

# Bæredygtig Ledelse

Mod et nyt **paradigme**



60843 – Maja Frøhlke Sørensen

Specialeafhandling i Virksomhedsledelse

ISE – Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv

Roskilde Universitet

10. semester - Forår/Sommer 2021

Vejleder: Jacob Dahl Rendtorff

Anslag: 152.597

## Abstract

This thesis concerns the topic of sustainable leadership and the possibility of creating long lasting sustainable growth in danish organizations. Based of the latest global financial crisis in 2007, the climate crisis and further additional global challenges, it has been argued for a need for a new paradigm of leadership (Gerard et al, 2017). At the same time, stakeholders demand that organizations make a greater contribution to society and take responsibility in the fight against global threats by acting both ethically and sustainably. It has therefore been argued that organizations and their leadership need to adapt to these societal tendencies if they are to achieve long-term survival. The current thesis explores the above through the following problem statement: *How does sustainable leadership affect organizations competitiveness in practice?* The study is conducted from a pragmatic perspective where qualitative methods have been fundamental in the empirical gathering. A total of seven danish business leaders have contributed to this thesis' empirical knowledge while two strategic documents from respectively Forenede Service A/S and Jespers Torvekøkken also are included as part of the empirical foundation. Furthermore, this study includes Laura Gerard, Janice McMillan and Norma D'Annunzio-Green's framework of sustainable leadership as theoretical foundation. Throughout the research it has been clear, that the theory presents a somewhat ideally picture of sustainable leadership, that in practice does not seem feasible on all parameters. Nevertheless, the study concludes, that organizations using sustainable leadership has the ability to create a stronger competitiveness by incorporating CSR and ethics in the organizational core processes while managing strategically decisions from a perspective on the overall triple bottom line. Furthermore, this study finds it imperative, that organizations ensure competitiveness through development of all kind of employees' competencies and resources, as it creates increased commitment and more skilled employees, which contributes to the organizations' competitiveness. This master thesis is conducted by master student of Economics and Business Administration, Maja Frøhlke Sørensen, in the spring semester of 2021, in connection with the completion of education on Roskilde University.

## Indholdsfortegnelse

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>4</b>
<b>LÆSEVEJLEDNING</b> .....	<b>5</b>
<b>1.0 PROBLEMFELT</b> .....	<b>6</b>
1.1 PROBLEMFORMULERING.....	7
1.1.1 Forskningsspørgsmål.....	7
1.2 AFGRÆNSNING.....	8
<b>2.0 METODE</b> .....	<b>9</b>
2.1 VIDENSKABSTEORI.....	9
2.1.1 Pragmatisme.....	10
2.1.2 Min rolle som forsker.....	11
2.2 FORSKNINGSSTRATEGI.....	12
2.3 METODOLOGI.....	13
2.3.1 Det kvalitative studie.....	14
2.3.2 Det semistrukturerede forskningsinterview.....	15
2.3.3 Dokumentanalyse.....	21
2.3.4 Litteratursøgning.....	23
<b>3.0 TEORI</b> .....	<b>24</b>
3.1 BAGGRUND.....	24
3.2 VIRKSOMHEDSANSVAR.....	25
3.3 BÆREDYGTIG LEDELSE.....	28
3.4 GERARD, McMILLAN & D'ANNUNZIO-GREENS FRAMEWORK AF BÆREDYGTIG LEDELSE.....	32
3.4.1 Bæredygtig ledelse.....	34
3.4.2 Diskussion af frameworket.....	36
3.4.3 Opsummering.....	37
<b>4.0 ANALYSE</b> .....	<b>38</b>
4.1 HVILKEN INDFLYDELSE HAR UDVIKLING AF KOMPETENCER OG RESSOURCER FOR ORGANISATIONERS KONKURRENCEDYGTIGHED?.....	38
4.1.1 Delkonklusion.....	42
4.2 HVORDAN PÅVIRKER ORGANISATIONERS STRATEGISKE BESLUTNINGER DERES KONKURRENCEEVNE?.....	43
4.2.1 Delkonklusion.....	48
4.3 HVORDAN KAN ORGANISATIONER BENYTTE CSR OG ETIK TIL AT SKABE KONKURRENCEFORDELE?.....	48
4.3.1 Delkonklusion.....	54
<b>5.0 DISKUSSION</b> .....	<b>55</b>
5.1 DISKUSSION AF ANALYSENS KONKLUSIONER.....	55
5.2 VURDERING.....	59
<b>6.0 KONKLUSION</b> .....	<b>62</b>
<b>7.0 LITTERATURLISTE</b> .....	<b>64</b>
7.1 KILDER.....	64
7.2 BILAG.....	65

## Forord

Selvom specialeafhandlingen er udarbejdet alene, kunne indeværende afhandling ikke være blevet til uden væsentlig hjælp fra andre. Jeg ønsker derfor at sige tak til dem, der har været med til at bidrage til denne afhandlings tilblivelse.

Tak til Stine Bosse. Tak til Ronny Saul. Tak til Jens Romundstad. Tak til Bjarne Brohus. Tak til Nils Bjørn Larsen. Tak til Henrik Kaastrup. Tak til Oscar Bjørn Rosager. I har alle bidraget med uvurderlig viden i forbindelse med specialets undersøgelse, og det har været særligt givende for mig, at I alle ønskede at være med på denne rejse.

Ligeledes skal der rettes en tak til min vejleder, Jacob Dahl Rendtorff, for kyndig sparring og vejledning gennem hele processen.

Tak til familie og venner, der har støttet mig i denne tid. Det har været uundværligt.

## Læsevejledning

Følgende oversigt er et forsøg på at skabe overblik for læseren, ved at give en kort beskrivelse af afhandlingens opbygning.

- 1.0 Problemfelt** er en introduktion til undersøgelsens emne, bæredygtig ledelse, samt undersøgelsens problem og problemformulering.
- 2.0 Metode** er en redegørelse og diskussion af metodiske- og videnskabsteoretiske overvejelser, valg og fravalg. Ligeledes redegøres for afhandlingens forskningsstrategi. Her diskuteres blandt andet fordele og ulemper ved de benyttede metodiske tilgange samt forfatterens egen rolle i forhold til afhandlingen.
- 3.0 Teori** består af et overblik over relevant litteratur omhandlende virksomhedsansvar og bæredygtig ledelse. Dertil gives en dybdegående redegørelse for undersøgelsens teoretiske udgangspunkt.
- 4.0 Analyse** består af tre analysedele, der til sammen skal besvare afhandlingens problemformulering. Analysedelene er bygget op omkring de forskningsspørgsmål, der redegøres for i problemfeltet.
- 5.0 Diskussion** indbefatter en diskussion af analysens delkonklusioner. Ydermere vurderes teoretiske-, metodiske- og videnskabsteoretiske valg. Der ligges i dette kapitel særligt vægt på validitet, reliabilitet og generaliserbarhed.
- 6.0 Konklusion** indebærer den endelige konklusion af afhandlingens undersøgelse. Ligeledes vurderes undersøgelsens resultater i forhold til pålideligheden og generaliserbarheden.

## 1.0 Problemfelt

Vi lever i dag i en tid spækket med globale udfordringer. Problemerne er ikke til at affeje, og vi ser jævnligt bekymrende nyheder om plast i havene, voldsomme orkaner eller skovbrande, indlandsis der smelter og verdenshave der stiger. Det har voldsomme konsekvenser for økosystemet, Jorden og vores eget liv (Giddens, 2009). Vi har gennem det seneste halvandet år oplevet den værste globale sundhedskrise i længere tid, hvor en pandemi har lukket hele verden ned, og har haft store konsekvenser for individer, organisationer og hele samfund, både økonomisk og socialt. Ligeså ser vi statistikker om et højt, og stadig stigende, antal episoder af arbejdsrelateret stress, depressioner og angst samt et alarmerende salg af både antidepressiv og sovemedicin (Ørsted, 2013: 17-18).

I takt med diverse globale kriser og udfordringer, er der blevet mere og mere fokus på, hvordan vi som samfund kan overkomme disse, og hvordan virksomhederne særligt kan bidrage til denne agenda. Gennem de seneste årtier er der derfor sket et skift i samfundets krav til virksomheder. Bæredygtighed er kommet på dagsordenen, og der sættes i dag store krav fra samfundet til de enkelte virksomheder i forhold til, hvordan de agerer og producerer. Dette kommer blandt andet til udtryk gennem international såvel som national lovgivning, FN's verdensmål (FN) og interessenters ønsker til de enkelte virksomheder (bilag 2; bilag 4). Det er ikke længere nok blot at have et godt produkt eller yde en god service. Som virksomhed bliver du i dag, ikke blot målt på dine produkter eller services. I dag bliver du nemlig ligeledes målt på din CSR og etik. Det er således blevet mere kompliceret at være virksomhed i dagens samfund, og dette stiller derfor store krav til, hvad du som virksomhed skal være i stand til for at være konkurrencedygtig (ibid.). På baggrund af særligt finanskrisen har der i forskningen været diskuteret nødvendigheden for et nyt ledelsesparadigme, der skal gøre organisationer og samfund i stand til at overkomme udfordringer som ovenstående globale samfundskriser på en progressiv måde, og som skal være med til at skabe langsigtet og stabil vækst. Ligeledes skal dette ledelsesparadigme gøre organisationer i stand til at leve op til det ansvar, som pålægges dem i stigende grad af samfundets mange interessenter (Gerard et al., 2017).

Men bør det overhovedet være virksomhedernes ansvar at bidrage til en bæredygtig verden? Er virksomheders ansvar ikke først og fremmest at profitmaksimere og skabe økonomisk vækst, ligesom Milton Friedmann redegjorde for i sin artikel *The social responsibility of business is to increase its profits* (1970)? Svaret på dette er kompliceret. Fra et pragmatisk standpunkt, forstår jeg argumentet for, at en virksomhed behøver at profitmaksimere, såfremt de skal kunne overleve fremadrettet.

Derfor må hovedmålet for en virksomhed altid være at skabe økonomisk vækst (Friedmann, 1970). Omvendt, så forstår jeg ligeledes det mere humane perspektiv i, at vi som samfund må mobilisere os så stærkt som muligt og derved alle bidrage, såfremt vi skal overkomme globale udfordringer som finansielle-, klima- og sociale kriser (Giddens, 2009). Jeg mener dog også, at svaret ikke nødvendigvis bør være et enten eller. For kan bæredygtighed ikke også være en god forretning?

I deres artikel *Conceptualising Sustainable Leadership* (2017), konceptualiserer Laura Gerard, Janice McMillan & Norma D'Annunzio-Green begrebet bæredygtig ledelse. De definerer begrebet bæredygtig ledelse, som værende en ledelsestilgang med et organisatorisk og humant perspektiv. Bæredygtigheden er her et udtryk for, at virksomheder bør tænke langsigtet i deres strategiske beslutninger, og ikke blot fokusere på hvordan de øger indtjeningen fra et her-og-nu perspektiv. Dertil kræves et fokus på systematisk innovation i organisationen, der skal øge værdiskabelsen overfor kunder gennem kvalitetsprodukter og services, og som skabes af et kompetencydgtigt, loyalt og involverende personale. Bæredygtig ledelse handler således om at skabe langsigtet vækst i organisationer, ved at tage bæredygtige strategiske beslutninger, udvikle de rette kompetencer og ressourcer samt tilgodese den tredobbelte bundlinje fremfor blot finansiell vækst, og dertil inkorporere din CSR i kerneforretningen (Gerard et al., 2017)

Jeg har i det følgende undersøgt, hvordan organisationer kan benytte Gerard et al.'s tilgang til ikke blot at sikre overlevelse, men rent faktisk at skabe konkurrencefordele på et komplekst marked imens organisationerne samtidig bidrager til en bedre verden. Dette fører frem til nedenstående problemformulering:

## 1.1 Problemformulering

*Hvordan påvirker bæredygtige ledelse organisationers konkurrenceevne i praksis?*

### 1.1.1 Forskningsspørgsmål

1. Hvilken indflydelse har udvikling af kompetencer og ressourcer for organisationers konkurrencedygtighed?
2. Hvordan påvirker organisationers strategiske beslutninger deres konkurrenceevne?
3. Hvordan kan organisationer benytte CSR og etik til at skabe konkurrencefordele?

## 1.2 Afgrænsning

Jeg har i specialet valgt at undersøge, hvordan den bæredygtige ledelse af organisationer påvirker disses muligheder for at øge deres konkurrenceevne i praksis. Jeg har derved afgrænset mig fra at fokusere på organisationskulturens og det eksterne miljøes indflydelse på konkurrenceevnen. Det har jeg, da omfanget af en undersøgelse af hele Gerard et al.'s framework af bæredygtig ledelse ville være for omfattende i forhold til de ressourcer, som tid og anslag, jeg har til rådighed. Dertil har ønsket fra start været at fokusere på virksomheders strategiske beslutninger og etiske ageren som del af bæredygtigheden, hvilket derfor er centralt for min undersøgelse.

Jeg anerkender dog, at både organisationskulturen og det eksterne miljø har stor indflydelse på den overordnede bæredygtige ledelse, og at jeg gennem min undersøgelse har forsimplet et komplekst fænomen, der ikke nødvendigvis kan deles op, hvis man skal kunne se udkommet fra et holistisk synspunkt. Alligevel vurderer jeg, at tendenser kan tydes gennem en analyse af kun enkelte dele af bæredygtige ledelse.



## 2.0 Metode

Dette metodekapitel indbefatter undersøgelsens videnskabsteoretiske og metodiske overvejelser. Ligeledes redegøres for og reflekteres over de benyttede tilgange samt forfatterens egen rolle i forhold til hvordan det har påvirket undersøgelsen. Ydermere reflekteres over hvilke tilgange, der ellers kunne være benyttet i afhandlingens undersøgelse. Der redegøres først for forfatterens videnskabsteoretiske ståsted, idet dette ligger til grund for de metodiske overvejelser for undersøgelsen.

### 2.1 Videnskabsteori

Videnskabsteori indbefatter hvordan man skaber viden, der kan benyttes til at diskutere, hvordan vi udvikler os, både som mennesker og samfund, herunder viden om samfundet og hvordan vi som mennesker agerer og føler. Videnskaben forsøger at kortlægge den viden, der udkommer af videnskabelige undersøgelser, for at danne en større forståelse eller sandhed om et givent emne, fænomen eller en begivenhed. I den forbindelse er det videnskabsteorien, der assisterer til at give indblik i, hvorledes vi kan stole på den viden, som vi kommer frem til gennem det videnskabelige arbejde. Videnskabsteori er således ikke teorier om samfund eller naturlove, men i stedet omhandler det, hvordan viden skabes (Juil & Bransholm Pedersen, 2012: 9). Det er nødvendigt at forholde sig til, hvordan denne viden skabes for at kunne validere den nye viden. Derfor bør der reflekteres og sættes spørgsmålstejn ved, hvordan man strukturerer sin undersøgelse og de resultater, som fremkommer af denne undersøgelse, herunder både i forhold til de antagelser forskeren arbejder ud fra, samt de metodiske og teoretiske valg der er taget i forbindelse med undersøgelsens tilblivelse (ibid.: 10-11).

Det er væsentligt at understrege, at når der tales om videnskabsteori, arbejdes der ud fra en forskers personlige orientering. Det vil sige, at videnskab og viden kan anskues fra forskellige perspektiver alt efter forskerens personlige videnskabsteoretiske perspektiv, og hvad en forsker antager at være sandhed, vil kritiseres af forskere med et differentierende videnskabsteoretisk perspektiv. Ifølge Søren Juil og Kirsten Bransholm Pedersen, er det derfor nødvendigt, at en forsker er i stand til at reflektere over og gøre sig bevidst om sit eget videnskabsteoretiske perspektiv og forudsætninger, såfremt de skal være i stand til at træffe de rette videnskabelige valg. Videnskabsteori påvirker således ikke kun, måden vi anskuer verden, samfund eller forskning, men ligeledes de forskningsspørgsmål, vi arbejder ud fra og de metodiske valg vi benytter i vores måde at indsamle og behandle vores empiri

på (ibid.: 13). Det kan på denne baggrund konkluderes, at ingen forskning kan være et hundrede procent objektivt, da forskerens eget perspektiv vil påvirke hele tilblivelsen af undersøgelsen.

### 2.1.1 Pragmatisme

I specialeafhandlingen undersøges og fokuseres på den bæredygtige ledelse i et organisatorisk perspektiv. I den forbindelse undersøges dette gennem kvalitative metoder med et fokus på informanternes strategiske valg og implementering af disse i deres organisationer. Jeg ønsker at vide, hvordan den bæredygtige ledelse kan benyttes i praksis til at øge konkurrenceevnen. Derfor er det centralt at vide, hvordan begrebet bæredygtig ledelse og virksomhedsansvar forstås af mine informanter og hvordan dette inkorporeres i deres daglige arbejde i organisationerne. Jeg tilgår derfor specialet ud fra et pragmatisk perspektiv.

Pragmatismen omhandler hvordan viden skabes gennem fællesskaber og handlinger (Buch Løgstrup, 2020). Med et pragmatisk perspektiv forsøger jeg derfor at opnå viden om, hvordan den bæredygtige ledelse konkret benyttes i praksis som organisations- og ledelsesstrategi. Det er i den forbindelse væsentligt, at det i pragmatikken ikke er videnskabsteorien, som bestemmer hvilke metoder og teorier, der skal benyttes til at undersøge et emne. Det er i stedet styret af problemet og problemformuleringen. Ifølge John Dewey, der har været en af de markante teoretikere indenfor pragmatismen, er det essentielt, at viden kun kan skabes ved at interagere med andre i praksis. Viden udvikles således ved, at man som forsker agerer i sammenspil med andre mennesker, men også gennem handling til fordel for andre. På baggrund af den antagelse, ser Dewey viden som et moralsk fænomen, fordi viden er praksis og har konsekvenser for mennesker (ibid.).

