green Organizations* (s. 33-57). New York: Oxford university press.
- Rundowns, R. (u.å.). Mixed Methods Research Designs. *Uncomplicated Reviews of Educational Research Methods* Hentet fra <https://researchrundowns.com/mixed/mixed-methods-research-designs/>
- Sagberg, I. (4.des 2016). Organisasjonskultur. Hentet fra <https://snl.no/organisasjonskultur>
- Sandaaker, S., Huus, A., Jønholt, H., Rålm, P. C., & Moht., E. (2007). *Forslag til strategier og tiltak rettet mot primærproduksjon for å nå Regjeringens målsetninger for økologisk matproduksjon og matforbruk*. Hentet fra <https://www.landbruksdirektoratet.no/no/dokumenter/publikasjoner/attachment/435?ts=128248e57e0&download=true>

- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. utg.). San Franscisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). Introduction: The Oxford Handbok of Organizational Climate and Culture. I B. Schneider & K. M. Barbera (red.), *The Oxford Handbok of Organizational Climate and Culture* (s. 3-20). New York: Oxford University press.
- Schneider, B., Erhart, M., G. , & Macey, W., H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. I S. Zedeck (red.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Washington: American psychological association.
- Schultz, P. W. (2014). Strategies for Promoting Proenvironmental Behavior. *European Psychologist*, 19(2), 107-117. doi: 10.1027/1016-9040/a000163
- Scopelliti, M., Carrus, G., & Bonnes, M. (2012). Natural Landscapes. I S. D. Clayton (red.), *The Oxford Handbook of Environmental and Conservation Psychology* (s. 332-347). New York: Oxford University press.
- Semb-Johansson, A., Hjermann, D. Ø., & Ratikainen, I. I. (6.august 2014). Økologi. Hentet fra <https://snl.no/økologi>
- Skorupka, A. (2012). Oversikt over faget miljøpsykologi. I A. Fyhri, Å. Hauge, L. & H. Nordh (red.), *Norsk miljøpsykologi* (s. 15-30). Oslo: SINTEF akaddemisk forlag.
- Sletten Arnekleiv, E., & Larssæther, S. (2004). *Grønn innovasjon- perspektiver, metoder og utfordringer: En litteraturstudie* (Working paper nr. No. 1/2004). Trondheim: NTNU: Program for industriell økologi.
- Solby, L., E. (2016). En ny epoke Har vi menneskene forandra Jorda så mye at vi har gått inn i en ny geologisk epoke? Om noen måneder kan vi få svar. *nrk.no* Hentet fra <https://www.nrk.no/viten/xl/en-ny-epoke-1.12787681>
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. K. (2006). *Consumer Behaviour, A European Perspective* (3. utg.). Harlow: Pearson Education Lintied.
- Spinoza, B. d. (2010). Introducing social psychology. I D. Myers, J. Abell, A. Kolstad & F. Sani (red.), *Social Psychology* (UK: McGraw-Hill Higher Education.
- Steg, L., & De Groot, J. I. M. (2012). Environmental Values. I S. D. Clayton (red.), *The Oxford Handbook of Environmental and Conservation Psychology* (s. 81-92). New York: Oxford University press.
- Steg, L., Van den Berg, A. E., & De Groot, J. I. M. (2013). *Environmental psychology: an introduction*. Chichester: BPS Blackwell.
- Stern, P. N. (1980). Grounded Theory Methodology: Its Uses and Processes. *Image*, XII(1), 20-23.
- Svartdal, F. (2009). *Psykologiens forskningsmetoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Taciano, M., L. (2012). Cultural Differences in Environmental Engagement. I S. Clayton, D. (red.), *The Oxford handbook of environmental and conservation psychology* (s. 181-200). New York: Oxford University press.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge : improving decisions about health, wealth, and happiness*. England: Penguin books.
- Thatcher. (2015). Ergonomic initiatives. I J. L. Robertson & J. Barling (red.), *The Psychology of Green Organizations* (s. 296-321). New York: Oxford University press.
- Tom, T., & Lamm, E. (2012). Legitimacy and Organizational Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 191-203. doi: 10.1007/s10551-012-1421-4
- UNFCCC. (2015, 12.December). Paris Agreement. Hentet fra http://unfccc.int/files/meetings/paris_nov_2015/application/pdf/paris_agreement_english.pdf

