



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Forholdet mellom ledelse og bærekraft

En kvalitativ studie på bærekraftig ledelse i Hermes AS

Hedda Crogh og Ingrid Sandvik Moen

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked, BED-3902 – mai 2022

Forord

Det er med en vemodig følelse at vi endelig leverer vår masteroppgave, som markerer avslutningen på mastergraden ledelse, innovasjon og marked med fordypning i strategisk ledelse, ved Handelshøgskolen ved UiT Norges arktiske universitet. Vi startet med et ønske om å lære mer om hvordan ledelse kan fremme bærekraftig verdiskapning. Prosessen har vært lærerik, og vi sitter igjen med verdifull kunnskap for hvordan ledelse og bærekraft kan henge sammen.

Vi vil først og fremst vise vår takknemlighet overfor vår veileder førsteamanuensis Elin Anita Nilsen. Gjennom sin oppfølging og dedikasjon til vår oppgave har hun bidratt til å veilede og vise retning gjennom en til tider utfordrende, men også lærerik prosess. Vi ønsker også takke førsteamanuensis Anne Grete Sandaunet for idéutveksling og veiledning i forkant av masteroppgaven.

Vi ønsker også å rette en stor takk til Hermes AS som har vært med å gjøre denne masteroppgaven mulig ved å åpne sine dører for oss og gi oss innsikt i deres drift. Dette ved å både ta oss med på båten deres hvor vi fikk innsyn i hvordan en fiskebåt drives, i tillegg til at både mannskap og ledelsen har stilt opp i intervju og delt informasjon om hvordan de forholder seg til bærekraft. Tusen takk for deres bidrag og samarbeid de siste månedene.

Til slutt vil vi takke våre medstudenter for godt samhold og delt frustrasjon både de siste to årene, men spesielt det siste halvåret. Vi er takknemlig for å ha en motiverende gjeng rundt oss som har bidratt til å gjøre studiehverdagen litt bedre.

Tromsø 30.05.2022

Hedda Crogh og Ingrid Sandvik Moen

Sammendrag

Temaet for denne studien er ledelse av bærekraft i fiskerinæringen. Målet med studien er å medvirke til økt forståelse for sammenhengen mellom ledelse og bærekraftig verdiskapning. Tematikken blir i denne studien belyst gjennom fiskerederiet Hermes AS. Bedriften har en lang fartstid i næringen og drifter med et bærekraftig fokus. I den forlengelse var vi opptatt av om vi kan forstå en bærekraftig ledelse i bedriften, gjennom å se nærmere på forholdet mellom ledelse og bærekraft. Studiens problemstilling er som følgende: «*Hvordan, og i hvilken grad utøves bærekraftig ledelse i Hermes?*».

For å svare ut problemstillingen, forankres den i et todelt rammeverk som henvender seg til ulike litteraturer for bærekraftig verdiskapning. Først presenterer vi hvordan en bedrift hensyntar de sosiale, miljømessige og økonomiske aspekter gjennom bærekraftige aktiviteter. Videre løfter vi frem teorien om ansvarlig ledelse. Dette er en konseptualisering av ledelse som skal være hensiktsmessig for en bærekraftig drift. Vi begrenser vårt fokus på lederstilen til å kun dypdykke i Maak & Pless (2006) sin rollemodell. Videre kombinerer vi det todelte rammeverket i egenutviklede kombinasjoner og definerer dette som ulike grader for en bærekraftig ledelse. Det teoretiske rammeverket bunner ut i en todelt analysemodell som viser til hvordan problemstillingens «hvordan» og «i hvilken grad» er tiltenkt å svares ut.

Vi har metodisk gått til verks gjennom en kvalitativ studie, hvor den bærekraftige ledelsen studeres ved hjelp av dybdeintervjuer med bedriftens ledelse og ansatte. Det ble totalt gjennomført åtte intervjuer. Gjennom vårt empiriske materiale får vi innsikt i den bærekraftige ledelsen i Hermes, og kan forstå denne utøvende i middels grad. Vi får også innsikt i sammenhengen mellom ledelse og bærekraft, og at den utøvende lederstilen i Hermes forstås som viktig overfor bedriftens bærekraftige aktivitet.

Nøkkelord: bærekraftig verdiskapning, fiskerinæringen, bærekraft aktivitet, ansvarlig ledelse, bærekraftig ledelse.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	<i>Bakgrunn for oppgaven</i>	1
1.2	<i>Problemstilling, avgrensninger og oppgavens oppbygning</i>	3
2	Kontekst: Bærekraft og fiskerinæringen	5
2.1	<i>Bærekraftbegrepets bakteppe</i>	5
2.2	<i>Norges engasjement mot bærekraftig utvikling</i>	5
2.3	<i>Fiskerinæringen</i>	6
2.4	<i>Case-bedrift: Hermes AS</i>	7
3	Teoretisk rammeverk	9
3.1	<i>Bærekraftig aktivitet</i>	9
3.1.1	<i>Sosial bærekraft</i>	10
3.1.2	<i>Økonomisk bærekraft</i>	11
3.1.3	<i>Miljømessig bærekraft</i>	12
3.1.4	<i>Oppsummering av de tre pilarene</i>	13
3.2	<i>Ledelse og bærekraft</i>	15
3.3	<i>Ansvarlig ledelse</i>	17
3.3.1	<i>Rammeverk for ansvarlig ledelse</i>	18
3.3.2	<i>Oppsummering av den ansvarsfulle lederens roller</i>	24
3.4	<i>Forståelsen for resultatet av ansvarlig ledelse</i>	27
3.5	<i>Kombinasjoner for bærekraftig ledelse</i>	27
3.6	<i>Analysemodell</i>	31
4	Metode	32
4.1	<i>Vitenskapsteoretisk posisjon</i>	32
4.2	<i>Forskningsdesign</i>	32
4.3	<i>Forskningsstrategi</i>	34
4.3.1	<i>Valg av metodisk tilnærming</i>	34
4.3.2	<i>Kvalitativ intervjustudie</i>	34
4.3.3	<i>Studiens omfang og tidsramme</i>	35
4.4	<i>Datainnsamling</i>	35
4.4.1	<i>Utvalg</i>	36

4.4.2	Semistrukturerte dybdeintervju.....	37
4.4.3	Intervjuguide og gjennomføring.....	38
4.5	Dataanalyse.....	39
4.6	Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning.....	41
4.6.1	Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.....	41
4.6.2	Litteratursøk.....	43
4.6.3	Forskningsetikk.....	43
5	Analyse.....	45
5.1	Borgeren.....	45
5.2	Visjonæren.....	49
5.3	Forvalteren.....	52
5.4	Tjeneren.....	54
5.5	Bærekraftige aktiviteter.....	58
6	Drøftelse.....	61
6.1	Identifikasjon av rollenes tilstedeværelse i ledelsen.....	61
6.2	Drøfting av kombinasjonsalternativer.....	65
6.2.1	Kombinasjonsalternativ 3.....	66
6.2.2	Kombinasjonsalternativ 4.....	68
6.3	Andre refleksjoner av resultatet.....	69
7	Konklusjon.....	71
7.1	Studiens styrker og begrensninger.....	72
7.2	Implikasjoner til videre forskning.....	73
8	Referanseliste.....	75
9	Vedlegg.....	80
9.1	Vedlegg 1: Intervjuguide til mannskapet.....	80
9.2	Vedlegg 2: Intervjuguide til ledelsen.....	81
9.3	Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informanter.....	82

Tabelliste

Tabell 1 - Operasjonalisering av bærekraftige aktiviteter.....	14
Tabell 2 - Operasjonalisering av rollene i ansvarlig ledelse.....	25
Tabell 3 - Kombinasjoner for bærekraftig ledelse.....	28
Tabell 4 - Oppsummering av bærekraftige aktiviteter i Hermes.....	60

Figurliste

Figur 1 - Modell for ansvarlig ledelse.....	19
Figur 2 - Analysemodell.....	31
Figur 3 - Datastrukturmodell.....	40

1 Innledning

Formålet med denne masteroppgaven er å se nærmere på forholdet mellom ledelse og bærekraft i fiskerinæringen. Dette har vi valgt å undersøke ved å se på ledelse av bærekraft i Hermes AS som er et fiskerederi i Tromsø. Nærmere bestemt skal vi undersøke hvordan bærekraftig ledelse utøves i bedriften. Bakgrunnen for valg av tema er viktigheten av bærekraftig utvikling og fiskerinæringens rolle i tilknytning til dette. Videre en interesse for hvordan ledelse utøves for å lykkes med bærekraftig utvikling.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Fenomenet bærekraft synes å være noe de fleste av oss kjenner til, trolig fordi FN, EU og lignende instanser har satt tematikken på agendaen de siste tiårene. Begrepet blir i mange sammenhenger assosiert med FNs bærekraftsmål. Dette er mål for hvordan verden sammen kan redde kloden og referer til et felles samfunnsansvar. Disse, i tillegg til EU taksonomien som viser til en vekststrategi for å gjøre Europa mer bærekraftig, er til inspirasjon for valg av tema. (FN, 2021; Sending et al., 2021).

Det økte fokuset på bærekraft har resultert i at flere bedrifter ønsker å iverksette grønne initiativer (Tariq, Badir, Tariq, Bhutta, 2017). Dette baseres i hovedsak på at vi som forbrukere, men også bedrifter, har blitt mer bevisst vårt miljøansvar. I tillegg stilles det i dag flere krav til bedrifter for å sikre bærekraftig utvikling, til eksempel gjennom myndighetsbestemmelser eller krav fra interessenter og forbrukere. (Tariq et al., 2017). I en undersøkelse gjennomført av næringsforeningen i Tromsø og PwC høsten 2021, viser tall at 73% av bedriftene i Tromsø har bærekraft integrert i sine strategier. Undersøkelsen påpeker at et bærekraftig fokus har gitt disse bedriftene et bedre omdømme, samt økt innovasjon. (PwC, 2021). Forskning viser også til hvordan grønne initiativer ikke bare har en positiv effekt på samfunnet, men også for bedriften selv, noe som bidrar til et voksende grønt initiativ. Ifølge Tariq et al. (2017) har en bærekraftig drift en betydelig positiv påvirkning på bedriften, deriblant fordi det gir nye markedsmuligheter, forbedrer bedriftens omdømme og sikrer sosial legitimitet. En bærekraftig drift kan også gi økt konkurransefortrinn. Dette fordi bærekraftige løsninger ofte bidrar til å forbedre prosesser, samt redusert bruk av ressurser, noe som i det lengre løp reduserer kostnader og øker effektiviteten. (Tariq et al., 2017). Samlet sett er det et økende initiativ for bærekraft og flere nyttige fordeler med å drive bærekraftig.

Vårt felles ansvar mot en bærekraftig utvikling, økende engasjement og vilje for å ta del i den, gjør at bærekraft er spennende og ikke minst relevant for alle næringer og mennesker. Likevel ønsker vi å rette tematikken mot sjømatnæringen, nærmere bestemt fiskeridelen av næringen. Fiskerinæringen er en næring som går under den overordnede betegnelsen sjømatnæringen. Sjømatnæringen spiller en betydelig rolle for verdiskapningen og sysselsettingen i landet vårt, og bidrar med dette positivt til både det norske arbeidslivet og den norske økonomien. Næringen har også svært positive framtidsutsikter, i den forstand at næringen vil være en sentral del for landets fremtid og norsk velferd. (Regjeringen, 2017). Dette gjør den til en aktuell og interessant næring å se nærmere på. I tillegg, har sjømatnæringen en stor påvirkning på miljøet, hvor det stilles strenge krav på næringens tilnærming til livet i havet (Regjeringen, 2017). Dette gjør næringen særlig interessant i sammenheng med tematikken bærekraft.

I konteksten bærekraft og fiskerinæringen er vi spesielt interessert i hvordan utøvelsen av ledelse har betydning for den bærekraftige utviklingen i næringen. Forskning viser til at ledelse er et viktig virkemiddel for å drifte og implementere bærekraft (Ones & Dilchert, 2012; Metcalf & Benn, 2013; Tariq et al., 2017). Ifølge Ones & Dilchert (2012) spiller ledere en viktig rolle for å sette bærekraft på agendaen, ettersom det ofte er lederne som er pådrivere for den bærekraftige utviklingen i organisasjonen, men også basert på lederens posisjon og rolle som motivator. Metcalf & Benn (2013) hevder at ledere og måten lederskap utøves på har betydning for hvordan bærekraft adopteres og integreres i virksomheten, som er sterkt assosiert med hvor vellykket implementeringen av bærekraftige tiltak blir. Ettersom ledelse anses som et viktig virkemiddel, har flere forskere forsøkt å konseptualisere nyere ledelsesteorier tilpasset en bærekraftig kontekst, herunder teorien om ansvarlig ledelse (Maak & Pless, 2006; Voegtlin, Patzer & Scherer, 2012; Doh & Quigley, 2014, Waldman & Galvin, 2008). Denne teorien vil være sentral for vår studie. Valg av bedrift er i hovedsak basert på vårt inntrykk om at Hermes har en bærekraftig profil (Hermes, 2022b). I den forlengelse er vi nysgjerrige på hvordan ledelsen spiller en rolle for deres bærekraftige arbeid, og om de praktiserer en ledelse som er forenlig med en bærekraftig ledelse. Vi vil gå nærmere inn på bedriften og konteksten for oppgaven i neste kapittel.

1.2 Problemstilling, avgrensninger og oppgavens oppbygning

Formålet med oppgaven er å se nærmere på forholdet mellom ledelse og bærekraft i fiskerederiet Hermes AS. Nærmere bestemt skal vi undersøke hvordan, og i hvilken grad vi kan forstå en praktisering av bærekraftig ledelse i bedriften. Vi er med dette opptatt av å skape innsikt og forståelse for hvordan ledelsen arbeider med bærekraft, og hvordan dette er forankret i bedriften. For å imøtekomme oppgavens formål har vi utarbeidet følgende problemstilling:

«Hvordan, og i hvilken grad utøves bærekraftig ledelse i Hermes?»

Oppgavens teoretiske utgangspunkt er bærekraftig ledelse, og måten vi skal svare ut problemstillingen på er gjennom å rigge til et teoretisk rammeverk for denne typen ledelse. Dette gjør vi gjennom å henvende oss til ulike litteraturer for bærekraft, som gir oss en todelt inndeling av rammeverket vårt. Vi vil først ramme inn bærekraft ved hjelp av litteratur som viser til hvordan en bedrift hensyntar sosiale, miljømessige og økonomiske forhold gjennom bærekraftige aktiviteter. Videre vil vi ramme inn ledelse ved hjelp av teorien om ansvarlig ledelse. Dette er en konseptualisering av ledelse som skal være hensiktsmessig for en bærekraftig drift, og som skiller seg ut fra de tradisjonelle ledelsesteoriene med sitt fokus på bærekraft (Maak & Pless, 2006; Voegtlin et al., 2012). I likhet med teorien om ansvarlig ledelse er det andre ledelsesperspektiver som hensyntar bærekraft (Tideman, Arts & Zandee, 2013; Gerard, McMillan & D'Annunzio-Green, 2017), men vi velger kun å fokusere på teori om ansvarlig ledelse. Denne avgrensningen er begrunnet ut ifra at teorien om ansvarlig ledelse i større grad utdyper temaet og er derfor mer relevant for vår undersøkelse. Vi velger å benytte Maak & Pless (2006) sitt rammeverk for ansvarlig ledelse, basert på at rammeverket presenterer en modell som belyser sentrale roller som kan sammenlignes og settes i perspektiv.

Måten vi kombinerer bærekraftig aktivitet og ansvarlig ledelse, definerer vi som bærekraftig ledelse. Den bærekraftige ledelsen kommer til syne gjennom egenutviklede kombinasjoner som sammenfatter det teoretiske rammeverket. Vi vil påpeke at vi i denne kontekst ikke forstår bærekraftig ledelse som én ledelsesteori, men som et synonym for det å praktisere ansvarlig ledelse og å drive med bærekraftige aktiviteter. Hensikten med å rigge til et rammeverk på denne måten, er fordi vi mener rammeverket kan bidra til økt forståelse for sammenhengen mellom ledelse og bærekraftig verdiskapning. Resultatet fra studien er videre

et bidrag i den forstand at vi forsøker å vise til en alternativ måte å studere bærekraftig ledelse på; ved hjelp av et todelt rammeverk og egenkomponerte kombinasjoner.

Oppgaven er delt inn i ulike kapitler. Det første kapitlet belyser tema for oppgaven og bakgrunn for valg, i tillegg til vår problemstilling og avgrensninger. Neste kapittel er et kontekstkapittel som vil gi en innføring i fenomenet bærekraft, fiskerinæringen og hvordan fiskerinæringen forholder seg til fenomenet, samt en innføring i bedriften Hermes. Tredje kapittel består av vårt teoretiske rammeverk som beror på bærekraftige aktiviteter og ansvarlig ledelse. Her vil vi også løfte frem egenkomponerte kombinasjoner for bærekraftig ledelse, samt avslutte kapitlet med en analysemodell. Videre vil vi i kapittel fire presentere valg av metode for innsamling av data. Femte kapitlet består av analyse, hvor vi vil analysere og trekke sammenligninger fra vårt empiriske material og teoretiske rammeverk. I kapittel seks vil vi forsøke å besvare oppgavens «hvordan», som legger grunnlag for å drøfte oppgavens «i hvilken grad». Avsluttende vil vi komme med en konklusjon, samt implikasjoner for videre forskning.

2 Kontekst: Bærekraft og fiskerinæringen

2.1 Bærekraftbegrepets bakteppe

I 1987 ble bærekraftbegrepet lansert, og bærekraftig utvikling ble satt på agendaen gjennom Brundtland-rapporten «Vår felles fremtid». Rapporten ansees som et vendepunkt for hvordan FN og deres medlemsland begynte å håndtere viktige spørsmål i forbindelse med miljø og utvikling. Brundtland-rapporten ble utgitt av verdenskommisjonen for miljø og utvikling, og har sitt navn fra Norges tidligere statsminister som ledet kommisjonen i arbeidet, Gro Harlem Brundtland. (FN, 2021).

Bærekraftig utvikling defineres som «en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (FN, 2021). Brundtland-rapporten løfter frem tre forhold verden må arbeide med for å skape bærekraftig utvikling og derav imøtekomme begrepets definisjon; klima og miljø, økonomi og sosiale forhold. (FN, 2021). I bedriftssammenheng blir bærekraftig utvikling sett på som en endringsprosess mot å transformere bedriften til å drive mer bærekraftig. Bærekraftige bedrifter er dermed de som engasjerer seg i prosessen med å transformere organisasjoner til å drifte ut fra mer bærekraftige verdier. (Tideman, Arts & Zandee, 2013).

I 2015 vedtok FNs generalforsamling en handlingsplan for bærekraftig utvikling, også omtalt som 2030-agendaen. Dette er en felles arbeidsplan for hele verden å følge for å bekjempe fattigdom, ulikheter og klimaendringer innen 2030. Overordnet tar planen for seg 17 bærekraftsmål som skal være en rettesnor mot bærekraftig utvikling innenfor økonomiske, sosiale og miljømessige forhold. (FN, 2021; Meld. St. 40 (2020-2021))

2.2 Norges engasjement mot bærekraftig utvikling

Norge arbeider aktivt med bærekraftig utvikling, og det brukes mye tid og ressurser på å strekke seg etter FNs bærekraftsmål. Regjeringen la våren 2021 frem en handlingsplan for hvordan nå målene innen 2030, hvor bærekraftsmålene skal være hovedsporet for norsk politikk. Dette for å ta tak i nåtidens største utfordringer, og betyr at alt Norge gjør både nasjonalt og internasjonalt skal være forankret i bærekraftsmålene. (Meld. St. 40 (2020-2021)). Som nasjon er vi godt i gang med å tilfredsstille målene, men har samtidig en lang vei å gå når det kommer til forbruk og utslipp. (FN, 2021).

Grønn omstilling og klimapolitikken er viktig i Norge, og mye er forankret i EUs bestemmelser. Omtrent 80% av det norske regelverket som relaterer seg til klima og miljø stammer fra EU som følge av EØS-avtalen. I slutten av 2019 presenterte EU en grønn avtale kalt European Green Deal. Avtalen har til hensikt å sette mål for hvordan EU skal nå sine klimamål, deriblant er et av målene å gjøre Europa klimanøytral innen 2050. Norge er en del av denne avtalen, hvor vi gjennom avtalen skal kutte 40% av utslippene i sektorene transport, bygg, avfall og jordbruk innen 2030. Norge har bestemt seg for å kutte 55%. (Sending et al., 2021). I tilknytning til fiskerinæringen arbeider også Norge aktivt. I 2017 ble regjeringens havbruksstrategi offentliggjort. Denne satt søkelyset på hvordan Norge kan bidra til økt bærekraftig verdiskapning og sysselsetting blant havnæringene våre. I strategien ble det særlig vektlagt tre mål for dette; (1) bidra til gode rammebetingelser. Dette ved å sørge for at regjeringens reguleringer er forutsigbare og kunnskapsbaserte, samtidig som de bidrar til effektiv videreutvikling. (2) Tilrettelegge for teknologi- og kunnskapsutvikling. Dette gjennom blant annet innovasjon, forskning, utdanning og kompetanse. (3) Bidra til å styrke havnæringenes konkurransekraft internasjonalt. Dette gjennom en regjering som tilrettelegger for markedsadgang, profilering og internasjonalisering. (Regjeringen, 2017)

2.3 Fiskerinæringen

Norges velferd bygger i stor grad på petroleumsnæringen og norsk havbruk. De siste 50 årene er det særlig petroleumsbransjen som har spilt en avgjørende og betydelig rolle for norsk velferd. Likevel ser vi i dag at norsk havbruk spiller en viktig rolle for nasjonens fremtid og velferdsutvikling. (Norsk Industri, u.å.). Norsk havbruk består i hovedsak av fiskeri og oppdrett. I denne oppgaven vektlegges fiskeridelen av næringen ettersom bedriften for masteroppgaven har dette som hovednæring.

Fiskeri har alltid vært en sentral del av Norge som nasjon, og næringen har spesielt fått sin oppgang de siste 20-30 årene. I dag er sjømat landets nest største eksportnæring etter olje og gass. For at vi som nasjon skal fortsette å lykkes med denne utvikling er det sentralt at ressursene blir utnyttet på en bærekraftig måte. (Fiskeridirektoratet, 2021). I dag fiskes det omtrent 2,5 millioner tonn villfisk årlig i Norge (FHF, 2022). Norge sin måte å forvalte et bærekraftig fiskeri er anerkjent internasjonalt, mye grunnet næringens relativt lave klimagassutslipp sammenlignet med den sterke høstingen av bestander. (SjømatNorge, 2018). Dette gjøres blant annet gjennom reguleringer som skal bidra til å opprettholde fiskebestanden og økosystemets naturlige dynamikk. Reguleringene utvikles i stor grad gjennom samarbeid

med andre nasjoner, og i løpet av de siste 30 årene har det blitt utarbeidet en rekke tiltak som blant annet opprenskning av tapt fiskeredskap, forvaltningsplaner for fiskebestandene og stenging av områder med mye småfisk. (Fiskeridirektoratet, 2021). For videre arbeid mot en mer bærekraftig næring vil det være vesentlig å fokusere på å utvikle flere krav til utnyttelsen av ressurser, redusert miljøpåvirkning per produsert enhet, sysselsetting og matproduksjon. I tillegg til flere krav i forbindelse med regulering av næringens evne til å tilpasse seg dette. (SjømatNorge, 2018).

En del av problematikken når det kommer til fiskeri og miljø er tap av fiskeredskaper som garn. Konsekvensene av dette er at garn blir liggende i havet og fanger fisk, sel og sjøfugl, også kjent som spøkelsesfiske. For å redusere problemet har Fiskeridirektoratet jobbet med å samle inn tapt redskap siden 1980-tallet. (Fiskeridirektoratet, 2021). En annen problematikk er påvirkningen på havbunnen grunnet sleping av trålere langs havbunnen. Dette fører til ødeleggelser av organismer i koraller, svamp og sjøfjær. Denne problematikken er ikke ønsket, da det kan føre til redusert kvalitet på fisken som fanges. Foreløpig brukes tiltak som å stenge områder for fiske der det er korallforekomster, samt utvikling av mer skånsomme trålredskap. (Fiskeridirektoratet, 2021). Viktigheten av bruk av mer skånsomme redskaper påpeker også FHF (Fiskeri- og havbruksnæringens forskningsfinansiering) som et sentralt tiltak for mer bærekraftig fiskeri. De nevner også at for å drive med bærekraftig fiske, er fangstkontroll essensielt for å ivareta kvaliteten på fisken, samt utnyttelsen av ressursene. (FHF, 2022)

2.4 Case-bedrift: Hermes AS

Hermes AS er et fiskerederi med historie tilbake til 1917 med fokus på kvalitet, sikkerhet og miljø, både når kommer til produkter, fartøy og mannskap. De har en årlig omsetning på omtrent 180 millioner kroner og en stab bestående av 55 fulltidsansatte, som inkluderer både administrasjonen på land og mannskapet på båten, samt to lærlinger på båten. (Hermes, 2022a). Hermes som konsern har i tillegg seks datterselskap inkludert Hermes AS, Hermes II AS, Angelia AS, Ocean 360 AS, Sør-Tverrfjord Handel AS og Loppa Eiendom AS. Hermes II AS bidrar til drift av blant annet båten Hermes II som driver med turisme, mens Sør-Tverrfjord Handel AS og Loppa Eiendom AS er involvert i driften av lokal butikk i Loppa kommune. (Personlig kommunikasjon, 28. mars 2022). Hermes sin aller største kunde er Espersen, som jobber med produksjon av fisk, og som blant annet selger fisken fra Hermes videre til McDonalds (Personlig kommunikasjon, 28. mars 2022).

Samtidig som de jobber med drift av kvalitetsrettet og trygg fiske er de også opptatt av åpenhet om deres drift og deres produkters reise. Dette gjør de blant annet gjennom synlighet av alt de gjør på båten. De har en egen nettside, welcomeonboard.tv, hvor en kan se direkte video fra båten mens den er ute på havet. Dette er ikke lansert ennå, men tanken er at en skal kunne prate med ansatte og stille spørsmål om nødvendig. Samtidig får en også opp et kart som viser hvor båten er til enhver tid. (Personlig kommunikasjon, 03.mars 2022). De har i tillegg et sporingssystem som gir muligheten til å følge alle ledd i deres verdikjede. Kunder får tilgang til dette gjennom en ID på pakninger som gir informasjon om innhold, fangst dato, temperatur og kvalitet. Hensikten med sporbarheten er å kunne bekrefte at fisken er lovlig fisket, samt at den kommer fra bærekraftige bestander. (Hermes, 2022b). Samtidig som åpenhet og synlighet skaper trygghet for kunder har det også gitt muligheter til å delta i forskningsprosjekter. Dette påpekes som en sentral del for å kunne bidra i videre innovasjon for å skape mer bærekraftige løsninger. (Personlig kommunikasjon, 03.mars 2022).

Hermes tar problematikken tilknyttet miljøproblemer og forurensning alvorlig, og er derfor en del av miljødugnaden «Fishing for Litter» i regi av Miljødirektoratet. Dette er et prosjekt som har vært med å plukke 208 tonn med søppel fra havet siden 2018. Søppelet blir tatt til sortering før det går videre til Nofir som gjenbraker det til å lage nye produkter. Parallelt med dette arbeidet jobber de også med hvordan minske eget drivstofforbruk. Dette gjennom økt fokus på hvordan fiske på en smartere måte, type nett de bruker, og andre tekniske aspekter. (personlig kommunikasjon, 03.mars 2022).

I tillegg til å ta miljømessige forhold på alvor er Hermes i stor grad opptatt av sosiale forhold tilknyttet bærekraft. Fiskeribransjen er en bransje preget av veldig skjev kjønnsfordeling, med en overvekt av menn. I 2020 hadde de to kvinnelige ansatte, men jobber aktivt med å rekruttere flere gjennom deltakelse på utdanningsrelaterte aktiviteter i regi av Ungt Entreprenørskap og studentkonferansen Håp i Havet. Gjennom dette har de et ønske om å fremme muligheter som kan gjøre bransjen mer attraktiv for kvinner. (Lerbukt, 2020).