Dewey redegør desuden for, at måden til at løse et problem er gennem reflektiv tænkning. Dette betyder, at man gennemgår en række faser, hvor du som forsker; a) skaber en problemformulering på baggrund af en undren, b) forestiller dig, hvordan problemet kan løses/metoden til at undersøge problemet, c) begrebsafklarer og inddrager teorier og øvrig empiri, d) opstiller en række hypoteser, der er mere præcise for, hvordan problemet kan løses eller hvad der skaber problemet, e) afprøver hypoteserne i praksis og 6) slutteligt evaluerer (ibid.). Dette kan i høj grad sidestilles med, hvordan hele specialeprojektet er sat sammen.

Når jeg har arbejdet ud fra et pragmatisk perspektiv, har jeg haft fokus på problemformuleringen, og hvordan jeg har kunnet løse denne. Da min problemformulering spørger ind til, hvordan den bæredygtige ledelse kan benyttes i praksis til at øge konkurrenceevnen, lægger dette op til en kvalitativ undersøgelse. Dertil har jeg gransket forskningsfeltet for at kunne definere centrale begreber som bæredygtig ledelse og virksomhedsansvar, og ligeledes hvad disse begreber indebærer af underemner. Jeg valgte ud fra ovenstående, at tilgå min undersøgelse af bæredygtig ledelse med kvalitative metoder, der blev benyttet til at lave en dybere undersøgelse af begreberne, herunder hvordan de reelt forstås og benyttes i praksis i organisationer, da jeg havde hypoteser om; 1) at der ikke var en overensstemmelse mellem teori og praksis, da begrebernes definitioner i teorier er varierende og subjektive, og 2) at bæredygtig ledelsesbegrebet i praksis blev forbundet med den grønne agenda og fokuset på at forbedre klimaet i langt højere grad end teoriens fokus på blandt andet strategi, ledelse og organisationskultur. Min undersøgelse bygger derfor på interviews med en række erhvervsledere, hvorefter jeg i min diskussion og konklusion har evalueret på undersøgelsen.

### 2.1.2 Min rolle som forsker

Som Søren Juul og Kristen Bransholm Pedersen beskriver i deres bog, *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori*, er det væsentligt for en forsker at være reflektiv og transparent omkring de forudsætninger, der ligger til grund for undersøgelsen, herunder både personlige og ydre faktoreres indflydelse (Juul & Bransholm Pedersen, 2012: 10-13). Jeg mener derfor, at det er væsentligt at beskrive mig selv og det samfund, som jeg er en del af.

Først og fremmest er jeg en ung kvinde i midt-tyverne, og er således en del af den omtalte Generation Y, der er født ind i den digitale tidsalder. Dertil er jeg vokset op i en gennemsnitlig dansk øvre-middelklasse kernefamilie. Gennem hele min opvækst har jeg interesseret mig for ledelse og udvikling af mennesker, dels fordi min far har været leder i alle mine leveår og der blev diskuteret meget ledelse i hjemmet, hvor jeg voksede op. Dels fordi jeg selv, siden jeg tilgik arbejdsmarkedet, har oplevet mange former for ledelse og bemærket hvor meget ledelse påvirker en hel organisation på godt og ondt.

Desuden er jeg vokset op med finanskrisen og klimakrisen, der, ligesom den nuværende sundhedskrise, alle har sat deres spor i samfundet og de tendenser vi ser i dag med et stort fokus på ansvar og bæredygtighed. Dette eksemplificeres blandt andet gennem Paris-aftalen, FN's verdensmål,

cirkulær økonomi og nye forretningsmodeller, som bygger på blandt andet deleøkonomi. På baggrund af dette kommer interessen for bæredygtighed i kontekst med organisationer og ledelsesstrategier.

Jeg er generelt positivt indstillet, når det kommer til bæredygtighed, udvikling og det humane ledelsesperspektiv kombineret med et forretningsperspektiv, idet jeg er af den overbevisning, at ledelse af mennesker bør bygge på tillid, fleksibilitet og udvikling knækket med et perspektiv på mål, forbedring, profitskabelse samt at skabe nye muligheder for at forbedre samfundet. Dette har påvirket både emnet for specialeafhandlingen såvel som forskningsspørgsmålet, i forhold til ønsket om at forstå hvordan bæredygtig ledelse i praksis kan være et strategisk instrument til at øge konkurrenceevnen.

Ydermere er det væsentligt at forstå, at jeg i største dele af undersøgelsen har vekslet mellem at være *insider* og *outsider* (Kragelund, 2007). Med dette skal forstås, at jeg som outsider ikke har haft forudindtaget holdninger til hverken organisationer eller informanter grundet tidligere forhold, mens jeg som insider har haft viden fra tidligere forhold til enten organisationer eller informanter, og derfor kan være bias, da der kan have været bevidste eller ubevidste forventninger og forudindtaget holdninger om disse organisationer eller informanter. Omvendt har denne insider-funktion skabt adgang til ny uvurderlig viden gennem disse førnævnte forhold. Jeg vurderer derfor, at det har været væsentligt at være både reflektiv og transparent omkring dette for at sikre validitet af undersøgelsen, og disse føromtalt forhold er derfor redegjort for i præsentationen af informanter.

Slutteligt er det væsentligt for specialets undersøgelse, at vi som samfund er midt i en pandemi, hvilket begrænser mange muligheder for blandt andet interaktioner. Det har derfor ikke været muligt for mig at gå i dybden med en enkelt organisation, og undersøge den bæredygtige ledelse i praksis hos organisationen gennem eksempelvis observationer, idet mange organisationers medarbejdere enten arbejder hjemmefra eller under særlige restriktioner, der ikke tillader at udefrakommende bryder den boble, der arbejdes i. Det betyder endvidere, at alle interviews er afholdt via enten telefonopkald eller som online møder ved brug af enten Teams eller Zoom.

## 2.2 Forskningsstrategi

Forskningsstrategien er den tilgang, jeg har brugt for specialeafhandlingen. Det betyder, at det er en samling af det videnskabsteoretiske perspektiv, den teoretiske grundforståelse og metoderne for

indsamling af empirisk data, som jeg har benyttet til at konstruere min undersøgelse. Jeg har som tidligere beskrevet forholdt mig reflektiv og benyttet John Deweys opstilling af faser for undersøgelsen, imens jeg har ladet problemet styre mine valg af teorier og metoder.

Projektet bygger ydermere på en abduktiv tilgang, hvor jeg undervejs er gået gennem flere af disse faser ad flere omgange, og eksempelvis har tilpasset både metoder og teori undervejs alt efter den nye genererede viden, jeg er kommet frem til gennem processen. Min undersøgelse ligger i krydsningsfeltet mellem at være nomotetisk og idiografisk (Olsen & Pedersen, 2015: 70-71), da jeg ikke decideret forsøger at fremstille lovmæssigheder, men heller ikke forstå enestående situationer igennem et casestudie. I stedet forsøger jeg at eksemplificere, hvordan organisationer og erhvervsledere kan benytte den bæredygtige ledelse i praksis gennem min empiri.

### 2.3 Metodologi

Konkret har jeg valgt at benytte semistrukturerede interviews af en række erhvervsledere, som primær empiri samt dokumentanalyse af strategidokumenter og csr-rapporter fra nogle af disse erhvervslederens organisationer. Disse dokumenter indgår som sekundær empiri, til at understøtte ovenstående interviews. I det følgende præsenteres erhvervslederne, herunder relevansen af dem som interviewpersoner, ligesom deres eventuelle organisationer præsenteres. Yderligere beskrives, hvordan jeg konkret har tilgået min empiri i indsamlingsfasen og herefter kvantificeret den ud fra den valgte teoris fokusområder, udvikling af kompetencer og ressourcer, strategiske beslutninger samt CSR og etik. Slutteligt vurderes og reflekteres over metoderne og empiriens validitet.

Jeg har valgt at tilgå undersøgelsen kvalitativt, da jeg først og fremmest har vurderet den kvalitative tilgang, som den mest effektive i forhold til at forstå subjekters definitioner af virksomhedsansvar og bæredygtig ledelse, ligesom det har været relevant at danne en forståelse for, hvordan begreberne konkret benyttes i praksis. Det kvalitative studie bidrager netop med specifik viden omkring en begivenhed eller et fænomen, som kun informanterne kan bidrage med, fordi denne viden alene er bygget på informanternes udtalelser, ageren og erfaringer (Poulsen, 2016: 75). Da jeg har forsøgt at udfolde viden om fænomenet bæredygtig ledelse, og således ikke forsøgt at afsløre lovmæssigheder, har den kvalitative tilgang været ideel. En anden årsag til, at jeg har valgt at benytte den kvalitative tilgang, er fordi det passer til problemformuleringen, der netop spørger indtil *hvordan* bæredygtig ledelse kan benyttes i praksis, hvilket lægger op til en kvalitativ undersøgelse. Som tidligere

beskrevet, er metodevalget styret af afhandlingens problemformulering ud fra et pragmatisk perspektiv, hvorfor dette ligeledes har bestemt min metodiske tilgang til undersøgelsen.

Kvantitative metoder havde kunnet bidrage med en bredere forståelse af emnet og gjort det muligt at undersøge signifikans mellem eksempelvis brugen af bæredygtig ledelse og hvordan en given organisation klarer sig på markedet i forhold til konkurrenter, for derved at kunne generalisere på baggrund af de empiriske resultater. Dette har dog ikke været undersøgelsens formål, ligesom det havde krævet et stort og meget dybt kendskab til den enkelte organisations og dens konkurrenters organisationskultur, ledelsestilgang og diverse eksterne faktorer som konjunkturforskel, statslige regulativer og lignende.

Yderligere kunne et casestudie have bidraget med specifik viden omkring, hvordan en enkelt organisation benytter tilgangen, og hvilken effekt dette opleves at have blandt organisationens medarbejdere. Her havde observationer af hverdagssituationer været ideelt, for at belyse emnet og tilgå ny viden. Det har dog ikke været muligt for mig at kunne lave et dybdegående casestudie, grundet restriktioner, hjemsendelse og nedlukning af mange organisationer i forbindelse med den nuværende covid-19 situation.

### 2.3.1 Det kvalitative studie

Jeg har, som tidligere nævnt, valgt at benytte mig af semistrukturerede forskningsinterviews af syv informanter, der alle er erhvervsledere, fordelt på seks interviews. Ydermere har jeg valgt at benytte dokumentanalyse af diverse rapporter fra tre af erhvervsledernes organisationer. Fælles for disse erhvervsledere er, at de alle har beskæftiget sig med bæredygtig ledelse og derved kender begrebet, om end de og deres organisationer definerer og arbejder forskelligt med det i praksis. Derfor har det yderligere været nødvendigt med kvalitative metoder, herunder den semistrukturerede interviewtilgang med en kombination af begrebsinterview, narrative interview og computerinterview som interviewform (Kvale & Brinkmann, 2015: 204-211), hvor det er forsøgt at afdække informanternes definition af begreberne virksomhedsansvar og bæredygtig ledelse, samt at fokusere på hvordan de benytter bæredygtig ledelse i praksis, for at kunne forstå baggrunden for, hvorfor og hvordan organisationerne arbejder. Dertil er interviewene foretaget enten telefonisk eller online, det har været med til at skabe en anderledes dynamik mellem informanter og forsker, fordi det ikke nødvendigvis har givet adgang til eksempelvis kropssprog. Fordelene har dog været, at jeg netop har

kunnet få adgang til at tale med informanterne på trods af hjemsendelse fra arbejdspladsen og eventuelle smittefarer.

Det havde gavnet undersøgelsen at kunne lave observationsstudier hos de enkelte organisationer, for at kunne identificere hvordan bæredygtig ledelse reelt benyttes i hverdagssituationer og praksis. Dette har dog ikke kunne ladet sig gøre grundet udfordringerne ved den aktuelle covid-19 pandemi, som jeg tidligere har redegjort for i afhandlingens forskningsstrategi.

#### Semistrukturerede forskningsinterviews

- Stine Bosse
- Jens Romundstad
- Ronny Saul
- Bjarne Brøhus & Nils Bjørn Larsen
- Henrik Kaastrup
- Oscar Bjørn Rosager

#### Dokumenter

- Forenede Service A/S: Om Bæredygtighed og FN's verdensmål – status for 2019
- Jespers Torvekøkken ApS: Strategi

### 2.3.2 Det semistrukturerede forskningsinterview

Jeg har i undersøgelsen forholdt mig til de syv faser af en interviewundersøgelse. Disse syv faser indbefatter; 1. tematisering, 2. design, 3. interview, 4. transskription, 5. analyse, 6. verifikation og 7. rapportering.

Tematiseringsfasen beskriver formålet med undersøgelsen og opfattelsen af tema. I denne undersøgelse fremgår dette af problemfeltet og -formuleringen samt det teoretiske kapitel. Designfasen dækker derimod tilgangen til interviewguide og udvalg af interviewpersoner. Interviewfasen, indbefatter selve interviewene, imens transskriptionsfasen omhandler nedskrivning af interviewmaterialet fra tale til skrift, således det kan benyttes i analysen. Analysefasen indebærer analysemetoden, der afgøres af undersøgelsens formål, den indsamlede empiri og den teoretiske grundforståelse. Verifikationsfasen omhandler en vurdering af reliabilitet, validitet og generaliserbarhed, hvilket betragtes i både indeværende afsnit og i afhandlingens diskussionskapitel. Rapporteringsfasen er den reelle udarbejdelse og færdiggørelse af indeværende afhandling (Kvale & Brinkmann, 2015: 154).

I det følgende præsenteres interviewpersonerne, der har bidraget med viden til denne specialeafhandling. Informanterne præsenteres med navn, erfaringer og eventuelle udmærkelser, som de måtte have inden for deres felt og bæredygtig ledelse. Dertil redegøres for, hvorfor de har været relevante at benytte som informanter, ligesom der reflekteres over bias ved informanterne, for at sikre transparens og validitet.

Jeg valgte at interviewe disse syv personer, fordi jeg for det første ønskede en række forskellige perspektiver på bæredygtig ledelse og virksomhedsansvar, og dertil differentierende perspektiver på hvordan det benyttes i praksis, samt hvilke fordele og ulemper de disparate informanter oplevede (ibid.: 166). Da bæredygtig ledelse ifølge teorien (Gerard et al., 2017) kan benyttes i alle organisationer og brancher, valgte jeg ikke at afgrænse mig til en bestemt branche eller type organisation. I stedet fandt jeg det interessant at inddrage forskellige organisationer og ledere, da jeg gennem sådan et studium kunne undersøge netop denne påstand. Antallet af informanter sammenholdt med den sekundære empiri har ligeledes skulle være overkommeligt at behandle i forhold til tidsfrister og øvrige ressourcer, som jeg har haft til rådighed undervejs i specialet. Derfor prioriterede jeg mulige informanter og kontaktede dem derefter tilbage i februar 2021 med henblik på interviews. Informanterne blev prioriteret efter deres virke, samt hvordan jeg vurderede mulighederne for, at de ville have tid og lyst til at bidrage til specialet (Kvale & Brinkmann, 2015: 166). Derfor er flere af informanterne en del af mit netværk, om end kun en enkelt vurderes at være en del af mit nære netværk. Hvordan jeg har forholdt mig metodisk i forhold til dette, redegøres for senere i indeværende kapitel.

### *2.3.2.1 Informanter*

#### *Stine Bosse*

Stine Bosse er dansk erhvervsleder og professionelt bestyrelsesmedlem. Gennem sin tid som leder, har hun blandt andet været administrerende direktør i Tryg Gruppen gennem 8 år, ligesom hun inden da både har været direktør og personaledirektør i Tryg i sammenlagt yderligere 8 år. Dertil har hun tidligere siddet i bestyrelsen for nogle af de største organisationer i Danmark såsom Grundfos, TDC og Det Kongelige Teater med flere, og er nu aktiv i Coop AMBA (Bosse; bilag 2).

Stine Bosse har gennem sin ledelsestid beskæftiget sig meget med bæredygtig ledelse, og har derfor været relevant at benytte som informant. Hun har bidraget med perspektiver på, hvordan man som



leder og organisation kan benytte den bæredygtige tilgang til vækst- og værdiskabelse samt med synspunkter på, hvorfor bæredygtig ledelse er så væsentligt i dagens organisationer. Jeg har ikke tidligere haft et personligt forhold til Stine Bosse, hvorfor jeg primært har ageret outsider i forhold til denne informant. Dog har jeg inden interviewet haft kendskab til Stine Bosses arbejde gennem medier og bøger, hvorfor jeg alligevel har haft en forudindtaget holdning til hendes tilgang til emnet. Dette har jeg dog været bevidst omkring, hvorfor jeg løbende har reflekteret over eventuel bias i min undersøgelse.

Interviewet er afholdt telefonisk onsdag d. 10. marts 2021, klokken 11.30-12.00

### Ronny Saul

Ronny Saul er 49 år og administrerende direktør i Jespers Torvekøkken. Han har mange års erfaring som selvstændig og ejer desuden konsulenthuset Hartmanns, der beskæftiger sig med bæredygtig ledelse. Yderligere har Saul været administrerende direktør i fodboldklubben AB. Desuden er han formand for Gladsaxe Erhvervsby (bilag 3).

Saul er udvalgt som interviewperson, da han har mange års erfaring med bæredygtig ledelse gennem sit virke som erhvervsleder. Ydermere er Ronny Saul en del af mit netværk, hvilket har givet muligheden for at kunne interviewe ham. Jeg har gennem min undersøgelse gjort mig bevidst, at jeg kan være bias i forhold til min forforståelse for bæredygtighedsarbejdet i Jespers Torvekøkken. Jeg har på den baggrund været særligt opmærksom på at forholde mig kritisk og reflekterende.

Interviewet er afholdt online over Teams, mandag d. 15. marts 2021, klokken 10.00-11.00.