- Unsworth, K., L. (2015). "Green me up, Scotty" : psychological influence techniques for increasing proenvironmental employee behaviour. I J. L. Robertson & J. Barling (red.), *The Psychology of Green Organizations* (s. 215-243). New York: Oxford university press.
- Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. (1987). *Vår felles framtid* Oslo: Tiden Norsk Forlag.
- Vetlesen, A. J. (2015). *The denial of nature : environmental philosophy in the era of global capitalism*. London: Routledge.
- Vittersø, G., & Strandbakken, P. (2016). Innledning. I G. Vittersø, A. Borch & K. Laitala (red.), *Forbruk og det grønne skiftet* (s. 9-24). Oslo: Novus.
- Weseman, P., D., & Weseman, S. T. (2015). *Trends in international arms transfers, 2014* (Hentet fra <http://books.sipri.org/files/FS/SIPRIFS1503.pdf>)
- Wilkinson, S. (2008). Focus Groups. I J. Smith, A. (red.), *Qualitative psychology: a practical guide to research methods* (s. 186-205). London: Sage.
- Yi, Q. (u.å.). Cleaner Production and Circular Economy. Hentet fra http://www.neaef.org/public/neaef/files/documents/publications_pdf/annual_meeting/16th-2007/1-4_Yi.pdf

VEDLEGG

Vedlegg 1: Informert samtykke

vedlegg 1

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet «Grønne bedrifter»

Bakgrunn og formål

Formålet med dette forskningsprosjektet er å undersøke hva som kjennetegner organisasjoner med en grønn profil. Studien gjennomføres av doktorgradsstudent Ingeborg Flagstad og masterstudent Marika M. Bové, begge ved psykologiseksjonen, Høgskolen på Lillehammer. Utvalget er småbedrifter med en grønn strategi.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Vi vil foreta fokusgruppeintervjuer og spørreskjema. Fokusgruppeintervjuet vil vare i 1 time og tas opp på lydbånd.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Resultatene vil bli anonymisert, og det som publiseres vil ikke være mulig å knytte til enkeltpersoner.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

Vedlegg 2: Invitasjon til forskningsprosjekt

vedlegg 2

Invitasjon til forskningsprosjekt Grønne organisasjoner

Kjære bedriftnavn!

Vi ønsker å invitere deres bedrift til å delta i et forskningsprosjekt tilknyttet miljøpsykologi på Høgskolen i Lillehammer. Vi skal studere bedrifter som har lyktes med å etablere en grønn profil. Vi ønsker å se på små-bedrifter, der de ansatte er involvert i driften og i daglige rutiner. Målet med studien er å finne faktorer som er viktig for å opprettholde miljøvennlig adferd. For å gjennomføre det grønne skiftet i store organisasjoner kan vi lære av små-bedrifter med en bærekraftig og miljøvennlig profil og undersøke hvordan de har klart å lykkes med dette. Vi har plukket ut din bedrift etter en del kriterier, og håper dere vil delta!

Organisasjoner står for størsteparten av klimautslippene, og grønne endringer i organisasjoner har et enormt potensiale. Faglig er dette et nytt felt og vi mangler forskningsbasert kunnskap om hvordan vi best kan legge til rette for grønne endringer. Studien av småbedrifter er det første i en rekke studier. I denne studien er fokuset på å kartlegge faktorer i bedriftenes miljøkultur og miljøklima. Kunnskapen fra småbedriftene vil i neste omgang brukes for å se på hvordan man kan jobbe for å etablere et sterkt miljøklima i store bedrifter.