3 Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet danner det teoretiske rammeverket for oppgaven og har til hensikt å forankre problemstillingen vår i relevant teori. For å kunne skape en innsikt i hvordan, og i hvilken grad bærekraftig ledelse utøves i Hermes, vil vi presentere teori som omhandler bærekraft og ledelse. Vi vil starte med å presentere de tre pilarene: sosial, økonomisk og miljømessig bærekraft. Gjennom denne presentasjonen ønsker vi å belyse ulike bærekraftige aktiviteter. Videre vil vi løfte frem konseptualiseringer av ledelse og viktigheten av ledelse i bærekraftig sammenheng. Dette gir en naturlig overgang til rammeverkets kjerne som har til hensikt å ramme inn ledelsesbegrepet. Her vil vi presentere ledelsesteorien ansvarlig ledelse, også kjent som responsible leadership. Videre består rammeverket av egenutviklede kombinasjoner for bærekraftig ledelse. Avslutningsvis vil den teoretiske gjennomgangen oppsummeres i en analysemodell som vil bli benyttet for å fremlegge studiens funn.

3.1 Bærekraftig aktivitet

Som allerede nevnt kan en definere bærekraft som en «utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (FN, 2021). I Brundtland-rapporten introduseres også tre fokusområder en må vektlegge for å oppnå en slik utvikling: klima og miljø, økonomi og sosiale forhold (FN, 2021). I de senere årene har disse fokusområdene blitt mye diskutert og i dag defineres de som regel som de tre pilarene sosial, økonomisk og miljømessig bærekraft (Purvis, Mao, & Robinson, 2019). Bocken, Short, Rana og Evans (2014) hevder at en bærekraftig fremtid krever betydelige endringer i bedrifters formål og måte å drive på. Videre at «business as usual» ikke lenger er godt nok. Hva det vil si å drive bærekraftig kan omfavne et bredt spekter av tematikker og aktiviteter. Dette ser en gjennom FNs bærekraftsmål og det brede spekteret disse representerer. Alt fra utslipp som påvirker naturen direkte, likestilling, sult og økonomiske aspekter. (FN, 2021). Disse er derimot veldig overordnet og sier mindre om hva slags aktiviteter en må fokusere på for å oppnå målene. I den forbindelse er det relevant å trekke inn litteratur for å belyse hva det vil si å drive med bærekraftig aktiviteter. Dette vil belyses gjennom de tre pilarene: sosial, økonomisk og miljømessig bærekraft. Hensikten bak pilarene er å skape en inndeling av de ulike fokusområdene for bærekraftig utvikling (Purvis et al., 2019). Skal en bedrift ha et strategisk fokus på bærekraft er det hensiktsmessig å ta hensyn til sammenhengen mellom pilarene og hva slags påvirkning de har (Baumgartner & Ebner, 2010). Selv om hver og en av pilarene kan sees på hver for seg, er det optimalt om bedriften

vektlegger alle for mest mulig bærekraftig utvikling. Dette fordi de samhandler med hverandre og på noe vis også overlapper hverandre i form av hva slags aktiviteter de vektlegger. (Ones & Dilchert, 2012). Vi vil derfor belyse disse, samt hvordan de samhandler med hverandre for å senere kunne trekke linjer og kategorisere hva slags bærekraftige aktiviteter det arbeides med i Hermes for å belyse deres bærekraftige ledelse.

3.1.1 Sosial bærekraft

De siste årene har det vært et økt fokus på sosial bærekraft og ansvaret det gir bedrifter. Dette kan skyldes et økende press fra samfunnet om at bedrifter må ta ansvar for hvordan handlingene deres påvirker både samfunnet, kunder, ansatte, samt andre interessenter. (Weingaertner & Moberg, 2014). Sosial bærekraft omhandler bevisstgjøring av hvordan en bedrifts handlinger påvirker interessenter, både på en positiv og negativ måte (UN Global Compact, u.å.). Baumgartner og Ebner (2010) definerer sosial bærekraft som det å ha en bevisst ansvarlighet overfor bedriftens handlinger for å lykkes på lang sikt. Samtidig er det sentralt med fokus på at ens handlinger skal ha en positiv påvirkning på alle nåværende og fremtidige forhold med interessenter (Baumgartner & Ebner, 2010).

Weingaertner og Moberg (2014) gjengir noen konkrete eksempler presentert av UN Global Compact (2010), OECD (2008) og ISO (2010) på hva slags aspekter en burde ha fokus på når det kommer til arbeid omkring sosial bærekraft; bedriftsstyring, menneskerettigheter, arbeidsforhold, arbeidsmiljø, lokalsamfunn, HMS, og kunderelasjoner. Baumgartner og Ebner (2010) løfter også frem eksempler på hvordan hensynta sosial bærekraft. De legger vekt på at det må være et aktivt arbeid med bærekraft på tvers av bedriften gjennom involvering, synliggjøring og bevisstgjøring (Baumgartner & Ebner, 2010). En måte å involvere ansatte på kan være å sette opp kurs hvor fokuset er bærekraft. Det er ikke bare relevant å ha fokus på hvordan jobbe med bærekraft internt. Sosial bærekraft vektlegger også viktigheten av inkludering og involvering av eksterne interessenter, som blant annet kunderelasjoner. Omgivelsene og næringer endrer seg i takt med miljøendringer og for at bedrifter skal kunne drive med konkurransefordeler er det sentralt at de følger disse endringene. Her gjelder det ikke bare å tenke på interne strategier, men også på hvordan en forholder seg til eksterne interessenter. (Baumgartner & Ebner, 2010). Belyaeva, Rudawska og Lopatkova (2020) understøtter også dette ved å trekke fram hvordan det å ha et bærekraftig fokus er helt sentralt, som innebærer å ta hensyn til interessenter, kunder, samfunnet og ansatte i utvikling av strategier. Samtidig nevner de viktigheten av å ta hensyn til interessenters verdier og behov.

Dette kan gjelde kunder, men også samfunnet. (Belyaeva et al., 2020). Ser en på samfunnet som en interessent nevner Baumgartner og Ebner (2010) og UN Global Compact (u.å., gjengitt i Weingaertner og Moberg, 2014) hvordan det er viktig å være delaktig og bidra til lokalsamfunnet enten ved hjelp av økonomiske insentiver eller aktiviteter. I tillegg belyser Weingaertner og Moberg (2014) viktigheten av å ha fokus på livssyklusen til et produkt, ettersom syklusen kan påvirke en rekke ulike interessenter både internt og eksternt. Som bedrift har man et gjeldende ansvar for å være bevisst på dette, og forsikre seg at man gjør ting på en forsvarlig måte som ikke gir noen negative påvirkninger. (Weingaertner og Moberg, 2014).

UN Global Compact (u.å.) nevner også hvordan en bedrift kan gjøre mer enn bare å være bevisst sitt sosiale ansvar. De nevner blant annet viktigheten av å skape arbeidsplasser og tilbud som bidrar til en mer inkluderende verdikjede, noe som kan bidra til å skape positive ringvirkninger for lokalsamfunnet, i tillegg til inngåelse av samarbeid med bedrifter for å styrke bevisstheten og muligheten for en positiv påvirkning. Hvordan en velger å forholde seg til disse aspektene kan enten få positive eller negative konsekvenser. Det kan derfor være kritisk å ignorere det sosiale ansvaret. Tas dette derimot seriøst kan gode relasjoner til interessenter åpne opp muligheter for innovasjon og utvikling. (UN Global Compact, u.å.)

3.1.2 Økonomisk bærekraft

I forhold til økonomisk bærekraft, omtaler Baumgartner og Ebner (2010) dette som organisatoriske aspekter en må ta hensyn til for å opprettholde en stabil økonomi, herunder fokus på innovasjon og teknologi for å skape mer miljøvennlige løsninger. Sentralt er også samarbeid som fremmer innovasjon og kompetansebygging om bærekraft. Det er i tillegg essensielt å ha en ledelse med kunnskap om bærekraft som driver fram og organiserer en bærekraftig drift. Videre er det relevant å fremme prosesser i organisasjonen som tilrettelegger for en mer bærekraftig drift på daglig basis. (Baumgartner & Ebner, 2010). Satt i system kan dette gjennomføres ved aktivt fokus på strategier og prosesser som støtter opp under bedriftens bærekraftige aktiviteter. Baumgartner og Rauter (2017) argumenterer for at manglende bærekraftig utvikling ofte skyldes mangel på en tydelig strategi. Skal en lykkes med å systematisk implementere bærekraft inn i de daglige handlingene bedriften gjør på arbeidsplassen, er det viktig med en strategi. En del av jobben er å implementere kunnskap om bærekraft i hele organisasjonen for å skape bevissthet og bygge kultur rundt tematikken. (Baumgartner og Rauter, 2017). Belyaeva et al. (2020) trekker fram viktigheten av at det

bærekraftige arbeidet blir et gjennomgående fokus i alt bedriften gjør, og ikke noe bedriften gjør «ved siden av». Dette ble også poengtert av Werbach (2010, gjengitt av Amui, Jabbour, Jabbour & Kannan, 2017) som påpekte at bærekraft må være en del av kjernen i bedriften og samtidig frembringe innovasjon. En strategisk måte å jobbe med dette på kan være gjennom utvikling av en bærekraftig forretningsmodell. Stubbs & Cocklin (2008) definerer dette som en modell hvor konseptet bærekraft adopteres og former en bedrifts drivkraft, og som ligger til grunn i all beslutningstaking. Målet med en bærekraftig forretningsmodell er videre å være en løsning eller bidra til å skape løsninger, som gjør det mulig for bedrifter å hente økonomisk verdi samtidig som de genererer miljømessige og sosiale verdier (Belyaeva et al., 2020). Her ser man hvordan pilarene har en sammenheng og at de ofte er med å gagne hverandre for et bedre resultat.

Økonomisk bærekraft handler som nevnt om å aktivt jobbe med innovasjon og utvikling (Baumgartner & Ebner, 2010). Innovasjon er tett koblet opp mot økonomisk vekst. For å lykkes økonomisk er det i dag ansett som nødvendig å drive med bærekraftig innovasjon, noe som krever et bærekraftig fokus i bedriften. (Bossle, Barcellos, Vieira, & Sauvée, 2016). OECD (2009) har definert bærekraftig innovasjon som implementeringen av nye eller forbedrede produkter, prosesser, markedsføringsmetoder, organisatoriske metoder for å drive arbeidsplassen, samt nye eksterne relasjoner. Videre påpekes det at det som skiller bærekraftig innovasjon fra annen innovasjon, er at bærekraftig innovasjon bidrar til reduksjon av den miljømessige påvirkningen. I tillegg, at innovasjonen ikke bare medfører endring internt i organisasjonen, men at innovasjon også kan ha en positiv effekt for eksterne interessenter og bransjen en opererer i. (OECD, 2009).

3.1.3 Miljømessig bærekraft

Selv om de tre pilarer anses som relevante og viktig for å jobbe bærekraftig, argumenteres det for at den miljømessige bærekraften er viktigst, da denne pilaren retter seg mot hvordan leve med de ressursene miljøet tilbyr og miljøets begrensninger. På den måten kan den sosiale og økonomiske bærekraften sees på som virkemidler eller betingelser for å oppnå mål tilknyttet miljømessig bærekraft. (Poritt, 2007, gjengitt i Borland, Ambrosini, Lindgreen & Vanhamme, 2016). Miljømessig bærekraft handler om å møte behov tilknyttet ressurser og tjenester for dagens og fremtidens generasjoner uten å komprimere helsen til økosystemet (Morelli, 2011). Ones & Dilchert (2012) definerer det også som å organisere ressurser på en måte som ikke skader miljøet, samt å jobbe aktivt for å fremme miljøvennlige initiativer. En kan belyse dette

på en todelt måte. På den ene siden handler om å ikke skape skade for miljøet, samt redusere fotavtrykket til bedriften gjennom for eksempel reduisering av utslipp. Mens på den andre siden handler det om å fokusere på å jobbe proaktivt med miljøvennlige tiltak for å skape en positiv innflytelse. (Ones & Dilchert, 2012). Basert på vår forståelse kan et eksempel på dette være deltakelse i forskningsprosjekter som har til hensikt å utvikle nye løsninger som er bedre for miljøet. Det kan dermed også knyttes opp mot fokuset på innovasjon og utvikling som er en del av økonomisk bærekraft, som igjen viser til hvordan de tre pilarene ofte inngår i, eller samhandler med hverandre.

Ser en på hva dette omhandler av aktiviteter bedriften gjør, vektlegges miljøavtrykk i form av blant annet utslipp og avfall. Nærmere bestemt er dette aktiviteter bedriften gjør som bidrar til reduisering av utslipp både i luften, havet og på jorden, samt reduisering av avfall produsert gjennom egen produksjon. Her er det også relevant å fokusere på livssyklusen til et produkt og hvordan produktets avtrykk påvirker miljøet i alle ledd av syklusen. Dette kan sees i sammenheng med sosial bærekraft. (Baumgartner & Ebner, 2010). Morelli (2011) trekker frem aktiviteter som det å gjenbruke og resirkulere i stedet for å kjøpe nytt. Bocken, Boons og Baldassarre (2019) løfter også frem de ovennevnte aktiviteter, og som vi ser i sammenheng med å være bevisst på å skape en mer bærekraftig økonomi. Andre forskere nevner blant annet aktiviteter som; å fokusere på å redusere utslipp, å være opptatt av å skape systemer som gagnar samfunnet og miljøet, samt å resirkulere og reparere framfor unødvendig avfall (Jackson, 2009, gjengitt i Bocken et al., 2014). Alle disse aktivitetene gjenspeiler miljømessig bærekraft, som i tillegg fordrer en mer bærekraftig økonomi. Igjen, dette viser til hvordan pilarene for bærekraft ikke kan sees isolert, men at pilarene har en sammenheng og ofte kan sees på som en konsekvens av hverandre.

3.1.4 Oppsummering av de tre pilarene

Gjennom presentasjonen av de tre pilarene er hensikten å belyse det brede spekteret av aktiviteter, samt å få frem konkrete tiltak en bedrift kan fokusere på for bærekraftig utvikling. Bedrifter i dag må evne å balansere hva de gjør eksternt i like stor grad som hva de gjør internt for å lykkes på alle områder (Baumgartner & Ebner, 2010; Belyaeva et al., 2020). Baumgartner (2014) poengterer hvordan innovasjon, produktivitet og kostnadsbesparelser er sentralt for lykkes økonomisk. Det er samtidig elementært at dette gjøres på en bærekraftig måte hvor en ikke bare fokuserer på det økonomiske aspektet, men også det sosiale og miljømessige. Dette viser hvordan de tre pilarene henger sammen, samtidig som de har hver

sine fokusområder. Hellström (2009, gjengitt av Bossle et al., 2016) viser til hvordan innovasjon bidrar til å lykkes med bærekraftig utvikling ved at det omfatter de tre pilarene sosial, økonomisk og miljømessig bærekraft. Dette peker på hvordan en aktivitet som i utgangspunktet tilknyttes økonomisk bærekraft, også er relatert til det sosiale og miljømessige aspektet for best mulig resultat.

Basert på gjennomgangen av de bærekraftige aktiviteter kan en forstå at arbeidet med økonomisk bærekraft ofte inkluderer et arbeid med de andre pilarene. For eksempel gjennom strategiarbeid som i hovedsak er knyttet til økonomisk bærekraft, men hvor alle andre aktiviteter man ønsker å gjøre inkluderes i strategien. For eksempel hvordan jobbe med å redusere utslipp, bidra til lokalsamfunnet og å bevisstgjøre ansatte i det viktige arbeidet de ønsker å gjennomføre. Samtidig forstår vi at det ikke er alle aktiviteter som nødvendigvis må nedfelles i en strategi for å gjennomføres, og at aktiviteter rettet mot sosial og miljømessig bærekraft kan være gjennomførbare selv med et mindre fokus på økonomisk bærekraft. For å oppsummere de bærekraftige aktivitetene har vi operasjonalisert disse i en tabell. Vi vil senere benytte operasjonaliseringen i arbeidet med å identifisere den bærekraftige ledelsen i Hermes, herunder bedriftens bærekraftige arbeid.

Tabell 1 Operasjonalisering av bærekraftige aktiviteter.

Pilarer	Bærekraftige aktiviteter
Sosial	Bevisstgjøring av ansatte gjennom kursing og involvering Bidra til lokalsamfunnet Fokus på interessenters verdier og behov Skape arbeidsplasser Skape et trygt og godt arbeidsmiljø Fokus på HMS Fokus på kunderelasjoner
Økonomisk	Strategier og prosesser med fokus på bærekraft Jobbe aktivt med innovasjon og utvikling Samarbeid som fremmer innovasjon og kompetansebygging Ledelsen har bevisst fokus på bærekraft
Miljømessig	Resirkulering, gjenbruk, vedlikehold og avfallshåndtering

3.2 Ledelse og bærekraft

Vi har frem til nå forsøkt å vise til hva en bedrift kan gjøre for å hensynta de tre pilarer for bærekraft. Vi har med dette forsøkt å gi et bilde av hva bærekraftige aktiviteter er, og det som synes å bidra til å gjennomføre aktivitetene er en leders arbeid. Videre i den teoretiske gjennomgangen vil vi vise til ulike konseptualiseringer av ledelse, deretter til litteratur om bærekraft som løfter frem ledelse som et viktig element for å lykkes med bærekraftig verdiskapning.

Det finnes ulike forståelser av hva ledelse er og bør være, og det er derfor vanskelig å beskrive ledelsesbegrepet med en entydig definisjon. I den tradisjonelle ledelseslitteraturen er det flere forskere som har forsøkt å definere begrepet, og noen stiller spørsmålsteget ved hvorvidt ledelse er viktig. Dog, synes flere forskere å være samstemte i at ledelse handler om et individs evne til å influere andre, og at ledelse er avgjørende for at noen tar ansvar. (Yukl, 2013; Karp, 2019). Yukl (2013) definerer ledelse som en persons evne til å påvirke medarbeidere på en måte som gir økt effektivitet og suksess for bedriften. Jacobsen & Thorsvik (2013) hevder ledelse er en atferd et individ utviser med den hensikt i å påvirke medarbeidernes tanker, atferd og holdninger. Andre som Røvik (2007, sitert i Ladegård & Vabo, 2010) definerer begrepet som et koordineringsverktøy for å påvirke medarbeidernes atferd, ofte ved hjelp av en direkte, desentralisert og dialogbasert påvirkning i relasjonen mellom leder og medarbeider. Ut ifra dette kan ledelse forstås som en evne eller atferd mot å påvirke medarbeiderne i en ønsket retning, som ifølge Døving, Elstad & Strønen (2010) er viktig for bedriftens funksjon, resultater og levedyktighet. Dette understreker også By (2005), som i tillegg hevder at et sterkt lederskap er essensielt for at bedrifter skal overleve dagens uforutsigbare omgivelser, samt klare å holde seg konkurransedyktige.

Innenfor bærekraftslitteraturen beskrives ledelse som et viktig element. Forskning peker på at ledelse er en sentral driver for den bærekraftige utviklingen i en organisasjon, følgelig at ledelse er et viktig virkemiddel for å lykkes med bærekraft. (Egri & Herman, 2000; Hojnik & Ruzzier, 2016; Renwick, Redman & Maguire, 2013; Metcalf & Benn, 2013; Tariq et al.,

2017). Metcalf & Benn (2013) påpeker at ledere og måten de utøver sitt lederskap på har en essensiell betydning for hvordan bærekraft adopteres og integreres i organisasjonen. Dette indikerer at ledelse har en innvirkning på en bedrifts evne til å drive bærekraftig, herunder at lederen har betydning for bedriftens bærekraftige aktiviteter.

Gjentakende i litteraturen om bærekraft og ledelse, er det å være en leder opptatt av bærekraft. Ifølge Hojnik & Ruzzier (2016) vil ledere som er miljøbevisste bidra til å gi bedriften økende miljøprestasjon, og argumenterer for at ledere som er bekymret for miljøet i større grad ser hvilke konsekvenser bedriften påfører miljøet. Miljøbevisste ledere vil også dedikere mer oppmerksomhet og vilje til å bidra til bærekraftig utvikling gjennom å adoptere en bærekraftig måte å drive bedriften på (Hojnik & Ruzzier, 2016). Andre som bidrar med en tilnærmet lik forståelse, er Tariq et al. (2017) og Renwick et al. (2013). Tariq et al. (2017) hevder at lederne spiller en betydelig rolle for å stimulere til bærekraftig utvikling, og at det er viktig med en ledelse som forplikter seg til bærekraft fordi de har direkte innflytelse på beslutninger. I likhet med dette beskriver Renwick et al. (2013) viktigheten av at bærekraftige verdier er forankret i ledelsen. Først og fremst fordi driften vil tilrettelegges å være bærekraftig, men også fordi grønne initiativer vil oppleves mer troverdig blant ansatte. Egri & Hermann (2000) understøtter det overnevnte ved å beskrive viktigheten av en økosentrisk leder, som er en leder opptatt av andres velferd og miljø. De løfter også frem betydningen av en leder som er åpen for endring og er selv-overskridende. Ved selv-overskridende viser de til forståelsen av å være en del av noe større, og dermed en leder som besitter en evne til å se utover seg selv. (Egri & Herman, 2000).

På ulike vis skildrer forskerne forholdet mellom ledelse og bærekraft. Metcalf & Benn (2013) understreker særlig sammenhengen mellom et lederskap og en organisasjons bærekraftighet, mens øvrige forskere refererer til viktige karakteristikk eller egenskaper hos en leder for å lykkes med bærekraft (Egri & Herman, 2000; Renwick et al., 2013; Hojnik & Ruzzier, 2016; Tariq et al., 2017). Ledelse sett i lys av bærekraft kan forstås på lik måte som den tradisjonelle ledelseslitteraturen beskriver, men også slik litteraturen om bærekraft tilføyer; en leder må være bærekraftig bevisst og inkorporere bevisstheten i sitt lederskap. Basert på dette kan vi forstå ledelse som et individs evne til å influere andre i en ønsket bærekraftig retning gjennom å være bærekraftig bevisst.

Hvordan ledelse blir betraktet i et bærekraftsperspektiv differensierer seg dog noe fra tradisjonelle ledelsesteorier. Dette fordi tankegangen om å imøtekomme bedriftens behov uten at det går på bekostning av fremtidens behov, endrer noe av konteksten ved ledelse og det ansvaret ledere har. Tidligere har bedrifter blitt sett på som uavhengige aktører i samfunnet, men blir nå i større grad betraktet som bedriftsborgere med et samfunnsansvar. (Maak & Pless, 2006). Denne kontekstendringen for ledelse har medført en tilvekst av nyere forståelser for ledelse, og flere forskere har forsøkt å konseptualisere en type ledelse tilpasset en bærekraftig kontekst. Herunder blant annet responsible leadership, også kjent som ansvarlig ledelse. (Maak & Pless, 2006, 2011; Waldman & Galvin, 2008; Voegtlin et al., 2012; Doh & Quigley, 2014). Vi vil i det følgende redegjøre for ansvarlig ledelse.

3.3 Ansvarlig ledelse

Ansvarlig ledelse er en ledelsesteori som setter bærekraft i kontekst med ledelse, og har fokus på hvordan skape bærekraftig verdiskapning gjennom å være en ansvarlig leder (Maak & Pless, 2011). Ifølge Voegtlin et al. (2012) handler ansvarlig ledelse om å lede ansvarlig, som innebærer å ta hensyn til de tre pilarer for bærekraft i sin utøvelse av ledelse. Ettersom vi er opptatt av å undersøke hvordan en bærekraftig ledelse utøves i Hermes, ble dette rammeverket derfor et naturlig valg. For å bli ansett som en ansvarlig leder, må lederen føle en indre forpliktelse til å gjøre det riktige overfor andre (Waldman & Galvin, 2008). Lederen må være en person av etisk og moralsk karakter, som tar moralske og prinsipielle avgjørelser gjennom å vurdere ens egen innvirkning på andre (Maak & Pless, 2011; Voegtlin et al., 2012). Videre er en ansvarlig leder en som benytter sin innflytelse og makt for å forfølge moralske og legitime mål gjennom forsvarlige midler (Maak & Pless, 2011). Dette kan vi kjenne igjen i hvordan selve ledelsen blir betraktet i ansvarlig ledelse.

Maak & Pless (2006) definerer ansvarlig ledelse som et relasjonelt og etisk fenomen som oppstår i samspillet mellom et mangfold av interessenter, eksternt og internt. Ledelse i denne sammenheng handler om å dyrke bærekraftige, tillitsfulle relasjoner til de ulike interessenter (Maak & Pless, 2006; Voegtlin et al., 2012). Videre, kan ansvarlig ledelse forstås som en mekanisme for å koordinere interessentenes handling mot en etisk forsvarlig drift, som innebærer å påvirke mot felles mål knyttet til bedriftens bærekraftighet (Maak & Pless, 2006). Ledelsesteorien har med dette et interessentfokus, og bygger på en interessentorientering som gjør at den skiller seg noe fra andre ledelsesteorier (Maak & Pless, 2006; Voegtlin et al., 2012). Til forskjell fra den tradisjonelle ledelseslitteraturen som vi tidligere har løftet frem,

fokuserer ansvarlig ledelse på leder-interessent relasjonen. Medarbeidere blir innenfor ansvarlig ledelse definert som interessenter, og blir sett på som en av flere interessenter som skal ivaretas og påvirkes mot felles bærekraftige mål. (Maak & Pless, 2006; Doh & Quigley, 2011; Voegtlin et al., 2012). Utøvelsen av ledelse oppstår i relasjonen mellom ulike interessenter, herunder ansatte på lik linje med til eksempel kunder, leverandører, partnere og aksjonærer. Innenfor teorien er også miljø og samfunn sett på som interessenter som skal tas hensyn til, som etter vår mening er den overordnede distinksjonen fra andre ledelsesteorier. (Maak & Pless, 2006). Ifølge Doh & Quigley (2011) er dette interessentfokuset viktig for å skape bærekraftig verdiskapning. De løfter frem at alle bedriftens interessenter må hensyntas og betjenes, ikke kun aksjonærer og eiere. Dette for å kunne oppdage signaler og trender som kan innlemmes i strategier og organisatoriske prosesser for økt verdiskapning, noe som krever en produktiv dialog med bedriftens interessenter, samt en åpenhet og vilje til å være transparent. (Doh & Quigley, 2011). En annen distinksjon ved teorien er hvordan økonomisk ytelse ikke er hoveddriveren. Fokuset i ansvarlig ledelse ligger i å etablere løsninger som er akseptert som legitime av alle interessenter. (Voegtlin et al., 2012).