### Jens Romundstad

Jens Romundstad er tidligere HR-direktør i Coop og nuværende administrerende direktør og bestyrelsesmedlem for startupvirksomheden Solartag, der laver innovative bæredygtige tage med usynlige solceller. Jens Romundstad har desuden erfaring som salgsdirektør i Fakta. Ydermere har han beskæftiget sig meget med CSR og værdiskabelse i kommerciel kontekst, hvor han også blandt andet har iværksat *Klar til Start* projektet, hvor unge med lidelser inden for autismspekteret modtager uddannelse og træning samt et job. Han har på baggrund af sit arbejde vundet *CSR People* Æresprisen for sit arbejde med at udbrede socialt ansvar i detailbranchen (bilag 4).

Jeg har ikke haft et personligt forhold til Jens Romundstad, men han er alligevel blevet kontaktet på baggrund af sit arbejde med CSR, ledelse og mennesker, som jeg blev bekendt med igennem et tidligere semesterprojekt, jeg lavede i samarbejde med Coop. Jeg har derfor på forhånd haft en formodning om, at han ligeså var positivt indstillet overfor den bæredygtige ledelse.

Interviewet er afholdt online over Zoom, torsdag d. 18. marts 2021, klokken 8.30-9.30.

### [Bjarne Brohus og Nils Bjørn Larsen](#)

Bjarne Brohus er regionsdirektør hos Forenede Service A/S, hvor han har været de seneste tre et halvt år. Han står til dagligt for den operationelle ledelse af region Syddanmark, herunder strategiske beslutninger, forretningsudvikling og medarbejderledelse (bilag 5).

Nils Bjørn Larsen er kvalitets-, arbejdsmiljø- og miljøchef i Forenede Service A/S. I det indebærer ligeledes ansvarsområder for organisationens bæredygtighed, sikkerhed og kontrol samt kvalitetssikring (bilag 5).

Jeg har fået adgang til at interviewe Bjarne Brohus og Nils Bjørn Larsen gennem min personlige relation til Brohus, da vi kender hinanden fra den lokale sportsklub. Vi har dog ikke et tæt bekendtskab. Jeg vurderer derfor, at så længe, jeg har reflekteret over informanternes roller og udtalelser, findes insider-rollen ikke problematisk.

Interviewet er afholdt online over Zoom, fredag d. 19. marts 2021, klokken 13.00-14.00.

### [Henrik Kaastrup](#)

Henrik Kaastrup er administrerende direktør i medicinalvirksomheden Nomeco, der er grossist for store dele af medicinalindustrien i Danmark. Han har knapt 25 års erfaring med ledelse indenfor en række organisationer i medicinalbranchen, og er yderligere uddannet farmaceut. Henrik Kaastrup har desuden beskæftiget sig med både forretningsudvikling og bæredygtighed indenfor medicinalindustrien (bilag 6).

Henrik Kaastrup er primært valgt ud fra sin erfaring, men også for at jeg kan få en indsigt i, hvordan bæredygtig ledelse fungerer i praksis, i en virksomhed der er underlagt mange regulativer fra interessenter og stat. Jeg har et personligt forhold til Henrik Kaastrup, da han er en del af mit nære netværk. Dette har givet adgang til ny viden, som beskrevet tidligere i det videnskabsteoretiske afsnit, men det betyder også, at jeg kan have været ubevidst forudindtaget. Jeg har derfor været opmærksom på at forholde mig kritisk overfor den indsamlede empiri.

Interviewet er afholdt online over Teams, tirsdag d. 23. marts 2021, klokken 9.00-10.00.

### Oscar Bjørn Rosager

Oscar Rosager er administrerende direktør og stifter af virksomheden ProOwned Cycling, der videreforsandler brugt cykeltøj og -udstyr fra de professionelle cykelhold. Virksomheden er 6 år gammel og bygger på det cirkulære økonomiske forretningskoncept, hvor virksomheden indkøber overskudslageret af cykler, reservedele, cykeludstyr og -tøj hos de professionelle cykelhold, og sælger det videre til kunder i mere end 70 lande (bilag 7).

Oscar Rosager har ikke mange års ledelseserfaring som resten af mine informanter, men er i stedet fra en anden generation, som jeg har haft en forventning til, er mere ubevidst omkring de bæredygtige valg, fordi det i stedet er selvfølge. Dertil bygger virksomheden netop på et bæredygtighedskoncept, hvorfor det har været interessant at se, hvordan dette reelt kommer til udtryk i beslutningstagningsprocesser og hverdagssituationer.

Rosager er en del af mit ydre netværk, hvilket således har givet adgang til den nye viden. Jeg har fulgt med i tilblivelsen af ProOwned Cycling fra distancen og har i den forbindelse været positivt indstillet overfor virksomhedens arbejde, uden at have nærmere kendskab til de bagvedliggende processer. Jeg har reflekteret over dette i forhold til at være bias, men har som udgangspunkt ikke vurderet, at jeg har været nødsaget til at forholde mig ekstraordinært kritisk.

Interviewet er afholdt online over Zoom, fredag d. 26. marts 2021 klokken 8.45-9.30.

### *2.3.2.2 Interviewguide*

Alle interviews er foretaget ud fra en interviewguide, der blev udarbejdet forud for interviewet. Interviewguiderne (bilag 1) er udarbejdet på baggrund af problemfeltets undren kombineret med en overordnet teoretisk viden om bæredygtig ledelse og virksomhedsansvar. Det har været essentielt for undersøgelsen, at alle informanter har fået lov til at give deres egen definition af de to begreber; virksomhedsansvar og bæredygtig ledelse, for at sikre klarhed om forståelse af disse centrale begreber i forhold til resten af samtalen. Selve interviewguiden har fungeret som en ramme for interviewet, men det har været muligt at differentiere fra guiden, såfremt samtalen har taget en uventet, men givende retning. Ligeledes har jeg haft iterativ tilgang idet interviewguiden også har udviklet sig en smule fra interview til interview ifølge med den nye indsamlede viden. Interviewguiden har været bygget op med tre kolonner; det teoretiske spørgsmål/undren, der indeholder hvad jeg reelt har ønsket at vide, eller hvad min undren har været; det reelle spørgsmål, der bliver stillet til informanterne og som ikke nødvendigvis indeholder begreber eller teoretiske overvejelser, da dette har kunnet virke komplicerende samt besværliggøre samtalen for informanten; og en kolonne til noter, der har fungeret som felt til ny undren eller supplerende spørgsmål, der måtte opstå undervejs (Kvale & Binkmann, 2015: 185-189).

Det har i interviewene været væsentligt at skabe en tryghed mellem interviewer og informant, hvorfor jeg har startet alle interviews med en præsentation af mig selv og herefter specialets undersøgelse, ligesom de er blevet bedt om at introducere sig selv. Denne tryghed har været nødvendig for at skabe et godt miljø omkring samtalen, således informanterne følte sig fortrolige nok ved mig, til at kunne fortælle eventuel konfidentiel viden (ibid.: 183). I denne forbindelse er alle informanter ligeledes blevet tilbudt, at citater eller hele interviews kunne anonymiseres. Kun enkelte citater er på den baggrund blevet ønsket anonymiseret i afhandlingen, men er dog ikke medtaget, da citaterne vurderes til ikke at have betydelig relevans for det samlede billede. Ydermere har der været et fokus på, at interviewguiden skulle bestå af åbne spørgsmål, således der blev åbnet op for en samtale, hvor umiddelbare holdninger og erfaringer kunne deles, og informanten ikke blev ledt i en særlig retning (ibid.: 189-196). Jeg vurderer på baggrund af de afholdte interviews, at interviewguiden har fungeret i forhold til at skabe et overblik og sikre, at informanterne er blevet ledt ind på de emner, som har været nødvendige for at kunne besvare undersøgelsen, om end særligt opfølgende spørgsmål har kunnet virke for ledende, hvilket i nogle tilfælde har henledt informanterne til at svare noget bestemt. De opfølgende spørgsmål har dog fungeret som afklarende indenfor, hvad informanterne i forvejen

har fortalt, hvorfor det har været anset som problematisk, men alligevel har kunnet bidrage til undersøgelsen.

### *2.3.2.3 Transskription og kodning af interviews*

Alt primær empiri er transskriberet ud fra lydfil af interviewene, på nær interviewet med Stine Bosse, der blev foretaget telefonisk og transskriberet ud fra noter, der blev skrevet under interviewet. For at sikre at transskriptionen indfangede, hvad informanten reelt sagde, blev transskriptionen udvekslet mellem interviewer og informant og herved godkendt.

I transskriptionerne er tale gengivet ordret, hvilket vil sige, at der ikke er rettet i forhold til sproglige fejl. Dog er enkelte ord som 'øh' og bekræftende 'okay' og 'ja' ignoreret i transskriptionen, da disse ord ville besvære forståelsen af citater. Yderligere er der benyttet følgende markeringer i transskriptionen:

- Tænkepauser "..."
- Utydelige ord "[...]"

Efterfølgende er transskriptionernes argumenter og udtalelser blevet kvantificeret gennem kodning ud fra det teoretiske grundlag, hvilket har gjort analysearbejdet særdeles lettere at tilgå, da det danner overblik og er med til at udvikle forståelsen af den samlede empiri i kontekst til teorien (Kvale & Brinkmann, 2015: 261-265).

### *2.3.3 Dokumentanalyse*

Dokumenter spiller en central rolle i afhandlingen, idet de benyttede dokumenter bidrager med forståelse af organisationernes handlinger og strategiske planer. Jeg har valgt at inddrage to dokumenter fra henholdsvis Forenede Service og Jespers Torvekøkken, der begge benyttes som mediums til dybdegående viden i afhandlingens analyse. I det nedenstående forklares de enkelte dokumenters bidrag, ligesom der redegøres for håndteringen af dokumenterne i forbindelse med specialet. Dokumenterne er ligesom de transskriberede interviews blevet kodet ud fra teoriens emner.

Jeg benytter dokumenterne som medium, hvilket vil sige, at dokumenterne skal anses som en beskrivelse af virkeligheden. Jeg benytter denne tilgang for at forstå organisationernes daglige handlinger og mål, om end jeg er bevidst om at begge dokumenter er skabt af organisationerne selv.

Dette betyder, at dokumenterne må tillægges en vis subjektivitet, da afsenderne kan have skjulte agendaer med dokumenterne. Det er derfor væsentligt, at jeg som forsker har forholdt mig kritisk til dette og reflekteret over eventuelle bagvedliggende formål med dokumenterne og om de reelt har været relevante for min undersøgelse. Jeg har derfor benyttet kildekritik for at anslå dokumenternes autenticitet, troværdighed, repræsentativitet og relevans (Triantafillou, 2016: 127-130).

#### *2.3.3.1 Forenede Service A/S: Om bæredygtighed og FN's 17 verdensmål – status for 2019*

Dette dokument er en statusrapport over Forenede Services bæredygtighedsarbejde og arbejde med FN's verdensmål. I rapporten er alle verdensmål opdelt og rangeret efter potentialet for at påvirke verdensmålene, og der tages udgangspunkt i i alt tretten ud af sytten verdensmål. Forenede Service har udarbejdet individuelle egne mål for, hvad de skal opnå i forhold til deres arbejde med verdensmålene. Ligeledes redegøres for, hvordan organisationen opnår disse mål gennem handlinger og partnerskaber, ligesom der gøres status på, hvorledes man opnår målene eller ej (bilag 8).

Dokumentet giver således et fyldestgørende overblik over Forenede Services bæredygtighedsarbejde og må derfor vurderes autentisk i forhold til, hvad det reelt udgiver sig for at være. I forhold til troværdighed, må det antages, at der udover at gives status for Forenede Service bæredygtighedsarbejde også ligger en skjult agenda bag dokumentet. Det ses blandt andet, når det i dokumentet fremgår at: *"Vi er det gode eksempel på, hvordan globale ambitioner om at forbedre miljøet kan forankres lokalt..."* (bilag 8). Det må derfor antages, at dokumentet ligeledes benyttes som reklame overfor interessenter, om end jeg vurderer, at denne reklame primært kommer til udtryk gennem metatekst og ikke i selve statussen for de enkelte mål, der i stedet er baseret på tal og kortfattede handlingsplaner. Selve statusdelen af dokumentet vurderes derfor troværdigt, hvorimod metateksterne bør anskues fra et kritisk perspektiv. Dokumentet må anslås som værende repræsentativt, da det meget enkelt kun repræsenterer Forenede Services bæredygtighedsarbejde. Det er centralt at erindre, at dokumentet ikke har til formål at belyse alle organisationers arbejde med bæredygtighed og FN's verdensmål, men udelukkende organisationens eget. Det kan således ikke antages at være repræsentativt i forhold til at give et samlet billede af bæredygtighedsarbejde. Dokumentet vurderes yderligere at være relevant i forhold til specialets problemformulering, der undersøger, hvordan organisationer kan benytte bæredygtig ledelse til at øge konkurrenceevnen i praksis. Handlingsplanerne beskriver netop dele af den bæredygtige ledelse i praksis, hvilket er relevant for denne undersøgelse.

### 2.3.3.2 Jespers Torvekøkken: Et bæredygtigt Torvekøkken

Strategidokumentet, Et Bæredygtigt Torvekøkken, af Jespers Torvekøkken, beskriver organisationens bæredygtighedsstrategi. Her redegøres både for aktuelle mål, handlinger og tidsrammer, ligesom der redegøres for de af FN's verdensmål, der tages udgangspunkt i (bilag 9).

Dokumentet vurderes autentisk i forhold til, at det redegør for organisationens bæredygtighedsstrategi, herunder mål og handlinger. Dog vurderes det ligeledes, at dokumentet har en yderligere agenda om at henvende sig til interessenter som en form for branding af organisationens arbejde, når der lægges vægt på, hvor meget organisationen gør for samfundet og den bæredygtige agenda, uden dog at være yderligere specifik med reelle tal eller statusser på målene. Dokumentet må på dette grundlag vurderes at være troværdigt, om end det er nødvendigt at forholde sig kritisk, idet dokumentet ligeledes har en agenda om at sælge organisationens ydelser til interessenter. Yderligere vurderes dokumentet repræsentativt, da det skal ses som et medium for Jespers Torvekøkkens arbejde og ikke i en større sammenhæng med andre organisationer. Slutteligt findes dokumentet relevant, da det giver indblik i organisationens holdninger og handlinger i forhold til bæredygtighed.

### 2.3.4 Litteratursøgning

For at finde forskningslitteratur til at definere virksomhedsansvar og bæredygtig ledelse, har jeg benyttet en række encyklopædier. Jeg har primært benyttet databaserne ProQuest, Scopus og Google Scholar, hvori jeg har kunnet søge mig frem til en større mængde forskningsartikler. Til dette har jeg benyttet Boolean-reglerne, hvor jeg startede med sørgestregen '*sustainable leadership*' og fik omkring 2,5 mio. artikler frem på Google Scholar. Jeg valgte derfra at begrænse min søgning på alle databaserne til kun at søge peer reviewed artikler, da dette er med til at øge troværdigheden af kilderne, ligesom jeg forlængede min søgestreng til at indeholde '*sustainable AND leadership OR Management AND csr OR corporate social responsibility AND business strategy*'. Jeg fik derigennem begrænset min søgning betydeligt, og kom nærmere forskningsartikler, der beskrev mit emne. Derfra benyttede jeg snoboldsmetoden til at gennemgå flere af disse artikler og deres kilder, hvorved jeg kom frem til den benyttede forskningslitteratur i dette speciale. På denne måde, har jeg sikret, at min egen forskning bygger videre på relevant verificeret akademisk litteratur (Hvidtfeldt Andersen et al., 2016: 66-69).

## 3.0 Teori

Følgende, er et review af forskningslitteraturen omhandlende bæredygtig ledelse, virksomhedsansvar samt udviklingen af bæredygtighedsbegrebet. Her diskuteres en række definitioner af, hvad bæredygtig ledelse indebærer, såvel som hvordan organisationer kan benytte den bæredygtige tilgang i udvikling og vedligeholdelse af organisationens potentialer. Det er essentielt at have for øje, at begrebene diskuteres ud fra et organisatorisk perspektiv, og det er således ikke rettet på den enkelte leders udøvelse af bæredygtig ledelse, men i stedet hvordan det forankres i en organisatorisk kontekst. Det er væsentligt for specialets undersøgelse, at der gives en fuld forståelse for hele forskningsfeltet af netop virksomhedsansvar og bæredygtig ledelse, for at forstå specialets relevans i forhold til det øvrige forskningsfelt. Yderligere er det relevant at diskutere sammenhængen mellem ansvarsbegrebet og bæredygtighed, da det er med til at bidrage til en forståelse for begrebet bæredygtig ledelse. Nederst i kapitlet redegøres for og diskuteres Gerard, McMillan og D'Annunzio-Greens teoretiske framework af bæredygtig ledelse, der benyttes som teoretisk grundlag til den videre undersøgelse.

### 3.1. Baggrund

Før der redegøres for virksomhedsansvar og bæredygtig ledelse, er det nødvendigt at definere begrebet virksomhedsstrategi. Det er det, fordi virksomhedsstrategien reelt er, hvad der undersøges i dette speciale. Strategi er defineret som en plan, der benyttes for at komme fra et sted til et andet. Organisationsstrategi kan således beskrives som et middel til at få en organisation til at arbejde mod et fælles mål over en given tidsperiode, imens organisationen allokerer ressourcer til at kunne opnå det givne fælles mål (Sund, 2010: 163). Ifølge Robert Grant, er strategi nødvendigt for at øge en organisations konkurrenceevne og forbedre muligheder for at effektivisere ledelsen af organisationen gennem; a) en forbedring af kvaliteten af beslutninger, der tages i organisationen, b) facilitere koordination og c) fokusere organisationen i jagten på at realisere langsigtede mål. Derfor er det, ifølge Grant, væsentligt for beslutningstagere, at der tages hensyn til særligt to ting, når der udvikles strategi for en organisation; det interne i organisationen og det eksterne marked (Grant, 2019: 14-16). Overordnet indeholder de to miljøer, en række fokusområder, der bør analyseres og tages højde for, når en strategi udvikles. Det interne miljø indbefatter simple og langsigtede mål og værdier, kompetencer og ressourcer samt strukturer og processer, imens det eksterne omfatter en grundig forståelse af kunder, konkurrenter og leverandører (ibid.: 9). Når vi videre i denne kontekst adresserer virksomhedsansvar og bæredygtig ledelse som forretningsstrategi, er det derfor essentielt, at ledelsestilgangen tager højde for netop både det eksterne miljø såvel som det interne.