Vi skal gjennomføre et fokusgruppeintervju på en time, og deretter dele ut et kort spørreskjema. Resultater og informasjon knyttet til deres organisasjon vil forbli anonymt og det som kommer fram i intervjuet vil ikke kunne knyttes til personer. Det er frivillig å delta, men det hadde vært veldig hyggelig å få lov å ha deres bedrift med i undersøkelsen fordi vi synes nettopp deres bedrift har en unik og økovenlig profil seg som vi ønsker å fremme.

Med vennlig hilsen

Ingeborg Flagstad doktorgradstipendiat og

Marika Mellegaard Bové mastergradstudent i miljøpsykologi

/ved Høgskolen i Lillehammer

Intervjuguide for forskningsprosjektet «grønne bedrifter»

Introduksjon

Formålet med dette forskningsprosjektet er å undersøke hva som kjennetegner bedrifter med en grønn profil. Målet er å bruke denne kunnskapen for å utvikle praktiske framgangsmåter for bedrifter som ønsker å jobbe med grønn omstilling.

Problemstilling

Hvordan oppstår en grønn organisasjonskultur og felles oppfatninger om miljøspørsmål (organisasjonsklima) – er det en del av verdigrunnet fra starten av eller kan det utvikles underveis?

Spørsmål

1. Grønne verdier

Tenk tilbake på oppstarten av bedriften. Hva var deres **kjerneverdier fra starten?**

Var hensynet til miljø, eller det å tenke grønt, en verdi fra starten av?

Hvis ja, på hvilken måte kom disse miljøverdiene **til uttrykk?**

2. Grønt organisasjonsklima

I bedrifter som har en grønn organisasjonskultur har folk en **felles oppfatning** av kollegenes og bedriftens fokus på miljøraker.

Har dere **felles oppfatninger** om et grønt fokus? (grønt organisasjonsklima)

Er det grønne fokuset integrert i **daglige rutiner?**

På hvilken måte virker det inn på **beslutninger** dere tar? Er det andre områder hvor det grønne fokuset påvirker **valg eller framgangsmåter?**

3. Utvikling og drivere

Er det mulig å **utvikle eller styrke** et slikt grønt felles fokus?

I hvilken grad er det grønne arbeidet **lederstyrt/medarbeiderdrevet?**

4. utfordringer

Har dere møtt utfordringer i miljøarbeidet?

Har dere eksempler på **dilemmaer** der miljøhensyn har blitt utfordret av for eksempel økonomiske hensyn?

5. Endring/framtid

Hva tenker dere er avgjørende for å få til **varige grønne endringer** i deres bedrift?

Har dere noen planer framover for miljøarbeidet?

Avslutning:

Dersom du kommer på noe mer, eller har spørsmål, ta kontakt.

SPØRRESKJEMA GREENING ORGANISATIONS

Dette er et spørreskjema som går til deltagerne i studien «Greening organisations». Formålet med dette forskningsprosjektet er å undersøke hva som kjennetegner organisasjoner med en grønn profil. Det er frivillig å delta, og alle som deltar er anonyme. Du kan trekke deg fra undersøkelsen underveis.

Ved eventuelle spørsmål ta kontakt med Ingeborg Flagstad på telefon 97532255 eller e-post: ingeborg.flagstad@hil.no

På forhånd takk!

Er du enig eller uenig i følgende påstander?

	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
Jeg gjennomfører mine arbeidsoppgaver på en miljøvennlig måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Når jeg gjør noe på vegne av min organisasjon, så forsøker jeg å velge det mest miljøvennlige alternativet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg tar initiativ til å handle på miljøvennlige måter på arbeidsplassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg tar så miljøvennlige avgjørelser som mulig på vegne av den bedriften/organisasjonen jeg arbeider for	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg tar initiativ til at avgjørelser som blir tatt på min arbeidsplass er mest mulig miljøvennlige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vår organisasjon er bekymret for sin miljøpåvirkning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vår organisasjon er interessert i å støtte miljø saker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vår organisasjon mener det er viktig å verne om miljøet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vår organisasjon er opptatt av å bli mer miljøvennlig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I vår organisasjon er de ansatte oppmerksom på miljøspørsmål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I vår organisasjon er de ansatte opptatt av å handle på måter som er miljøvennlige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I vår organisasjon forsøker de ansatte å minimere skader på miljøet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I vår organisasjon bryr de ansatte seg om miljøet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvor ofte har du gjort dette det siste året?