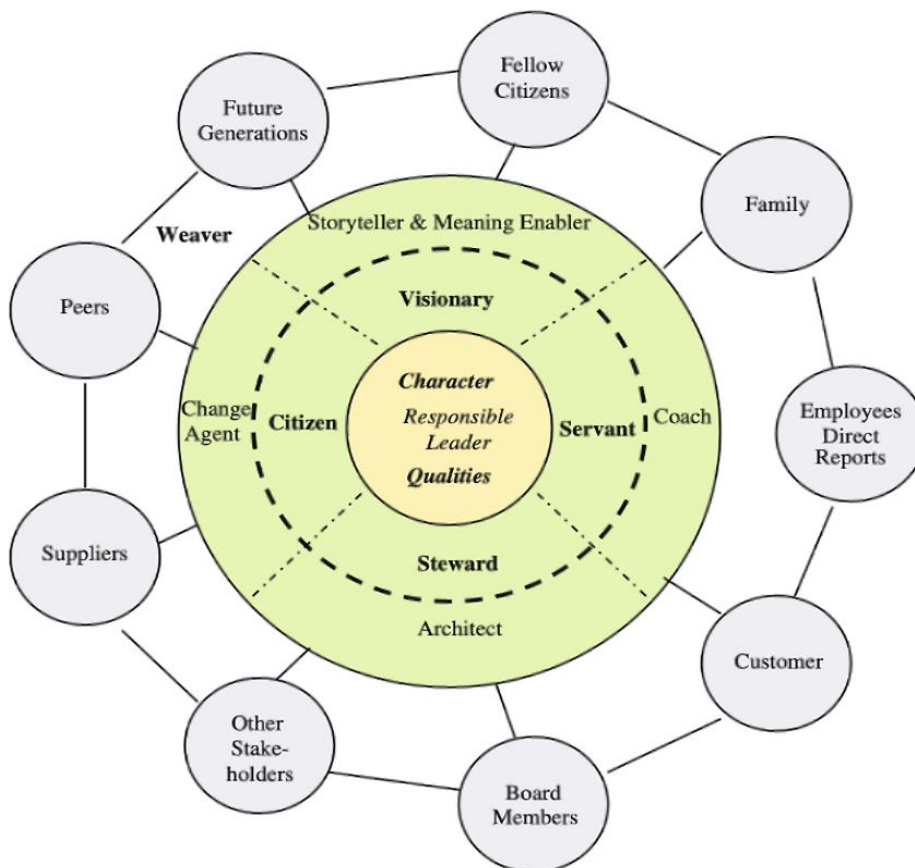
Ansvarlig ledelse har noen likhetstrekk til det som karakteriseres ved andre etablerte ledelsesteorier slik som etisk ledelse, autentisk ledelse, transformasjonsledelse og tjenende ledelse (Waldman & Galvin, 2008; Maak & Pless, 2011; Voegtlin et al., 2012). Likhetstrekkene beror på at konseptualiseringen av ansvarlig ledelse har sin inspirasjon fra disse ledelsesteorier (Waldman & Galvin, 2008). Waldman & Galvin (2008) hevder at hovedforskjellen er et tillegget ansvar. De påpeker at de øvrige ledelsesteoriene mangler et beskrivende ansvar, og at det er ansvar som er kjernen i et effektivt lederskap (Waldman & Galvin, 2008). Maak & Pless (2011) føyer også til en annen forskjell, som å være opptatt av mål for bærekraftig verdiskapning og positive endringer. Vi kan med dette forstå at ansvarlig ledelse har hentet flere elementer fra andre etablerte ledelsesteorier, men hvor man i tillegg har anerkjent et behov for et interessentfokus, ansvarliggjøring og bærekraftig verdiskapning. Forskjellene som beskrevet, er begrunnelsen til hvorfor vi har valgt å benytte oss av dette rammeverket. Vi vil videre løfte frem et rammeverk for ansvarlig ledelse som nærmere beskriver hva en ansvarlig leder gjør.

3.3.1 Rammeverk for ansvarlig ledelse

For å nærmere beskrive ansvarlig ledelse har vi til vårt formål valgt å benytte rammeverket til Maak & Pless (2006). Hovedforskjellen mellom dette rammeverket og andre ledelsesteorier,

er hvordan det er et fokus på ulike lederroller fremfor en leders attributter og egenskaper (Maak & Pless, 2006, s. 106). Maak & Pless (2006, s. 107) presenterer en modell som primært løfter frem fire roller som viser til hvordan en ansvarlig leder er, samt hva den ansvarlige lederen gjør. Ettersom vi i denne oppgaven er opptatt av å undersøke Hermes sin ledelse, vil vi i analysen vår benytte rammeverket til å forstå hvordan én ledelse praktiserer ansvarlig ledelse. Rammeverket blir dermed gjenstand for vår analyse, hvor vi vil forsøke å identifisere rollene i ledelsen hos Hermes.

Rollemodellen til Maak & Pless (2006) kaster lys på lederens ansvar og ansvarsområder gjennom ulike roller. Det vil være formålstjenlig å nevne at selv om rollene presenteres hver for seg, må disse sees på som en helhetlig og integrert praksis av ansvarlig ledelse. (Maak & Pless, 2006, s. 107). Illustrert under viser vi til modellen.



Figur 1 Modell for ansvarlig ledelse (Maak & Pless, 2006, s. 107).

Modellen viser til et nettverk av interessentrelasjoner, og at lederen ved hjelp av rollene henvender seg til interessenter. Dette til formål for å fremme samarbeid og mobilisere interessentene med hensyn til felles mål og visjoner for bærekraftig verdiskapning.

(Maak & Pless, 2006, s. 107). Ytterst i modellen ser vi eksempler på interessenter som lederen har ansvar for og som bedriften forholder seg til. Disse blir enten indirekte eller direkte påvirket av lederen eller bedriftens handlinger (Maak & Pless, 2006, s. 112). I denne oppgaven vil fokuset være på interessentene; ansatte, styret/styremedlemmer, leverandører, samarbeidspartnere, medborgere og kunder. Når det gjelder miljø og samfunn som interessent ligger denne implisitt i teorien. Maak & Pless (2006) spesifiserer ikke at enkelte roller retter seg mot enkelte interessenter, og vi forstår derfor at den ansvarlige lederen utøver alle rollene i sitt arbeid med å hensynta og mobilisere interessenter. I vår redegjørelse av rollene vil vi likevel forsøke å rette våre utvalgte interessenter til rollene. Dette for å sette interessentene i perspektiv med rollene. Før vi redegjør for rollene, vil det være hensiktsmessig å nevne at den indre sirkelen er forstått å representere personen som utøver den ansvarlige ledelsen.

Det er i hovedsak fire roller; lederen som borger, forvalter, visjonær og tjener. Vi vil i det følgende redegjøre for hva de ulike rollene innebærer. Underveis vil vi knytte transformasjonsledelsens fire i-er (intellektuell stimulering, idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon og individuell omsorg) til hver enkelt rolle (Bass & Riggio, 2006; Stewart, 2006; Yukl, 2013). Dette fordi vi ser noen klare paralleller til transformasjonsledelsens rammeverk som bidrar til å sette rollene i perspektiv, samt vise til likheter til en anerkjent ledelsesteori.

Lederen som borger

Lederen som borger, *citizen*, er en leder som har en forståelse for sammenhengen mellom næringslivet og samfunnet, og som forstår at et godt næringsliv ikke fungerer uten et stabilt samfunn. I denne rollen legges det dermed til evnen å forene ideen om en suksessfull bedrift med ideen om et bærekraftig og godt samfunn. (Maak & Pless, 2006, s. 108). Lederen som borger betegner seg som en medborger med et ansvar for å bidra til et bærekraftig samfunn. Den erkjenner at det bedriften gjør har en direkte konsekvens på samfunnet, og at bedriftens handlinger må være av bærekraftig karakter for å oppnå et bærekraftig samfunn. Rollen som borger appellerer med dette til forståelsen av å være en del av noe større, hvor lederen ser på bedriften som et integrert medlem av samfunnet. (Maak & Pless, 2006, s. 108). Dette kan vi kjenne igjen fra Egir & Herman (2000, s. 593) sin forskning om det å være selv-overskridende. Egir & Herman (2000) løfter som tidligere nevnt også frem viktigheten av å være åpen for endring, noe som understøtter neste trekk ved borgeren.

Borgeren er nærmere beskrevet som det å være en endringsagent. Maak & Pless (2006, s. 122) begrunner dette ved at borgeren er opptatt av sin "borgerlige plikt" om å bidra til et godt samfunn, og er med dette opptatt av å initiere endringer som kan bidra positivt til samfunnet. Dette kan vi kjenne igjen fra komponenten intellektuell stimulering innenfor transformasjonsledelsen, hvor lederen karakteriseres ved å aktivt etterlyse nye ideer og måter å gjøre ting på. (Stewart, 2006; Yukl, 2013). Fra litteraturen om endringsledelse er endringsagent et kjent begrep og omtales ofte som ledere (Balogun, Hailey & Gustafsson, 2016). Ifølge Balogun et al. (2016) ser lederen et endringsbehov for å holde seg levedyktig fordi eksempelvis omgivelsene og forbrukerpreferanser endrer seg. I denne sammenhengen kan endringene i omgivelsene og preferanser være tilknyttet bærekraft, hvor en for eksempel ser en økt forventning fra interessenter om å ha mer fokus på bærekraft. Dersom vi tar utgangspunkt i dette, er det tenkelig at borgeren retter seg til slike interessenter. For eksempel medborgerne, i den forstand at de etterspør en bærekraftig drift. Kundene, i den forstand at de etterspør et bærekraftig produkt, eller styret som etterspør bærekraftige resultater. Selv om interessentene miljø og samfunn er implisitt i alt det en ansvarlig leder gjør, er det antakelig borgeren som i størst grad retter seg til disse basert på sitt perspektiv for bærekraft.

Lederen som visjonær

Lederen som visjonær, *visionary*, referer til en leder som er opptatt av å skape inspirasjon og perspektiv for fremtiden. Sentralt som en visjonær er en ansvarsfull leder som bruker visjon for å appellere til interessenter, og å gi interessentene en klar retning mot en ønsket fremtid. (Maak & Pless, 2006, 109). Ifølge Maak & Pless (2006, s. 109) er den ansvarlige lederen opptatt av å involvere sine interessenter i prosessen med å utvikle en felles visjon for å knytte interessenter sammen og å bidra til samskaping av en felles visjon. (Maak & Pless, 2006, 109). Sett i et bærekraftig perspektiv, er dette en visjon som bør reflektere eller si noe om hvordan bedriften skal drive bærekraftig, altså skape økonomisk, sosial og miljømessig verdi. For å forstå hvordan en ansvarlig leder bruker visjon for å inspirere og veilede til en ønsket fremtid, løfter Maak & Pless (2006, s. 111) frem det å skape mening og å være en historieforteller. Lederens ansvar er å skape delte meninger, formidle og minne interessenter på bedriftens verdier og visjon. I tillegg til å legge et ansvar hos interessenter for å realisere visjonen. De legger til at historiefortelling ofte er et effektivt verktøy for å formidle visjonen ettersom det kan trigge interessenters moralske forestillinger. (Maak & Pless, 2006, s. 111).

Vi forstår visjonæren i å være en formidler av organisasjonens bærekraftige budskap, som gjennom kommunikasjon implementerer dette i andre. På den måten opplever vi visjonæren til å drive en form for holdningsskapende arbeid, som synes å rette seg mot både interne og eksterne interessenter. Både de ansatte for å skape delt mening og retning, men også alle medborgere for å formidle bedriftens bærekraftige ansvar. I lys av transformasjonsledelsen kan vi se sammenhenger til komponenten inspirerende motivasjon, ettersom denne dreier seg om å motivere og skape entusiasme gjennom visjoner og mål for å skape en opplevelse av meningsfylt arbeid, samt vise til attraktive fremtidsutsikter (Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2013).

Lederen som en forvalter

Å forvalte betyr å administrere noe på vegne av andre, i dette tilfelle på vegne av en bedrift (Gundersen, 2018). Rollen som forvalter, *steward*, innebærer en leder som forstår seg selv som en forvalter og vokter av sosiale, moralske og miljømessige verdier, i tillegg til ressurser (Maak & Pless (2006, s. 108). Sentralt for en leder som forvalter er å vurdere nøye hva bedriften gir videre til de fremtidige generasjoner (Maak & Pless (2006, s. 108), noe vi kan kjenner igjen fra bærekraftbegrepets definisjon. Lederen har videre de tre pilarer for bærekraft som kompass og vurderingsgrunnlag, og som bistår lederen i dens handlinger, beslutninger og relasjonsbygging med ulike interessenter (Maak & Pless, 2006, s. 108). Denne beskrivelsen av forvalteren kan vi gjenkjenne i komponenten idealisert innflytelse ved transformasjonsledelsen, hvor lederen blir anerkjent for å gjøre det riktige og demonstrerer høye standarder for moralsk og etisk oppførsel (Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2013).

Rollen som forvalter er særlig rettet til det å være en arkitekt. Vi forstår dette som en bredere beskrivelse av forvalterrollen med tanke på hva lederen faktisk gjør for å være en forvalter. Det handler i stor grad om å bygge et arbeidsmiljø og et system som understøtter bedriftens visjoner og mål for bærekraftighet (Maak & Pless, 2006, s. 111). Lederen har her fokus på å skape et arbeidsmiljø hvor interessentene finner mening, respekt og anerkjennelse, i tillegg til å føle seg inkludert. Dette er også en leder som ikke bare er opptatt av det relasjonelle. En annen viktig oppgave forvalteren har er å sikre at bedriften har systemer og prosesser som støtter og overvåker deres bærekraftige arbeid, og videre realiseringen av felles visjon og mål. (Maak & Pless, 2006, s. 111). Med dette forstår vi at forvalteren spiller en rolle i å beslutte, implementere og forankre aktiviteter som gir økt verdiskapning gjennom arbeidsprosesser og systemer.

Når det gjelder interessenter spiller forvalteren en særlig rolle i forbindelse med styret og eiere, da forvalteren har som ansvar å sikre avkastning, samt rapportere bedriftens resultater når det gjelder sosiale, miljømessige og økonomiske forhold (Maak & Pless, 2006, s. 101). Det er også nærliggende å tenke at forvalteren samspiller med leverandører, kunder og samarbeidspartnere ettersom vi forstår at forvalteren er den som beslutter valg av disse med sitt bærekraftige kompass.

Lederen som tjener

Den siste rollen er lederen som tjener, *servant*, og handler om det å tjene interessentene og ivareta deres velvære (Maak & Pless, 2006, s. 109). En kan forstå tanken bak dette til å være hvordan lederen ikke eksisterer for seg selv, men eksisterer for de den skal lede. Videre at den ansvarlige lederen har som ansvar å tilrettelegge og vise omsorg overfor sine interessenter. Ifølge Maak & Pless (2006, s. 110) innebærer det å tjene og ivareta, være ydmyk og oppmerksom, samt besitte en evne til å bry seg om interessentene og deres behov. For å skape velværet er den ansvarlige lederen opptatt av å deriblant tilrettelegge for en god balanse mellom jobb og fritid gjennom et sunt og respektfullt arbeidsmiljø, sørge for at interessenter får betalt, og for en rettferdig behandling av interessenter uavhengig av kjønn, nasjonalitet og religion. Det er en leder som lytter til interessenter, støtter og engasjerer de, som ser andres potensialet og legger til rette for at dette får plass og kan vokse. (Maak & Pless, 2006, s. 110).

Tjeneren blir nærmere beskrevet som en trener. Maak & Pless (2006, s. 110) begrunner dette ved at tjeneren skal tilrettelegge for utvikling og læring. Dette kan vi, i samsvar med de andre oppgavene til en tjener se i sammenheng med komponenten individuell omsorg ved transformasjonsledelsen. En leder blir her anerkjent for å ha fokus på å utvise omsorg gjennom å se hver enkelt og dens behov, samt støtte, veilede og stimulere til et godt arbeidsmiljø. En slik leder er også her nærmere beskrevet gjennom å stimulere for utvikling og læring. (Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2013). Når det gjelder interessenter retter tjeneren seg i stor grad mot ansatte gjennom å skape gode arbeidsforhold og et godt arbeidsmiljø. En tjener er også opptatt av å imøtekomme kunders behov, for eksempel gjennom å levere et trygt produkt. Vi kan også se tjeneren i forbindelse med samarbeidspartnere og leverandører, hvor tjeneren er opptatt av å behandle disse med respekt og rettferdighet, samt at disse skal ha gode arbeidsvilkår. (Maak & Pless, 2006, s. 100). Vi forstår derfor tjenerens hovedoppgave til å berøre det relasjonelle og sosiale, særlig på arbeidsplassen, men også ut mot andre

interessenter. Det handler om å skape gode relasjoner, en følelse av velvære og trygghet overfor bedriftens interessenter, i tillegg til en ivaretagelse av deres behov.

Vi har nå presentert de fire rollene en ansvarlig leder utøver. Selv om rollene defineres som ulike, opplever vi at de i noen grad også overlapper hverandre. For eksempel sier teorien at forvalteren er opptatt av å dyrke et godt arbeidsmiljø som tufter på bærekraftige verdier. Samtidig er også tjeneren opptatt av å skape et godt miljø gjennom å imøtekomme behov, sikre trygghet og velværet. Tjenerens ansvar er sterkt knyttet til det sosiale aspektet ved bærekraft, som også gir en parallell til forvalterens ønske om et arbeidsmiljø som skal være i tråd med bærekraftige verdier. Teorien løfter også frem borgeren som initiativtaker for endring, og bruker begrepet endringsagent. Samtidig forstår vi teorien slik at forvalteren forankrer endringene i organisasjonen. På den måten forstår vi også at borgeren og forvalteren overlapper noe. Vi ser i tillegg overlappende tendenser ved forvalteren og visjonæren, i den forstand at visjonæren også bidrar til et arbeidsmiljø som tufter på bærekraftige verdier med sin formidling av organisasjonens bærekraftige budskap. Basert på hvor overlappende vi forstår rammeverkets roller å være, kan vi forstå hvorfor rollene må sees på som en integrert ledelse. Dette utgangspunktet er likevel noe utfordrende for oss som forskere, ettersom vi har til hensikt å identifisere rollene i ledelsen hos Hermes. Vår oppgave blir videre å skape et analytisk skille mellom hver enkelt rolle. For å gjøre dette vil vi forsøke å trekke ned rollene i en oppsummerende modell.

3.3.2 Oppsummering av den ansvarsfulle lederens roller

For å oppsummere rollene ved ansvarlig ledelse skal vi fremheve de sentrale trekkene ved hver rolle i en skjematisk oppstilling. Selv om rollene reflekterer en integrert praksis av ledelse, ser vi det formålstjenlig å oppsummere rollene hver for seg. Dette basert på at vi i analysearbeidet er ute etter å trekke sammenligninger til vårt empiriske materiale. I operasjonaliseringen har vi forsøkt å rendyrke rollene slik vi forstår de, samt inkludert de elementer vi forstår som mest sentrale innenfor hver rolle. Til inspirasjon for konkretiseringen av rollene er transformasjonsledelsens fire i-er. Dette for å skape oss et analytisk skille mellom rollene, da enkelte roller er noe overlappende. Ettersom vi studerer én ledelse, vil operasjonaliseringen henvende seg til hva én ansvarlig ledelse er opptatt av og har som sentrale gjøremål. Vi viser med dette til hva vi forventer å finne hos ledelsen i Hermes dersom ansvarlig ledelse praktiseres. Selv om vi er ute etter å se på summen av hva ledelsen gjør, er det nærliggende å tro at enkelte personer utfyller enkelte roller mer enn andre, og at ledelsen

utfyller hverandre i sin praktisering av ansvarlig ledelse.

Tabell 2 Operasjonalisering av rollene i ansvarlig ledelse

Rollene	Nivå	Operasjonaliser av rollene ved ansvarlig ledelse
Borger	Samfunnsnivå	Ledelsen har som hovedoppgave å aktivt etterlyse, samt initiere positiv endring for samfunnet.
Visjonær	Strategisk nivå	Ledelsen har to hovedoppgaver. 1) Å bevisstgjøre organisasjonens interesser for deres bærekraftige visjon og verdier. 2) Å drive holdningsskapende arbeid gjennom å formidle det bærekraftige budskapet internt i organisasjonen.
Forvalter	Driftsnivå	Ledelsen har to hovedoppgaver. 1) Å ta beslutninger i henhold til bærekraftige verdier. 2) Forankre og implementere bærekraftige initiativer i systemer og prosesser.
Tjener	Relasjonelt nivå	Ledelsen har to hovedoppgaver. 1) Skape gode relasjoner, sikre velvære og trygghet overfor interesser. 2) Tilrettelegge og å ivareta interessenters behov.

Rollene forstås som noe gjensidig avhengige av hverandre, men at de operer på ulike nivåer slik operasjonaliseringen vår viser til. Med de ulike nivåer viser vi til en kronologi for endring vi intuitivt kan kjenne igjen fra endringslitteraturen (Balogun et al., 2016). Vi vil i det følgende berede grunn for hvorfor, samt vise til hvordan vi forstår rollene som noe gjensidig avhengige. Dette hjelper oss i å forstå rollenes ulikheter.

Borgeren er definert til å være på et samfunnsnivå basert på dens fokus på å være en medborger og å skape et godt samfunn. Borgeren er med dette den som aktivt etterlyser og initierer endring i organisasjonen som er positive for samfunnet. Følgelig forstår vi visjonæren på et strategisk nivå. Dette fordi den har ansvar for å omsette borgerperspektivet til et budskap som skal bevisstgjøre, samt skape en felles retning overfor interesser. Herunder et holdningsskapende arbeid for at borgerens verdier implementeres i interne interesser. Implisitt i visjonæren ligger et arbeid for hva man skal kommunisere og hvordan, og det er nærliggende å tro at visjonæren er inkludert i et strategiarbeid. Basert på det overnevnte forstår vi at borgerens ønske omsettes til en visjon for å gjøre noe. Deretter

omsetter forvalteren visjonen til faktiske handlinger gjennom å beslutte, forankre og implementere endringsinitiativ i organisasjonen. Dette synliggjøres i prosesser og systemer. På den måten forstår vi forvalteren på et driftsnivå. Til slutt forstår vi tjeneren til å være på et relasjonelt nivå. Tjeneren tilrettelegger for de handlingene som skal skje, gjennom å sørge for velvære blant sine interessenter, her særlig overfor organisasjonens ansatte. Den har også en sterk rolle i å sikre trygghet og velværet generelt, noe som i stor grad sees i sammenheng med det sosiale aspektet ved bærekraft. Vi kan videre tenke oss at summen av tjenerens arbeid resulterer i motiverte og endringsvillige interessenter.

Når det gjelder interessenter, er det som tidligere nevnt ikke spesifisert at enkelte roller henvender seg til enkelte interessenter. Vi forstår likevel at noen roller er mer sentrale enn andre i arbeidet med interessenter. Etersom borgeren forsøker å initiere positive endringer for samfunnet, er samfunn og miljø forstått som sentrale interessenter. Andre interessenter som har preferanser for en bærekraftig drift, er også forstått som viktige interessenter som borgeren gjennom sine bærekraftige initiativer hensyntar. Visjonæren på sin side forstås å rette seg mot medborgerne i samfunnet gjennom å formidle bedriftens bærekraftige budskap eksternt, og ansatte internt for å skape mening og retning. Videre forstår vi at forvalteren retter seg til leverandører og samarbeidspartnere, fordi valg av leverandører og partnere baseres på forvalterens indre, bærekraftige kompass. Forvalteren retter seg også til styret og aksjonærer, fordi den har ansvar for avkastning og rapportering av bærekraftige prestasjoner. Deretter forstås tjeneren å rette seg til ansatte gjennom trygge, sunne og rettferdige arbeidsforhold, men også til kunder gjennom å levere et trygt og ikke-skadelig produkt som imøtekommer deres behov. Likevel er tjeneren rettet mot alle, fordi den ansvarlige lederen er opptatt av å behandle de med respekt og rettferdighet. Ved hjelp av denne forståelsen for hvordan enkelte roller er mer sentrale overfor enkelte interessenter, blir skillet mellom rollene også større. Dette er derfor en annen måte vi ønsker å presisere rollene på, som kan bidra til at vi enklere klarer å identifisere rollene når vi skal gå i gang med å analysere datamaterialet vårt. Vårt analytiske skille og operasjonalisering av rollene skal senere i analysearbeidet bistå oss i å besvare problemstillingens «hvordan».

Selv om rollene skal forstås som en integrert ledelse, har vi en antakelse om at en ledelse ikke nødvendigvis praktiserer alle rollene. Dette impliserer at det finnes ulike graderinger for ansvarlig ledelse. Dette finner vi også støtte for, i forskningen til Voegtlin et al. (2012), som hevder at det finnes ulike konseptualiseringer av ansvarlig ledelse, som beveger seg på et

kontinuum fra å være en ikke-ansvarlig leder til den ideelle ansvarlige lederen. Dette fører oss videre til hvordan vi vil besvare problemstillingens «i hvilken grad».

3.4 Forståelsen for resultatet av ansvarlig ledelse

For å kunne beskrive i hvilken grad Hermes utøver bærekraftig ledelse, har vi utarbeidet et rammeverk bestående av fire egenkomponerte kombinasjoner. Disse er utarbeidet med et formål om å forstå hvor ledelsen befinner seg når det gjelder praktisering av bærekraftig ledelse. Rammeverket sammenfatter teoriene våre og de operasjonaliseringene vi har gjennomført. Relevant for hver kombinasjon er dermed bærekraftige aktiviteter og de fire rollene i ansvarlig ledelse.

Kombinasjonene tar for seg ulike graderinger av ansvarlig ledelse, og baseres på en tanke om at ansvarlig ledelse kan være praktiserende på ulike måter. Vi tar med dette høyde for at en ledelse kan praktisere ansvarlig ledelse selv om ikke alle roller utøves, og kombinasjonene viser til ulike rollefordelinger. I tillegg til rollene, beror kombinasjonene på de bærekraftige aktiviteter vi kan se i sammenheng med hver rollefordeling. Implisitt ved kombinasjonene er hvordan en rollefordeling har noe å si for hvor mye bærekraftig aktivitet vi kan forvente å se. Selv om hver kombinasjon viser til et bestemt antall roller, utelukker ikke dette at det kan være en liten tilstedeværelse av andre roller. Kombinasjonene baseres i den grad på en forventning om at noen roller er mer fremtredende enn andre når vi forsøker å se på en gradering av bærekraftig ledelse. Det vil også være formålstjenlig å nevne at rammeverket ikke er utarbeidet for å påvise kausalitet, men for å tillate oss å fange opp det empiriske materialet på ulike måter slik at vi blir i stand til å svare ut problemstillingen.

3.5 Kombinasjoner for bærekraftig ledelse

Illustrert i tabellen under viser vi til fire kombinasjoner for bærekraftig ledelse, herunder ulike rollefordelinger og hvilke bærekraftige aktiviteter vi ser i sammenheng. Implisitt i kombinasjonene er hvordan flere roller betyr større grad av ansvarlig ledelse og flere bærekraftige aktiviteter. Videre at jo færre roller som utøves, desto mer begrenset og innskrenket fokus har ledelsen i sitt bærekraftige arbeid. Vi vil i det følgende redegjøre kort for hva en ledelse kjennetegnes ved i hver kombinasjon. Kombinasjonene bunner videre ut i en analysemodell.

Tabell 3 Kombinasjoner for bærekraftig ledelse

Kombinasjoner	Roller	Kjennetegn
Kombinasjon 1 Minimal grad bærekraftig ledelse	Ingen roller	Ingen bærekraftige aktiviteter. Forholder seg kun til nødvendige lover og regler i tilknytning til bærekraft.
	Borger	Ledelsen har bærekraftig bevissthet og et ønske om å bidra til samfunnet, samt ønske om å drive endring. Forholder seg kun til nødvendige lover og regler i tilknytning til bærekraft.
Kombinasjon 2 Liten grad av bærekraftig ledelse	Borger + visjonær	Bevisstgjøring av bærekraftig budskap og verdier. Mobiliserer interessenter i bedriftens ønskede retning og bidrar til involvering. Formidler det bærekraftige budskapet både internt og eksternt.
	Borger + forvalter	Bærekraftige aktiviteter satt i system og utføres. Driver frem ønsket endring gjennom handlinger. Eksempelvis innovasjon, utvikling, kompetansebygging, resirkulering, gjenbruk, vedlikehold, bidrag til lokalsamfunn.
	Borger + tjener	Implementere aktiviteter som berører interessenter, som fokus på HMS, arbeidsmiljø samt trygge arbeidsplasser. Økt fokus på ansattes trivsel, samt helse, miljø og sikkerhet. Opptatt å kjenne til produktets livssyklus og dens påvirkning.
Kombinasjon 3 Middels grad av bærekraftig ledelse	Borger + visjonær + forvalter	Aktiv jobbing med bærekraftige aktiviteter, samt arbeide med interessenters holdninger omkring bærekraft. God bevisstgjøring, formidling og meningsskapning tilknyttet bærekraftige aktiviteter. Eksempel på flere bærekraftige aktiviteter: innovasjon, utvikling, kompetansebygging, resirkulering, gjenbruk, vedlikehold, bidrag til lokalsamfunn, åpen kommunikasjon eksternt.
	Borger + visjonær + tjener	Ledelsen har et bærekraftig perspektiv, er opptatt av et relasjonelt arbeid overfor interessenter og driver med holdningsskapende arbeid. Fokus på HMS, arbeidsmiljø, involvering og tilrettelegging, samt fokus på produkters livssyklus. I tillegg jobbes det med en åpen kommunikasjon eksternt for å formidle det bærekraftige budskapet.