### 3.2 Virksomhedsansvar

Historisk set er der sket en større udvikling af, hvordan forskningen og samfundet anser virksomhedsansvar. Der kan trækkes tråde helt tilbage til Adam Smiths grundlæggende økonomiske teori (1776), der bygger på devisen om at økonomisk selvinteresse er mere pålideligt som forbedring af social velfærd end at korrigere markedet for at behage den offentlige interesse (Windsor, 2001: 229). Med dette fødtes den liberale tankegang, hvorved menes, at en virksomheds ansvar ligger i at skabe profit og der derigennem vil ske en naturlig regulering af den offentlige velfærd, og hvor en hver mand er sin egen lykkes smed, der gennem salg af sin arbejdskraft til virksomheden, kan skabe indtægt og derigennem øge sin egen velfærd.

Begrebet virksomhedsansvar anses dog først reelt præsenteret og defineret af Howard R. Bowen (1953), da han i sin bog *Social Responsibilities of the Businessman* stiller spørgsmål ved, hvilket samfundsansvar virksomhedsledere med rimelighed kan forventes at tage. Ud fra dette byggede han en definition af virksomhedsansvar: “... *the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*” (ibid.: 227). Siden da, har mange teoretikere bygget videre på begrebet, blandt andre Archie Carroll, der byggede den velkendte CSR-pyramide, som indeholder fire former for ansvarlighed; 1) økonomisk ansvarlighed, der dækker organisationers ansvar til først og fremmest at skabe profit, 2) juridisk ansvarlighed, der indbefatter, at organisationer skal sørge for at overholde love og regler, 3) etisk ansvarlighed, hvorved der menes, at organisationer skal stræbe efter at leve op til interessenters standarder, normer og værdier og 4) filantropisk ansvarlighed, der indebærer organisationers engagement til at bidrage til samfundet (Carroll, 1999).

Det er dog ikke alle forskere, der har accepteret CSR-begrebet eller været positivt indstillet overfor fænomenet. For et nuanceret billede af begrebet, kan der ikke diskuteres virksomhedsansvar uden at Milton Friedmann nævnes. Tilbage i 1970 udgav Friedmann sin artikel *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* In The New York Times Magazine. Friedmann adresserer her, hvordan han mener, at begrebet virksomhedsansvar er skabt til at underminere det frie marked og skabe samt udøve kontrol af virksomhederne fra statslig side. Han udtalte blandt andet følgende i sin artikel:

*“...the use of the cloak of social responsibility, and the nonsense spoken in its name by influential and prestigious businessmen, does clearly harm the foundations of a free society. I have been impressed time and again by the schizophrenic character of many businessmen. They are capable of being extremely farsighted and clear headed in matters that are internal to their businesses. They are incredibly short sighted and muddle headed in matters that are outside their businesses but affect the possible survival of business in general.”* (Friedmann, 1970).

Det fremgår af ovenstående, at Friedmann er særdeles kritisk overfor fænomenet virksomhedsansvar, og virksomheders brug af CSR. Særligt ansvarlighedsbegrebet kritiseres, idet en virksomhed ikke kan besidde ansvar i sig selv, men kun mennesker kan have et ansvar. Han argumenterer på den baggrund med følgende citat, at en virksomheds eneste reelle ansvar er at profitmaksimere indenfor gældende love og rammer: *“... there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud”* (ibid.). Selvom Friedmann er tilhænger af det frie marked og modstander af regulering, ligesom Smith (1776), accepterer han alligevel en vis form for indblanding, da det stadig er nødvendigt, at virksomhederne overholder ’spillereglerne’ i samfundet, herunder at de betaler deres skat og afgifter samt ikke bedrager eller bryder lovgivning, således der er fair konkurrence på markedet. Der er altså en accept af både statslige regulativer samt virksomhedsetik i hans syn på virksomhedsansvar. Noget der er nødvendigt at spørge ind til nu, er dog om Friedmanns perspektiv reelt ikke stadig er gældende og om spillereglerne ikke blot har udviklet sig og gælder langt mere end blot love og regler samt etik?

Ifølge Keith Davis (1973) starter virksomhedsansvar, hvor loven og regler ender. Det vil sige, at en virksomhed først er social ansvarlig, når den går udover, hvad der er pålagt dem af økonomisk interesse og juridiske regler og love. Ud fra Davis’ perspektiv må man derfor kritisere både Friedman og Carrolls forskellige definitioner af CSR, der begge inkluderer økonomisk- og juridisk ansvarlighed, om end Carrolls definition også inkluderer det etiske og filantropiske element, som ud fra Davis’ perspektiv må anses som værende virksomhedsansvar (Carroll, 1999: 277).

Porter & Kramer adresserer yderligere i flere af deres artikler (2002; 2006; 2011), hvordan organisationer unægtelig ikke kan undgå at beskæftige sig med CSR, selv hvis de forsøger at undgå

det. Samfundet er optaget af organisationers sociale ansvar, og det har katastrofale udfald for organisationerne, hvis de ikke lever op til samfundets forventninger (Porter & Kramer, 2002; 2011). De skildrer i artiklen, *Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, hvordan succesfulde virksomheder har brug for et stabilt og sundt samfund med adgang til uddannelse, sundhedsvæsen og lige muligheder for at opnå en produktiv arbejdsstyrke. De beskriver dertil, hvordan bæredygtige produkter og gode arbejdsforhold ikke blot tiltrækker kunder, men også sænker omkostningen på eksempelvis arbejdsulykker og -skader, imens en stabil stat med en stærk lovgivning og rettigheder øger mulighederne for effektivitet og innovation (Porter & Kramer, 2006: 83).

Ligeledes argumenterer Porter & Kramer for, at et stærkt samfund har behov for virksomheder, når det kommer til at skabe jobmuligheder, velfærd og at forbedre de sociale betingelser. Porter & Kramer er således tilhængere af, at man ikke ser samfund og virksomheder som modstandere, men i stedet som gensidige afhængige, og at den delte værdi må være målet og principperne, der samarbejdes efter. Derfor er CSR ifølge forfatterne en nødvendighed for at skabe en succesfuld virksomhed og stat. Det må altså være essentielt for virksomhederne at tænke strategisk, når organisationer arbejder med CSR, og det skal skabe en delt værdi. Ligeledes er det væsentligt, at organisationer tilgodeser hele den tredobbelte bundlinje, når de laver forretning. Dette vil sige, at det både skal være rentabelt økonomisk, socialt samt miljømæssigt (ibid.: 84).

Forfatterne beskriver desuden i deres artikel (2011), *Creating shared value*, hvordan delt værdi reelt kan skabe konkurrencemuligheder og være løsning på både organisationers såvel som samfundets problematikker, såfremt den skabes strategisk. De mener desuden, at det nu er et krav, at forretning tænkes på en ny måde, såfremt organisationer skal overleve fremover. De udtaler følgende:

*“The solution lies in the principle of shared value, which involves creating economic value in a way that also creates value for society by addressing its needs and challenges. Business must reconnect company success with social progress. Shared value is not social responsibility, philanthropy, or even sustainability, but a new way to achieve economic success. It is not on the margin of what companies do but at the center. We believe that it can give rise to the next major transformation of business thinking.”* (ibid.: 64)

Med delt værdi mener forfatterne således, at organisationer skal formå at skabe økonomisk værdi gennem at adressere samfundets behov og problematikkerne heri. Arbejdet skal således være en del af kerneforretningen og benyttes strategisk, hvis organisationerne skal opnå deres fulde potentiale til både at skabe økonomiske vækst og skabe reel værdi, i forhold til de samfundsudfordringer vi står overfor. Forfatterne peger ydermere på, at organisationers mål for fremtiden ikke bør være at skabe direkte profit, men i stedet skabe delt værdi, såfremt organisationer skal anses som troværdige i fremtiden (ibid.). Hvorom mange organisationer tidligere adresserede virksomhedsansvar og i nogen grad bæredygtighed som værende en ekstern del af organisationen, anses det af forfatterne som væsentligt, at dette bliver en del af kerneforretningen, for reelt at have indvirkning. Porter og Kramer er dermed nogle af de første og mest markante teoretikere til at adressere *hvordan* bæredygtighed kan benyttes strategisk til at skabe vækst. Ligeledes beskriver de, hvordan dette også kræver en ny form for ledelse, hvor der er behov for større indsigt i samfundets behov, større forståelse for organisationens produktivitet samt evne til at samskabe på tværs af økonomiske barrierer (ibid.).

Selvom de fleste af teoretikerne i dette afsnit kan blive enige om, at en virksomheds ansvar først og fremmest omhandler profitskabelse inde for lovens rammer, varierer deres syn på yderligere ansvar. Hvor Friedman advokerer for, at virksomheder reelt ikke har noget ansvar udover profitmaksimering inden for samfundets spilleregler (Friedman, 1970), beretter Carroll om CSR-pyramiden, og virksomheders ansvar til også at handle etisk og filantropisk (Carroll, 1999). Porter & Kramer taler imidlertid om, hvordan CSR kan benyttes som en del af kerneforretningen i en virksomhed for at skabe delt værdi og derved strategiske konkurrencefordele (Porter & Kameron, 2002; 2006; 2011).

### 3.3 Bæredygtig ledelse

Der er igennem de seneste årrækker og særligt efter den seneste globale finanskrisen i 2007, sket et skift i verdensøkonomien. Ligeledes står vi som verdenssamfund overfor en klimakrise og, vil nogle argumentere for, en global social krise. Dette har kaldt på initiativer fra hele verdens samfund. I global sammenhæng blev bæredygtighedsbegrebet først introduceret i Brundtlandrapporten (1987) som værende følgende: *"En bæredygtig udvikling er en udvikling, som opfylder de nuværende behov, uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare."* (FN). Siden da er bæredygtighedsbegrebet, blevet heftigt diskuteret af blandt andre både erhvervsledere, samfundsdebattører, regeringsledere og teoretikere, og synes nu at være vokset sammen med CSR-begrebet. Blandt andre beskriver John Elkington dette i sin bog, *Cannibals with forks* (1999), der

adresserer bæredygtighedsbegrebet i en forretningsmæssig kontekst, hvor virksomheder i dag kan benytte den tredobbelte bundlinje til at hjælpe samfundet, opnå økonomisk vækst, social lighed og forbedre miljøet (Elkington, 1999). Ydermere er det også blevet et krav fra samfundets side. Verdensledere har jævnligt siden diskuteret bæredygtighed på diverse topmøder, og selv har Danmark både en klimalov og er en del af den globale Paris-aftale fra 2015. Tilmed udgav FN tilbage i 2015 en række verdensmål, som både lande og organisationer benytter flittigt i deres arbejde med at fremme bæredygtighed. Og netop disse verdensmål bygger ligeledes på tanken om den tredobbelte bundlinje. Det gør det derved let for organisationer at adoptere verdensmålene, fordi verdensmålene ikke blot handler om at tage socialt ansvar og være bæredygtige, men i lige så høj grad skal den økonomiske dimension tilgodeses, og der er derved også et forretningsperspektiv.

Siden seneste finanskriser og i takt med det stigende klimafokus, er det gået op for mange virksomheder, at bæredygtighed kan benyttes strategisk i beslutningsprocesser til at overkomme mange udfordringer (McCann & Holt, 2010; Avery & Bergsteiner, 2011; McCann & Sweet, 2014; Gerard et al., 2017). Dette hænger ligeledes sammen med, at der i kølevandet på førnævnte samfundskriser, er vokset en bæredygtigheds-trend i samfundet, og med denne bæredygtigheds-trend, en ny ledelsesform, som flere forskere peger på, vil være det næste ledelsesparadigme (Tideman et al., 2013). I deres undersøgelse af etisk og bæredygtig ledelse i finansielle virksomheder (2013), kommer Jack T. McCann & Matthew Sweet frem til, at mange virksomhedsledere i årene op til den økonomiske krise agerede uetisk og ud fra kortsigtede strategier, der skulle skaffe virksomhedens shareholders kortsigtet profit. Da økonomien krakkede, havde dette derfor en stor indvirkning på alle interessenter omkring virksomhederne, hvilket spredte sig ud i samfundene som en ond spiral (McCann & Sweet, 2013). Ifølge McCann & Sweet er dele af denne ledelsestilgang stadig tilbage i virksomhederne, hvor der i mange situationer stadig tænkes udelukkende kortsigtet, uetisk og profitorienteret. De peger i deres undersøgelse på, at ledere i dag ikke er gode nok, fordi vi netop ikke ved nok om den bæredygtige ledelse. I forbindelse med deres undersøgelse, beskriver de en leders rolle således:

*“The vision of the leader is one that aims to achieve moral good, and the core values of integrity, trust, and morality are central. The ethical leader inspires others to behave in ethical ways, and they affect change toward moral goals... Sustainable leadership is*

*concerned with creating current and future profits for an organization while improving the lives of all concerned” (ibid.: 374).*

Ovenstående definition benyttes ligeledes af Jack T. McCann & Roger A. Holt, når de i deres forskningsartikel *Defining sustainable leadership* (2010), beskriver hvordan nutidens største udfordring for ledere er at guide deres organisationer gennem usikre økonomiske tider og samtidig tage højde for bæredygtighed. De argumenterer i denne sammenhæng for, at de ledere og organisationer, der ikke lykkes med denne udfordring, vil miste konkurrenceevne. Dertil beskriver forfatterne, hvordan der er behov for en overordnet definition af bæredygtig ledelse, for at flest mulige organisationer og ledere kan lykkes i deres arbejde. Mange organisationer forsøger i dag at arbejde ud fra deres personlige definition af bæredygtighed, hvilket gør det svært at sammenligne teori og praksis (McCann & Holt, 2010). McCann & Holt skabte derfor ovenstående definition af konceptet ud fra to dominerende opfattelser: et miljø-perspektiv, med fokus rettet på; CSR, langsigtede planer og ikke-økonomiske prissætningsteknikker, samt et forretningsperspektiv der indbefatter et fokus på; viljen til at være en agil organisation, systemtænkning, virksomhedens rolle kontra samfundet, bæredygtighed i forhold til interessentværdi, tilpasningsevne ifølge med forandringer, tålmodighed, handlekraft, kommunikation og evne til at innovationere. Definitionen er desuden skabt i et holistisk perspektiv, der skal indbefatte, hvordan den gængse person kan forstå, hvordan bæredygtighed relaterer sig til den enkelte organisation (ibid.).

Sander G. Tideman, Muriel C. Arts og Danielle P. Zandee skildrer i deres forskningsartikel, *Sustainable leadership – towards a workable definition* (2013), hvordan bæredygtig udvikling indebærer transformation af korrelationen mellem økonomisk vækst, miljøet og det sociale samfund fra en negativ til positiv effekt. De beskriver ydermere, at dette kun er muligt, når organisationer og virksomheder accepterer bæredygtighedsudfordringerne og transformere deres forretningsmodeller, således de kan udvikle sig bæredygtigt. Ud fra dette perspektiv er begrebet *bæredygtig ledelse* skabt (Tideman et al., 2013: 19).

Også Avery & Bergsteiner diskuterer sociale-, miljømæssige- og forretningsperspektiver i deres undersøgelse af bæredygtig ledelse. De konkluderer, at miljø-perspektivet, der særligt rummer ønsket om at skabe en bedre og grønnere verden gennem reducere af CO<sub>2</sub> og andre forurenende stoffer, er et uddateret og ikke et bæredygtigt perspektiv, hvis man skal tilgodese hele den tredobbelte bundlinje.

Forretningsperspektivet skal i stedet ses som det mere nutidige perspektiv, der i højere grad fokuserer på de strategiske fordele ved at inkorporere bæredygtighed som en del af kernen i organisationen gennem ledelse og organisatoriske processer. Det er dertil værd at nævne, at forfatterne undersøger emnet ud fra et organisatorisk perspektiv, da de anser det for nødvendigt, at bæredygtig ledelse forankres i hele organisationen fremfor hos den enkelte leder, såfremt det skal evne at være en strategisk fordel (Avery & Bergsteiner 2011). De arbejder i deres undersøgelse med følgende definition af begrebet: *“Sustainable Leadership requires taking a long-term perspective in making decisions; fostering systematic innovation aimed at increasing customer value; developing a skilled, loyal and highly engaged workforce; and offering quality products, service and solutions”* (ibid.: 5). Ifølge Avery & Bergsteiner er det altså essentielt for den bæredygtige ledelse, at der tænkes langsigtet, når der træffes beslutninger, imens der tillægges fokus på systematisk innovation for at skabe den rette brugerværdi af kvalitetsprodukter, -services og løsninger. Dertil kræves en dygtig og engageret medarbejderstab, for at kunne skabe disse innovative løsninger (ibid.).