	Aldri	Sjelden	Noen ganger	Ofte	Svært ofte
Prøvd å finne ut hva du kan gjøre for å bidra til å løse miljøproblemer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Snakket med andre om miljøspørsmål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skiftet fra et merke til et annet ut i fra miljøhensyn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unngått å kjøpe produkter fra et firma som ikke tok hensyn til miljøet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spist vegetarmat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redusert din bilbruk ved å velge sykling/kollektivtransport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lest varedeklarasjonen for å sjekke om innholdet er ufarlig for miljøet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Levert papir til resirkulering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tatt på deg en genser i stedet for å skru opp varmen i huset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valgt tog eller buss fremfor fly	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentarer:

Tusen takk for hjelpen!

vedlegg 6

resultat av spørreundersøkelse

BEDRIFT NR.	1								2								3								4								5								6								7								8							
SPØRSSMÅL	svær fra hver person																																																															
1	Jeg gjennomfører mine arbeidsoppgaver på en miljøvennlig måte																																																															
2	Når jeg gjør noe på vegne av min organisasjon, så forsøker jeg å velge det mest miljøvennlige alternativet																																																															
3	Jeg tar initiativ til å handle på miljøvennlige måter på arbeidsplassen																																																															
4	Jeg tar så miljøvennlige avgjørelser som mulig på vegne av den bedriften/organisasjonen jeg arbeider for																																																															
5	Jeg tar initiativ til at avgjørelser som blir tatt på min arbeidsplass er mest miljøvennlige																																																															
6	Vår organisasjon er bekymret for sin miljøpåvirkning																																																															
7	Vår organisasjon er interressert i å støtte miljøaksjer																																																															
8	Vår organisasjon mener det er viktig å verne om miljøet																																																															
9	Vår organisasjon er opptatt av å bli mer miljøvennlig																																																															
10	Vår organisasjon er de ansatte oppmerksom på miljøspørsmål																																																															
11	Vår organisasjon er de ansatte opptatt av å handle på måter som er miljøvennlige																																																															
12	Vår organisasjon forsøker de ansatte å minimere skader på miljøet																																																															
13	Vår organisasjon byr de ansatte se og miljøet																																																															
14	Prøvd å finne ut hva du kan gjøre for å bidra til å løse miljøproblemer																																																															
15	Snakket med andre om miljøspørsmål																																																															
16	Skiftet fra et merke til et annet ut i fra miljøhensyn																																																															
17	Ungått å kjøpe produkter fra et firma som ikke tok hensyn til miljøet																																																															
18	Spst vegetarism																																																															
19	Redusert din bilbruk ved å velge sykling/kollektivtransport																																																															
20	Lest varedeklarasjonen for å sjekke om innholdet er ufarlig for miljøet																																																															
21	Leverte papir til resirkulering																																																															
22	Tatt på deg en genser i stedet for å skru opp varmen i huset																																																															
23	Viktig tog eller buss fremfor fly																																																															
A	gjennomsnittlig miljøklina for bedriften																																																															
B	gjennomsnittlig PEb																																																															
C	gjennomsnittlig initiativ																																																															

Vedlegg 6: Resultater fra spørreundersøkelse

GRØNN BEDRIFTSKULTUR

hvilke faktorer er det som skaper og opprettholder en organisasjonskultur for miljø og hvor viktig er dette for promiljøhåndlinger.

vedlegg 7