	Borger + forvalter + tjener	Bærekraftig perspektiv, implementerer bærekraftige aktiviteter og opptatt av et relasjonelt arbeid overfor interessenter. Fokus på HMS, arbeidsmiljø, involvering og tilrettelegging, samt fokus produkters livssyklus. Eksempel på andre bærekraftige aktiviteter: innovasjon, utvikling, kompetansebygging, resirkulering, gjenbruk, vedlikehold, bidrag til lokalsamfunn.
Kombinasjon 4 Høy grad av bærekraftig ledelse	Borger + visjonær + forvalter + tjener	Bevissthet omkring eget samfunnsansvar og nødvendige endringer som settes i tydelig system og strategier. God kommunikasjon og holdningsskapende arbeid for å skape bevissthet om bærekraftige aktiviteter. Interessenter ivaretas og det arbeides med arbeidsmiljø, HMS og sikring av arbeidsplasser. Eksempel på andre bærekraftige aktiviteter: innovasjon, utvikling, kompetansebygging, resirkulering, gjenbruk, vedlikehold, bidrag til lokalsamfunn, åpen kommunikasjon eksternt.

Kombinasjon 1 baserer seg på ingen eller kun én utøvende rolle, nærmere bestemt borgeren. Dette henger sammen med en antakelse om at en ledelse må besitte borgerens perspektiv for å ønske seg en bærekraftig drift, samt at borgerrollen er sentral for å kunne praktisere andre roller. Vi hevder dermed at borgeren må være eksisterende uansett grad av ansvarlig ledelse. Grunnet ingen, eller kun borgerens tilstedeværelse, har vi en forventning om at det vil være minimal bærekraftig aktivitet utover de nødvendige lover og regler en bedrift må forholde seg til, tilknyttet bærekraft. I denne kombinasjonen anerkjennes ikke ledelsen i å utrette betydelig bærekraftig verdiskaping grunnet manglende tilstedeværelse av andre roller, som bistår borgeren å sette sitt initiativ ut i praksis. Kombinasjon 1 legger med dette vekt på minimal grad av en bærekraftig ledelse.

Kombinasjon 2 baserer seg på to utøvende roller. Den tar utgangspunkt i den ovennevnte borgeren, i tillegg til en annen tilfeldig rolle i ansvarlig ledelse. Kombinasjonen henger sammen med en forventning om at en annen rolle vil bistå borgeren i å realisere bærekraftig aktivitet. Som vist i tabell 3, referer kombinasjon 2 til tre ulike rollefordelinger. En ledelse i alle alternative rollefordelinger vil her være karakterisert som å være opptatt av bærekraft, men skiller seg fra hverandre ettersom de bidragsytende rollene har ulike egenskaper. For eksempel vil en ledelse i første rollealternativ ha fokus på å omsette borgerens perspektiv ut

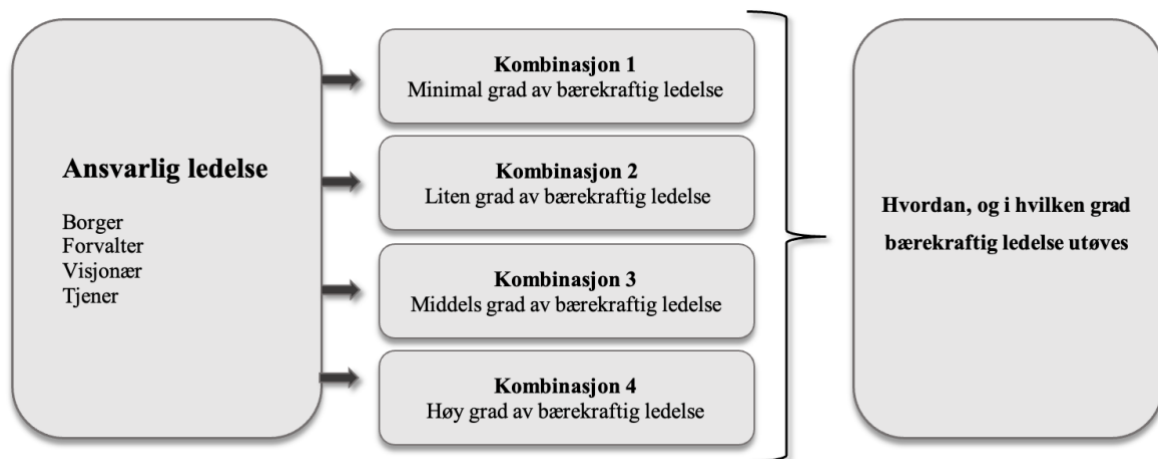
til interessenter. I andre alternativ vil ledelsen ha fokus på å omsette borgerens endringsinitiativ til faktisk handling, mens i tredje alternativ vil ledelsen ha fokus på det relasjonelle arbeid med interessenter, noe som er av verdi for borgeren. Tabell 3 viser følgende hvilke bærekraftige aktiviteter vi kan forvente å se i de ulike rollefordelingene. Vi kan forstå at den illustrerte bærekraftige aktiviteten øker basert på at to roller innfris. I tabellen ser vi også at hver rolle tilbyr ulike aktiviteter basert på rollenes art. Med dette som utgangspunkt legger kombinasjon 2 vekt på liten grad av en bærekraftig ledelse.

Kombinasjon 3 baserer seg på tre utøvende roller. Borgeren er fortsatt den grunnleggende rollen, i tillegg til to andre roller. Denne kombinasjonen begynner dermed å nærme seg en integrasjon av alle roller, som gir oss grunn til å anta at en ledelse med stor sannsynlighet vil utrette en del bærekraftig aktivitet. Som tabell 3 henviser til, er det tre rollefordelingen i kombinasjon 3. I alle alternativene vil også her ledelsen kjennetegnes ved borgerens perspektiv. Utover dette vil ledelsen i første alternativ karakteriseres ved å omsette perspektivet ut til interessenter, samt forankre endringsinitiativer til handling. I likhet, vil også neste alternativ ha fokus på å omsette borgerens perspektiv, men vil til forskjell arbeide med det relasjonelle tilknyttet sine interessenter. Siste alternativ kjennetegnes ved en ledelse som kombinerer relasjonelt arbeid med å forankre endring til handling. Tabell 3 referer videre til hvilke bærekraftige aktiviteter vi kan se i sammenheng med de ulike rollefordelingene. Innenfor kombinasjon 3 ser vi at graden på bærekraftige aktiviteter øker i takt med at antall roller øker. Basert på dette henvender kombinasjon 3 seg til en middels grad av en bærekraftig ledelse.

Kombinasjon 4 representerer en idealtilstand av bærekraftig ledelse. Kombinasjonen legger vekt på at alle fire roller utøves, som betyr at den ansvarlige ledelsen utøves som en integrert og helhetlig praksis. Dette betyr at en ledelse i kombinasjon 4 utøver den ansvarlige ledelsen slik beskrevet av Maak & Pless (2006), som betyr at vi kan forvente bærekraftige aktiviteter fra flere instanser, noe som resulterer i høy grad av en bærekraftig ledelse.

3.6 Analysemodell

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket har vi utarbeidet en analysemodell. Analysemodellens hensikt er å bistå oss i å besvare problemstillingen og referer til to analysedeler. Illustrert under viser vi til vår analysemodell og vil i det følgende beskrive hvordan vi vil bruke modellen til å svare ut problemstillingen.



Figur 2 Analysemodell.

Analysedel 1 referer til en analyse hvor vi skal identifisere rollene i ledelsen hos Hermes, og har til hensikt å svare ut problemstillingens «hvordan». Vi vil med utgangspunkt i operasjonaliseringen vår for ansvarlig ledelse, ta for oss vårt empiriske materiale for å analysere tilstedeværelsen av hver enkelt rolle i ledelsen. Implisitt i en identifikasjon av roller, kommer vi ikke foruten å identifisere bærekraftige aktiviteter ettersom disse bidrar til å fremheve og forklare tilstedeværelsen av den enkelte rolle. Analysedel 1 vil dermed også løfte frem Hermes sine bærekraftige aktiviteter. For å kunne få en mer utfyllende forståelse for praktiseringen av en bærekraftig ledelse, har vi som nevnt utarbeidet fire kombinasjoner. Kombinasjonene viser til en gradering av bærekraftig ledelse, som beror på ulike praktiseringer av roller innenfor ansvarlig ledelse og de bærekraftige aktivitetene vi ser i sammenheng. Disse utgjør analysedel 2, og har til hensikt å bistå oss i å svare ut problemstillingen «i hvilken grad».

Det vil være formålstjenlig å nevne at selv om vi har utarbeidet en noe stram analysemodell, er dette kun et verktøy for å arbeide analytisk med datamaterialet vårt og skal ikke forhindre oss i å se nyansene i materialet.

4 Metode

I metodekapittelet vil vi beskrive hvordan vi metodisk har gått til verks for å besvare oppgavens problemstilling. Vi vil starte med å presentere den vitenskapsteoretiske posisjonen for studien, og studiens forskningsdesign og forskningstilnærming. Deretter vil vi redegjøre for studiets forskningsstrategi og begrunne valg av metodisk tilnærming. Videre vil vi fremlegge datainnsamlingsprosessen som inneholder en beskrivelse av planleggingen i forkant, gjennomføringen og hvordan vi i etterkant har bearbeidet datamaterialet vårt. Avslutningsvis vil vi løfte frem kvalitetskriterier og etiske retningslinjer tilknyttet kvalitativ forskning, og hvordan vi har gått frem for å vektlegge dette.

4.1 Vitenskapsteoretisk posisjon

Hvor en skal plassere seg innenfor det vitenskapsteoretiske landskapet, avhenger av hva vi som forskere har til hensikt å undersøke. Ifølge Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) befinner vår studie seg innenfor den samfunnsvitenskapelige posisjonen, også kjent som en sosial konstruktivistisk posisjon (Ringdal, 2018). Dette basert på hvordan vi har tiltenkt å svare på problemstillingen, som er gjennom å innhente informasjon fra andre mennesker (Johannessen et al., 2011). Informasjonen fra informantene er deres opplevde virkelighet, individers meninger og opplevelser, som vi skal ta i betraktning. Informasjonen blir innenfor samfunnsvitenskapelig posisjon definert som en opplevd virkelighet, ettersom den baseres på den enkelte informants fortolkninger. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009; Johannessen et al., 2011). Informantenes fortolkninger blir videre fortolket av oss som forskere, og vi kan si at det vi studerer blir sosialt konstruert gjennom samhandling av hver enkelt informant og oss som forskere (Johannessen et al., 2011; Ringdal, 2018). Våre data vil med dette ikke kunne reflektere den objektive virkeligheten, men gi et grunnlag for fortolkning og økt innsikt i praktiseringen av bærekraftig ledelse i Hermes (Saunders et al., 2009, Johannessen et al., 2011). Vi vil videre vise til studiens forskningsdesign og forskningstilnærming.

4.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign viser til forskningens overordnede plan for hvordan vi skal gå frem for å besvare problemstillingen og gjennomføre prosjektet (Saunders et al., 2009). Designet har til hensikt å vise til hvordan vi gjør et sosialt fenomen forskbart, som innebærer en beskrivelse av hva og hvem som skal undersøkes, samt hvordan det skal undersøkes (Johannessen et al.,

2011). Sentralt for designet er også å vise til en vurdering av forskningens begrensninger og etiske spørsmål (Saunders et al., 2009). Valg av forskningsdesign viser med dette til rammen for studiet vårt, og beskriver veivalg og vurdering for hvordan vi har gått frem for å gjennomføre forskningen.

Et forskningsdesign kan kjennetegnes ved å være eksplorativt, deskriptivt eller kausalt, og avhenger av studiets formål og utgangspunkt. Et forskningsdesign kan også innebære en kombinasjon av disse kjennetegnene. (Saunders et al., 2009). Som nevnt er målet ikke å undersøke eller påvise kausale sammenhenger, dvs. Årsakssammenhenger som kjennetegner et kausalt forskningsdesign. (Saunders et al., 2009; Johannessen et al., 2011). Vår studie tar utgangspunkt i et fenomen som vi har forankret i teori, hvor vi gjennom det teoretiske rammeverket vil forsøke å forstå hvordan ledelsen i Hermes utøver en bærekraftig ledelse. Vår tilnærming er med dette kjennetegnende et deskriptivt forskningsdesign ifølge Saunders et al. (2009). Et annet kjennetegn ved vår tilnærming, er nødvendigheten av å ha et klart bilde på fenomenet som skal undersøkes før man går i gang med datainnsamlingen (Saunders et al., 2009). Dette var viktig da vi innledningsvis hadde lite kjennskap til studiets fenomen. Overordnet sett kan forskningsdesignet forstås som deskriptivt, dette basert på at vi har tatt utgangspunkt i et rammeverk vi antar at problemstillingen kan svares ut med. Hvordan vi har gått til verks metodisk for å gjøre dette, kan likevel minne om et eksplorativt forskningsdesign. Et eksplorativt forskningsdesign kjennetegnes ved å være åpen, og gir mulighet for å justere studiens rammeverk etter hvert som vi opparbeider oss erfaring og samler inn data. Dette ofte basert på en manglende innsikt og kunnskap for fenomenet som skal studeres. (Saunders et al., 2009; Johannessen et al., 2011). Vi vil begrunne dette ved vår abduktive forskningstilnærming.

I vår studie ser vi det nødvendig å gå frem og tilbake mellom teori og empiri. Selv om vi innledningsvis utarbeidet et rammeverk for å studere fenomenet vårt, er vi åpne for å gjøre justeringer etter hvert som ny innsikt og data samles inn. Dette med utgangspunkt i at vi studerer noe som er til dels ukjent for oss. Dette kjennetegnende en abduktiv tilnærming. (Thagaard, 2018). Den abduktive tilnærmingen manifesterer seg i måten vi har utarbeidet et teoretisk rammeverk og en tentativ problemstilling, som vi ved hjelp av økt innsikt og funn fra intervjuer kan justere og tilpasse underveis. (Thagaard, 2018). Vi vil i det følgende presentere vår forskningsstrategi.

4.3 Forskningsstrategi

Valg av forskningsstrategi omhandler valg av metodisk tilnærming og datainnsamlingsmetode. Den viser også til oppgavens omfang og tidsramme.

4.3.1 Valg av metodisk tilnærming

Metodisk tilnærming referer til valg av metode for datainnsamling, og vi skiller mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Ringdal, 2018; Johannessen et al., 2011). Det som hovedsakelig skiller metodene er på hvilken måte forskeren er opptatt av å studere fenomenet, samt systematiseringen av data og hvordan den samles inn (Ringdal, 2018). Innenfor kvantitativ metode samler man inn data i form av tall, og er opptatt av å studere utbredelsen og fordelingen av et fenomen gjennom «harde» data. En vanlig datainnsamlingsmetode i kvantitativ forskning er ofte bruk av spørreundersøkelser. (Saunders et al., 2009; Johannessen et al., 2011). Ved kvalitativ metode generer man ikke-numerisk data i form av tekst, lyd eller bilde, og er til forskjell opptatt av å studere dybden og betydningen av et fenomen gjennom «myke» data. En vanlig metode for å samle inn data i kvalitativ forskning er gjennom intervjuer, observasjoner og fokusgrupper. (Saunders et al., 2009; Johannessen et al., 2011).

Hvilken metode man velger avhenger av forskningens problemstilling og hva som er forskningens hensikt (Ringdal, 2018). Etersom vi er ute etter å forstå hvordan ledelsen i Hermes utøver en bærekraftig ledelse, er vi opptatt av å skape økt innsikt og forståelse for hvordan ledelse utøves i bedriften – fremfor utbredelsen og fordelingen av bærekraftig ledelse. Basert på valg av problemstilling og formålet med studien har vi derfor valgt en kvalitativ forskningstilnærming. Dette fordi en kvalitativ tilnærming åpner opp for personlig interaksjon med informantene våre, som ifølge Johannessen et al. (2011), bidrar til økt innsikt og forståelse for informantenes oppfatninger, som er av betydning for å kunne svare på problemstillingen. Vi vil også begrunne valg av forskningstilnærming basert på vitenskapsteoretisk posisjon (Ringdal, 2018).

4.3.2 Kvalitativ intervjustudie

Innen kvalitativ forskning er det som nevnt ulike metoder for å innhente data (Johannessen et al., 2011). I vår studie har vi valgt å benytte oss av kvalitative intervjuer. Et intervju skiller seg fra en samtale ettersom intervjuet består av spørsmål som informantene skal svare på (Ringdal, 2018), hvor intervjueren og den intervjuede sammen produserer kunnskap (Kvale &

Brinkmann, 2015). Formålet med et intervju er å samle inn informasjon for å besvare problemstillingen gjennom enkeltindividers erfaringer og opplevelser av et fenomen. I forskerens øyne blir informantene dermed sett på som kunnskapsrike, med erfaringer som forskeren ønsker innsikt i. (Ringdal, 2018; Johannessen et al., 2011). Videre er vår forskning avhengig av informantens tanker, meninger og erfaringer for å skape en forståelse for utøvelsen av bærekraftig ledelse i Hermes (Ringdal, 2018). Med utgangspunkt i dette mener vi at kvalitative intervjuer er en egnet metode til vårt formål.

4.3.3 Studiens omfang og tidsramme

Relevant for valg av forskningsstrategi er også studiens omfang og tidsramme. Studien kan regnes å ha et intensivt omfang, i den forstand at vi går i dybden gjennom å undersøke mange variabler som er fordelt på få enheter (Johannessen et al., 2011). Til forskjell kan man ha et ekstensivt omfang, hvor man er opptatt av å studere bredden gjennom få variabler fordelt på mange enheter. Fordelen med et intensivt omfang er at man får flere nyanser og rike beskrivelser av fenomenet vi forsker på. (Johannessen et al., 2011). I praksis betyr et intensivt omfang, at vi tar utgangspunkt i et fåtall informanter som deler sentrale kjennetegn som er viktig for studiet vårt, hvor vi får tilgang til rike, relevante og detaljerte beskrivelser. I kvalitative studier er et intensivt omfang anerkjent som mest vanlig (Johannessen et al., 2011).

Forskningens tidsramme er begrenset, da studien gjennomføres som en masteroppgave med en gitt tidsramme på ett semester. Vår undersøkelse vil derfor karakteriseres som en tverrsnittsundersøkelse. En tverrsnittsundersøkelse kjennetegnes ved å studere ett bestemt tidspunkt eller avgrenset periode og gir et øyeblikksbilde av fenomenet som forskes på (Johannessen et al., 2011, Saunders et al., 2009). Fenomenet som undersøkes vil derfor kun gi et beskrivende bilde av fenomenet vi studerer på dette tidspunkt.

4.4 Datainnsamling

Datainnsamling handler om veien til mål, og innebærer en utvelgelse av hvem som skal være med i studien og hvordan studien skal gjennomføres. Hvert steg i datainnsamlingen må være godt gjennomtenkt ettersom dette har en betydning for forskningens resultater. (Johannessen et al., 2011). Vi vil først redegjøre for utvalget i forskningen vår, før vi redegjør for hvordan vi har gjennomført dybdeintervjuene.

4.4.1 Utvalg

Utvalg referer til hvem som deltar i forskningen, og valg av utvalg er avgjørende for en relevant og pålitelig datainnsamling. Sentralt er en vurdering av hvem som skal inngå i utvalget, utvalgsstrategi og størrelse, samt hvordan rekruttere informanter. Dette er uavhengig av forskerens valgte metode for å samle inn data. (Johannessen et al., 2011).

Ettersom vi er ute etter å forstå hvordan ledelsen i Hermes utøver bærekraftig ledelse, ble et naturlig kriterium at informantene måtte være en del av Hermes sin ledelse. Selv om det er ledelsen vi i hovedsak er opptatt av, ønsket vi også å intervju de ansatte, nærmere bestemt mannskapet ombord på fisketråleren. Dette basert på en forventning om at en bærekraftig ledelse vil kunne manifestere seg og komme til uttrykk gjennom Hermes sine ansatte.

Hensikten med to ulike informantgrupper er å skape en større forståelse for praktiseringen av bærekraftig ledelse. Vi vil derfor benytte oss av informasjon fra mannskapet for å skape et mer nyansert bilde for utøvelsen av bærekraftig ledelse. Når vi senere referer til informantgruppene, vil vi henviser til informantgruppe 1 (ledelsen) og informantgruppe 2 (mannskapet).

Basert på vårt valg av informanter kan vi definere utvalgsstrategien som en strategisk utvelgelse. Dette fordi vi i forkant av studiens gjennomføring utarbeidet noen deltakerkriterier som var strategisk i lys av vår problemstilling. (Thagaard, 2018). Kriteriene var kjennetegn knyttet til hver informantgruppe, enten det å være en del av ledelsen i Hermes (1), eller å være en del av mannskapet i Hermes (2). Tilleggs-kriterier var at informantene innenfor hver gruppe skulle ha ulike roller, slik at vi kunne fange opp ulike nyanser innenfor hver informantgruppe. Samlet definerte disse kriteriene utvalget som vi ønsket å intervju, basert på en forventning om at dette utvalget vil gi oss pålitelig og relevant data for å besvare problemstillingen (Johannessen et al., 2011).

Når det gjelder utvalgets størrelse gjorde vi på forhånd et valg på åtte informanter, hvorav fire informanter er representert av ledelsen og resterende fire fra mannskap. Bakgrunnen for valg av antall informanter baseres på forskningens tidsperspektiv. Det vil være hensiktsmessig å nevne at antall informanter ofte beror på når forskeren opplever et metningspunkt, hvor intervjuene ikke lengre tilfører ny informasjon (Johannessen et al., 2011). Vår opplevelse var at intervjuene presenterte nokså lik data som indikerer at selv med kun 8 informanter

opplevde vi et metningspunkt. Informantene ble rekruttert gjennom vår kontaktperson i Hermes, som med utgangspunkt i deltakerkriteriene forespurte kollegaer om å delta i studiet vårt. Rekrutteringen av informanter kan minne om en strategisk utvelgelse, da informantene ble valgt basert på at disse var mest interessant/relevant i forhold til problemstillingen. Informantenes deltakelse var til dels styrt ut av bekvemmelighetshensyn, avhengig av hvem i ledelsen og mannskapet som var tilgjengelige i intervjutidspunktet og som takket ja til å delta. (Thagaard, 2018; Johannessen et al., 2011).

Det er av betydning å nevne at informantgruppe 1 utgjør en administrasjon, hvilket betyr at informantgruppen består av informanter med ulike ansvarsområder i en administrasjon, men som inngår i Hermes sitt ledelsesorgan. Informantgruppe 2 består av informanter med ulike arbeidsoppgaver og ansvarsområder ombord på båten. Vi kan ikke kommentere nærmere hvilke roller de ulike informantene har, dette av hensyn til informantenes anonymitet. Vi vil videre beskrive hvordan vi har gått frem for å innhente data.

4.4.2 Semistrukturerte dybdeintervju

For å innhente data gjennomførte vi individuelle dybdeintervjuer. Dybdeintervjuer gjenspeiler en relativt fri samtale, og er hensiktsmessig når man ønsker at informanten i større grad skal få uttrykke seg. Dette til hensikt for å oppdage kompleksitet og nyanser i datamaterialer. (Johannessen et al., 2011; Ringdal, 2018). Et dybdeintervju kjennetegnes ved å ha en delvis åpen og strukturert utførelse. Våre dybdeintervjuer ble dermed gjennomført ved hjelp av forhåndsbestemte kategorier og spørsmål, men som vi beveget oss fritt innenfor, ut fra hvordan intervjuet utfoldet seg. (Johannessen et al., 2011). Våre intervjusituasjoner var med dette preget av fleksibilitet, hvor rekkefølgen på spørsmål og tema varierte fra intervju til intervju. Dersom det var noe informantene nevnte som vi ble nysgjerrige på, var vi ikke fremmed for å legge til relevante oppfølgingsspørsmål. Intervjuformen bar derfor hovedsakelig preg av semistrukturerte dybdeintervjuer (Johannessen et al., 2011). Før intervjuene gjennomførte vi en nøkkelsamtale med en kontaktperson i Hermes hvor vi uformelt fikk stille spørsmål som bidro til en større innsikt i Hermes. Dette så vi på som nyttig tilleggsinformasjon for vår forståelse av informantenes resonnementer i gjennomførelsen av dybdeintervjuene.

4.4.3 Intervjuguide og gjennomføring

I gjennomførelsen av de semistrukturerte intervjuene benyttet vi oss av en intervjuguide. Ettersom vi hadde to ulike informantgrupper valgte vi å utforme to intervjuguider som var rettet til hver informantgruppe. Intervjuguidene hadde til hensikt å sikre at vi innhentet relevant datamaterialet, og var derfor utarbeidet med bakgrunn i tema og problemstilling (Johannessen et al., 2011). Intervjuguidene gir en oversikt over temaer og spørsmål, se vedlegg 1 og 2. Vi var opptatt av å følge informantene i deres resonnementer med oppfølgingsspørsmål som ikke var i guiden, eller med spørsmål fra guiden som passet seg bedre til intervjusammenhengen vi var i. Intervjuguidene ble derfor ikke fulgt slavisk. Enkelte spørsmål ble også utelatt dersom informantene besvarte det vi var nysgjerrige på i et annet spørsmål. Intervjuguiden var på så måte semistrukturert (Johannessen et al., 2011).

Utformingen av intervjuguidene tar også utgangspunkt i studiens teoretiske rammeverk. Hovedspørsmålene rettet seg mot å identifisere rollene og bærekraftige aktiviteter. Intervjuguidene ble i den forlengelse en sjekklister for oss selv for å sikre relevant informasjon i lys av tema og problemstilling. I forkant av intervjuene ble det sendt ut et informasjonsskriv om studien med informasjon om deltakelse og et samtykkeskjema. Informasjonsskrivet hadde vi med oss i hvert intervju, som vi sammen med informanten gikk gjennom. I forkant av intervjuene ble også det signerte samtykkeskjema innsamlet. Intervjuene ble innledet med en gjennomgang av informasjonsskrivet som ble en fin overgang til innledende spørsmål i intervjuguiden. Innledende spørsmål hadde til hensikt å etablere tillit til informanten, samtidig som vi ønsket å få rede på relevant bakgrunnsinformasjon (Johannessen et al., 2011). Etter hvert gikk vi videre til hovedspørsmålene rettet mot problemstillingen, også omtalt som intervjuguidens nøkkelspørsmål (Johannessen et al., 2011). Her hadde vi fokus på å skape en naturlig flyt fra den ene tematikken til den andre, i tillegg til å forsøke å la informanten styre samtalen. Avslutningsvis i intervjuene ble informantene også stilt noen avrundende spørsmål. Alle spørsmålene i intervjuguiden ble forsøkt formulert så åpne som mulig, ettersom vi ønsket å invitere informantene til å dele mest mulig av sine synspunkter og erfaringer (Thagaard, 2018). Åpne spørsmål forhindrer ledende spørsmål der forskeren «leder» informanten til å svare i en bestemt eller ønsket retning (Johannessen et al., 2011). Det vil være formålstjenlig å nevne at vi opplevde det noe utfordrende å stille konkrete og åpne spørsmål ettersom alle våre informanter hadde ulike roller i bedriften. Som resultat ble enkelte spørsmål noe generelle, men ble fulgt opp med oppfølgingsspørsmål for mer utdypende svar. Vi var utover dette

opptatt av å formulere spørsmålene på en enkel måte, og å unngå fremmedord (Thagaard, 2018).