I et forsøg på at konceptualisere bæredygtig ledelse gennem et review af tidligere forskning, har Laura Gerard, Janice McMillan & Norma D’Annunzio-Green (2017) skabt et framework, der kan benyttes af både ledere og forskere til at forstå begrebet bæredygtig ledelse, og hvordan det benyttes i praksis. I deres konceptualisering beskriver forfatterne, hvordan bæredygtig ledelsesparadigmet er et resultat skabt af nødvendigheden for en mere personcentreret og ressourcebaseret ledelse, der bygger på langsigtede tiltag og procedurer, for at sikre stabil progressiv vækst (Gerard et al., 2017). Der argumenteres for, at organisationer har haft et større problem med at identificere muligheder for at skifte ledelsesperspektiv og adaptere succesfuld udvikling. I denne forbindelse konkluderes:

*“Arguments suggest organisations need to stop considering leadership as a control function (Casserly and Critchley, 2010; Crews, 2010) and instead focus on dialog and the idea of mutual-interdependency between leaders and their followers (Avery and Bergsteiner, 2011a; Barr and Dowding, 2012) ... The concept advocates organisations should shift emphasis from a traditional singular focus on finances, to a view that organisations are contributors to wider environmental and social influences that exist (Casserley and Critchley, 2010; Crews, 2010; Avery and Bergsteiner, 2011a”* (ibid.:116).

Med dette menes, at organisationer bør anse ledelsesfunktionen som en gensidig afhængighed mellem leder og medarbejder (follower), og at den bæredygtige leder skal tage langsigtede beslutninger i samarbejde med resten af organisationen, for derigennem at kunne skabe værdi gennem et fokus på den tredobbelte bundlinje, fremfor blot at fokusere på profitmaksimering. Der argumenteres yderligere for, hvordan bæredygtighed er det grundlæggende princip for bæredygtig ledelse, hvorfor de to begrebskoncepter og mål, herunder fokus på den tredobbelte bundlinje, innovation og samfundsansvar, ligner hinanden betydeligt (Gerard et al., 2017; Avery & Bergsteiner, 2011). Ydermere beskriver Gerard et al. hvordan den bæredygtige ledelse skal opdeles i tre dimensioner; organisationskulturen, ledelse af organisationen og eksterne faktorer. Hvor organisationskulturen dækker; et fuldt orienteret interessentperspektiv, organisationens interne miljø samt organisationens værdier, omhandler organisationens ledelse, de interne processer i organisationen, herunder; udvikling af kompetencer og ressourcer, strategiske beslutninger samt organisationens CSR og etik. De eksterne faktorer berører i stedet det samfund, som organisationen er en del af, hertil globalisering, recession og offentlige processer. I praksis bør der, ifølge forfatterne, derfor arbejdes efter og med disse dimensioner, for at opnå reel bæredygtig ledelse (Gerard et al., 2017: 120).

Ovenstående review beretter således om et behov for et nyt ledelsesparadigme, der skal have evne til at skabe konkurrencedygtige organisationer samtidig med, at der fokuseres på den bæredygtige agenda. Det fremkommer i ovenstående, hvordan dette, ifølge forskningen, synes som et krav fra omverdenens side, at organisationer i dag agerer etisk og ud fra et ønske om at bekæmpe aktuelle samfundsproblematikker. Derfor er det nødvendigt for organisationer, at de formår at leve op til samfundets forventninger, imens de benytter dette strategisk til at skabe vækst og øge deres konkurrenceevne. Forskningen peger på, at organisationer i praksis kan gøre dette, ved at inkorporere den tredobbelte bundlinje i deres interne processer og tage langsigtede strategiske beslutninger, alt imens de fokuserer på interessenternes ønsker og behov. Jeg har valgt at benytte Gerard et al.'s konceptualisering for bæredygtig ledelse som teoretisk udgangspunkt i indeværende undersøgelse, idét de forsøger at skabe et framework, der kan benyttes og undersøges i praksis. I det følgende uddybes frameworket derfor, ligesom validiteten af teorien diskuteres.

### 3.4 Gerard, McMillan & D'Annunzio-Greens framework af bæredygtig ledelse

Som tidligere beskrevet, kommer Gerard et al. i deres konceptualisering frem til rækken af dimensioner, der influerer den overordnede bæredygtige ledelse i en organisation (se Figure 1). Som

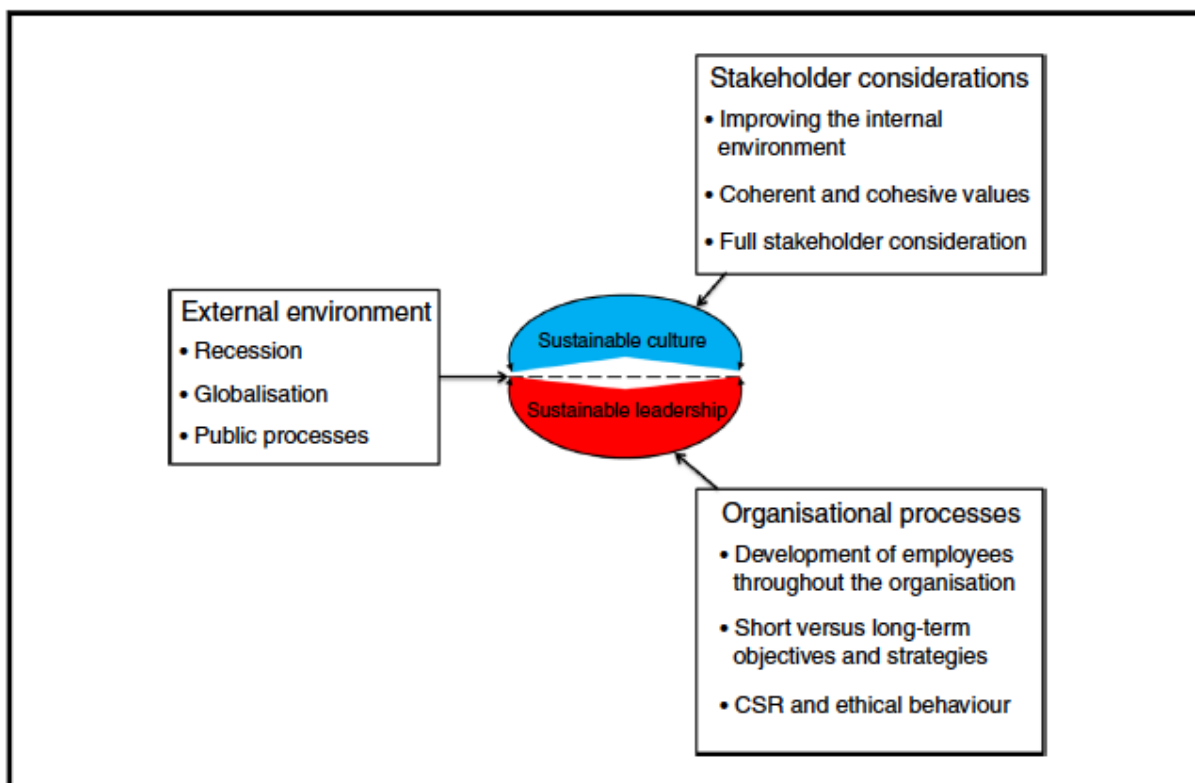


tidligere beskrevet i afhandlingens afgrænsning, har jeg valgt at fokusere på ledelsen af organisationen og de interne processer, hvorfor kun dette uddybes nærmere i nedenstående afsnit. Alligevel har jeg valgt at redegøre kort for frameworkets pointer i forhold til både organisationskulturen og de eksterne faktorer, for at give et holistisk billede af frameworket.

I forhold til organisationskulturen beskriver frameworket, at det er væsentligt for organisationer, at der tages hensyn til alle interessenters ønsker og behov, når der tages beslutninger i organisationen. Samtidigt vurderes, at organisationens medarbejdere er de væsentligste interessenter, og at organisationer bør sikre sig, at de har en intern kultur, der fremhæver udvikling af medarbejdere uanset deres hierarkiske niveau. I den forbindelse er det essentielt, at medarbejderne inddrages og involveres i deres egen udvikling, således kulturen også bliver integrerende. Ligeledes er det væsentligt, at der bør være et fokus på human ledelse, således hverken ledere eller medarbejdere brænder ud på arbejdspladsen. Dette kræver i særdeleshed en åbenhed og tillid mellem organisationens medlemmer såvel som stærke relationer og transparens mellem organisationen og dens interessenter (Gerard et al 2017).

I forhold til de eksterne faktorer beskrives i frameworket, hvordan det for organisationer er nødvendigt, at der tages hensyn og arbejdes efter de samfundsforhold, som organisationen opererer i. Her anses at organisationer bør skabe en forståelse for globaliseringen og den samfundskultur som organisationen er en del af. Derfor bør organisationen handle efter de normer og regler, der er med til at styre samfundet, men hele tiden være bevidst om, at disse normer og regler kan ændre sig, og at organisationen derved også skal være parat til at omstille sig disse ændringer i takt med yderligere globalisering, samfundskriser eller konjunkturförändringar (ibid.).

**Figure 1** Sustainable leadership conceptualisation



(ibid.: 120)

### 3.4.1 Bæredygtig ledelse

Den bæredygtige ledelse indbefatter som nævnt organisationens processer, og indbefatter følgende; udvikling af kompetencer og ressourcer, strategiske beslutninger samt organisationens CSR og etiske opførsel. Nedenfor er redegjort for elementerne af bæredygtig ledelse og slutteligt vurderes ydermere begrænsningerne herfor i kontekst til afhandlingens undersøgelse.

#### 3.4.1.1 Udvikling af kompetencer og ressourcer

Ifølge Gerard et al., er udvikling af ressourcer og kompetencer indiskutabelt det væsentligste i forhold til den bæredygtige ledelse. I dette moment advokerer forfatterne for, at læring og udvikling skal være inkluderende og en mulighed for alle medarbejdere i en organisation, således det bibringer en øget kapacitet og flere ressourcer til organisationen i form af dygtigere medarbejdere og en større viden (ibid.: 121). Når det kommer til kompetenceudvikling, understreges i frameworket, at det gælder alle medarbejdere på alle niveauer i en organisation; den almene medarbejder, mellemlideren og topledere, idet udvikling og læring bør ske på alle hierarkiske planer for at opnå de bedste resultater. Derfor er det nødvendigt, at organisationer har et nøje program for træning af medarbejdere, hvor

medarbejderne involveres og understøttes i deres udvikling og beslutninger herom. Dertil skal organisationen være tydelig i forhold til kommunikation og information i forbindelse med medarbejderudvikling, hvad end det er gennem træning, nye roller og ansvarsområder i organisationen eller øvrigt (ibid.).

Yderligere differentierer den bæredygtige ledelse sig fra hidtidige ledelsesparadigmer, da den enkelte leders rolle i den bæredygtige ledelsestilgang ikke er en bestemt type. Med dette menes, at det hverken er særlige personlighedstræk eller måder at agere på, der tillægges den bæredygtige leder. På denne måde er den bæredygtige ledelsestilgang mangfoldig, idet alle typer af ledere, medarbejdere samt hele organisationer kan beskæftige sig med den bæredygtige ledelse, så længe de har fokus på den humane ledelse (ibid.). Den humane ledelse går ifølge forfatterne ud på, at den personlige energi ikke må opbruges, så hverken medarbejdere eller ledere brænder ud. I stedet er det essentielt, at ressourcer og energi konserveres og skabes på ny, således at den menneskelige bæredygtighed opholdes.

#### *3.4.1.2 Korte versus langsigtede strategiske beslutninger*

Når det kommer til strategiske beslutninger, advokerer forfatterne først og fremmest, at beslutninger bør tages ud fra et fokus på en firdobbelt bundlinje, hvor der balanceres mellem økonomiske-, miljømæssige-, sociale- og kulturelle mål, fremfor den velkendte tredobbelte bundlinje. Der argumenteres ifølge med dette, at mange virksomheder forgæves forsøger at arbejde med en tredobbelt bundlinje, men ikke formår at integrere konceptet samlet, men kun fokuserer på en af delene af bundlinjen samtidigt. De formår derfor kun at fokusere på en enkelt del af bundlinjen ad gangen, og opnår derfor ringe resultater (ibid.: 122). Argumentet bygger på undersøgelser af CSR-forskerne Adrian Henriques og Julie Richardson (2004) samt HRM-forskere John Bratton og Jeffrey Gold (2012), der begge oplever at organisationer mislykkes med deres strategiske beslutninger, når der ikke fokuseres holistisk, men i stedet enkeltvis på eksempelvis enten økonomi eller miljø. Gerard et al. beskriver til dette, hvordan CSR-initiativer ikke kan anses som bæredygtige, medmindre de tilgodeser hele bundlinjen. Desuden advokerer forfatterne, at det er væsentligt, at organisationer konstant søger at skanne området rundt om dem, når de tager strategiske beslutninger. Med dette menes, at organisationer er nødsaget til at holde sig ajour med samfundstendenser, såvel som interessenters ønsker og ageren, for at kunne placere sig strategisk korrekt i forhold til at være både etiske og konkurrencedygtige. I denne forbindelse diskuteres, hvorledes langsigtede strategier reelt er en mulighed, når en organisation skal være agil og kunne omstille sig forholdsvis hurtigt i takt med

at samfundets ønsker og spilleregler ændre sig. Forfatterne konkluderer til dette, at den nødvendige udviklingskultur ikke er mulig, hvis der ikke tænkes og besluttes langsigtet i organisationerne. Der er således behov for både; overordnede, langsigtede strategier, der dækker organisationens hovedmål, værdier og medarbejder-udviklingsplan; samt konkrete kortsigtede strategier, der gør organisationen i stand til at agere efter ændringer i samfundet, herunder konjunkturforandringer, samfundstrends, globale kriser eller lignende (ibid.: 122-123).

#### *3.4.1.3 CSR og etik*

Angående CSR og etisk opførsel, redegør forfatterne for, hvordan tidligere forskningslitteratur sjældent har beskæftiget sig med, hvordan ledere og organisationer kan benytte den bæredygtige tilgang strategisk i forhold til organisationens interne interessenter (ibid.: 121-122). Meget litteratur omhandlende CSR og bæredygtig ledelse argumenterer for, at CSR skal inkorporeres i alle organisationens processer og praksisser og som tidligere beskrevet skal orienteres omkring den tredobbelte bundlinje. Alligevel er ingen kommet frem til en konkret metode til at indlejre det i disse processer. Forfatterne advokerer på den baggrund for et etisk grundlag, der skal styre organisationer og ligeledes, hvor meget organisationerne kan stå til regnskab for overfor forskellige interessenter, eksempelvis hvis en fjern underleverandør agerer uetisk. Her er tillid mellem interessenter central, da etiske principper, ageren og ansvar ofte legitimeres af en organisations interessenter, såsom blandt andet medarbejdere, kunder og/eller leverandører (ibid.: 122). Etikken spiller ligeledes en rolle i forhold til organisationers ageren, idét det kræves fra samfundet, at organisationer handler og opfører sig etisk overfor dens interessenter. Etikken spiller derfor en stor rolle i forhold til hele bæredygtighedsagendaen, da det anses uetisk, hvis ikke en organisation både tager stilling til debatten om samfundsansvar, såvel som handler efter at skabe bæredygtige løsninger.

#### *3.4.2 Diskussion af frameworket*

Ud fra et pragmatisk standpunkt, vurderes det kritisabelt, at ovenstående framework udelukkende bygger på tidligere forskers undersøgelser og teorier, og således ikke er empirisk undersøgt i praksis af forfatterne selv, da viden netop skabes gennem handling. Ligeledes drages der konklusioner på andres undersøgelser, uden at forfatterne reelt selv har undersøgt samme forhold i forbindelse med frameworkets tilblivelse. Alligevel findes frameworket brugbart, idet det inddrager mange forskellige forskeres indblik i bæredygtig ledelse, og dermed samler de argumenter og konklusioner, der er fundet valide og underbygget gennem flere tidligere undersøgelser. På den måde er argumenterne

kvantificeret gennem en større mængde teori og undersøgelser, som frameworket bygger på, og det kan på den måde vurderes mere validt.

### 2.4.3 Opsummering

Som redegjort for ovenfor, kan bæredygtig ledelse overordnet deles i de tre dimensioner; organisationens ledelse og processer, organisationskulturen og de eksterne faktorer. Som jeg har redegjort for, har jeg valgt at afgrænse mig til organisationens ledelse.

Hovedkonklusionerne for ovenstående beretter, at det kræves, at der både tænkes langsigtet og kortsigtet, når der tages strategiske beslutninger i organisationen. Det er essentielt for organisationen, at der i den forbindelse tages højde for samfundsstrukturer, -tendenser og interessenters ønsker, når der lægges strategier. Yderligere bør der kigges indad i forhold til langsigtede målsætninger, interne værdier og kompetenceudvikling af organisationens medarbejdere, således der sikres et stabilt og innovativt fokus. I dette moment er det desuden vigtigt, at organisationen fokuserer på at tage samfundsansvar og agere etisk i deres arbejde, eksempelvis ved at sikre dette som en del af organisationens kerneforretning, i de daglige processer og i forretningsgange have et fokus på den firdobbelte bundlinje. Bæredygtighed skal således blive en del af en organisations kerne og DNA, fremfor noget der blot tales om ved møderne, hvis der skal være tale om reel bæredygtig ledelse (ibid.).

## 4.0 Analyse

I det teoretiske kapitel beskrives den bæredygtige ledelses fokusområder som værende udvikling af kompetencer og ressourcer, strategiske beslutninger samt CSR og etik. Analysens undersøgelse tager derfor udgangspunkt i disse områder for at få et samlet billede af, hvordan organisationers processer kan bidrage til at øge deres konkurrenceevnen. Der lægges i undersøgelsen vægt på, hvordan disse fokusområder bidrager i praksis, hvorfor der tages udgangspunkt i informanternes udtalelser og erfaringer. Ligeledes kombineres med en række dokumenter, herunder CSR- og strategidokumenter, der beskriver handlingsprocesser og mål for deres arbejde med bæredygtighed.