I enighet med vår kontaktperson, ble intervjuene tidfestet gjennom en dialog mellom kontaktperson og potensielle informanter, hvor vi stilte oss fleksible for de tidspunkt og datoer som lot seg gjennomføre fra bedriftens side. Vi intervjuet først mannskapet. Disse intervjuene ble gjennomført ombord på båten, som på det tidspunktet var i Tromsø og gjorde det mulig for oss å komme ombord for å intervju mannskapet. Dette var en spennende opplevelse, og etter endte intervjurunder fikk vi en omvisning ombord. Intervjuene med ledelsen ble gjennomført i deres kontorlokaler i Tromsø, unntatt ett intervju som vi gjennomførte over Microsoft Teams. Alle intervjuer hadde en varighet på 35-70 minutter. For å forsikre oss om at all informasjon ble fanget opp, ble det tatt lydopptak fra alle intervjuer. Kort tid i etterkant av intervjuene ble disse transkribert, ord for ord.

4.5 Dataanalyse

I kvalitative studier samles det inn store mengder data. Dataanalysen henvender seg til hvordan man går frem for å organisere og analyse datamaterialet. (Johannessen et al., 2011). Vår innfallsvinkel for å analysere datamaterialet var først å bli godt kjent med datamaterialet. Dette gjorde vi ved å lese transkriberingene våre godt slik at vi fikk en god oversikt (Thagaard, 2018). Vi fikk med dette en bedre situasjonsforståelse ovenfor det fenomenet vi studerer, som bidro til for hvordan vi gikk frem for å organisere dataen.

Organiseringen av datamaterialet vårt kan betegnes som en kategoribasert inndeling (Johannessen et al., 2011). Prosessen for hvordan vi skulle organisere dataen vår på en god og oversiktlig måte var tidkrevende, men sett i retrospekt var prosessen tidsbesparende. Vi bestemte oss for å kategorisere datamaterialet basert på vårt teoretiske rammeverk, som betyr at vi i transkriberingene våre var ute etter å identifisere rollene i ansvarlig ledelse gjennom informantenes resonnementer. Vi var også ute etter å identifisere bærekraftige aktiviteter. Med bakgrunn i dette hadde vi fem teoridrevne kategorier; borger, forvalter, visjonær, tjener og bærekraftige aktiviteter. I praksis ble kategoriseringen manuelt behandlet hvor vi printet ut alle transkriberingene og markerte informantenes responser med ulike farger som representerte ulike kategorier. Neste steg for oss var å samle de markerte responsene som tilhørte en bestemt kategori i et dokument. Denne prosessen gjennomførte vi med alle informantene. På denne måten komprimerte vi datamengden ved å kun sette søkelyset på

markerte responser som vi vurderte som relevant for å svare ut problemstillingen. (Thagaard, 2018). Vi skrev oss også et notat som inneholdt refleksjoner for hvorfor utsagnene tilhørte den enkelte kategori, slik at vi i selve analysearbeidet kunne gå tilbake å lese hva som var baktanken med kategoriseringen. I tillegg, utarbeidet vi en tabell hvor vi stikkordsmessig samlet inn funn fra hver informant tilhørende hver rolle, for å enklere se etter sammenligninger og kontraster i datamaterialet. Dette for å kvalitetssikre alle nyanser og detaljer vi fanget opp.

For å belyse hvordan vi arbeidet med dataanalysen har vi utarbeidet en datastrukturmodell. Modellen eksemplifiserer og illustrerer hvordan vi har jobbet for å organisere datamaterialet. Den er deduktivt utledet fordi den baserer seg på teorien vår, men vi har arbeidet abduktivt med den ettersom vi etter hvert oppdaget funn som gjorde at vi ønsket å legge til noen underkategorier. Modellen er ikke et uttømmende bilde av alt vi har gjort, men belyser metodikken i arbeidet med analysen. I analysekapittelet vil vi gå dypere inn i hva modellen gjenspeiler.

Hovedkategorier	Underkategorier	Sitater
BORGER	Bærekraftig bevissthet	"Man har en fisketråler som bruker mye drivstoff, gir utslipp og det er store kvantum fisk som tas opp. Så det at man hele tiden er bevisst på hvordan man vil håndtere disse tingene er viktig"
	Samfunnsansvar	"Vi har et ansvar for å høste av felles fiskeressurser på en bærekraftig måte"
	Endringsvillighet	"Alt som har med miljø og sånne ting å gjøre er redneriet veldig åpent for"
VISJONÆR	Ekstern bevisstgjøring	"Vi prøver å kommunisere eksternt gjennom de kanalene vi har ... Da forsøker vi å fortelle historien vår, og da er bærekraft en del av budskapet i historien vi forteller. Det vi prøver å stå for."
	Internt holdningsskapende arbeid	"... på kontoret snakker vi om det, men ikke når jeg snakker med båtene og mannskapet"
	Skape retning og visjon	"alle blir involvert i det strategiske arbeidet ... det skal på en måte forankre enda bedre hvilken retning vi vil gå i forhold til bærekraft, hvordan fokus vi vil legge, og hvilke mål vi skal sette oss videre".
FORVALTER	Systematisering og strategisk arbeid	"... skal forankre enda bedre hvilke retning vi vil gå i forhold til bærekraft, hvordan fokus vi vil legge og hvilke mål vi skal sette oss videre."
	Forankrede bærekraftig aktiviteter	"Også er det gjenbruk av deler, i stedet for å kjøpe nytt så vedlikeholder vi det gamle"
TJENER	Relasjonelt arbeid	"Ta seg tiden til å snakke med dem, hvordan dem har det, hvordan det går og hvordan hverdagen kan bli bedre ombord"
	Tilrettelegging	"Når dere var ombord så kjørte vi tulling rundt for å ordne det de trenger, alt fra småting til større ting, øreplugger, shampo osv."
	Trygghet	"Det at jeg kan si til familien min når jeg kommer hjem, og at jeg faktisk kommer hjem da, det setter alle stor pris på"
BÆREKRAFTIG VERDISKAPNING	Bærekraftig aktivitet	"Medlemmer av havforskningsinstituttets referanseflåte", "oppdrag fra fiskeridirektoratet", "fishing for litter".

Figur 3 Datastrukturmodell.

4.6 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning

Ved gjennomføring av forskningsundersøkelser, er det viktig å sikre kvalitet i arbeidet. Når en jobber med kvantitative data brukes begreper som reliabilitet og validitet for å kvalitetssikre dataene, mens når en jobber med kvalitative data ser en på pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. (Johannessen et al., 2011). Dette vil vi videre gå nærmere innpå, samt løfte frem hvordan vi har gjennomført litteratursøk og hensyntatt forskningsetikk.

4.6.1 Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet

Når det er snakk om pålitelighet i kvalitativ forskning kan en se likhetstrekk mot reliabilitet i kvantitativ forskning da det omhandler å gi leseren en trygghet av pålitelighet og troverdighet (Johannessen et al., 2011; Thagaard, 2018). Denne påliteligheten kan styrkes gjennom en transparent og detaljert oversikt av fremgangsmåten, inkludert hvordan dataen er samlet inn og analysert (Johannessen et al., 2011). Dette gir leseren grunnlag til å selv vurdere forskningsprosessen (Thagaard, 2018). Vi har gjennom vår oppgave presentert vår metodiske tilnærming i form av hvordan vi har samlet inn data, og hvordan denne dataen har blitt behandlet og bearbeidet. I tillegg er intervjuguidene brukt til vår studie lagt som vedlegg for å gi innsikt i hvordan vi har henvendt oss til våre informanter (se vedlegg 1 og 2). Siden vi har gjennomført en kvalitativ studie er det derimot vanskelig å kopiere forskningen da vi bruker oss selv som instrument, noe som gjør det utfordrende for andre å gjøre tilsvarende tolkninger (Johannessen et al., 2011).

Troverdighet i sammenheng med kvalitative studier ser på om studien faktisk undersøker det som den hadde som intensjon å studere (Johannessen et al., 2011). En kan også se på det som at forskerens funn er representativt i forhold til den studerte virkeligheten. Troverdigheten kan styrkes ved en kritisk gjennomgang av egen analyseprosess. (Thagaard, 2018). En kan ta i bruk to ulike metoder for bygge troverdighet til forskningen. Den ene omtales som vedvarende observasjon, som handler om å skape kunnskap om feltet en skal undersøke. Hensikten med dette er å kunne skille mellom relevant og ikke relevant informasjon når en intervjuer informanter. Den andre metoden er metodetriangulering, som gjøres ved at en gjør feltarbeid gjennom både observasjon og intervju. (Johannessen et al., 2011). Troverdigheten vår er styrket ved at vi skapte kjennskap og bygde kunnskap om feltet vi skulle undersøke i forkant av studien. Dette blant annet gjennom å bygge kjennskap til fiskerinæringen og hvordan de opererer med bærekraft. I tilknytning til dette var det relevant å bygge seg

kjennskap til bedriften vi studerer og hvordan de forholder seg til bærekraft. Vi satt oss i tillegg godt inn i fenomenet bærekraft og hvordan dette påvirker fiskerinæringen.

Hvorvidt resultatene fra studien kan overføres til virkeligheten sier noe om overførbarheten (Thagaard, 2018). Mange sammenligner dette med begrepet generaliserbarhet innenfor kvantitativ forskning (Skilbrei, 2019). I sammenheng med kvalitativ forskning og overførbarhet vektlegges ofte analytisk generalisering. Dette omhandler hvorvidt det kan gjøres analytiske generaliseringer ut fra studien, og er relevant i kvalitative studier hvor en ikke kan gjøre statistiske generaliseringer som innenfor kvantitative studier. (Yin, 2014). Dette omtales også som teoretisk generalisering som relaterer til hvordan en kan trekke slutninger fra studiens analyse til det brukte rammeverket (Bell, Bryman & Harley, 2019). Dette kan forstås som at gjennom denne studien kan en styrke antakelser som ligger til grunn i det teoretiske rammeverket. Videre kan denne kunnskapen benyttes av andre forskere ved at de kan ta i bruk tilsvarende teori eller problemstilling. I kvalitativ forskning kan også overførbarhet omhandle det å etablere forklaringer, fortolkninger, begreper og beskrivelser, som kan ha en nytteverdi på flere områder enn bare det en studerer. (Johannessen et al., 2011). Dette kan også tolkes dit hen at forskningen kan være med å gi en forståelse av sosiale fenomener og ikke bare enkeltstående situasjoner (Thagaard, 2018). En måte å sikre overførbarhet innenfor kvalitative studier, er gjennom refleksjon og åpenhet om eget utvalg (Skilbrei, 2019). Da studien vår kun har til hensikt å se på ledelsen i Hermes og baserer seg på den sosiale virkeligheten der, er det usikkert i hvilken grad våre funn kan overføres til andre utfall og situasjoner. Måten vi bruker rammeverket for å vurdere tilstedeværelsen av bærekraftig ledelse kan likevel ha nytteverdi for tilsvarende kontekster.

Hensikten med bekreftbarhet er å sikre at resultatene i forskningen ikke er påvirket av forskerens subjektive holdninger, men er et faktisk resultat av forskningen (Johannesse et al., 2011). En måte å sikre bekreftbarhet er gjennom en nøye beskrivelse av beslutninger tatt gjennom forskningsprosessen. I tillegg kan bekreftbarheten styrkes ved at fortolkninger støttes opp av annen litteratur eller informantene som har deltatt i undersøkelsen. (Johannessen et al., 2011). Dette har vi gjennomgående vært bevisst på, ved blant annet en bevisstgjøring og beskrivelse for metodiske valg.

4.6.2 Litteratursøk

Ved å knytte valgte problem eller tema i en problemstilling til forskning og relevante perspektiver, begrunnes problemstillingen i faglige kriterier (Thagaard, 2018). Det å bygge et godt grunnlag av kunnskap om det aktuelle forskningsområdet er essensielt i utforming av forskningsspørsmål (Ringdal, 2018). For å innhente relevant litteratur til studien startet vi med omfattende søk på Google Scholar og Oria. Fokuset vårt i starten omhandlet i hovedsak bærekraft, ledelse og fiskeri, dette for å bygge en overordnet kunnskap om den valgte tematikken. I startfasen av studien hadde vi minimalt med kunnskap om fiskerinæringen, og det ble derfor spesielt viktig å tilegne seg mer kunnskap på området. Utover søk på litteratur, tok vi kontakt med en fagansvarlig fra Fiskerihøgskolen ved UiT som ga oss en enkel innføring i sjømatnæringen og hvilken rolle bærekraft har i næringen. Etter hvert som vi ble bedre kjent med den eksisterende forskningen og litteraturen, gjorde vi et valg om at den mest relevante teorien angående ledelse var ansvarlig ledelse. Det var noe mer utfordrende å snevre inn teorien om bærekraft da temaet er veldig bredt og omhandler mange aspekter som er relevant for forskningen. Oppsummert tok vi et valg om å fokusere på bærekraftige aktiviteter innenfor pilarene sosial, økonomisk og miljømessig bærekraft. Dette valget ble tatt parallelt med at problemstillingen ble utformet, slik at vi var bevisst på å velge litteratur som var relevant for å belyse problemstillingen.

4.6.3 Forskningsetikk

Ved gjennomføring av forskning hvor en som forsker er tett på andre personer og deres personopplysninger gjennom intervju eller observasjon er det nødvendig å ta etiske hensyn, dette slik at krav til anonymitet og medbestemmelse ivaretas. (Thagaard, 2018). Det er spesielt tre etiske retningslinjer som må følges; informert samtykke, konfidensialitet og informasjon om konsekvenser av å delta i forskningen (Thagaard, 2018). Dette inkluderer at man i forkant av datainnsamlingen har innhentet samtykke fra deltakende informanter, hvor en har gitt tilstrekkelig informasjon om hva det innebærer å delta i forskningen. Herunder informasjon om hvem som har tilgang til dataen, hvordan dataen behandles og hvordan dataen skal brukes, samt om det er noen negative konsekvenser ved å delta. Ved innhenting av samtykke, er det også viktig å opplyse om at deltakelse i studien er frivillig og at informantene kan trekke seg fra deltakelse uten negative konsekvenser. (Thagaard, 2018). I vår studie mottok informantene i forkant av intervjuene et informasjonsskriv som inneholdt

denne informasjon, samt et samtykkeskjema med forespørsel om samtykke av deltakelse (se vedlegg 3).

Konfidensialitet omhandler hvordan personopplysningene til deltakerne behandles. Personopplysningen skal aidentifiseres slik at man ikke kan identifisere deltakerne gjennom informasjonen de oppgir. I noen sammenhenger kan en derimot komme i konflikt gjeldende viktigheten av deltakerens anonymitet og hvordan fremstille resultater på en pålitelig måte. (Thagaard, 2018). Alle våre informanter er anonymiserte, og dette ble det også tydelig informert om i forkant av hvert intervju gjennom informasjonsskrivet. I studien vår har vi gjort et skille mellom informantene i form av informantgruppe 1 og informantgruppe 2, dette var et bevisst valg for å få frem nyanserte resultater og for å bevare anonymiteten til den individuelle informanten. Til slutt er det viktig at deltakelse i prosjektet ikke gir negative konsekvenser for de som deltar (Thagaard, 2018). Det er i utgangspunktet ikke noen negative konsekvenser for deltakerne i vår studie, da det er tilnærmet ingen risiko ved forskningen eller opplysningene som innhentes.

Siden dette er et forskningsprosjekt som gjennomføres ved et universitet er vi pliktig å melde forskningen inn til NSD - Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste. NSD vurderer prosjekter ut fra forskningsetiske regler. (Thagaard, 2018). Vårt forskningsprosjekt og dets tilknyttede datamateriale er meldt inn og godkjent av NSD. Ved prosjektets slutt vil alt datamaterialet slettes og destrueres på en trygg måte.

5 Analyse

I dette kapittelet skal vi gjøre en analyse av vårt empiriske datamateriale for å identifisere hver enkelt rolle i Hermes sin ledelse, og har gjennom dette til hensikt å kaste lys på problemstillingens «hvordan». Analysedelen henvender seg dermed til den første delen i vår analysemodell hvor vi ønsker å skape innsikt i, og forståelse for tilstedeværelsen av hver enkelt rolle. Analysen vil bli presentert på den måten vi har organisert datamaterialet på, se figur 2. Dette betyr at strukturen for analysen vil følge den enkelte rolle, og funn vil bli presentert i henhold til de underkategorier vi har definert. Når vi løfter frem funnene vil også funn på konkrete bærekraftige aktiviteter komme til syne. Disse aktivitetene kaster lys på tilstedeværelsen av rollene og hva den enkelte rolle utøver i Hermes. Alle funn tilknyttet bærekraftige aktiviteter vil avslutningsvis i analysen bli løftet frem i en oppsummerende tabell. Her vil vi også vise til hvilken rolle som kan være utslagsgivende for den enkelte aktiviteten. Det er videre formålstjenlig å nevne at analysedel 1 gir grunnlag for analysedel 2, hvilket betyr at identifiserte roller setter retning for hvilke kombinasjonsalternativer annengangsanalysen vil bero på.

Ettersom vi er ute etter å identifisere ledelsen i Hermes og deres lederaktivitet, er det funn fra informantgruppe 1 som vil være mest sentral i analysen vår. Likevel, har vi som tidligere nevnt valgt å intervjuer mannskapet med den hensikt i å skape et nyansert bilde for tilstedeværelsen av bærekraftig ledelse. Informantgruppe 2 vil ikke være like sentrale, men funnene fra denne gruppen vil bli benyttet til å underbygge funn fra gruppe 1, eller for å skape nyanser i kontrast med gruppe 1. Vi anser det derfor mest hensiktsmessig og ryddig å kun presisere når vi benytter funn fra informantgruppe 2. Dette betyr at funn fra informantgruppe 1 er det vi i hovedsak beror analysen på, og ved bruk av funn fra informantgruppe 2 vil dette kun bli presisert. Ettersom vi tidligere har argumentert for hvorfor borgerrollen må være til stede for å kunne utøve resterende roller, er det naturlig å starte analysearbeidet med borgerrollen.

5.1 Borgeren

Ut fra vår operasjonalisering av borgerrollen har vi noen forventninger til hvordan borgeren kommer til uttrykk hos ledelsen. Vi har en forventning om at bærekraftige verdier er forankret i ledelsen og at de er bærekraftig bevisst. Vi har også en forventning om at ledelsen er opptatt av sitt samfunnsansvar, med et ønske om å bidra positivt for samfunnet, samt initiere til

positive endringer. I arbeidet med å organisere datamaterialet vårt, ble følgende underkategorier utarbeidet; bærekraftig bevissthet, samfunnsansvar og endringsvillighet. Før vi går videre med å presentere funn, vil vi presisere at funn tilknyttet borgerrollen vil bli fremstilt fra informantgruppe 1. Det er kun i underkategorien endringsvillighet at funn fra informantgruppe 2 vil bli løftet frem. Dette fordi den bærekraftige bevisstheten til gruppe 2 ikke forstås som et resultat av borgeren, men av en annen rolle. I likhet med dette, vil forståelsen for samfunnsansvaret til gruppe 2 også forstås ved hjelp av andre roller. Vi vil i det følgende vise til funn tilknyttet borgerrollen.

Bærekraftig bevissthet

For ledelsen i Hermes handler bærekraft om å ta hensyn og å gjøre ting ordentlig. Det handler om å ha dårlig samvittighet, eller en uro i seg for hva de kan gjøre bedre. Det handler også om verdiskapning, høsting av evigvarende ressurser, en opprydning i gamle synder og å tenke på fremtiden. Samtlige informanter legger særlig vekt på det miljømessige aspektet ved bærekraft, og begrunner dette med arbeidets karakter og viktigheten av å ikke forringe mer enn nødvendig. *«... man har en fisketråler som bruker mye drivstoff, gir utslipp og det er store kvantum fisk som tas opp. Så det at man hele tiden er bevisst på hvordan man vil håndtere disse tingene er viktig»*. For ledelsen innebærer dette blant annet å spare miljøet for påvirkning, spare drivstoff og minimere utslipp, rydde søppel og vedlikeholde gammelt utstyr. Men bærekraft for ledelsen handler også om det sosiale og økonomiske aspektet. Det dreier seg om *«... å bidra til samfunnet og å gi noe tilbake til samfunnet»*, og følgende informant legger til hvordan de nesten kaster penger rundt seg med bidrag til samfunnet gjennom for eksempel sponing av idrett for barn og unge. En annen løfter frem at det dreier seg om å holde folk i arbeid og å skape arbeidsplasser, ikke bare for bedriftens ansatte, men også for de ansattes familier. Flere informanter er også inne på dette med å forvalte fisken riktig, noe som særlig retter seg mot en bevissthet overfor den økonomiske siden av bærekraft. *«Det handler om å forvalte fisken riktig slik at vi har den i evig tid, og som omhandler hvor vi fisker, overfiske, hvordan vi fisker, hva vi har av utstyr og hvordan vi bruker det»*.

Informantgruppe 1 viser på mange måter til hvor sammensatt begrepet bærekraft er, og ikke minst til en forståelse for hva bærekraft er og de tre pilarer. Sentralt hos samtlige informanter er gode refleksjoner for hva bærekraft handler om for bedriften, som kan indikere en bærekraftig bevissthet blant informantene. En informant sier også at bærekraftsperspektivet ligger i bakhodet, og som for eksempel gjør seg gjeldende i ulike beslutninger. Følgelig sier

informanten at «*Bærekraft for Hermes, det er liksom holdningen til alt rundt oss, holdningen til det vi driver på med*». Dette opplever vi sier noe om at det er noen verdier tilknyttet bærekraft som er forankret i ledelsen og som manifesterer seg i det de gjør, noe som også kan sees i sammenheng med forvalterrollen. Basert på det ovennevnte, er et sentralt funn i tilknytning til borgerrollen en bærekraftig bevissthet blant ledelsen. Dette kan også sees i sammenheng med rollen som visjonær ved at ledelsen jobber aktivt med bevisstgjøring internt, noe som viser til hvordan rollene i noen grad overlapper hverandre.

Samfunnsansvar

Hos samtlige informanter er det også en bevissthet overfor deres samfunnsansvar, selv om de har ulike måter å uttrykke dette på. Vi vil følgende løfte frem noen utsagn som viser til dette; «*Vi har et ansvar for å høste av felles fiskeressurser på en bærekraftig måte*», «*... å ta vare på de fiskeressursene vi har*», «*... å ikke forringe mer enn nødvendig*», «*... å forhindre sult, forsyne verden med næring*». Det som indirekte og direkte er sentralt i disse utsagnene er en felles forståelse for ansvaret i å fiske og forsyne verden med mat, i tillegg til å gjøre dette på en «ordentlig» måte. Enkelte informanter legger også til andre ansvar. En informant sier for eksempel at de har et ansvar for å bidra til å skape og opprettholde vekst rundt seg. En annen sier at de har et ansvar for å motvirke næringens dårlige renommé gjennom å være transparent. Basert på det overnevnte og vårt helhetsinntrykk fra samtlige informanter, har vi en forståelse av at alle informantene har en opplevelse av hva som er Hermes sitt samfunnsansvar, og anerkjenner dette. Vi anser dette videre som et viktig funn blant informantgruppe 1, da det å erkjenne sitt samfunnsansvar er sentralt i borgerrollen.

I sammenheng med samfunnsansvaret, er ledelsen opptatt av å bidra. Samtlige informanter hevder de har et ønske om å være et bærekraftig fiskeri, selv med en viten om at det koster bedriften mer i form av tid, penger og andre ressurser. En informant nevner blant annet at «*Alt det vi gjør, gjør vi kanskje med tap økonomisk, men vi bidrar til et mer bærekraftig fiskeri, et fiskeri som kan vare litt lengre enn hvis vi bare går løs og fisker det vi kan*». En annen løfter frem hvordan de kunne tjent mer penger i nuet dersom de ikke var opptatt av bærekraft, og kun drevet «*business as usual*». Andre løfter frem hvordan Hermes ønsker å være et konsern som tar vare på de ressursene de har, og at det ville være helt meningsløst å gjøre ting som ikke var bærekraftig. Flere nevner også hvordan de ønsker å bidra til vekst omkring seg. Et eksempel på dette er ledelsens holdning til valg av leverandører og tilbydere. En informant sier blant annet følgende «*Hvis vi kan kjøpe ting her, ta lokalt og det som er nært, så gjør vi*

det». De ulike utsagnene reflekterer et rederi som jobber for et bærekraftig fiskeri og en bærekraftig fremtid, selv om det ikke gir de største økonomiske fordelene her og nå. Dette opplever vi reflekterer rederiets holdning til bærekraft og et oppriktig ønske om å bidra til den bærekraftige utviklingen, som i tilknytning til borgeren er vurdert som et sentralt funn.

Endringsvilje

Basert på de ovennevnte funnene tyder det på at ledelsen er villige til å strekke seg for å gjøre ting «ordentlig». Ønske om å bidra reflekterer for oss en ledelse som initiativtaker for positiv endring med stor endringsvillighet. Dette gjenspeiler seg både i informantgruppe 1 og informantgruppe 2.

I informantgruppe 1 blir Hermes karakterisert som nytenkende, åpen og ærlig. De liker å være med på ting, og har et ønske om å være med på det som kan skape noe positivt. Enkelte informanter løfter frem ulike ting som har blitt utprøvd for å spare miljøet for påvirkning. To av informantene nevner blant annet et forskningsprosjekt i samarbeid med UiT, hvor målet er å finne en alternativ løsning på garnet de bruker for å være mer miljøvennlig. I den forbindelse har de vært med å teste ut løsninger, men de har enda ikke vist seg å være en suksess. Ledelsen viser med dette en vilje til å teste ut andre ting til fordel for deres påvirkning på miljøet. Dette gjenspeiler seg også hos informantgruppe 2, der samtlige nevner eksempler på aktiviteter og løsninger som de har bidratt til å teste ut. En informant sier også følgende «*Alt som har med miljø og sånne ting å gjøre er rederiet veldig åpent for*», en annen sier «*Det er rederiet som hele tiden har fokus på at vi skal være så grønne som mulig*». Det kommer også frem hos enkelte i informantgruppe 2 at det er ledelsen som initierer forsøkene, i tillegg til andre bærekraftige aktiviteter som mannskapet er med på å jobbe ut og har i sin arbeidshverdag. Informantene er likevel tydelig på at enkelte ting er det mannskapet selv som tenker på, for eksempel i forbindelse med å ikke la ting stå på som bruker energi når det ikke er nødvendig. Samtlige i ledelsen nevner også at det trolig er mye mer de kan gjøre for å i større grad bidra til en bærekraftig utvikling, og vi forstår at de er åpne for å gjøre mer. Det ovennevnte kan tyde på en stor endringsvilje blant ledelsen, noe som er et viktig funn knyttet til borgerrollen. Det vil i det følgende være naturlig å gå over på analysen for visjonæren, ettersom denne omsetter borgerens perspektiv til verdier og visjoner.

5.2 Visjonæren

I fortsettelsen av analysen skal vi nå ta for oss rollen som visjonær. Gjennom vår operasjonalisering har vi en forventning om at visjonæren kommer til syne ved å kommunisere bedriftens bærekraftige verdier og visjoner, internt og eksternt. Videre er holdningsskapende arbeid et sentralt nøkkelord for å beskrive visjonæren. I organiseringen av datamaterialet vårt ble tre underkategorier identifisert; eksternt bevisstgjøring, internt holdningsskapende arbeid, og skape retning og visjon.

Eksternt bevisstgjøring

Eksternt bevisstgjøring er et sentralt fokus hos ledelsen, og noe de jobber aktivt med. Det ble i 2016 opprettet en egen stilling tiltenkt å jobbe med denne type oppgaver. Dette gjøres gjennom sosiale medier, nettside og årsrapporter, samt ved deltakelse på utdanningsmesser og foredrag på universitet. De har til og med sendt livesendinger fra båten på Tromsø Internasjonale Filmfestival. Hensikten deres med denne type bevisstgjøring er å rette et større fokus på hvordan en næring som ofte blir sett på som versting når det gjelder bærekraft faktisk kan bidra på en positiv måte. De ønsker å være åpen og transparent om hva de gjør og hvordan de arbeider. I dette arbeidet er de også opptatt av å fortelle hvordan de tre pilarene for bærekraft er til stede i deres arbeid. En informant påpekte *«Vi formidler hvordan vi forsøker å ta vare på de ressursene vi har, er åpen og transparent, fordi det har vært mye negativt som fiskefusk og andre ting i næringen»*. En annen nevnte også *«Vi prøver å kommunisere eksternt gjennom de kanalene vi har ... Da forsøker vi å fortelle historien vår, og da er bærekraft en del av budskapet i historien vi forteller. Det vi prøver å stå for»*. Dette ser vi på som sentrale funn knyttet til bevisstgjøring eksternt.

I tillegg til et ønske om en generell formidling for hva de holder på med, har de også et ønske om å nå ut til aktuelle interessenter i bransjen. Dette for å tydeliggjøre eget budskap og for å tiltrekke seg aktuelle kunder og leverandører som har tilsvarende bærekraftige verdier. Deres største kunde er Espersen som har stort fokus på bærekraft og kvalitet i sin produksjon, og derfor også er veldig bevisst på dette når de velger sine leverandører. Dette viser hvordan ledelsen har lyktes med å forankre sitt budskap eksternt omkring bærekraft på en måte som gjør at Espersen har sett på Hermes som en verdifull leverandør. Espersen har til og med brukt Hermes i sin egen markedsføring for å fremme viktigheten av budskapet om bærekraft. Dette ble tydeliggjort av en informant som nevner følgende *«Espersen er en stor, seriøs og*

ordentlig aktør, med et stort krav om bærekraft hos Hermes». Dette med å være transparent og å formidle bedriftens bærekraftige budskap er et viktig funn tilknyttet visjonæren.

Internt holdningsskapende arbeid

Gjennom funn fra borgerrollen får vi inntrykk av en samlet ledelse overfor bærekraft, og som deler like tankesett og verdier. Ettersom vi studerer en ledelse, er det tenkelig at det kan være en person som besitter denne rollen mer enn andre. Basert på dette kan vi forstå et vellykket holdningsskapende arbeid blant medlemmene i ledelsen. Det er likevel det holdningsskapende arbeidet overfor de ansatte vi har vært ute etter å avdekke.

Basert på funn knyttet til informantgruppe 2, synes ikke visjonæren å være like godt til stede. Det kommer blant annet frem fra en informant at *«Jeg vet ikke hva som menes med bærekraft»*. En annen informant sier at den ikke vet hva bærekraft er, og tilføyer at en selv ikke har et forhold til det. Den manglende forståelsen for bærekraft kan forstås gjennom flere funn fra informantgruppe 1. En informant sier at *«... man bruker ikke bærekraftbegrepet gjennomgående, men det er liksom i alt vi gjør»*. En annen informant sier at *«... på kontoret snakker vi om det, men ikke når jeg snakker med båten og mannskapet»*. Det kommer også frem av en informant at måten de arbeider med et holdningsskapende arbeid er gjennom implementering av arbeidsoppgaver, og ikke verbal kommunikasjon hvor begrepet bærekraft er sentralt. Visjonærens rolle i å formidle et bærekraftig budskap, samt viktigheten for hva ledelsen ønsker med de bærekraftige aktiviteter er mangelfull. Likevel sier en annen fra informantgruppe 1 at *«Det er langsiktig holdningsskapende arbeid i forhold til bedriftskultur. Å snakke om bærekraft og å drive med bevisstgjøring»*. Hvorvidt dette gjøres, kan diskuteres basert på de ovennevnte informantenes uttrykk fra gruppe 2. Likevel sier de to resterende informantene fra denne gruppen at de kjenner til begrepet, og kan i større grad reflektere over hva bærekraft betyr, noe som bekrefter sistnevnte utsagn fra gruppe 1. Det er også viktig å nevne at alle informanter fra gruppe 2 synes å være bevisste på å ta vare på miljøet og å gjøre miljøvennlige handlinger, og kan resonnerer over enkelte bærekraftige aktiviteter som de er en del av. Dog, når det gjelder hvordan de har opparbeidet seg forståelsen og bevisstheten omkring bærekraft i Hermes, påpekes det av alle i informantgruppe 2 at det ikke har vært noen sentrale personer i ledelsen som har gjort dem bevisste på dette. Det har kommet fra dem selv og påvirkningen fra samfunnet. Dette understøtter de førstnevnte uttrykkene fra gruppe 1, og det interne holdningsskapende arbeidet blir i mindre grad synlig.

Vårt helhetsinntrykk er at det er en kontrast på tvers av bedriften, hvor ledelsen har mye kunnskap om bærekraft og kjennskap til hvorfor de driver med bærekraftige aktiviteter, mens mannskapets kjennskap er noe fraværende. Selv om det ser ut som de har lyktes med å implementere en rekke bærekraftige aktiviteter, er ikke visjonæren nok til stede for å kommunisere hvorfor dette gjøres. Videre har dette resultert i et skille omkring bevissthet, hvor enkelte ansatte ikke har like god forståelse og engasjement. Årsaken til dette kan derimot skyldes at det ikke eksisterer en visjon som gjenspeiler bedriftens bærekraftige budskap og mål omkring de bærekraftige aktivitetene. Den manglende visjonen i bedriften nevner også flere fra informantgruppe 1, og vurderes som et sentralt funn i tilknytning til visjonæren.

Skape retning og visjon

Det kommer fram gjennom intervjuene med informantgruppe 1 at ledelsen i Hermes jobber med å utvikle et strategidokument. Hensikten med dette er å sette tydelig mål for hvordan ledelsen skal jobbe videre med bærekraft, samtidig som det er et behov for å utvikle en tydelig visjon som gjenspeiler ønsket om å drive bærekraftig. Dette fordi de har et ønske om å bli enda mer bærekraftig, samt flinkere til å fremme egen visjon. En del av dette strategiarbeidet fokuserer på å velge ut konkrete bærekraftsmål som skal bidra til å skape retning og visjon for bedriften. En informant nevnte i denne sammenheng «... å være nytenkende, være på, ha døren åpen, vi skal ha kvalitet i alt vi gjør, alt skal være ordentlig». Samtidig påpekes det også hvordan dette er en prosess hvor alle i ledelsen blir involvert. En informant påpeker dette ved å si at «Alle blir involvert i det strategiske arbeidet ... det skal på en måte forankre enda bedre hvilken retning vi vil gå i forhold til bærekraft, hvordan fokus vi vil legge og hvilke mål vi skal sette oss videre». En annen informant trekker også frem hvordan strategiarbeidet skal være bidragsytende i å skape et økt fokus på bærekraft. Her er visjonæren synlig ved at ledelsen i Hermes jobber med å skape en tydeligere visjon for hvordan de skal jobbe med bærekraft. Gjennom fokuset på åpenhet, kvalitet og nytenking ser en også hvordan ledelsen har fokus på å skape en visjon gjennom borgeren sin tankegang om endring og samfunnsansvar. Samtidig som alle i ledelsen involveres slik at denne tankegangen blir godt implementert og forstått av alle.

Visjonæren synliggjøres i ledelsen ved at den er med på å skape retning for visjoner og mål når det gjelder bærekraft. Som nevnt har den bidratt med å sette i gang arbeid med en strategi for å kunne jobbe videre og bli enda mer bærekraftig. Det er derimot nødvendig med en

forvalter for å lykkes med gjennomføring av de faktiske handlingene i strategien. Dette kommer vi nærmere inn på videre i analysen om forvalteren.

5.3 Forvalteren

Videre i analysen skal vi ta for oss funn tilknyttet rollen som forvalter. Operasjonaliseringen vår viser til to sentrale oppgaver for forvalteren; å ta beslutninger i henhold til bærekraftige verdier, samt forankre og implementere bærekraftige initiativer i systemer og prosesser. Med bakgrunn i dette forstår vi at forvalteren kan synliggjøres gjennom bedriftens bærekraftige aktiviteter. Sentralt i organiseringen av datamaterialet vårt ble to underkategorier identifisert; systematisering og strategisk arbeid, og forankrede bærekraftige aktiviteter.

Systematisering og strategisk arbeid

Det påbegynte strategiarbeidet satt i gang av visjonæren krever en forvalter for å lykkes med gjennomføringen, samt arbeidet med å sette de bærekraftige aktivitetene i system. Flere fra ledelsen trekker frem at dette er en del av jobben de nå holder på med. En del av strategiplanen de nå jobber med er å velge ut konkrete bærekraftsmål som de vil jobbe med for å bli mer bærekraftig. Dette viser at de er opptatt av å sette konkrete mål basert på den ønskede visjon for å oppnå mer bærekraftig aktivitet. Samtidig er de opptatt av å systematisere den bærekraftige aktiviteten de allerede utøver. En informant påpekte at «... *skal forankre enda bedre hvilke retning vi vil gå i forhold til bærekraft, hvordan fokus vi vil legge og hvilke mål vi skal sette oss videre*». Det er altså tydelig at de ser et behov for å forankre den eksisterende aktiviteten i en strategi som samtidig setter fokus på hvordan arbeide videre med bærekraft. Forvalteren er altså tilstedeværende og jobber aktivt med systematisering og strategiarbeid. Dette kan også i seg selv sees på som en bærekraftig aktivitet, da det å arbeide med strategi sees på som en form for økonomisk bærekraft. En del av strategiarbeidet er i tillegg involvering av de aktuelle interessentene, herunder blant annet styret. Dette nevner en informant som tar opp at en del av planen med strategien er at den skal forankres i hele bedriften, det vil også si styret. En informant påpekte følgende «... *bruke rammeverket til å kunne lage oss mål og følge de helt opp til styret*».

En del av de strategiske valgene som tas av ledelsen er hvem de skal selge fisk til, hvem de skal samarbeide med, samt hvilke prosjekter de vil være en del av. Alle disse avgjørelsene krever en beslutningstakende forvalter. Andre vurderinger de tar i forhold til strategi er om de skal kjøpe nytt eller bruke gammelt. En informant trekker blant annet inn hvordan teknologien

stadig utvikler seg og at dette gjør at båter bare blir bedre og bedre. De kan derimot ikke kjøpe nytt hver gang da dette ikke er bærekraftig. Det nevnes at *«Det er litt sånn start, stopp, gass, brems - når skal man ta sats for å gjøre de store investeringene for å komme oss videre fra det fartøyet vi har i dag»*. Her ser en hvordan forvalteren kommer til syne gjennom handling, og beslutninger basert på et bærekraftig kompass.

Forankrede bærekraftige aktiviteter

Vi ser tilstedeværelsen av en forvalter gjennom en rekke bærekraftige aktiviteter, ettersom vi forstår at flere aktiviteter krever en forankring i bedriften for at andre skal kunne gjennomføre dem. Slike aktiviteter har vi identifisert og er i stor grad sentrert rundt fiskeri og hvordan de opererer på båten. Det kommer også fram at Hermes utøver bærekraftige aktiviteter utover det som skjer på båten. Enkelte aktiviteter har allerede kommet til syne i analysen av borgeren. Videre skal vi presentere noen av de andre bærekraftige aktivitetene som belyser tilstedeværelsen av forvalterrollen.

Hermes har i noen år vært en del av prosjektet Fishing for Litter som innebærer at de tar med seg avfall de finner på havet inn til land. Dette påpekes av informantgruppe 2 som sier at denne aktiviteten har blitt en del av deres arbeidsrutiner, og at de ser på det som en selvfølge å utføre denne aktiviteten. En annen del av deres rutiner er arbeidet de gjør for Havforskningsinstituttets referanseflåte ved at de tar mål av fisken de tar opp fra havet. Dette for å bidra i arbeid med å evaluere fiskebestandene i forhold til kvotesetting. Alle informantene i informantgruppe 2 dro dette fram som en del av deres bærekraftige arbeid. De bidrar også inn mot Fiskeridirektoratet sitt arbeid i å åpne og lukke felt på havet. Dette utføres ved at de har med seg Fiskeridirektoratet noen døgn i året på båten. I tillegg til disse samarbeidene har de også rutiner på å ikke kjøpe unødvendig nytt, men heller vedlikeholde gammelt utstyr. Dette gjelder verktøy, maskiner og andre tekniske deler på båten. En informant nevnte blant annet følgende *«... også er det gjenbruk av deler, i stedet for å kjøpe nytt så vedlikeholder vi det gamle»*. I tillegg nevnes det også av begge informantgruppene at det er en bevissthet om å ikke kaste søppel på havet, samt å sortere den søpla de selv samler opp på båten. All denne bærekraftige aktiviteten viser til hvordan det er tatt et aktivt valg om å både være delaktig i samarbeid med viktige aktører, samt ha et fokus internt på hvordan opptre mer bærekraftig. Dette synliggjør en forvalter som omsetter borgerens ønsker til handling.

Så langt i analysen har vi trukket frem rollene som fokuserer på å initiere, forankre og kommunisere bærekraft og aktiviteter, men ifølge rammeverket vårt er det også viktig å legge til rette for at de som skal utføre aktivitetene har det bra. Dette referer til tjeneren som vi i det følgende skal belyse funn fra.

5.4 Tjeneren

Den siste rollen som er gjenstand for analysen, er tjeneren. I vår operasjonalisering av tjeneren referer vi til en ledelse som er opptatt av sine interessenters behov, velvære og trygghet, noe som innebærer å arbeide for å skape gode relasjoner og tilrettelegge for at interessentene har det bra. Sentralt i organiseringen av datamaterialet vårt ble tre underkategorier identifisert; relasjonelt arbeid, tilrettelegging og trygghet. Vi vil i det følgende presentere funn i henhold til disse kategoriene.

Relasjonelt arbeid

Blant informantgruppe 1 er det en gjennomgående enighet i hvordan ledelsen tilnærmer seg de ansatte på. Skildringene til informantene retter seg i stor grad til et relasjonelt arbeid og det å utvise omsorg. Samtlige informanter skildrer viktigheten av å bry seg om de ansatte. For ledelsen handler det om å «... *ta seg tiden til å snakke med dem, hvordan dem har det, hvordan det går og hvordan hverdagen kan bli bedre ombord*», en annen informant sier at «*Vi er opptatt av å høre hvordan de ansatte har det, og å oppfatte hvordan de har det både fysisk og psykisk*». En informant legger også til at når båten er i land, tar de seg alltid tid til den uformelle samtalen over en kaffe, selv om de har en million ting å gjøre. Følgende informant sier videre at det er ingen problemer som er for store eller små, for å kunne prate med informanten om. En annen legger til hvordan dette er med på å vise omsorg og ansikt, og at det bidrar til å unngå avstander mellom ledelse og mannskap. Informanten sier at «... *de er jo kollegaene våre de også, vi bare ser de så sjeldent da båten er i drift nesten alle dager i året*». Informanten sier at det derfor er viktig å være ombord når det lar seg gjøre, selv om det kun er for å sitte der en dag å arbeide og å vise interesse.

Selv om det ovennevnte retter seg til mannskapet, synes det også å være en bevissthet omkring dette seg imellom. En informant sier for eksempel at det å være tilgjengelig for hverandre på kontoret også er viktig for dem, hvor de forsøker å ta seg tiden til en kaffe om morgenen for å høre hvordan hverandre har det. De er også opptatt av å inkludere hverandre. En informant sier blant annet at «*Vi er opptatt av å inkludere og informere hverandre, selv om*

det ikke angår andre i deres arbeid». En annen uttrykker også at de er opptatt av inkludering av mannskapet vedrørende for eksempel tiltak som angår dem. Følgende informant løfter frem et eksempel fra et prosjekt, hvor de involverte de ansatte med å finne løsninger på hvordan prosjektet rent praktisk kunne la seg gjennomføre ombord. «*Der var de mildt sagt involvert*». Involvering av mannskap kommer også til uttrykk blant informantgruppe 2. En informant sier blant annet at når rederiet sender noe nytt ut med båten som mannskapet skal teste ut, er de i ettertid svært opptatt av å høre hva mannskapet mener om tiltaket og hva de kan gjøre bedre. Følgende informant legger også til at når noe skal testes ut, er det et godt samarbeid mellom båt og ledelse. «*Det er ikke sånn, nå skal dere gjøre sånn*». Det er en dialog mellom partene hvor ledelsen er opptatt av å diskutere muligheten for å gjennomføre tiltak. Dette fordi ledelsen anerkjenner at mannskapet besitter viktig informasjon og kompetanse i forhold til gjennomførbarhet.

Blant informantgruppe 1 kommer det også frem at ledelsen er opptatt av å behandle folk med respekt, rettferdighet og ærlighet. En informant sier blant annet følgende «*Vi behandler folk med respekt uansett stilling, hvem du er, eller hvor lenge du har arbeidet her. Og vi anerkjenner den jobben alle gjør*». Det er også viktig for ledelsen at mannskapet kan stole på dem, og det å bygge tillit er derfor en viktig jobb. En informant sier blant annet at dette inkluderer at mannskapet skal kunne stole på ledelsen, at det som blir nevnt ikke bringes videre. Følgende informant sier også at «*Jeg står for det jeg sier, og gjør jeg noe dumt så endrer jeg det*».

Det ovennevnte som løftes frem referer etter vår oppfatning til å skape gode relasjoner, og er et viktig funn knyttet til tjeneren. Både med å vise ansikt og omsorg, ta seg tid til å prate, involvere og anerkjenne hverandre. Vi opplever at dette kommer til uttrykk gjennom informantgruppe 2, som snakker varmt om ledelsen og deres arbeidsplass. Flere informanter sier at de har et godt forhold til ledelsen og at det er et løssluppent forhold. De beskriver også miljøet de er en del av som godt, og at de har en trivelig arbeidsplass med godt samhold og en god dialog med ledelsen. I denne sammenheng nevner også en informant at det er nok på grunn av disse forholdene at det er lite utskiftning av mannskap. En informant sier også at grunnen til at personen ønsket å begynne i Hermes var på grunn av bedriftens gode rykte på å være ordentlig, og at det er gode sosiale forhold i bedriften. En informant fra informantgruppe 1 understreker også at det er lite folk som slutter og mange som ønsker å begynne.

Tilrettelegging

Det er blant informantgruppe 1, en gjennomgående enighet om at det å tilrettelegge for at mannskapet ombord skal ha det best mulig, er en viktig jobb. Flere informanter påpeker viktigheten av at alt skal være på stell, samt tilrettelagt for at mannskapet har det de trenger og kan trives. En informant sier blant annet at «*Mannskapet ombord skal ha god mat, ordentlig lugarer og alt på stell*». Det løftes også frem at dersom ansatte ber om noe, forsøker ledelsen å etterkomme dette på best mulig måte. En informant nevner et eksempel på dette «*Når dere var ombord så kjørte vi tulling rundt for å ordne det de trenger, alt fra småting til større ting, øreplugger, shampo osv.*». En annen informant sier at de har fokus på at mannskapet blir fraktet til og fra båten på en måte som er greit for dem. Dette sier noe om ledelsens arbeid for å imøtekomme eventuelle behov, samt å forsøke å tilrettelegge for trivsel og velvære. Det ovennevnte gjenspeiler seg også i informantgruppe 2. Gjennomgående hos disse er en opplevelse av en ledelse som er opptatt av at alt skal være i orden. En informant sier for eksempel at «*Rederiet er opptatt av at alt skal være i orden*», en annen nevner at «*Jeg tror rederiet har fokus på at alt skal være bra med tanke på trivsel og båt*». Selv om informantene skildrer hva de tror og mener ledelsen er opptatt av, er det også en samstemthet blant informantgruppe 2 om at de opplever forholdene på båten som gode. En av informantene løfter også frem at ledelsen fikser ting når de trenger det.

Blant samtlige informanter i informantgruppe 1 løftes det også frem hvordan de har tilrettelagt for at mannskapet skal ha den beste internettilgang når de er ute på havet. Dette gjenspeiler seg i informantgruppe 2, hvor alle informantene nevner hvor viktig internettilgangen er for dem og deres trivsel. En informant uttrykker for eksempel at internettet er så bra, at det ikke er et problem å komme i kontakt med de hjemme, noe som er viktig for informanten. En annen sier at det er så godt tilrettelagt for dem, at det nesten er som å være hjemme. Det å tjene de ansatte for å imøtekomme deres behov og tilrettelegge for trivsel ansees som et sentralt funn i tilknytning til tjenerrollen.

Trygghet

For informantgruppe 1 er det også viktig å skape en trygg arbeidsplass. En måte ledelsen bidrar til å sikre en trygg arbeidsplass er ifølge en informant å drive bærekraftig. Informanten sier at «*... dette gjør vi for å skape et sikkert rederi slik at de ansatte har et arbeid og gå til, får lønn og kan ivareta deres familier*». Informanten begrunner videre at dersom man ikke er opptatt av å drive bærekraftig i dag, bli man mindre levedyktig.

En annen måte ledelsen forsøker å skape en trygg arbeidsplass på er å sørge for at alt er på stell. Vi har tidligere vært innom hvordan ledelsen tilrettelegger for at ting skal være ordentlig. Men en informant referer også til tilrettelegging i forhold til sikkerhet, hvor informanten tar imot henvendelser og bearbeider disse for å skape en trygg arbeidsplass. En annen informant legger til at de er opptatt av kursing for at mannskapet skal kunne vite hva de skal gjøre dersom noe oppstår om ombord. Informanten sier også at det har blitt gitt kurs som de egentlig ikke trenger, men som ledelsen har ønsket at mannskapet skal ta. En av informantene i informantgruppe 2 løfter også frem kursing, og referer til kurs som beskriver håndtering av avfall, søppel og energiforbruk. Men også kurs innenfor HMS-regler og håndteringsprosedyrer. Informantgruppe 1 uttrykker også at de er opptatt av at de ansatte skal ha gode arbeidsvilkår. Det kommer likevel ikke tydelig frem hva gode arbeidsvilkår innebærer. En annen informant løfter også frem at de har gode pensjon- og forsikringsordninger.

Når det gjelder informantgruppe 2, er det tydelig at disse opplever at det er ordnede forhold. En informant sier blant annet «*Alt er i orden. Lønnen kommer når den skal, og alt er på stell. Har ikke noe å klage på*». Det blir også nevnt av en informant hvor viktig det er med faste byttedager, at mannskapet mønstrer av som planlagt. «*Det at jeg kan si til familien min når jeg kommer hjem, og at jeg faktisk kommer hjem da, det setter alle stor pris på*». En annen informant referer til strenge koronarutiner som ledelsen iverksatte når koronapandemien brøt ut. Dette var ifølge informanten for å ta hensyn til smittefare og drift av båt, og skapte en trygghet for mannskapet som mønstret på.

Ledelsen synes også å være opptatt av sine interessenters trygghet og velværet. For eksempel nevner en informant fra gruppe 1 at de er opptatt av at deres interessenter eksternt skal ha gode arbeidsvilkår, samt føre den samme policyen som Hermes. Som det fremgikk i delkapittelet om bedriften, har også Hermes et sporingssystem for å gi kunden mulighet til å følge fiskens verdikjede. Pakkene med fisk er med dette systemet ID-merket, hvor kunder får informasjon om innhold, fangstdato, temperatur og kvalitet, i tillegg til om fangsten kommer fra en bærekraftig bestand. Dette anser vi som en bærekraftig aktivitet sterkt knyttet til å skape trygghet overfor kunden, noe som flere informanter også er inne på og understøtter. Å sikre trygghet for kunden på disse måtene er dermed sentrale funn tilknyttet tjeneren.

5.5 Bærekraftige aktiviteter

Gjennom analysen av rollene har vi belyst noen av de bærekraftige aktivitetene som praktiseres i Hermes. Nedenfor følger en samlet oppsummering av disse, som senere har til hensikt å bistå annengangsanalysen.

Når det kommer til sosial bærekraft viser funn at dette står sentralt hos ledelsen. Det kommer fram fra begge informantgruppene at det å ha et godt arbeidsmiljø er viktig. For informantgruppe 2 kommer dette til uttrykk gjennom tilrettelegging av gode fasiliteter på båten, som for eksempel godt internett, TV og muligheten til å prate med de hjemme. Det kommer også fram at ledelsen er gode til å lytte, samt følge opp dersom det er noe de trenger eller har behov for. Samtidig er det mye fokus på inkludering og involvering for å skape trivsel. Dette tyder på en god tilstedeværelse av rollen som tjener. Videre er også ledelsen opptatt av hvordan de kan bidra til samfunnet ved å rette fokus på sitt samfunnsansvar. De driver blant annet en lokal butikk i Loppa kommune som er til stor verdi for lokalsamfunnet. I tillegg gir de tilbake til lokalsamfunnet gjennom bidrag til idrettslag og festivaler. De støtter også opp under lokal næring ved å bruke lokale leverandører til innkjøp av diverse deler og utstyr. Disse aktiviteten viser til at borgeren og forvalteren er tilstedeværende i ledelsen. Videre er de også opptatt av å kunne dokumentere at de fisker på en bærekraftig måte. Dette gjøres ved en ID-merking av all fisk som selges, for å gi kunder mulighet til å sjekke hvor den er fisket, hvem som har fisket den og når den er fisket. På den måten kan de sikre en bærekraftig livssyklus for produktet sitt, samtidig som det gir kunden en trygghet. Å gjøre denne informasjonen tilgjengelig viser til tilstedeværelsen av tjeneren.

Videre gjennomføres det en rekke aktiviteter som viser til økonomisk bærekraft. Det kommer fram at de for tiden jobber med å utarbeide en strategi som skal nedfelles med et spesielt fokus på bærekraft. Her har de plukket ut noen spesifikke bærekraftsmål de vil fokusere ekstra på for å oppnå en mer bærekraftig drift. Samtidig er de aktivt involvert i å jobbe med innovasjon og utvikling gjennom å blant annet delta i prosjekter som har som formål å lage mer miljøvennlig fiskeutstyr. De deltar også i sentrale samarbeid som relateres til bærekraft, som for eksempel Fishing for Litter der de tar med seg alt av søppel de finner på havet inn til land. Andre sentrale samarbeid er med Havforskningsinstituttets referanseflåte hvor de tar prøver av fisken, som gir verdifull informasjon for å overvåke fiskebestander. Dette er relatert til kvotering og fiskefelt, som skal reguleres i forhold til fiskens størrelse, kvalitet, alder osv.

Videre samarbeider de med Fiskeridirektoratet med åpning og stenging av fiskefelt, hvor direktoratet er med ut på båten noen døgn i året. Totaliteten av disse aktivitetene tyder på en tilstedeværelse av både en borger og forvalter. Borgeren er synlig gjennom et fokus på å sette i gang prosesser som fremmer endring, mens forvalteren bidrar til å omsette handling.

Noen av de ovennevnte aktivitetene tilknyttet økonomisk bærekraft kan også sees i sammenheng med miljømessig bærekraft. Som blant annet prosjektet Fishing for Litter som i hovedsak omhandler rydding av søppel. Dette er også noe ledelsen er opptatt av på et generelt nivå, og det kommer fram i intervjuene at de på båten er veldig bevisst på hvordan de håndterer avfall slik at det ikke havner i havet. Videre viser funn at det er mye fokus på forbruk både i tilknytning til drivstoff, men også vaskemiddel og materialer. De følger nøye med på eget drivstofforbruk, og måler dette opp mot hvor mye fisk som fiskes. Det er også en bevissthet tilknyttet bruk av materialer og deler, hvor de er opptatt av å vedlikeholde og gjenbruke framfor å kjøpe nytt. Det ble i tillegg nevnt av en informant at Hermes har vært med å arrangere strandryddedag. Dette handler om miljømessig bærekraft ved å plukke søppel. Dette kan også knyttes opp imot sosial bærekraft i den forstand at de engasjerte ett idrettslag til å bidra med ryddingen. Disse aktiviteter viser også til en tilstedeværelse av rollene. For eksempel er borgeren til stede gjennom en bevissthet for hvordan bedriftens handlinger påvirker miljøet, og aktivitetene viser til proaktive handlinger for å redusere påvirkningen. Ved at en da i tillegg har en synlig forvalter blir dette satt i system gjennom konkrete handlinger som bidrar til en mer miljømessig bærekraftig drift.