### 4.1 Hvilken indflydelse har udvikling af kompetencer og ressourcer for organisationers konkurrencedygtighed?

Som beskrevet i frameworket af Gerard et al. er udvikling af kompetencer og ressourcer særligt nødvendigt i forhold til bæredygtig ledelse. Forfatterne beskriver som tidligere nævnt, hvordan læring og udvikling er væsentlig for alle medarbejdere i en organisation, da udbyggelse af kompetencer og ressourcer er væsentligt for mange parametre i organisationen. Dette ses endvidere i det empiriske materiale, hvor alle informanter og dokumenter beskriver et stort fokus på både videreuddannelse og innovation for blandt andet at kunne opnå konkurrencefordele. Eksempelvis beskriver Stine Bosse, hvordan det er nødvendigt, at du som bæredygtig leder sørger for at dygtiggøre dine medarbejdere. Hun beretter følgende:

*”Man skal sørge for at gøre ens medarbejdere dygtige og ikke suge alt kraft ud af dem, for så at smide dem ud og finde nogle der er bedre. Du skal sørge for, at medarbejderne er dygtigere den dag de kommer ud, end da de kom ind i din virksomhed. Det er vigtigt, at du giver dem muligheden for at lære både på og udenfor arbejdspladsen og skaber et sundt arbejdsmiljø, så de ikke brænder ud.” (bilag 2: 2).*

Netop både udviklingen af medarbejdere samt konservering af deres energi og ressourcer, som også Bosse refererer til, finder Gerard et al. væsentligt i deres teori, når de benytter begrebet human ledelse, der nøjagtig indbefatter et menneskeligt bæredygtighedsfokus, hvor man ikke må opbruge ressourcer, men i stedet som leder bør skabe et arbejdsmiljø, der fostrer ny energi hos de enkelte medarbejdere (Gerard et al, 2017: 121). Ifølge Bosse skabes dette arbejdsmiljø blandt andet gennem medarbejdernes muligheder for at tilegne sig nye kompetencer og læring. Hun beskriver endvidere:

*”Jeg siger altid, at man bør sætte sig ned og beslutte, at medarbejdere skal have ny teoretisk viden minimum hvert andet år. Jeg plejer at sige, at hvis man ikke synes, at man har lært noget nyt i 2 år, så skal du være vaks ved havelågen, for så begynder du at komme bagud. Det skal ligge i den mentale kontrakt, som du laver med arbejdsgiveren. ”Jeg giver min arbejdskraft og laver et stykke arbejde for dig, og du sørger for, at jeg har mulighederne til at udvikle mig og blive bedre”. ” (bilag 2: 3).*

I det menes, at man som leder, både for den enkelte medarbejder og organisationens skyld, bør sørge for, at kompetencer udvikles regelmæssigt og at det kræver en mere eller mindre fast læringsplan. Såfremt en organisation ikke formår at tilbyde ny teoretisk viden til sine medarbejdere, vil dette bevirke, at man kommer bagud, som Bosse beskriver, hvilket medfører, at både medarbejder og organisation mister konkurrencedygtighed og ressourcer i forhold til andre.

Incitamentet for at dygtiggøre sine medarbejdere er, ifølge Oscar Rosager, ligeledes meget større, end hvis man beslutter sig for at lade være, selv hvis de medarbejdere organisationen har været med til at dygtiggøre, bestemmer sig for at søge videre i nye arbejdsforhold hos eventuelle konkurrenter. Han beskriver hvordan alternativet, hvor man vælger ikke at investere i sine medarbejdere, fører til en dårligere konkurrenceevne og ringere motivation for medarbejderne, hvorfor det ikke blot er det humane incitament, men også et forretningsorienteret incitament, der ligger bag ønsket om at udvikle sine medarbejdere. Han beretter yderligere om, hvor væsentligt det er for ham, at de i ProOwned Cycling løbende har samtaler med deres medarbejdere omkring videreuddannelse og fremtidsønsker, således de i fællesskab kan lægge en langsigtet plan for, hvad det er for nogle kompetencer, der er nødvendige for medarbejderen at tilegne sig eller udbygge, samt hvordan medarbejderen skal opnå dette, for at excellere i sit virke (bilag 7: 2, 7). Denne tilgang er i høj grad den samme som Gerard et al fremsætter i det teoretiske felt, når de fortæller om vigtigheden ved at involvere og understøtte medarbejderne i deres udvikling. De beskriver endvidere, hvordan en tydelig gensidig kommunikation, som også Rosager lægger vægt på, er væsentlig, når en organisation eller leder planlægger udviklingsprogrammer med de enkelte medarbejdere (Gerard et al., 2017: 121).

Vigtigheden af kvalificerede uddannelsesprogrammer gengives ydermere hos Jespers Torvekøkken, hvor Ronny Saul fortæller om deres uddannelsesforløb, hvor de har en række af kursuser og uddannelser, der skal bidrage til at dygtiggøre deres medarbejdere, både på og uden for

arbejdspladsen (bilag 3: 2, 7). Udover udvikling af de menneskelige kompetencer og ressourcer, har man i Jespers Torvekøkken yderligere valgt at udvikle på en ny teknologi, der skal forbedre kokkenes evne til at mængdeberegne portioner til frokostordninger. Til dette beskriver Saul:

*”Der kommer simpelthen nogle vægte på under hvert fad, og det er jo hyggeligt her under Corona, hvor alt pludselig er potionsanrettet. Men ellers buffeter, så når folk er færdige med at spise, kan vi se, hvad der er tilbage af mad på buffeten på hver ret, og så gemmer den alt data, så næste gang vi laver boller i karry og pålæg, kan den sige: Der var så meget spild sidst, så du skal lave denne her mængde mindre mad. I teorien, er det det, som systemet skal kunne... Hvis det lykkes, at vi lige får buffeterne tilbage, så bliver det sindssygt spændende. For det gør jo at kokkene i dag, de har sådan en følelse af, hvor meget der er blevet spist og hvor meget der er tilbage. Her bliver det jo live data, der kan gøre det, så de lige pludselig reelt kan se det. Og der er ikke mange kokke, der tænker over det, når de laver boller i karry, hvad pålæg de lige lægger tilovre på pålægsbuffeten. Her kan vi lige pludselig begynde at få en indsigt i, hvad det betyder. Så de ikke skal lave samme mængde den dag. Så det bliver sindssygt spændende.”* (bilag 3: 12).

Denne nye teknologi kan således bidrage med øget viden til både organisationen og den enkelte kok, som derved kan tilpasse sit arbejde ud fra den givne data. Selvom Gerard et al. primært adresserer de menneskelige ressourcer, og ikke teknologiske, må det alligevel anses som udvikling af ressourcer, da dette kan bidrage til en større viden for både den enkelte og organisationen som helhed, hvilket ligeledes omtales i frameworket (Gerard et al., 2017: 121).

I Forenede Service vurderes uddannelse og udvikling ligeledes vigtigt. I organisationen har man derfor besluttet at arbejde ud fra FN's verdensmål nummer 4, der omhandler kvalitetsuddannelse. I Forenede Services status af verdensmålene fra 2019 har man forpligtiget sig til at skabe læringsmiljøer i organisationen, hvor både mænd og kvinder sikres adgang til erhvervs kurser. Dette skal give alle medarbejdere mulighed for at tilegne sig nye færdigheder og dygtiggøre sig. Dertil tilbydes sprog- og ledelseskurser, så medarbejdere kan opkvalificeres til eksempelvis at varetage nye arbejdsopgaver eller lykkes med deres nuværende (bilag 8: 4). Dertil fremgår det i interviewet med Bjarne Brohus og Nils Bjørn Larsen, at det personligt også er et fokuspunkt for dem som ledere i



organisationen. Bjørn Larsen udtaler blandt andet følgende i interviewet, da de spørges ind til, hvordan de sikrer sig, at deres medarbejdere er kompetente til at udføre deres arbejdsopgaver:

*”Vi har sådan cirka 3-5.000 uddannelsesdage om året for vores medarbejdere. Jeg tror vi er den virksomhed, der bruger flest uddannelsesdage på vores medarbejdere... Og når folk starter her, så har vi også noget, der hedder Step-Program, hvor man gennemgår for det første, ergonomi – de rigtige løfteteknikker og så videre - hvordan planlægger du din arbejdsdag, hvad skal du gøre, hvordan skal du sætte din vogn op og det ene eller det andet, så vi er sikre på, at medarbejderne er klædt på. Og det er jo ikke noget, der sker over en dag.” (bilag 5: 8).*

Ovenstående citat tyder på et fastlagt og nøje planlagt uddannelsesforløb af medarbejderne, særligt i opstartsfasen, hvor medarbejdere skal oplæres både teoretisk og praktisk. Bjarne Brohus uddyber yderligere til dette, at de ligeledes benytter flere metoder til at uddanne deres medarbejdere i organisationen, hvor de både gør brug af sidemandsoplæring, kursus, step-programmer og reel uddannelse i samarbejde med blandt andre VUC. Yderligere er det væsentligt, at man i Forenede Service har valgt at investere økonomisk i medarbejdernes uddannelse, således at de modtager fuld løn, på trods af at mange er timelønnede (bilag 5: 8-9; bilag 8: 4). Som tidligere beskrevet i afsnittet omhandlende organisationens interne miljø, har Forenede Service en stor andel medarbejdere, som har anden etnisk herkomst, og derfor ikke partout taler flydende dansk. Aflønning af medarbejderne under uddannelse og kursus kan derfor være motiverende for nogle af dem, der ikke nødvendigvis selv har økonomisk overskud til at dygtiggøre sig ved siden af arbejdet med sprogkurser og lignende. På den måde bidrager organisationen ligeledes ved ikke at tære på medarbejdernes personlige ressourcer, men udbygger deres viden og kompetencer uden at det er på bekostning af økonomisk usikkerhed for den enkelte.

Det er dog ikke alle organisationer, der har lige stort fokus, når det kommer til at opbygge medarbejdernes energi og ikke lade medarbejderne brænde ud. Når Jens Romundstad i sit interview fortæller om detailhandlen som branche, er det tydeligt, at branchen generelt har mere fokus på opbygning af brand og skabe profit end på medarbejderne og deres velvære. Romundstad fortæller blandt andet, hvordan man ansætter butikschefer og souschefer i eksempelvis discountbutikker, hvor

kravet til, hvor mange timer de skal lægge ugentligt, overskrider overenskomstaftaler. Han skildrer følgende:

*”... man ansætter butikschefer i en dagligvarekæde i discount, hvor marginalen er så lav. Kravet til hvor mange timer, du som butikschef og som souschef skal lægge, er så tordende høj, at når du endelig har en ansøger som souschef til en butik, det kunne være Fakta eller Netto, så har du en kultur, der siger; nu vil jeg gerne have, at du viser mig – det er salgschefen der siger det – at du vil det her, så derfor ligger det implicit, at den unge – for det er det typisk – den unge souschef skal arbejde omkring 60-70 timer om ugen i et godt år, for egentlig at vise, at de kan det her og dermed har gjort sig fortjent til at blive butikschef. Det, det så bare bevirker, det er at 60% af alle de her souschefer, de falder fra. Det bevirker, at man bryder lovgivningen og overenskomsten, fordi en souschef faktisk er på en HK-overenskomst, hvor overarbejde ikke må være så meget over så lang tid. Men det overser man måske, fordi man er så presset af de vilkår der ligger i forhold til lønprocenten. Det er ikke bæredygtig ledelse, overhovedet.” (bilag 4: 9).*

Som Romundstad beretter, brænder størstedelen af medarbejderne ud i disse situationer, der både er ulovlige, men også særdeles skadende for medarbejderne og organisationen. Det er dog ifølge Romundstad ikke fordi, at man i organisationerne i dagligvarebranchen ikke ønsker at tilgodese sine medarbejdere. Han peger i stedet på, at det er en branche præget af hård konkurrence, hvilket bevirker, at organisationerne ikke formår at have nok fokus på medarbejdernes behov og udvikling, fordi der på ledelsesniveau i stedet fokuseres på profitskabelse. Romundstad beskriver det selv som ikke værende bæredygtig ledelse, når man har formået at skabe en kultur i en hel branche, hvor dette er normen. Han peger på, at man i stedet bør tænke organisationer som en del af et økosystem, der skal spire og hvor der er behov for balance, herunder blandt andet mellem de menneskelige behov og ressourcer, profitskabelse og det resterende samfund og dets love og regler (ibid.: 13).

#### 4.1.1 Delkonklusion

Ud fra ovenstående analyse fremgår det tydeligt, at særligt fokuspunktet omkring uddannelse og opkvalificering af medarbejdernes kompetencer findes væsentligt for alle informanterne. Gennem empirien bliver det tydeliggjort, hvilke fordele, som øget konkurrenceevne og engagerede

medarbejdere, organisationerne og deres ledere oplever, gør en forskel. Ligeledes lægges vægt på, at en større viden i organisationen bidrager med innovation, hvilket yderligere bevirker konkurrenceevnen. Ydermere fremgår det flere steder i analysen, hvor væsentligt det er, at organisationer har fokus på medarbejdernes trivsel, således de forbliver motiverede og ikke brænder ud, fordi organisationen har opbrugt medarbejdernes energi. Det fremgår ikke direkte af analysen, hvor meget et stærkt kompetenceudviklingsprogram kan bidrage med i forhold til blandt andet at øge konkurrenceevnen i en organisation. Det må dog antages, at dygtigere medarbejdere bevirker en bedre organisation, som derved kan løse arbejdsopgaver præcist og effektivt, hvilket må forventes at medføre tilfredse kunder og medarbejdere. Ligeledes må det forventes, at omkostningerne ved hyppig udskiftning af udbrændte medarbejdere samt manglende viden og kompetencer besværliggøre konkurrencemulighederne for en organisation, da dette i stedet vil medføre færre tilfredse kunder og medarbejdere. Det må på baggrund af analysen antages, at selvom det kan være omkostningskrævende at investere i kompetence- og ressourceudvikling, vil det kunne betale sig for organisationerne på længere sigt.

#### 4.2 Hvordan påvirker organisationers strategiske beslutninger deres konkurrenceevne?

I Gerard et al.'s framework anbefales, at alle beslutninger i organisationen vedtages ud fra den firedobbelte bundlinje, hvor organisationen orienterer sig mod de økonomiske-, sociale-, miljømæssige og kulturelle muligheder og udfordringer, en beslutning kan have. Det er ifølge forfatterne betydningsfuldt, at organisationen ikke udelukkende fokuserer på en af de fire dele af bundlinjen, men på alle områder, såfremt de skal være bæredygtige. I det følgende undersøges derfor, hvordan erhvervslederne anskuer bæredygtighed i en forretningsmæssig kontekst og hvordan dette påvirker deres beslutningsprocesser.

Stine Bosse beskriver i sit interview, hvordan bæredygtighed i dag er nødvendigt, hvis organisationer skal opnå succes. Til dette afbilder hun ligeledes, hvordan det er væsentligt at gøre sig klart som organisation, at bæredygtighed har mange facetter og man er nødsaget til at se på hele bundlinjen, hvis organisationen reelt skal være bæredygtig. Hun udtaler i interviewet yderligere:

*”Succes kan ikke komme langsigtet uden bæredygtighed. Jo, meget kortsigtet fx virksomheder, der åbner op i december og betaler deres medarbejder en ringe løn og sælger et eller andet produkt op til jul, for så at lukke ned lige efter. Det er der jo nogen,*

*der lever af. Men for store virksomheder, der skal blive på markedet, så skal de tænke bæredygtigt, hvis de skal have succes. Værdien skal tænkes bæredygtigt og kommer på sigt.” (bilag 2: 2-3).*

Det antydes således i ovenstående citat, at bæredygtighed er langsigtet. Dette vil sige, at den langsigtede succes afhænger af organisationens evne til at være bæredygtig, ligesom organisationen skal være bevidst om, at værdien af det bæredygtige arbejde kommer på længere sigt. Bosse fortæller ydermere om, hvordan det er essentielt, at strategiske beslutninger tages ud fra langsigtede perspektiver, men at det ligeledes er nødvendigt for bæredygtige organisationer, at de er agile og hurtige til at omstille sig, når der sker ændringer i samfundet. Hun bemærker i den forbindelse nedenstående:

*”I forhold til at tænke strategi, så skal du først tænke 50 år frem – for det skal være sådan, at der jo også skal være mennesker på jorden der. Men du kan ikke lægge din strategi så langt, så du tænker 10 år frem i forhold til store mega trends. Dem skal du være opdateret på at vide, hvad er de næste 10 år. Derefter er sigtepunktet 3-5 år, når du bliver konkret. Og så skal du forny strategien hvert 2-3 år, og opdatere den hvert år. Så en langsigtet strategi bliver ikke, som du lagde den først, fordi den bliver tilpasset undervejs. Den skal være agil, så vi er klar på forandringer, for der dukker altid noget op. Se bare med Corona nu, ingen ved helt hvordan og hvorledes, så der skal vi være agile og kunne justere os.” (ibid.: 3).*

Ovenstående beretter altså om, hvordan organisationer bliver nødt til at orientere sig både langsigtet og kortsigtet i forhold til strategiske beslutninger. Dette stemmer i høj grad overens med Gerard et al.’s konklusion af behovet for strategiske beslutninger, hvor de netop ræsonnerer, at organisationer skal kunne evne både at have overordnede langsigtede planer for organisationens mål, imens de skal formå at være agile og tilpasse sig samfundstendenser og pludselige globale kriser eller konjunkturændringer (Gerard et al 2017: 122). Ydermere anses det af forfatterne som værende betydningsfuldt, at organisationer formår at holde sig opdateret på samfundstendenser og interessenters behov, hvis en organisation skal kunne være agil og evne at tilpasse sig. Noget som også Jespers Torvekøkken forsøger, og som Ronny Saul adresserer, når han taler om at tilpasse sine beslutninger til interessenternes behov:

*”...vi prøver at være på forkant med markedet, men så hurtigt går markedet heller ikke. Så vi kan ikke bare, hvis vi skulle tage alle de rigtige bæredygtige beslutninger, så ville vores produkter jo koste 100% mere. Og det er markedet jo ikke til. Det er den ene del af det. Og hvis vi nu gjorde alt plantebaseret, så ville vi ikke kunne drive en forretning, hvor vi havde 7000 kuverter ude af huset hver dag, før Corona, for det er der slet ikke kunder til. Så det bliver en rejse, der går slavisk. Vi kan hele tiden prøve at udfordre vores kunder og udvikle os til den bæredygtige rejse, og ligesom tage dem med på den og give de gode oplevelser, så vi kan præge dem. Det tænker jeg, er det bedste vi kan gøre. Men selvfølgelig, hvis det ikke var et økonomisk synspunkt, så kunne man tage tusinde beslutninger, der er masser af ting vi kunne gøre. Men inden for de økonomiske rammer, så synes jeg hele tiden, at vi forsøger at udfordre så godt vi overhovedet kan.”*  
(bilag 4: 11-12).

Ovenstående citat beretter om, at man netop må tilpasse sig markedet, som man agerer i og holde sig ajour med de samfundstendenser, der flourerer. I dette tilfælde, har Jespers Torvekøkken reelt muligheden for at kunne tage endnu flere bæredygtige valg end de gør i øjeblikket, men vælger at begrænse sig fra eksempelvis en partout plantebaseret menu, da de ikke vil kunne skabe profit på dette. Det er således nødvendigt, at der ikke udelukkende fokuseres på en enkelt del af bundlinjen, i dette tilfælde miljødelen, da dette vil koste organisationen på den økonomiske del af bundlinjen. Også Jens Romundstad adresserer, hvordan han finder det væsentligt, at bæredygtighed altid tilkobles en forretningsmodel, hvis det reelt skal kunne siges at være bæredygtigt. Han skildrer, hvordan det er fundamentalt, at vi, så længe vi som samfund befinder os i en markedsøkonomi, orienterer os omkring, at en beslutning skal skabe værdi på flere parametre. Han udtaler blandt andet følgende:

*”For at bæredygtighed er bæredygtigt, så er det noget, der skal knyttes til en forretningsmodel. For så længe vi er i paradigmet, der hedder en markedsøkonomi, så er det ikke nok bare at være god. Det er ikke nok bare at være helhedsorienteret. Vi er nødt til at hænge det op på det, der i virkeligheden er den store driver... Så bæredygtighed er en helhedsorientering. Bæredygtighed er en økosystemstænkning, men der er også en forretningsbetingelse for, at noget er bæredygtigt, så er det også nødt til at give en værdi, der kan måles i en markedsøkonomi.”* (bilag 4: 8).

Med dette citat taler Romundstad ind i, at det er essentielt, at beslutninger tages ud fra et holistisk synspunkt, hvor der ikke blot fokuseres på enkelte dele af bundlinjen. En organisation kan således ikke forvente at være bæredygtig, hvis ikke den eksempelvis opnår profit for sine miljø-, sociale- og/eller kulturelle indsatser. Det er derfor vigtigt, at indsatser og beslutninger altid kobles på en forretningsmodel, såfremt det skal være bæredygtigt. Denne fortolkning af bæredygtighed deler Bjarne Brohus ligeledes, når han omtaler bæredygtig ledelse og hvordan de i Forenede Service træffer beslutninger. Her beskriver han, at det handler om at tænke så fornuftigt som muligt i alle beslutninger, men at der stadig skal tages hensyn til forretningens økonomi og profitskabelse, idet organisationen skal kunne formå at være konkurrencedygtige (bilag 5: 6). Dette stemmer overens med den teoretiske grundforståelse af bæredygtig ledelse, der netop beskriver, hvordan organisationerne bliver nødt til at fokusere på hele bundlinjen på en gang i stedet for udelukkende at profitmaksimere eller forbedre miljøet. Men ofte hænger facetterne af bundlinjen også sammen. Ronny Saul fortæller i nedenstående citat, hvordan bæredygtighed også kan være god forretning, da interessenter i stigende grad interessere sig for, at organisationer driver forretning ud fra et bæredygtighedsperspektiv. På den måde bliver det ligeledes nemmere at drive forretning, hvis du allerede tager bæredygtige valg, da dine interessenter vil belønne dette:

*”På frokost, der tror jeg ikke, at det har haft den store effekt endnu – det kommer lige så langsomt. Kantiner har det helt sikkert haft en effekt, for i kantineudbuddene vægter bæredygtighed noget, og det vægter mere og mere. Så det, at vi kan så mange ting på bæredygtighed, det har gjort, at vi har vundet kantiner. Det har absolut givet os mange kunder. Du kan tage catering med Københavns Kommune, som vi har vundet hele catering af. Det er bæredygtighed, der gør, at vi vinder i sidste ende. Så det har givet os mange kunder i den division, ikke så meget i frokost, men det kommer mere og mere.”*  
(bilag 3: 14).

Ovenstående antyder således, at der kan skabes konkurrencefordele ved at have fokus på bæredygtighed, og at bæredygtige beslutninger derved kan skabe profit i sig selv. Dog er det ikke altid, at der er en fælles forståelse mellem organisationerne og deres interessenter i forhold til, hvad bæredygtighed er. Flere af interessenterne fortæller i deres interviews, hvordan de mødes med krav om særlig bionedbrydelig emballage, el-biler eller lignende fra deres interessenter. Som fagfolk

fortæller de, hvordan flere af disse krav reelt ikke er mere bæredygtige end de alternativer, som de aktuelt benytter. De oplever i den forbindelse en misforståelse fra mange interessenters side i forhold til, hvad bæredygtighed reelt indbefatter, og de risikerer derved at miste indtægter på interessenters uvidenhed eller skulle omlægge processer til mindre bæredygtige valg, for at leve op til disse fejlfortolkede krav (bilag 3: 2, 6; bilag 5: 5, 13; bilag 6: 13). Ronny Saul beskriver problematikken med følgende udtalelse:

*”Økologi er et glimrende eksempel på en svær diskussion. Økologi har rigtig mange gode facetter i sig, men det er jo ikke godt for CO2'en, fordi landbrugsarealerne bliver brugt alt for meget. Og der ville jeg faktisk allerhelst have et andet valg end økologi. Men markedet banker mig jo derudaf, og siger, at jeg skal have mere og mere økologi. Det er jo sådan en diskussion, vi rigtig gerne vil tage med vores kunder, men det er en sindssygt svær diskussion.”* (bilag 3: 4).

I den forbindelse er det derfor nødvendigt, at organisationens beslutninger tages ud fra et samlet billede af bundlinjen, da det ikke er i alle tilfælde, at bæredygtighed i form af sociale-, miljømæssige eller kulturelle indsatser reflekterer sig økonomisk på bundlinjen hos organisationerne. Informanterne peger i den forbindelse på, at der ydermere er behov for, at organisationerne holder sig opdateret på, hvilke bæredygtige løsninger der findes på markedet og går i dialog med interessenter. Dialogen skal bidrage med en øget forståelse hos interessenterne for organisationers beslutninger, såvel som oplyse interessenterne om fordele og ulemper ved at følge disse samfundstendenser og krav, der ikke nødvendigvis er bæredygtige. Baggrunden for dette er, at organisationer derved kan undgå negative konsekvenser som følge af misforståelsen, og endda være frontløbere på nye mere bæredygtige tendenser. Derved kan oplysning ligeledes benyttes til at skabe konkurrencedygtighed, da det samtidig udstråler en vidende og dygtig organisation, der ikke går på kompromis med bæredygtigheden. Det er dog ikke i alle tilfælde, at det er lige til, når det kommer til at ændre interessenters forståelse for bæredygtighed. Henrik Kaastrup uddyber i sit interview denne problemstilling:

*”... Vi har også et meget stort køleanlæg for eksempel, og det er der sikkert en masse, der godt kunne tænke sig, at det var trukket af solceller. Men vi kan ikke plastre det hele ind i det. Vi har dem ikke, og det koster så meget, at det er fuldstændigt uoverskueligt at skulle investere*

*i det. Du kan jo ikke plastre hele København til med solceller, for at vi skal køle medicin ned.”*  
(bilag 6: 5).

Når Kaastrup udtaler dette, er det et udtryk for, at organisationer kan være begrænset af eksempelvis teknologi og økonomi, når de tager deres beslutninger, og de derved ikke har mulighed for at tage den mest optimale beslutning i forhold til bæredygtighed og interessenters ønsker. Det er således væsentligt at forstå, at bæredygtighed ikke altid kan lade sig gøre i praksis, da der er flere parametre, som skal tages højde for, når beslutninger tages, og at der særligt teknologisk kan være udfordringer i forhold til, hvad der reelt er realiserbart kontra ønsket fra interessenter.

#### 4.2.1 Delkonklusion

Det tydeliggøres således gennem ovenstående, at bæredygtighed er væsentligt at tænke ind i alle facetter af organisationens beslutninger, hvis der skal opnås konkurrencefordele. Bæredygtighed skal tænkes ind i langsigtede strategiske planer, om end der er behov for, at organisationen skal kunne være agil og tilpasse sig kortsigtet i henhold til konjunkturændringer, skiftende markedsforhold eller samfundstendenser. Derfor er det nødvendigt for en bæredygtig organisation både at have langsigtede og kortsigtede strategiske planer, for at kunne bevæge sig på markedet succesfuldt. Yderligere fremgår det af ovenstående analyseafsnit, at det er nødvendigt for organisationerne at ajourfører sig i forhold til samfundstendenser, således de hele tiden kan være agile og byde ind og dække interessenters behov. Det er dog også væsentligt, at alle beslutninger ikke nødvendigvis kan være bæredygtige i praksis, idét nogle beslutninger ikke kan svare sig eksempelvis økonomisk. I disse tilfælde er det derfor nødvendigt for organisationerne at italesætte dette overfor interessenterne og være transparente i forhold til deres ageren og grundene bag, således de ikke møder negative konsekvenser for deres arbejde. Derved er det væsentligt, at organisationer ikke blot fokuserer på enkelte dele af bundlinjen, men beslutninger i stedet tages ud fra et samlet billede af dens påvirkning af den firedobbelte bundlinje.

#### 4.3 Hvordan kan organisationer benytte CSR og etik til at skabe konkurrencefordele?

Når det kommer til CSR og etik advokerer Gerard et al. for, at organisationer skal inkorporere dette som en del af kerneforretningen og de daglige processer, for at det faktisk skal kunne være reel bæredygtigt. Yderligere skal et etisk grundlag styre organisationens beslutninger og ageren, og dertil hvad organisationen reelt kan stå til ansvar overfor. Det er yderligere væsentligt at forstå, at disse



etiske principper legitimeres gennem andre, hvorfor tillid og transparens mellem organisationen og interessenter er nødvendig. I nedenstående eksemplificeres og analyseres, hvordan CSR og etik spiller en rolle i praksis i forhold til organisationers beslutninger og muligheder for at øge konkurrenceevnen.

I Jespers Torvekøkkens bæredygtighedsstrategi fremgår det, at vi alle har et ansvar for at bidrage til at skabe en bedre verden. På baggrund af Paris-aftalen, FN's verdensmål og Regeringens klimalov fra 2020, har man fra Jespers Torvekøkken valgt at udarbejde bæredygtighedsstrategien, som skal være med til at skabe nye innovative løsninger, processer og produkter, der skal præge madbranchen til at blive mere bæredygtige fremover (bilag 9: 1). Det fremgår yderligere:

*”Vores bæredygtighedsstrategi er opdelt i fire mål, som er baseret på, hvor vi med vores forretning kan gøre den største forskel. Den globale madproduktion bidrager i høj grad til det globale CO2 aftryk, samtidig med at den belaster kloden med madspild og brug af knappe ressourcer. Mål om halvering af vores madspild og 25% reduktion af indkøbte råvarer, og dermed reduktion af forbrugte knappe ressourcer vil i 2025 bidrage til især verdensmål 12.3 I 2030 har vi sat to ambitiøse mål for vores udledning af CO2.” (ibid.).*

Som beskrevet ovenfor, vælger Jespers Torvekøkken konkret at fokusere på fire mål, der skal sænke CO2 udledningen, reducere forbrug og indkøb af varer med 25% og reducere madspild i organisationen med 50%. Yderligere arbejder organisationen med sin værdikæde på at kunne reducere CO2 udledningen på tværs af partnerskaberne med 75% per år 2030. For at opnå disse mål, har organisationen ligeledes udarbejdet en handlingsplan, der skal muliggøre målsætningerne. Ronny Saul beskriver i den forbindelse:

*”... der er så mange ting i det, men ellers er det meget i vores indkøbsaftaler, hvor nyeste tiltag er nu, at i de nye aftaler vi har lavet, hvis der er nogle fødevarer, der er transporteret med fly, så må de ikke indgå i vores varekatalog. Vores kantine og kokke må ikke købe mad, der er transporteret på fly. Så i indkøb har vi gjort det sådan. I forhold til hvor tit vi får leverancer, har vi sat leverancerne ned på de steder, hvor de skal være bedre til at planlægge, så der ikke kommer en bil ud hver dag med for 500 kr.*

*mad. Der skal de købe en ordentlig mængde, så transporten bliver minimeret.” (bilag 3: 10).*

For Ronny Saul er det vigtigt, at organisationens arbejde med CSR inkorporeres i det daglige arbejde, fordi han mener, at det er i organisationens daglige processer, at de kan gøre en forskel. Han beskriver, at mange af FN’s verdensmål reelt ikke giver mening for dem, fordi vi generelt i Danmark er meget bæredygtige i forvejen. Dog er der store muligheder for at nedbringe CO<sub>2</sub>-udledningen og madspild, hvilket Saul både ser et ansvar i at bidrage til, imens det ligeledes er god forretning (ibid.: 3).

Stine Bosse påpeger i sit interview, hvordan hun ser CSR som fortid for organisationer. Hun beskriver i den forbindelse, at CSR oftest blev brugt i skåltaler og regnskaber, men reelt handlede om at donere penge, lette sin egen samvittighed og brande sin organisation. I stedet peger hun på et nyt fænomen, ESG – Environment Social Corporate Governance, der på mange måder ligner CSR i forhold til bæredygtighedsperspektivet, men i stedet er inkorporeret i de daglige processer, som også Gerard et al. har fokus på. I den forbindelse fremstiller Bosse, at det er særligt, at alt skal være bæredygtigt i forhold til dagligdagens processer og arbejde, både i forhold til kunder, produkter, medarbejdere og leverandører (bilag 2: 3).

Også hos ProOwned Cycling betyder bæredygtighed og CSR meget for den daglige drift. Selve organisationen er skabt på et cradle-to-cradle koncept, hvor cykeludstyr genbruges. Oscar Rosager fortæller i interviewet, hvad bæredygtighed betyder for hele organisationens fundament og forretningsmodel:

*”Bæredygtighed har været en enorm vigtig og bærende faktor for mig i hele opstarten. Jeg vil sige, at hele grundtanken er jo, at det her tøj, cykler og udstyr, det skal ud at køre igen. Det er rigtig vigtigt for os, at vi får tingene ud og de kommer videre i systemet... men det er rigtig vigtigt at sige, at du ikke kan være 100% bæredygtig på alle punkter fra start af. Du kan ikke være verdensmester fra start af på alle punkter, men hvis du ligesom tager det en ting ad gangen og stille og roligt, så har du muligheden for at kunne udvikle dig som virksomhed og blive helt CO<sub>2</sub> neutrale indenfor de forskellige sektioner for bæredygtighed. Eller i hvert fald så CO<sub>2</sub> neutral som du kan. Altså du starter ligesom et sted og siger: nu vil vi gerne køre bæredygtig emballage, og*

*så kører vi den vej rundt, og så vil vi gerne sørge for at vores logistiksamarbejdspartnere er bæredygtige osv.” (bilag 7: 2-3).*

Det fremføres således i ovenstående, at bæredygtighed er essentielt for hele forretningsmodellen og konceptet bag ProOwned Cycling, men at det modsat Stine Bosses udtalelse som, at alt skal være bæredygtigt, ikke nødvendigvis er muligt fra start. I stedet kræver det, ifølge Rosager, at man starter med ét fokusområde og inkorporerer fuldkommen bæredygtighed i det fokusområde, før man går videre til et nyt fokusområde, da det ellers vil blive for uoverskueligt, og man risikerer i stedet at fejle i processen. Etik er derimod ikke noget, som Rosager arbejder aktivt med i dagligdagen. Han beskriver det som en ubevidst og naturlig del af hverdagen, og som der reelt ikke bruges mange kræfter på. Alligevel tyder det bæredygtige koncept bag virksomheden på, at etik alligevel er en stor del af organisationen, og som er med til at styre både værdier og daglige processer, når det beskrives, at man eksempelvis forsøger altid at tage de bæredygtige valg og genbruge eller videresælge eksempelvis brugte europaller eller skriveborde (ibid.: 9).