I det følgende vil vi vise til en oppsummering av de bærekraftige aktivitetene, samt bidragsytende roller for den enkelte aktivitet.

Tabell 4 Oppsummering av bærekraftige aktiviteter i Hermes

De tre pilarer	Bærekraftige aktiviteter i Hermes	Relevant rolle
Sosial	Fokus på arbeidsmiljø <ul style="list-style-type: none"> • Relasjonsbygging • Opptatt av trivsel både på kontor og båt • Tilrettelegger for behov og gode fasiliteter på båten 	Tjener
	Fokus på en trygg arbeidsplass <ul style="list-style-type: none"> • HMS • Gode arbeidsvilkår 	Tjener
	Bidrar til lokalsamfunnet <ul style="list-style-type: none"> • Drifter butikk i Loppa Kommune • Støtter idrettslag, festivaler og arrangementer • Åpen og transparent om egen drift 	Borger/forvalter
	Sikre arbeidsplasser <ul style="list-style-type: none"> • Opptatt av å drifte på en måte som sikrer arbeidsplasser 	Borger
	Sporbarhet på fisk	Tjener
Økonomisk	Jobber med strategidokument	Forvalter/visjonær
	Fokus på utvikling og innovasjon <ul style="list-style-type: none"> • Deltakelse i forskningsprosjekt som jobber med å utvikle mer bærekraftig fiskeutstyr 	Forvalter
	Bærekraftige samarbeid <ul style="list-style-type: none"> • Havforskningsinstituttets Referanseflåte • Fiskeridirektoratet • Fishing for Litter 	Forvalter
Miljømessig	Bevisst på materialforbruk <ul style="list-style-type: none"> • Vaskemiddel som er mer skånsomt for miljøet • Vedlikeholder i stedet for å kjøpe nytt 	Forvalter
	Jobber med å redusere forbruk <ul style="list-style-type: none"> • Bevisst på eget drivstofforbruk 	Forvalter
	Rydder søppel <ul style="list-style-type: none"> • Tar med søppel de finner på havet til land • Kaster aldri eget søppel på havet • Arrangert strandryddedag med Hermes II 	Forvalter

6 Drøftelse

I dette kapittelet vil vi diskutere våre funn fra første analysedel, hvor vi har som mål å komme nærmere en forståelse for hvordan en bærekraftig ledelse utøves i Hermes. Drøftingen legger også opp til en annengangsanalyse, hvor vi vil forsøke å forstå i hvilken grad ledelsen utøver en bærekraftig ledelse ved hjelp av våre utarbeidede kombinasjoner. Ettersom første analysedel har som mål å identifisere tilstedeværelsen av hver enkelt rolle, legger den grunnlag for analyse del to. Dette fordi dersom et gitt antall roller identifiseres, sier dette noe om hvilken kombinasjon av roller ledelsen besitter. Vi vil i det følgende gjøre en drøftelse av første analysedel.

6.1 Identifikasjon av rollenes tilstedeværelse i ledelsen

Borgeren

Vi vil begynne med borgerrollen. Her peker våre funn på de sentrale elementene ved rollen, og vi forstår en tilstedeværelse av borgeren i ledelsen. Dette gir oss grunn til å tro at ledelsen har en god holdning til bærekraft. Den gode holdningen hos ledelsen forstår vi betyr følgende: å være bevisst bærekraft, anerkjenne samfunnsansvar, samt imøtekomme dette gjennom endringsvillighet.

Den bærekraftige bevisstheten kommer til uttrykk gjennom samtlige informanter i ledelsen, og vi bemerket oss dette som et sentralt funn i analysedel 1. Bevisstheten kommer tydelig frem når ledelsen gjør rede for hva bærekraft handler om for dem og bedriften. I en næring hvor miljømessige konsekvenser raskt gjør seg gjeldende på grunn av arbeidets art, kan vi tenke oss at det ikke ville vært unaturlig for en ledelse å rette fokuset på det miljømessige aspektet ved bærekraft. Likevel viser samtlige i ledelsen til en forståelse for det økonomiske og sosiale aspektet, noe vi mener indikerer en bevisst ledelse ettersom dette viser til en forståelse for hvor omfattende bærekraftbegrepet er. Etter vår mening er det videre naturlig for en ledelse å erkjenne samfunnsansvar når den bærekraftige bevisstheten er til stede, noe som gjenspeiler seg i våre funn. Ledelsen anerkjenner et ansvar og vi oppfatter en genuin interesse overfor å imøtekomme ansvaret. De er villige til å strekke seg langt for å gjøre ting på den mest bærekraftige måten, og vi får gjennom funnene støtte for dette gjennom både ledelsens og mannskapets måte å beskrive bedriften på. Dette sier noe om vilje for endring, som er det siste sentrale funnet vi løftet frem i første analysedel om borgeren.

Ettersom vi identifiserer borgeren i ledelsen, tolker vi det dit hen at ledelsen anerkjenner miljø og samfunn som interessenter, og at de streber etter å hensynta disse gjennom å initiere positive endringer overfor interessentene. Basert på at vi i analysedel 1 identifiserte en rekke bærekraftige aktiviteter, mener vi funnene knyttet til borgerrollen gir støtte for at det krever en tydelig holdning og perspektiv på bærekraft for å ha et fokus på en bærekraftig drift. Tilstedeværelsen av de bærekraftige aktivitetene bidrar til å bekrefte borgerens eksistens. Det er nærliggende å tro at ledelsens holdning til bærekraft har hatt en betydelig innvirkning på hva de igangsetter av aktiviteter, samt på hvordan de tenker omkring drift. Basert på første analysedel, tenker vi også at det ikke kun er borgeren som bidrar til den bærekraftige ledelsen. Videre vil vi drøfte tilstedeværelsen av øvrige roller.

Visjonær

Dersom Hermes skal lykkes med å implementere borgerens bærekraftige ønske er det nødvendig med en visjonær som formidler ønsket videre. Funnene i analysedel 1 støtter at ledelsen gjør seg synlig eksternt gjennom kommunikasjon og tilstedeværelse i relevante kanaler. Her er ledelsen opptatt av å kommunisere de tre pilarene for bærekraft og hvordan disse har betydning for deres bedrift. Dette gir støtte for en visjonær som jobber aktivt med å bevisstgjøre eksterne interessenter om Hermes sitt bærekraftige budskap. Sett i et bærekraftsperspektiv viser dette hvordan ledelsen har en åpen kommunikasjon og er transparent. For ledelsen handler dette om å skape en åpenhet omkring en næring som har et tilsynelatende dårlig omdømme. Hensikten med den eksterne kommunikasjonen er ifølge ledelsen å imøtekomme et negativt omdømme gjennom formidling av de positive sidene ved fiskerinæringen og det Hermes gjør for å ivareta bærekraft. Dette kommer til uttrykk via visjonæren i ledelsen som er opptatt av å skape den eksterne bevisstheten, samtidig formidle borgerens endringsønske. Det kan derimot diskuteres om dette arbeidet omhandler å spre bærekraftig bevissthet eller om det handler om å skape et godt renommé for Hermes. Denne refleksjonen baseres på et inntrykk av at ikke alle informanter ser på dette arbeidet som bærekraftig, og refererer kun til betydningen av å synliggjøre egen bedrift. Med dette som utgangspunkt, kan det tolkes dit hen at målet med synliggjøringen ikke er å spre bærekraftig bevissthet, men på grunn av økt synlighet har utfallet likevel en positiv ringvirkning.

I våre funn kommer det frem at ledelsen arbeider med å kommunisere et bærekraftig budskap internt i bedriften. Dette arbeidet kan derimot synes å ikke nå helt ut til mannskapet, da vi finner støtte for at deres kjennskap om bærekraft og forståelse for viktigheten av bærekraft er

fraværende. Ledelsen impliserer at de skaper holdning og bevissthet gjennom det de gjør, men kommuniserer ikke dette nødvendigvis i ord. Resultatet blir at de er kjent med den bærekraftige aktiviteten, men holdningen til bedriftens bærekraftige verdier og budskap er ikke like til stede i mannskapet. Det holdningsskapende arbeide er svakt og det interne arbeidet med å formidle et bærekraftig budskap er fraværende. Dette kan forklares med at bedriften ikke har tydelige verdier, visjoner og mål når det gjelder bærekraft. Basert på dette er visjonæren fraværende, da det er visjonæren som skal omsette borgerens bærekraftige perspektiv til en visjon som skaper mening og retning.

I analysen kom det også frem at ledelsen er i gang med å utvikle en strategiplan, hvor visjonæren kommer til uttrykk gjennom å skape et fokus på behovet for klarhet omkring visjon og mål tilknyttet bærekraft. Ut ifra at arbeidet er i en startfase og ikke ferdig utviklet, kan manglende intern kommunikasjon forklares med at bedriften ikke har hatt en tydelig visjon å kommunisere. Hvis tanken er at strategien skal brukes til å sette mål og kommunisere det bærekraftige arbeidet i hele organisasjonen, kan strategien også bli en drivkraft i et tydeligere holdningsskapende arbeid overfor mannskapet. Det er tenkelig at gjennom konkretisering av strategi, visjon og mål vil det også være enklere for visjonæren å gi en mer håndgripelig forståelse for bærekraft overfor mannskapet. Dog, når visjonæren er mangelfull i å igangsette denne prosessen vil nok det holdningsskapende arbeidet utebli. Situasjonsbilde nå i Hermes er at bedriften er i gang med dette strategiarbeidet, og potensialet til visjonæren kan derfor komme til uttrykk i større grad i fremtiden.

Forvalter

Det påbegynte strategiarbeidet satt i gang av visjonæren forfølges videre av forvalteren. Denne jobben er de i gang med i ledelsen gjennom å systematisere de ønskede visjonene og målene som visjonæren har uttrykt. De er allerede bevisst på hvordan arbeide strategisk med bærekraft. Dette gjennom fokus på implementering av bærekraftige aktiviteter, i tillegg til å ta bevisste strategiske valg. Det vi ser av bevissthet, anerkjennelse av samfunnsansvar og endringsvilje i borgeren utspiller seg i form av faktiske handlinger og beslutninger gjennom forvalteren. Dette kommer nærmere bestemt til syne ved en rekke bærekraftige aktiviteter som er godt implementert i bedriften, både på administrativt nivå og på båten. At de bærekraftige aktivitetene ikke bare utspiller seg i én del av organisasjonen, bekrefter hvordan borgeren og forvalter har en synlighet i hele bedriften.

Det vi derimot bemerker oss ved noen av de identifiserte bærekraftige aktivitetene, er at det nødvendigvis ikke bare handler om å være mer bærekraftig, men også om å spare penger. Det at det gir et bærekraftig utslag i tillegg, er bare en bonus. Funn støtter at en viktig bærekraftig aktivitet er å redusere utslipp, samtidig kommer det til syne gjennom flere informanter at det å redusere utslipp beror på å spare penger på drivstoff. Dette kan tyde på at aktiviteten nødvendigvis ikke er et resultat av borgerens bevissthet, men heller et økonomisk insentiv for å redusere kostnader. Samtidig er det verdt å bemerke at fokus på økonomisk gevinst også kan sees i sammenheng med det å være en levedyktig bedrift, noe som i seg selv er bærekraftig. Dette understøttes av Belyaeva et al. (2020), som sier at poenget med å drive bærekraftig, er å finne en løsning som skaper økonomisk verdi, samtidig som man genererer miljømessig og sosial verdi.

Basert på måten vi identifiserer forvalteren, forstår vi dit hen at de interessenter som gjør seg i størst grad gjeldende er styret. Dette fordi, de i ledelsen som er en del av strategiarbeidet får en rapporterende rolle til styret på deres bærekraftige prestasjoner. Videre er også valg av kunder, leverandører og samarbeidspartnere sentralt, ettersom disse synes å være valgt i samsvar med forvalterens bærekraftige kompass. Deres største kunde, Espersen, etterspør et bærekraftig produkt, noe som impliserer at fisken de selger er bærekraftig foredlet. De velger lokale tilbydere basert på et ønske om å støtte opp under det lokale, og alle samarbeidene vi er kjent med har fokus på innovasjon og utvikling for å bidra til en bærekraftig fremtid. Alt dette synliggjør at forvalteren er til stede i ledelsen, og bruker sin posisjon til styrke det bærekraftige fokuset til borgeren gjennom handlinger, aktiviteter og beslutninger. Implisitt i disse handlingene og aktivitetene vi belyser, er det til stede en ledelse som beslutter handlinger basert på et bærekraftig verdigrunnlag.

Tjener

Når det gjelder tjeneren, viser funn fra første analysedel at ledelsen jobber med de forholdene som tillegges rollen. Funnene våre peker blant annet på en ledelse opptatt av å bygge gode relasjoner til sine kollegaer og ansatte, samt utvise omsorg overfor dem. Dette er et sentralt funn vi i analysedel 1 la frem, og informantene fra mannskapet bidro til å styrke disse funnene ved å uttrykke en god kontakt med ledelsen. Vi kan tenke oss at en mulig årsak til dette er ledelsens relasjonelle arbeid, som basert på funn handler om å dyrke gode relasjoner gjennom å bygge tillit, anerkjenne andre, involvere, utvise omsorg, respekt og rettferdighet. Ifølge analysedel 1 synes også ledelsen å ha en tilretteleggende funksjon, hvor de etter beste evne

forsøker å legge til rette overfor mannskapet. Vi har basert på funn fra ledelse og mannskap fått inntrykk av at dette er en sentral jobb ledelsen gjør for å ivareta trivsel og ulike behov. For ledelsen handler det ikke bare om å sørge for at de ansatte har det bra og det de trenger, men at omgivelsene og forholdene omkring mannskapet skal være ordentlig. Trygghet er også et ord som kommer frem gjennom analysen, og funn støtter at ledelsen anser det å skape en trygg arbeidsplass som en viktig oppgave. Ledelsen forsøker å drive på en sånn måte at alle føler seg sikker i sin arbeidshverdag og i sitt arbeidsforhold. Herunder omhandler dette HMS-arbeid og kursing, samt å sikre forutsigbarhet, lønn, gode arbeidsvilkår og at alle har en jobb å gå til. Disse fokusområdene som ledelsen nevner, underbygger også mannskapet, noe som indikerer at ledelsen etterlever det å skape en trygg arbeidsplass.

Funnene våre viser også til hvordan ledelsen er opptatt av at interessenter skal ha gode arbeidsvilkår og fører tilsvarende policy som dem selv. Vi identifiserte også i første analysedel en bærekraftig aktivitet som går ut på å trygge kundene gjennom sporbarhet på fisken. Dette indikerer fokus på eksterne interessenter, videre tjenerrollen i ledelsen.

6.2 Drøfting av kombinasjonsalternativer

Basert på første analysedel, har vi frem til nå drøftet våre identifiseringer av hver rolle i ledelsen. Drøftelsen gir oss et innblikk i hva en bærekraftig ledelse innebærer for ledelsen i Hermes, og en forståelse for hvordan en bærekraftig ledelse utøves i bedriften. Som drøftelsen impliserer, indikerer første analysedel en viss tilstedeværelse av alle roller. Likevel er det noen roller som i større grad gjør seg gjeldende. Disse er særlig borgeren, forvalteren og tjeneren, da våre funn peker på en ledelse som tilfredsstillende forventningene innenfor disse rollene. I praksis betyr dette at videre drøftelse for i hvilken grad en bærekraftig ledelse utøves, utelukker kombinasjonen 1 og kombinasjon 2 i vår analysemodell, basert på at disse kombinasjonene retter seg til en tilstedeværelse av ingen til to roller.

Ettersom vi kan forstå en utøvelse av ledelse gjennom tre roller, er det kombinasjon 3 som umiddelbart gjør seg gjeldende. Likevel innfrir ledelsen enkelte elementer i rollen som visjonær, noe som gjør at vi ikke kan utelukke kombinasjon 4. Vi vil videre drøfte følgende kombinasjoner med den hensikt å forstå i hvilken grad en bærekraftig ledelse utøves blant ledelsen i Hermes.

6.2.1 Kombinasjonsalternativ 3

Som vi allerede har implisert, kan det tyde på at utøvelsen av bærekraftig ledelse henvender seg til kombinasjon 3. Nærmere bestemt rollefordelingen borger, forvalter og tjener. Når vi videre henvender oss til kombinasjon 3, er det denne rollefordelingen vi henviser til. Vi har gjennom drøftelsen av våre funn forsøkt å vise til hvorfor vi ser disse som mest gjeldene for ledelsen. I henhold til kombinasjonsalternativ 3, står vår drøftelse av roller og bærekraftige aktiviteter i samsvar med det vi forventet å se i denne rollefordelingen. Følgende vil vi berede grunnen for hvorfor.

Vi har konstatert at ledelsen har en bærekraftig holdning. Vi ser også gjennom våre funn at bedriften driver med flere bærekraftige aktiviteter, noe som indikerer en borger som aktivt har arbeidet med å se på hva de kan gjøre bedre og herfra tatt initiativ til endring. Det å være bevisst og opptatt av bærekraft på denne måten, er i seg selv en bærekraftig aktivitet.

Vi har også konstatert en ledelse som tar beslutninger omkring drift basert på et bærekraftig verdigrunnlag. Dette viser til forvalteren, og kommer blant annet til syne gjennom valg av samarbeidspartnere knyttet til bærekraftig verdiskapning, samt gjennom valg av lokale tilbydere og leverandører for å støtte lokalsamfunnet. Også i kundeforholdene kommer dette til uttrykk, dette ved en ledelse som vil forsikre seg om at produktet blir foredlet på en bærekraftig måte. Videre forteller dette også noe om bedriftens interesser, ved at hvem de har som partnere er vurdert ut fra hva som bidrar til økt bærekraftig verdiskapning. Vurdering av kunder i forhold til å sikre et bærekraftig produkt gjennom hele produktets reise, leverandører og tilbydere for å støtte opp under det lokale, samt vurdering av samarbeidspartnere for å fremme innovasjon og utvikling. Dette er også bærekraftige aktiviteter vi kjenner igjen fra kombinasjon 3. De bærekraftige aktivitetene vi har identifisert synes også å være godt forankret ettersom flere fra mannskapet nevner hvilke bærekraftige aktiviteter de bidrar med å utføre, og på hvilken måte de gjør dette. Selv om lite er nedfelt, så er det tydelig at ulike aktiviteter er forankret i deres arbeidsprosesser.

Flere av de øvrige aktivitetene vi har identifisert kan også knyttes til kombinasjon 3. Til eksempel fokus på å redusere utslipp. Dette synes å være et sterkt fokus på, ved at det foreligger bestemte tiltak for å redusere utslippene. Et annet eksempel er avfallshåndtering i forhold til å ta med seg avfall på land, plukke opp garnrester på dekk og å ikke kaste søppel

på havet. Ledelsen er i tillegg opptatt av å vedlikeholde, hvor en annen bærekraftig aktivitet er fokus på å vedlikeholde båt og utstyr jevnlig, noe mannskapet spiller en sentral rolle i. Det er også en gjennomgående tanke gjeldende å ikke kjøpe nytt, men i stedet fokusere på hvordan ting kan repareres. Gjenbruk er basert på dette også en aktivitet vi kan knytte til Hermes. Gjennom samarbeid med blant annet Havforskningsinstituttet, Fiskeridirektoratet og andre forskningsprosjekter, utvikler ledelsen en form for kompetansebygging hvor de lærer gjennom ulike samarbeid og ved utprøving av alternative løsninger. Et viktig stikkord i forhold til dette er utvikling og innovasjon som tidligere nevnt. Utover dette er ledelsen opptatt av å bidra til lokalsamfunnet gjennom at de sponser idrettslag, festivaler og andre arrangementer. I tillegg driver de en nærbutikk i Loppa kommune, som er lokalsamfunnet enkelte i ledelsen har sin tilhørighet fra. Ledelsen er også opptatt av å være åpne og transparente, og som vi kan knytte til det å gi noe tilbake til samfunnet med tanke på ekstern bevisstgjøring.

Vi har også konstatert en ledelse opptatt av de elementer vi kan tillegge tjenerrollen, og vi forstår at den sosiale bærekraften som sådan er godt ivaretatt, også støttet av funn fra ledelse og mannskap. Det er et tydelig fokus på et godt arbeidsmiljø og trygge arbeidsforhold, noe som er bærekraftige aktiviteter vi kjenner igjen fra kombinasjon 3. Konkret hva ledelsen gjør for et godt arbeidsmiljø, samt trygge arbeidsforhold, er presentert ovenfor i drøftelsen av tjeneren, men i korte trekk omhandler dette et relasjonelt, tilretteleggende og behovsdekkende arbeid, inkludert aktiviteter knyttet til helse, miljø og sikkerhet. Funn fra mannskapet bekrefter også dette. Handlingene knyttet til å sikre et godt arbeidsmiljø og trygge arbeidsforhold blir sett på som bærekraftige aktiviteter i kombinasjon 3, da særlig innenfor sosial bærekraft, som skal sikre at alle har det bra og blir rettfærdig behandlet. Verdt å nevne er også hvordan ledelsen etterstreber å imøtekomme kundens behov om et bærekraftig produkt. Dette er en bærekraftig aktivitet som tjeneren skal sikre ved å være opptatt av produktets livssyklus, noe vi kjenner igjen fra kombinasjon 3.

De bærekraftige aktivitetene vi har løftet frem samsvarer med de aktiviteter vi forventet å se ved en slik rollefordeling i kombinasjon 3. Basert på identifikasjonen av disse rollene og bærekraftige aktiviteter, kan det se ut som vi kan forstå Hermes sin bærekraftige ledelse i middels grad. Selv om vi med dette som utgangspunkt kan forstå ledelsen i kombinasjon 3, er det hensiktsmessig å nevne at vi ikke utelukker visjonærens tilstedeværelse fullstendig. Dette fører oss videre til en drøftelse av kombinasjonsalternativ 4.

6.2.2 Kombinasjonsalternativ 4

Som presisert ovenfor er vi trygge på at ledelsen imøtekommer våre forventninger innenfor den gitte rollefordelingen i kombinasjon 3. Som drøftelsen av visjonæren viser til, er denne rollen til dels tilstedeværende, noe som danner grunnlag for kombinasjon 4. Det er bekreftet at ledelsen imøtekommer våre forventninger angående ekstern bevisstgjøring, og er tilsynelatende gode på å formidle bedriftens bærekraftige budskap utad til sine eksterne interessenter. Dog, er det holdningsskapende arbeidet internt fraværende. Våre funn tyder på at ansatte ikke har tilsvarende bevissthet overfor bærekraft som ledelsen og det bedriften gjør i tilknytning til dette arbeidet. Dette tolker vi dit hen at ledelsen i mindre grad formidler bedriftens formål med de bærekraftige aktiviteter internt. I tillegg, har ikke ledelsen satt en felles visjon, som antas å være årsaken til det fraværende holdningsskapende arbeidet. Dette tolker vi som at visjonæren er svak eller fraværende.

Det kan diskuteres om vi kan forstå ledelsen innenfor kombinasjon 4. For det første så identifiserer vi deler av visjonæren, som antyder at den er tilstedeværende. For det andre identifiserer vi en flere bærekraftige aktiviteter. Dette kan implisere to ting: 1) den fraværende visjonæren har ikke hatt betydning for det bedriften driver med i dag, og 2) den fraværende visjonæren synes ikke å skape konsekvenser for utførelsen av andre roller. Basert på dette kan det se ut som at ledelsen lykkes i å drive bærekraftig, selv uten å innfri alle ansvarsområdene hos visjonæren. Tross dette, forstår vi at alle roller må innfris for å kunne utøve en optimal bærekraftig ledelse.

Dersom vi ser på parallellen mellom visjonæren og komponenten idealisert innflytelse ved transformasjonsledelse, kan vi forstå en visjon som viktig for å skape motivasjon og en opplevelse av et meningsfylt arbeid (Yukl, 2013). Ifølge Alt, Diez-de-Castro og Lloréns-Montes (2015) er en visjon viktig for å skape entusiasme blant ansatte. Entusiasmen anses følgelig som nødvendig for å lykkes med å implementere proaktive miljøstrategier, i vårt tilfelle bærekraftige aktiviteter (Alt et al., 2015). Dersom vi videre ser for oss at en visjon skal skape entusiasme, motivasjon og mening overfor bærekraftige handlinger, er det nærliggende å tro at en større tilstedeværelse av visjonæren kan bidra til økt bærekraftig aktivitet. Dette fordi vi tenker oss at ansatte som følger en slik påvirkning har lyst til å engasjere seg i hvordan bedriften kan øke sin bærekraftige verdiskapning. Til eksempel ved å komme med

forslag til forandring som ledelsen ikke har tenkt på selv. Alt et al. (2015) understreker dette, og sier at en visjon bidrar til å øke miljømessige prestasjoner.

Med utgangspunkt i forskning, kan en visjon bidra til økte prestasjoner og bærekraftige aktiviteter (Alt et al., 2015; Yukl, 2013), samt holdningsskapende arbeid, som er en av visjonærens to hovedoppgaver. Med bakgrunn i dette velger vi å tolke det slik at ledelsen ikke utøver en høy grad av bærekraftig ledelse. Vi ser likevel et stort potensial, ved at ledelsen synes å være i en utviklingsfase med et pågående strategiarbeid. Innenfor dette arbeidet er det nærliggende å tro at en visjon er under utarbeidelse, og at det holdningsskapende arbeidet vil komme mer til uttrykk etter hvert som visjonen formidles. Videre at vi da kan forstå ledelsen innenfor kombinasjon 4.

6.3 Andre refleksjoner av resultatet

Etter denne drøftelse av funn, ser vi at våre funn i stor grad samsvarer med de antakelser som ligger til grunn i det teoretiske rammeverket vi har presentert for ansvarlig ledelse. Funnene våre viser til en ledelse som utøver en middels grad av bærekraftig ledelse, og at de ved hjelp av rollene utretter den bærekraftige aktiviteten som fremstilt. Med andre ord har vi fått en innsikt i en ledelse som ved hjelp av rollene skaper økt bærekraftig verdiskapning, noe som er hensikten med rammeverket vi har presentert. I den forlengelse vil vi løfte frem begrepet analytisk generaliserbarhet, som vi tidligere presenterte i metodekapittelet, dette ettersom vi tolker det dit hen at våre funn kan bidra til å støtte opp under teorien om ansvarlig ledelse og dens utøvende hensikt.

Analysen og drøftelsen har videre gitt oss økt innsikt i hvor sammenfallende rammeverket er med annen litteratur for ledelse og endring. I kapittelet om det teoretiske rammeverket skildret vi paralleller mellom rollene i ansvarlig ledelse og de fire komponenter i transformasjonsledelsen. Analysen som har blitt gjennomført opplever vi gjør sammenligningen enda tydeligere, og at funnene i denne studien støtter opp om en transformativ ledelse i Hermes. Vi har for eksempel identifisert en ledelse som aktivt etterlyser hva de kan gjøre bedre, en ledelse som forsøker å gjøre det riktige og utstråler med dette høye moralske og etiske standarder, samt en ledelse som har fokus på å utøve en relasjonell ledelse og å stimulere til et godt arbeidsmiljø. Dette er samsvarende med kjennetegnene ved de tre av komponentene i transformasjonsledelsen (Bass & Riggio, 2006; Stewart, 2006; Yukl, 2013). Den fjerde komponenten har særlig visjon og mål sentralt (Bass

& Riggio, 2006; Yukl, 2013). Dette har vi ikke identifisert i bedriften, men sees i sammenheng med rollen som visjonær. Vi har dermed gjennom analysen utviklet en forståelse for at teoriene er nærliggende, noe som Waldman & Galvin (2008) støtter, som hevder at ansvarlig ledelse har sin inspirasjon fra blant annet transformasjonsledelse. På samme måte som vi forstår ledelsen basert på studiens rammeverk, forstår vi ved hjelp av transformasjonsledelsens rammeverk at Hermes har en transformativ ledelse, men hvor det å vise attraktive framtidsutsikter gjennom en visjon er mangelfullt.

I forhold til endring, tolker vi at rollene og våre funn til dels skildrer gangen i en endringsprosess, og hva ledere praktiserer for å gjennomføre endring. For eksempel kan vi sammenligne borgeren og det å være en endringsagent som initierer og driver frem endringen (Balogun et al., 2016). Følgelig til visjonæren, i forhold til at en endringsagent skal inspirere og engasjere sine ansatte til å være med på endringsreisen gjennom visjon (Higgs & Rowland, 2011; Balogun et al., 2016). Videre til forvalteren, ettersom endringsagenten implementerer endringen i bedriften, og setter rammer og regler slik at ansatte kan orientere seg omkring endringen (Higgs & Rowland, 2011). Til slutt til tjeneren, ettersom endringsagenten har en sentral rolle i å skape et trygt miljø for sine ansatte, tilrettelegge og etablere følelsesmessige relasjoner til sine ansatte (Balogun et al., 2016; Higgs & Rowland, 2011). Rammeverket for ansvarlig ledelse forstås med dette å sammenfalle til dels med litteraturen for endringsledelse, og vi forstår ledelsen i Hermes å utøve enkelte elementer som ligger til grunn i en endringsprosess. Dersom vi ser på Hermes sine bærekraftige aktiviteter som endringer, særlig de som er forankret i arbeidsprosesser, er det nærliggende å tro at en visjon ikke nødvendigvis er avgjørende for å få med seg ansatte på endringsreisen.

Dersom vi ser transformasjonsledelse og gangen i endringsprosesser samlet, og legger til en endring av bærekraftig karakter, så er det kanskje mulig å se for seg en ansvarlig ledelse slik vi har presentert den i denne studien. Likevel, skiller ansvarlig ledelse seg ut ved sitt bærekraftige perspektiv og fokus på eksterne interessenter, noe som vi opplever gjør rammeverket unikt. I tillegg er det flere elementer i en endringsprosess og i transformasjonsledelsen som vi ikke kan se i direkte sammenheng med ansvarlig ledelse. Derfor kan vi ikke hevde at rammeverkene er de samme, men at de har noen sammenfallende tendenser.

7 Konklusjon

Tema for denne studien har vært ledelse av bærekraft i fiskerinæringen, med den hensikt i å medvirke til økt forståelse for sammenhengen mellom ledelse og bærekraftig verdiskapning. Dette har vi sett nærmere på gjennom fiskerederiet Hermes og deres arbeid omkring bærekraftige aktiviteter. Temaet er forankret i et rammeverk for en bærekraftig ledelse. Herunder bærekraftige aktiviteter og teorien om ansvarlig ledelse. Dette blir videre sammenfattet i egenkomponerte kombinasjoner for bærekraftig ledelse, som beror på et antall utøvende roller i ansvarlig ledelse og hvordan disse kommer til syne gjennom ulike bærekraftige aktiviteter. Kombinasjonene representerer dermed ulike graderinger av bærekraftig ledelse. Rammeverket ble rigget til for å gjøre oss i stand til å besvare følgende problemstilling:

«Hvordan, og i hvilken grad utøves bærekraftig ledelse i Hermes?»

For å besvare problemstillingen har vi gjennomført en todelt analyse. Den første delen henvender seg til å forstå hvordan den bærekraftige ledelsen utøves, mens den andre delen referer til i hvilken grad. Som det fremgår i drøftelsen er det en klar identifikasjon av tre roller, nærmere bestemt borger, forvalter og tjener. Ledelsen innfrir de forventninger knyttet til disse rollene, og vi kan forstå *hvordan* den bærekraftige ledelsen i Hermes utøves ved hjelp av disse rollene. Ledelsen har en god holdning til bærekraft, slik vi kjenner igjen borgen. De arbeider aktivt med å skape og bidra til endring av bærekraftig karakter, både internt i rederiet, men også til samfunnet og fiskerinæringen som helhet. Dette kommer videre til uttrykk gjennom en rekke bærekraftige aktiviteter som er satt i system gjennom rollen som forvalter. Vi ser blant annet at de er involvert i en rekke samarbeid tilknyttet bærekraftig fiske og reduksjon av avfall på havet, samt at de gir tilbake til lokalsamfunn gjennom bidrag til idrettslag og lokalt arrangement. Ledelsen arbeider også aktivt med å skape trygge og gode arbeidsforhold, samt en sikker arbeidsplass. I tillegg er de opptatt av å sørge for at eksterne interessenters behov ivaretas, til eksempel gjennom å forsikre seg om at interessenter arbeider under like forutsetninger som deres egne, samt å ha fokus på produktets livssyklus og dens påvirkning. De sistnevnte elementer referer til bærekraftige aktiviteter knyttet til tjenerens tilstedeværelse.

Oppsummeringen over viser hvordan vi forstår utøvelsen av bærekraftig ledelse. Basert på dette er det følgelig kombinasjon 3 som synes å være mest gjeldende for ledelsen i Hermes, og som gir oss en forståelse for at ledelsen *i middels grad* utøver en bærekraftig ledelse. Vi har tross dette identifisert visjonæren i noen grad, og har diskutert hvorvidt vi kan forstå en høy grad av bærekraftig ledelse. Funnene peker på et holdningsskapende arbeid som kun ser ut til å spre seg blant ledelsen og ikke videre til mannskapet. Ledelsen innfrir dermed ikke alle forventningene til rollen, som gjør at vi ikke kan forstå ledelsen under kombinasjon 4. Det er likevel hensiktsmessig å nevne at ledelsen er i et pågående strategiarbeid hvor det er nærliggende å tro at en visjon er under utarbeidelse. Vi har da en forventning om at funn knyttet til det holdningsskapende arbeidet vil være annerledes, og at vi da kan forstå ledelsen å utøve en tilnærmet perfekt bærekraftig ledelse.

Avslutningsvis vil vi løfte frem at det er imponerende med en ledelse som gjennomfører de aktiviteter vi har fremstilt uten en visjon. Samtidig gir denne studien oss grunnlag til å rådføre ledelsen i å utarbeide en visjon for å øke den eksisterende bærekraftige aktiviteten.

7.1 Studiens styrker og begrensninger

Studien vi har gjennomført har flere begrensninger. Først og fremst grunnet vår sosialkonstruktivistiske forskningsposisjon, som betyr at det empiriske datamaterialet ikke kan representere den objektive virkeligheten, samt at vi som forskere kun kan fremlegge en fortolket sosial virkelighet. Den sosiale virkeligheten blir representert av både ledelse og mannskap, hvor vi har forsøkt å studere fenomenet fra to sider for økt forståelse. Dette mener vi bidrar til å styrke funnene i studien vår.

En mulig begrensning vi ser i ettertid, er den sekvensielle rekkefølgen på intervjuene våre. Grunnet logistikk tilknyttet mannskapet i Hermes ble det naturlig å gjennomføre intervjuene med dem før vi intervjuet ledelsen. Vi erfarer i ettertid at en motsatt rekkefølge ville vært mer gunstig, hvor informasjonen fra ledelsen kunne bistått oss i utformingen av intervjuguiden til mannskapet. Dette kunne bidratt til at spørsmålene til mannskapet i større grad tok utgangspunkt i kunnskap basert på informasjon fra ledelsen. På den måten ville vi med større sannsynlighet samlet inn flere funn fra hver informantgruppe som støttet opp under hverandre, eller som avviket fra hverandre. Vi presiserer likevel at vi er fortrolige med de funnene vi har samlet inn.

En av studiens styrker er våre grundige beskrivelser av forskningsprosessen. Vi har begrunnet gjennomførelsen av studien i metodekapittelet, og veivalg underveis. Dette gjør det mulig for andre forskere å gjøre en lignende undersøkelse i tilsvarende kontekst. En annen styrke hevder vi er datamaterialet vårt og hvordan vi har behandlet dette. Vi samlet inn rikelig med data ettersom vi gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer. Vi har vært opptatt av å analysere det empiriske materialet nøye, i tillegg til å fremstille alle nyanser, samt funn på korrekt måte. Et annet element vi anser som studiens styrke er vår todelte analyse. Denne kan fremstå noe omstendelig, men hadde til hensikt å fremlegge et detaljert bilde av den bærekraftige ledelsen. Vi gikk først til verks for å studere rollenes tilstedeværelse for å skape innsikt i den bærekraftige ledelsen i bedriften, før vi videre diskuterte i hvilken grad bedriften har en bærekraftig ledelse ved hjelp av egenkomponerte kombinasjoner. Dette opplevde vi ga oss en mer detaljert beskrivelse for den bærekraftige ledelsen i bedriften.

7.2 Implikasjoner til videre forskning

Denne studien bidrar til forskning på ledelse av bærekraft. Mer spesifikt bidrar den til fire aspekter. For det første bidrar studien vår til en konkretisering av Maak & Pless (2006) sitt rammeverk for ansvarlig ledelse. Etter hvert som vi begynte å arbeide med rammeverket, oppfattet vi rammeverket noe uklart. Enkelte roller synes å ha like ansvarsområder, og interessentfokuset i hver rolle er lite definert. Dette medførte at vi utarbeidet oss noen analytiske skiller, slik at vi enklere kunne forstå essensen i hver rolle. Utfallet av dette er en konkretisering av rammeverket, som kan bistå annen forskning med intensjon om å studere rollene. Selv om vi betegner teorien som noe uklar, vil det være formålstjenlig å nevne at vi ikke ville valgt et annet rammeverk. Dette basert på forskning og litteratur vi inngående i oppgaven gikk gjennom, hvor vi opplevde rollemodellen til Maak & Pless (2006) som best egnet i forhold til det vi ønsket å fange opp. For det andre hevder vi at studien vår bidrar til å skildre forholdet mellom rollene og deres gjensidige avhengighet, noe som Maak & Pless (2006) poengterer i sin forskning at er nødvendig å forske videre på. Basert på vår konkretisering som beror på vår forståelse av rammeverket, viser vi til hvordan rollene kan defineres på ulike operative nivåer og hvordan de henger sammen med hverandre. På den måten viser vi også til hva som indirekte skiller rollene. Dette hevder vi bidrar til å forstå forholdet mellom rollene. For det tredje bidrar vår studie til å forstå hva en bærekraftig ledelse er, gjennom å se nærmere på utøvelsen av ansvarlig ledelse og den bærekraftige aktiviteten i en organisasjon. Som konseptualiseringene av ansvarlig ledelse sier, så skal ansvarlig ledelse bidra til en bærekraftig drift. Likevel, er vi ikke kjent med andre forskere som har gått i

dybden på hvordan vi mer detaljert kan se bærekraftig verdiskapning i sammenheng med rollene – dette hevder vi gjør vår studie unik. Vi skildrer med dette hvordan utøvelsen av ansvarlig ledelse kan forstås gjennom bærekraftige aktiviteter. Vi impliserer også at det ikke nødvendigvis må være en fullverdig ansvarlig ledelse for å drive bærekraftig, og for å utøve en bærekraftig ledelse. Til slutt viser vår forskning til at utøvelsen av ansvarlig ledelse synes å fordre den bærekraftige aktiviteten i bedriften, noe som bidrar til å understøtte andre forskeres utsagn om at ansvarlig ledelse bidrar til økt bærekraftig verdiskapning (Maak & Pless, 2006; Doh & Quigley, 2014; Voegtlin et al., 2012, Waldman & Galvin, 2008).

For fremtidig forskning vil det være interessant å se nærmere på flere interessentgrupper for å undersøke fenomenet fra flere synspunkter. Dette særlig fordi ansvarlig ledelse også legger stor vekt på de eksterne interessenter. Det ville også vært interessant å sett på tematikken hos bedrifter i tilsvarende næring for å se etter kontraster og sammenligninger. Vi stiller oss blant annet spørsmål til om en bærekraftig ledelse er vanlig å se i fiskerinæringen, ettersom det er en næring som er regulert og som på mange måter blir sterkt presset til å drive mer bærekraftig, da særlig med tanke på det miljømessige. Videre, om de bærekraftige aktivitetene vi har avdekket er vanlige for næringen å drive med. Vi håper rammeverket kan være et nyttig verktøy og et bidrag i fremtidig forskning innenfor næringen, alternativt kan rammeverket ha overføringsverdi til andre næringer for videre forskning, ettersom vi tenker at rammeverket ikke begrenser seg til en gitt næring.

8 Referanseliste

- Amui, L. B., Jabbour, C. J., Jabbour, A. B. & Kannan, D. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of Cleaner Production*, 142, 308-322. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.103>
- Alt, E., Díez-de-Castro, E. P. & Lloréns-Montes, D. J. (2015). Linking Employee Stakeholders to Environmental Performance: The role of Proactive Environmental Strategies and Shared Vision. *Journal of Business Ethics*, 128, 167-181. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2095-x>
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Sustainability and Environmental Management*, 21(5), 258-271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>
- Baumgartner, R. J. & Ebner, D. (2010). Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76-89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>
- Baumgartner, R. J. & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81-92. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>
- Belyaeva, Z., Rudawska, E. D. & Lopatkova, Y. (2020). Sustainable business model in food and beverage industry – a case of Western and Central and Eastern Europe countries. *British Food Journal*, 122(5), 1573-1592. <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2019-0660>
- Bocken, N., Boons, F. & Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1498-1512. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.159>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P. & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Borland, H., Ambrosini, V., Lindgreen, A. & Vanhamme, J. (2016). Building Theory at the Intersection of Ecological Sustainability and Strategic Management. *Journal of Business Ethics*, 135, 293-307. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2471-6>

- Bossle, M. B., Barcellos, M. D., Vieira, L. M. & Sauvée, L. (2016). The drivers for adoption of eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 861-872.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.033>
- By, R. T. (2005). Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (2. utg.). Taylor & Francis.
- Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S. (2016). *Exploring Strategic Change* (4.utg.). Pearson Education Limited.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Døving, E., Elstad, B. & Strønen, F. (2010). Prototype på en god leder. *Idunn*, 24, 1-13.
<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2010-01-02>
- Doh, J. P. & Quigley, N. R. (2014). Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 255-274. <https://www.jstor.org/stable/43822067>
- Egri, C. P. & Herman, S. (2000). Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership styles and Contexts of Environmental Leaders and Their Organizations. *Academy of Management Journal*, 43(4), 571-604.
<https://doi.org/10.5465/1556356>
- Fiskeridirektoratet. (2021, 2. juni). *Fiskeri*. Miljøstatus. Hentet fra <https://miljostatus.miljodirektoratet.no/Tema/Hav-og-kyst/Fiskeri/>
- FHF. (2022). *Fiskeri*. Hentet fra <https://www.fhf.no/prioriteringer/fiskeri/>
- FN. (2021, 28. oktober). *Bærekraftig utvikling*. Hentet fra <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- Gundersen, D. (2018, 8. mai). *Forvalter*. Hentet fra <https://snl.no/forvalter>
- Gerard, L., McMillan, J. & D`Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116-126.
<https://doi.org/10.1108/ICT-12-2016-0079>
- Hermes (2022a). *Om oss*. Hentet fra <https://www.hermesas.no/om-oss/>
- Hermes (2022b). *Bærekraft*. Hentet fra <https://www.hermesas.no/baerekraft/>
- Higgs, M. & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 309-335. <https://doi.org/10.1177/0021886311404556>

- Hojnik, J. & Ruzzier, M. (2016). The driving forces of process eco-innovation and its impact on performance: Insights from Slovenia. *Journal of Cleaner Production*, 133, 812-825. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.002>
- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J. & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2) 99-116. <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk - administrative fag* (3.utg.). Abstrakt forlag.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse: Hva ledere gjør i praksis*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Gyldendal Akademisk.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget.
- Lerbukt, J. R. (2020). *Årsrapport 2020*. Hermes. Hentet fra <https://2020.hermesas.no/arsberetning-2/>
- Maak, T. & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99-115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Metcalf, L. & Benn, S. (2013). Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. *Journal of Business Ethics*, 112, 369-384. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1278-6>
- Meld. St. 40 (2020-2021). *Mål med mening: Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*. Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartement. <https://www.regjeringen.no/contentassets/bcbcac3469db4bb9913661ee39e58d6d/no/pdfs/stm202020210040000dddpdfs.pdf>
- Morelli, J. (2011). Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 1-9. <https://doi.org/10.14448/jes.01.0002>
- Norsk Industri. (u.å.). Veikart for havbruksnæringen. https://www.norskindustri.no/siteassets/dokumenter/rapporter-og-brosjyrer/veikart-havbruksnaringen_f41_web.pdf

- OECD (2009). *Sustainable Manufacturing and Eco-innovation: Towards a Green Economy*. Hentet fra <https://www.oecd.org/env/consumption-innovation/42957785.pdf>
- Ones, D. S. & Dilchert, S. (2012). Environmental Sustainability at Work: A Call to Action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444-466. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01478.x>
- Pless, N. M. & Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98, 3-13. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1114-4>
- Purvis, B., Yong, M. & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14, 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- PwC (2021). *Bærekraftsundersøkelse Nord-Norge*. Hentet fra <https://www.nftr.no/post/hvordan-jobber-nordnorske-bedrifter-med-bærekraft>
- Renwick, D. W., Redman, T. & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *British Academy of Management*, 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Regjeringen. (2017). Ny vekst, stolt historie: Regjeringens havstrategi. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/097c5ec1238d4c0ba32ef46965144467/nfd_havstrategi_uu.pdf
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4.utg.). Fagbokforlaget.
- Sending, O. J., Bang, G., Melchior, A., Spets, A., Svendsen, Ø., Sverdrup, U. & Øverland, I. (2021). *EUs grønne liv - implikasjoner for norsk europapolitikk*. (Rapport nr. 7). Norsk Utenrikspolitisk Institutt.
- SjømatNorge (2018). *Sjømat 2030 Et blått taktskifte*. SjømatNorge. Hentet fra <https://sjomatnorge.no/app/uploads/2019/04/Blått-Taktskifte-Investeringsbehov.pdf>
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54), 1-29.
- Stubbs, W. & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability Business Model”. *Journal of Organization & Environment*, 21(2), 103-127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5.utg.). Pearson Education.

- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5.utg.). Fagbokforlaget.
- Tideman, S. G., Arts, M. C. & Zandee, D. P. (2013). Sustainable Leadership: Towards a Workable Definition. *Journal of Corporate Citizenship*, (49), 17-33.
- Tariq, A., Badir, Y. F., Tariq, W. & Bhutta, U. S. (2017). Drivers and consequences of green product and process innovation: A systematic review, conceptual framework, and future outlook. *Technology in Society*, 51, 8-23.
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.06.002>
- UN Global Compact (u.å.) Social Sustainability. Hentet fra
<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social>
- Voegtlin, C., Patzer, M. & Scherer, A. G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105, 1-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0952-4>
- Weingaertner, C. & Moberg, Å. (2014). Exploring Social Sustainability: Learning from Perspectives on Urban Development and Companies and Products. *Sustainable Development*, 22, 122-133. <https://doi.org/10.1002/sd.536>
- Waldman, D. A. & Galvin, B. M. (2008). Alternative Perspectives of Responsible Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327-341.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.07.001>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5.utg.). Los Angeles, California: SAGE.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. (8.utg.). Pearson Education Limited.

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: Intervjuguide til mannskapet

Om kandidaten	<ul style="list-style-type: none">• Fortell om din rolle i Hermes• Hvor lenge har du arbeidet i Hermes?• Hva er dine arbeidsoppgaver?• Med egne ord, hvordan vil du beskrive hva som kjennetegner Hermes?
Forståelsen av bærekraft	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan vil du beskrive bærekraft og hva handler det om for deg?• Hvem har vært mest sentral for deg i hermes knyttet til din forståelse av bærekraft i din arbeidshverdag?
Arbeidet med bærekraft	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg?• Er det noen endringer i din arbeidshverdag som du har bemerket deg siden du startet i Hermes?• Hvordan vil du beskrive fokuset på bærekraft i din arbeidshverdag nå?• Har du noen konkrete eksempler på hvordan du eller dere arbeider med bærekraft?• Videre, hvem opplever du har vært sentral ved initieringen av det bærekraftige arbeidet?• I hvilken grad opplever du dette arbeidet meningsfylt? Kan du gi eksempler på hvorfor/hvorfor ikke?
Kultur og arbeidsmiljø	<ul style="list-style-type: none">• Hva vil du si er viktig for deg for at du skal ha en fin arbeidshverdag?• Kan du utdype i hvilken grad forholdene du beskriver er tilstedeværende i din arbeidshverdag?• Hvordan vil du videre beskrive arbeidsmiljøet du er en del av?
Avslutningsvis	<ul style="list-style-type: none">• Hva har vært avgjørende for deg for å forstå de ulike arbeidsoppgavene knyttet til bærekraft?• Hva vil du si har vært viktig for deg for at du skal kunne arbeide på denne måten?• Helt til slutt, er det noe du ønsker å tilføye?

9.2 Vedlegg 2: Intervjuguide til ledelsen

Om kandidaten	<ul style="list-style-type: none">• Fortell om din rolle i Hermes• Hva er dine arbeidsoppgaver?• Hvor lenge har du arbeidet i Hermes?• Hvordan vil du beskrive hva som kjennetegner Hermes?
Forståelsen av bærekraft	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan vil du beskrive bærekraft og hva handler det om for deg?• Kan du si noe om hva bærekraft handler om for Hermes?• Har du noen tanker om hva som er din rolle i firmaets bærekraftige arbeid?
Fokuset med bærekraft	<ul style="list-style-type: none">• Med egne ord, hvordan vil du fortelle om Hermes sin reise med bærekraft?• Kan du fortelle om bakgrunnen for implementering av de bærekraftige initiativene?• Kan du forklare hva som er Hermes sitt formål med det bærekraftige arbeide? • Hvordan vil du beskrive fokuset på bærekraft i Hermes i dag?• Har du noen konkrete eksempler på hvordan rederiet arbeider med bærekraft?• Hvordan jobber dere med oppfølging av de bærekraftige aktivitetene? • I hvilken grad er bærekraft en del av din arbeidshverdag? Kom gjerne med eksempler.
Arbeidet med interessenter	<ul style="list-style-type: none">• Opplever du at Hermes er bevisst sitt samfunnsansvar og på hvilken måte?• Kan du beskrive hvordan dere kommuniserer deres budskap omkring bærekraft eksternt?• Kan du beskrive hvordan dere kommuniserer informasjon omkring bærekraft internt? • Hvem er Hermes sine kunder, og hvordan er fokuset på bærekraft i forbindelse med disse?• Kan du si noe om hva Hermes er opptatt av hos sine kunder?• Hvem er Hermes sine samarbeidspartnere, og hvordan er fokuset på bærekraft i forbindelse med disse?• Kan du si noe om hva Hermes er opptatt av hos sine samarbeidspartnere?

Arbeidsmiljø	<ul style="list-style-type: none"> • Hva vil du si er viktig for deg for at du skal ha en fin arbeidshverdag? • Kan du utdype i hvilken grad forholdene du beskriver er tilstedeværende i din arbeidshverdag? • Hvordan opplever du at dere i rederiet arbeider med arbeidsmiljø og hva er dere opptatt av for å skape et godt arbeidsmiljø? • Hva er dere i rederiet opptatt av i møte med de ansatte?
Avslutningsvis	<ul style="list-style-type: none"> • Har du noen tanker om Hermes sin rolle i å gjøre sjømatnæringen mer bærekraftig? • Fra ditt synspunkt, opplever du at Hermes gjør en tilstrekkelig jobb med bærekraft? • Helt til slutt, er det noe du ønsker å tilføye?

9.3 Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet

Ledelse av bærekraft i Hermes?

Prosjektbeskrivelse

I forbindelse med avsluttende mastergrad i ledelse, innovasjon og marked skal vi skrive en oppgave med temaet “ledelse av bærekraft”. I dette forskningsprosjektet er målet å identifisere funksjonen av ledelse i sammenheng med bærekraft og fiskerinæringen. Bakgrunnen for tema er viktigheten av bærekraftig utvikling, fiskerinæringens rolle i Norge og hvordan ledelse kan sammenfalle dette.

Vi har som inntrykk at Hermes er en bedrift opptatt av bærekraft og som bidrar til en bærekraftig utvikling i fiskerinæringen. Basert på dette er vi nysgjerrig på hvordan dere arbeider med dette i praksis. Mer spesifikt hvordan dere jobber med ledelse, strategi og

utøvelse av bærekraft. Målet med oppgaven blir å belyse: 1) Hermes sin bærekraftige profil, 2) hvilke forhold internt som er viktig for å lykkes med bærekraftig utvikling, 3) viktigheten av ledelse i denne utviklingen. I den forlengelse er oppgavens problemstilling følgende:

Hvordan kan Hermes sin bærekraftige profil forstås som et resultat av ledelse?

Hvem leder forskningsprosjektet?

Hedda Crogh og Ingrid Sandvik Moen er ansvarlig for denne masteroppgaven. Forskningsprosjektet er i regi av UiT Norges Arktiske Universitet ved Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi.

Hva betyr det for deg å delta?

Å delta innebærer for deg å stille til intervju hvor vi er ute etter å lære om dine erfaringer og opplevelser med Hermes sitt bærekraftige arbeid. Vi vil stille deg spørsmål knyttet til din rolle i bedriften, arbeidsmiljø, din forståelse av bærekraft og opplevelse av det bærekraftige arbeidet i bedriften. Dette med en hensikt i å kartlegge funksjonen av ledelse i arbeidet med bærekraft.

Intervjuet vil ha en varighet på ca. 60 minutter hvor både Hedda og Ingrid vil delta. Det vil være nødvendig å gjøre lydopptak av intervjuet for å sørge for at vi får med oss all informasjon.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det betyr at du kan velge selv om du har lyst å være med eller ikke. Det er bare du som kan samtykke, dette gjennom et samtykkeskjema som vil bli gitt ut i forkant av intervjuet. Hvis du vil delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. All informasjon om deg vil da bli slettet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

- Vi vil bare bruke informasjonen om deg til å finne ut hvordan det arbeides med bærekraft i Hermes.
- Vi vil ikke dele din informasjon med andre. Det er bare oss to som forskere, samt veileder, som har tilgang til informasjonen.
- Vi passer på at ingen kan få tak i informasjonen som vi samler inn om deg.

- Vi lagrer all informasjon på en sikker datamaskin.
- Vi sletter lydopptak fra intervjuet når vi har skrevet ned alt som vi har snakket om.
- Vi passer på at ingen kan kjenne deg igjen når vi skriver masteroppgaven.
- Vi følger loven om personvern.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Vi er ferdig med forskningsprosjektet 01.06.2022. Da vil vi påse at all informasjon om deg er slettet.

Dine rettigheter

Hvis det kommer frem opplysninger om deg i det som vi skriver, eller har i dokumentene våre, har du rett til å få se hvilken informasjon om deg som vi samler inn. Du kan også be om at informasjonen slettes slik at den ikke lengre finnes. Dersom det er noen opplysninger som er feil kan du si ifra og be oss rette dem. Du kan også spørre om å få en kopi av informasjonen du har gitt oss. Du kan også klage til Datatilsynet dersom du synes at vi har behandlet opplysningene om deg på en uforsiktig måte eller på en måte som ikke er riktig.

Personverntjenester har godkjent at vi gjør dette forskningsprosjektet.

Hvis du lurer på hvorfor Personverntjenester har bestemt dette, kan du ta kontakt med: Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Hedda Crogh & Ingrid Sandvik Moen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «Ledelse av bærekraft i Hermes». Jeg samtykker til følgende:

- Å delta i intervju
- At det benyttes lydopptak i intervjuet
- At mine opplysninger behandles frem til prosjektet avsluttes 01.06.2022

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