Jens Romundstad fremfører i sit interview, hvorfor han ligeledes mener, at CSR bør inkorporeres i den daglige drift og en organisations forretningsmodel, hvis det skal være reelt og gøre en forskel. I den forbindelse argumenterer han, at mange organisationer mislykkes med dette, fordi de ikke forstår fordelene ved at integrere det i de daglige processer. Han beskriver, hvordan vellykket CSR kan bidrage til bundlinjen både i forhold til øget kundeeksponering såvel som færre sygdage eller sænkelse af udgifter på længere sigt. Alligevel er det væsentligt, at man har en reel plan med de CSR-initiativer, som organisationerne laver. Han beskriver blandt andet, hvordan man i SuperGros tilfældigvis havde overskud af jord efter de byggede et nyt lager. Det valgte man i samarbejde med leverandøren at lave til en fodboldbane, så man i stedet slap for at skulle skille sig af med det. Det blev dog i stedet beskrevet som et ansvarlighedsinitiativ i den følgende årsrapport, hvor medarbejderne kunne benytte denne fodboldbane til at spille på. Den blev dog aldrig brugt, og det endte i stedet med at handle mere om omtale end om reel CSR, ifølge Romundstad (bilag 4: 3-5). Yderligere beskriver han, hvordan han oplever, at CSR ofte følger en form for product-lifecycle, fordi det ikke inkorporeres i de daglige processer, men ofte udspringer af en idé hos enkelte medarbejdere, som organisationen ikke formår at få struktureret og indlemmet ordentligt i kerneforretningen. Han udtaler følgende:

”... for at kvalificere mit svar i forhold til hvad der er bæredygtigt, så vil jeg gerne tage et kort smut omkring denne her product-lifecycle model, som jeg synes er anvendelig i det her med at forstå bæredygtighed, og hvorfor at så meget ansvarlighedsarbejde og CSR ender med at blive en fis i en hornlygte. I product-lifecycle modellen, så har du til at starte med en meget, meget lav afsætning, hvor kundegruppen det er en innovators. Så kommer flere og flere til at forbruge og føle sig trygge ved produktet, og det er dem, der er early adapters, og så, når du en maturity-fase, og så har du en decline-fase... Hvad har det med ansvarlighed at gøre? Jo, det har det at gøre med det, at når man arbejder ikke-bæredygtigt, så er det ildsjæle i virksomheden, der driver ansvarlighedsarbejdet, og det er tilfældigt nærmest, hvem det er. Ofte er det en sub-level manager af en eller anden art, som har en god idé og et godt hjerte, og som gerne vil gøre noget. Men det er så lokalt i virksomheden, og det er så afskåret fra et strategisk forum i direktionen. Det er afskåret fra budget, og er noget der opstår, fordi der er noget, der tilknytter sig til en personlighed end til en corporate tanke. Og det er ikke bæredygtigt, fordi så bliver det ofte sådan, at ledelsen så kan se, at det giver noget energi og det kan også give noget omtale, så det lyder fint. Og så er det så, at man placerer ansvaret stadigvæk der, hvor det opstod. Og så bliver det der...” (ibid.: 5-6).

Han beskriver til ovenstående, hvordan han oplever, at de gode CSR-initiativer ofte ikke er holdbare, fordi der ikke er nogle i organisationen til at bære arbejdet videre, strukturere det og reelt inkorporere det videre i organisationens beslutninger og praksisser. Når den ansvarshavende medarbejder derfor forsvinder fra organisationen eller flyttes til nye ansvarsområder, er der ingen til at opretholde CSR-initiativerne, og de mislykkes derfor på længere sigt. Han kritiserer i den forbindelse mange organisationer for at deres CSR-initiativer får en event-karakter og følger denne product-lifecycle, fremfor at blive skalleret og tænkes ind i forretningsmodellen. Han peger i den forbindelse på, at det ofte er grundet dårlig ledelse, der ikke formår at drive ansvarlighedsarbejdet tilstrækkeligt og tænke det ind i forhold til bundlinjen (ibid.: 6).

Også Nils Bjørn Larsen beskriver, hvordan han oplever, at konceptet bag at inkorporere CSR i hverdagsprocesserne ikke altid forstås blandt alle i organisationen. Han beskriver blandt andet, hvordan en administrerende direktør for Forenede Service i en periode ønskede at plante træer langs jernbanestrækninger i Georgien. Noget Bjørn Larsen selv sammenligner med at købe aflad, fordi man

reelt ikke gør noget ved sit eget problem (bilag 5: 16-17). Han fremsætter i stedet, at man som virksomhedsleder bør tage sine beslutninger ud fra et etisk standpunkt, og spørge sig selv, om det man gør reelt, er noget man ønsker for sine børn, fremtidige generationer eller miljøet. Dette beskriver han blandt andet i følgende citat:

*... Så fandt jeg ud af, at Svanemærkningen og EU-blomsten, står for min verden og gjorde, som det rigtige. Indtil jeg fandt ud af, når jeg læste deres sikkerhedsdatablade, så stod der nede i H2 nogle H-sætninger og P-sætninger, der gjorde, at de indeholdt miljøskadelige stoffer, om end i en mængde, hvorpå der var loft. Det vil sige, at hvis jeg nu bruger de her produkter, uanset om der står Svanemærket eller EU-blomsten på, så vil jeg stadig skade miljøet i et eller andet omfang. Er det det, jeg vil udsætte mine børn for? Og der sagde jeg: "Nej det vil jeg ikke, kan vi finde noget alternativ, der gør, at vi overhovedet ikke skader miljøet i stedet?" (ibid.: 3).*

Det er således vigtigt for Bjørn Larsen, at ansvarlighed drives af etik, og at man som organisationer har ansvar for at agere ordentligt i alle facetter. Dette er noget, der ligeledes fremgår af Forende Service' bæredygtighedsrapport, der tager udgangspunkt i FN's verdensmål og hvor der i alt arbejdes med tretten ud af sytten verdensmål. Alle disse verdensmål rangeres efter, hvor stort et potentiale organisationen har for at påvirke dem, hvorefter der er opsat individuelle mål, handlingsplaner og statusser for, hvordan det går Forenede Service med at opfylde de individuelle mål (bilag 8). Disse handlingsplaner er reelt en måde at strukturere og inkorporere ansvarlighedsarbejdet, da man som organisation forpligter sig til at arbejde efter disse individuelle mål, og skal stå til ansvar overfor sine interessenter, når der årligt gøres status for arbejdet. Ydermere legitimeres initiativer og mål gennem partnerskaber med diverse kompetente og relevante interessenter, som organisationen ligeledes skal gøre regnskab overfor. Disse statusrapporter og partnerskaber øger tilliden blandt øvrige interessenter. På den måde kan CSR-arbejdet, hvis det inkorporeres og følges, bidrage til at organisationen bliver både mere bæredygtig og konkurrencedygtig. Tilgangen med de mange mål for CSR og bæredygtighed, som benyttes i Forenede Service, er dog markant anderledes i forhold til ProOwned Cyclings tilgang, hvor Oscar Rosager beskriver, at man i stedet fokuserer på enkelte mål ad gangen. Dette kan dog have noget at gøre med størrelsen af organisationen samt adgang til ressourcer. ProOwned Cycling er stadig en nystartet virksomhed uden væsentlige ressourcer til at kunne adressere alle bæredygtigheds-muligheder på en gang. Det er derfor forventeligt, at der vil

være forskel på, hvor hurtigt forskellige organisationer kan omstille alle deres processer til at være bæredygtige alt efter de ressourcer, de aktuelt har til rådighed, idet disse omstillinger i mange tilfælde både koster økonomiske og menneskelige ressourcer såvel som en udpræget viden inden for mange felter. Som organisation er det derfor også væsentligt at gøre sig klart, at CSR kan koste organisationen mange ressourcer på kort sigt. Dette er dog ikke ens betydende med, at man bør lade være med at drive CSR. Det kan i stedet gavne organisationen på længere sigt, hvorfor beslutninger om bæredygtighed derfor bør ses ud fra et langtidssigtet perspektiv.

#### 4.3.1 Delkonklusion

Det kan ud fra ovenstående analysedel konkluderes, at der er behov for at inkorporere CSR og etik som en del af de daglige organisatoriske processer, hvis det reelt skal fremstå bæredygtigt. CSR skal struktureres, skalleres og ledes med et formål, for at kunne gavne organisationen på længere sigt. Ydermere spiller etik en rolle i forhold til at tage et reelt ansvar, således CSR-arbejdet ikke ender som hverken greenwashing, branding eller donationer. Informanterne advokerer alle for, at CSR ligeledes må benyttes som en del af forretningsmodellen, hvis den skal gavne organisationen på længere sigt. Her er der nemlig behov for, at bæredygtige løsninger bliver en del af de daglige processer og derved kan skabe en reel forskel på bundlinjen i en organisation, hvad end det er gennem at sænke produktionsomkostninger, øge konkurrenceevnen eller forbedre den interne kultur i organisationen. For at strukturere CSR-arbejdet benytter flere af organisationerne FN's verdensmål. Verdensmålene hjælper organisationerne til at strukturere deres ansvarlighedsinitiativer, om end der er behov for reelle handlingsplaner og individuelle mål for organisationen, som de skal gøre løbende status på. Denne status og de tilhørende partnerskaber sikrer ligeledes transparens og legitimitet af målene, imens det øger interessenternes tillid til organisationen, der kan være med til at øge konkurrenceevnen. Det er dog centralt at bemærke, at der er forskel på organisationers muligheder for at benytte CSR reelt, da det ligeledes handler om organisationernes aktuelle muligheder for inkorporering, omstilling og skalling af ansvarlighedsinitiativer. Ikke alle organisationer har mulighed for at handle lige meget og effektivt i forhold til initiativerne, da det ofte kræver mange ressourcer og viden. Som organisation er det derfor også væsentligt at gøre sig klart, at CSR kan koste organisationen ressourcer på kort sigt, men at det kan gavne på længere sigt. Beslutninger om bæredygtighed bør derfor ses ud fra et langtidssigtet perspektiv.

## 5.0 Diskussion

I det følgende diskuteres delkonklusionerne fra undersøgelsens analyse. Ydermere diskuteres den generelle empiri og teori i forhold til de hypoteser, jeg fremsatte inden projektets undersøgelse, om at jeg forventede 1) at der ikke var overensstemmelse med teori og praksis, og 2) at det bæredygtige ledelsesbegreb i højere grad blev forbundet med den grønne agenda og et fokus på at reducere CO<sub>2</sub> udledningen på fremfor strategi og ledelse. Slutteligt vurderes undersøgelsens empiriske og teoretiske materiale samt den benyttede metodiske tilgang og forfatterens egen rolle i forhold til undersøgelsen.

### 5.1 Diskussion af analysens konklusioner

På baggrund af analysen ses tydeligt, at uddannelse og opkvalificering er et stort fokus hos informanterne. Det fremgår, at erhvervslederne alle oplever udvikling af ressourcer og medarbejdernes kompetencer, som værende en væsentlig faktor i forhold til at skabe en øget konkurrenceevne. Desuden finder flere af informanterne denne udvikling af ressourcer og kompetencer nødvendig, da det øger at medarbejdernes engagement, og at organisationerne når et fælles sprog og forståelse for det daglige arbejde. Alligevel påpeges det dog, at denne form for udvikling af medarbejdere og ressourcer er omkostningstung, og at det derfor kan være svært for organisationer at have et konsekvent opkvalificeringsprogram, som teorien ellers fremskriver, er nødvendigt. Der argumenteres i analysen for, hvordan det kan synes svært for organisationer at afsætte både tid og økonomi til opkvalificering, når der ageres på et marked præget af hård konkurrence. Det synes dog besynderligt, at man i en stor organisation som Coop fravælger at fokusere på kompetencer og ressourcer, hvis dette netop skaber øget konkurrenceevne, som der både argumenteres for gennem undersøgelsens teori og informanternes udtalelser.

Ét muligt svar på dette kan være, at det er fordi, det i tilfældet, der er nævnt i analysen, omhandler medarbejdere med enten ingen eller lav uddannelse, og kravene til at udføre deres arbejdsfunktion ikke anses som værende betydeligt krævende. Dette er dog kun forfatterens egen påstand, og der er således ikke yderligere belæg for dette i afhandlingens undersøgelse, om end det kunne være interessant at udforske videre. Omvendt ses det dog, at andre organisationer som Forenede Service bruger væsentlige kræfter på at uddanne personale, uanset deres funktion og uddannelsesstatus. Af empirien fremgår det, at størstedelen af medarbejderne hos Forenede Service er lavt uddannede eller uden uddannelse, men alligevel vægtes det højt, at netop denne gruppe har adgang til videreuddannelse. Det er interessevækkende, at man, på trods af at have de samme typer

medarbejdere i eksempelvis Coop og Forenede Service, ser så forskelligt på netop dette. Yderligere ses en forskellig tilgang til medarbejdere, når Jens Romundstad i analysen beskriver, hvordan man i detailbranchen har tendens til at udbrænde sine medarbejdere for derved at skifte dem ud med nogle nye. Han beskriver et voldsomt antal arbejdstimer som værende den primære årsag til dette, og sammenholdt med Coops tilgang til udvikling af ressourcer og kompetencer, kan der gisnes om, hvorvidt det ligeledes er fordi, medarbejderne oplever at være utilstrækkelige til at udføre deres arbejde i mangel på ressourcer og kompetencer, eller om det generelt handler om, at man i organisationer som Coop fravælger overhovedet at fokusere på medarbejderne som ressource, og i stedet fokuserer på profitskabelse gennem produkter og brand? Når Romundstad yderligere beretter om, at Coop taber markedet til deres konkurrenter, kan det, set ud fra teorien, skyldes, at organisationen netop ikke vægter sine medarbejdere og deres kompetencer højt nok, og at de derfor taber konkurrence- og innovationsevne, imens medarbejderne bliver demotiverede og frakoblet organisationen (bilag 4).

Omvendt ses det blandt andet i organisationer som Jespers Torvekøkken og Forenede Service, der i høj grad bruger ressourcer på at udvikle deres medarbejdere, at de oplever en øget motivation og større effektivitet blandt medarbejderne. De oplever ligeledes, at medarbejderne derigennem tager organisationernes værdier omkring bæredygtighed til sig og arbejder aktivt med dette, hvilket fremmer begge organisationers konkurrenceevne og kundernes tilfredshed. Om det udelukkende handler om ressource- og kompetenceudvikling kan ikke konkluderes, da det ligeså kan omhandle en hel organisationskultur og hvordan organisationen generelt arbejder med værdier og bæredygtighed gennem de enkelte processer. Alligevel synes der at være en tendens, med at ressource- og kompetenceudvikling skaber motiverede effektive medarbejdere, og dermed øger konkurrenceevnen, som teorien ligeledes foreskriver. Om det reelt er det væsentligste i forhold til bæredygtig ledelse, som Gerard et al. vurderer, kan ikke konkluderes på baggrund af indeværende afhandling, om end det af forfatteren findes særdeles signifikant ud fra undersøgelsen.

Det tydeliggøres også gennem afhandlingens undersøgelse, hvordan et fokus på den samlede bundlinje i forhold til organisationers strategiske beslutninger er væsentligt. Der peges på, at det ikke længere blot er nok at fokusere profitorienteret, såfremt en organisation skal være reel bæredygtig på længere sigt. Man må dog spørge ind til, om det reelle mål i virkeligheden netop er profitmaksimering for organisationerne, og et fokus på den tre- eller firedobbelte bundlinje ikke blot er måden hvorpå denne profit skabes? Det antydes gennem afhandlingens undersøgelse, at selve argumentet for at tage



bæredygtige beslutninger først og fremmest udspringer fra et forretningsperspektiv, om at tilgodese interessenteres ønsker og behov, samt at organisationer i dag ikke kan skabe vækst på længere sigt, hvis ikke de benytter denne tilgang. Argumentet for den bæredygtige omstilling bygger derved først og fremmest på en øget konkurrenceevne og profitskabelse. Man kan derfor sætte spørgsmålstegn ved, om de strategiske bæredygtige beslutninger reelt blot er forårsaget af markedets spilleregler, og at organisationerne derigennem efterlever Friedmans (1970) rationale om, at det eneste ansvar i en virksomhed er, er at skabe profit inden for markedets spilleregler?

Alligevel lader det til, at argumentet for tilgangen indeholder flere facetter. Flere af informanterne beretter ligeledes om det fra et menneskeligt perspektiv, hvor de finder det etisk korrekt, at organisationer skal tage et ansvar i bekæmpelsen af de kriser, vi har i samfundet. Dette er dog ud fra deres personlige perspektiv, om end det kommer til udtryk i organisationernes arbejde (bilag 2; bilag 3; bilag 5; bilag 6). Det virker således til at være informanternes personlige værdier, der bliver en del af organisationernes processer. Alligevel beskrives i empirien, hvor væsentligt det er, at disse personlige værdier og ønsker kobles sammen med en forretningsmodel, særligt hvis det er noget, der skal "sælges" til øvrige ledere eller bestyrelser, der ikke nødvendigvis er drevet af de samme personlige værdier (bilag 4).

Undersøgelsen peger dog på, at der er tydelige gevinster ved at arbejde efter en flerdimensionel bundlinje. Blandt andet beskrives den øgede konkurrenceevne flere gange af informanterne. Alligevel er det dog også værd at sætte spørgsmålstegn ved bæredygtighed i praksis. Det fremgår af flere af informanterne i denne undersøgelse, hvordan interessenter ofte kræver, at organisationerne agerer bæredygtigt og tager grønne valg, men at det simpelthen ikke altid kan betale sig rent økonomisk eller lade sig gøre i praksis (bilag 3; bilag 5; bilag 6). I den situation kan det være udfordrende for de ellers bæredygtige organisationer at markedsføre sig på deres arbejde med den tredobbelte bundlinje, fordi den manglende handling eller beslutning overstråler andre bæredygtige beslutninger og initiativer.

Ligeledes opleves, at interessenter fremsætter ønsker og krav om noget, der i samfundet anses som værende bæredygtigt, end hvad organisationen allerede gør, men som reelt kan være mere skadeligt for eksempelvis klimaet (bilag 3). Organisationerne er derved nødsaget til at gå på kompromis med, hvad der er bæredygtigt, hvis de ønsker at forblive konkurrencedygtige. Dette kan synes paradoksalt, men omhandler reelt den manglende fælles forståelse for, hvad der er bæredygtigt. Et eksempel der

nævnes på dette, er økologidiskussionen, som Ronny Saul beretter om i afhandlingens analyse. På den måde bliver det således et valg om at tilgodese en enkelt dimension af bundlinjen, i dette eksempel enten miljøet eller økonomien. Og her vælges oftest det økonomiske perspektiv, idet det sikrer organisationens fremtidige overlevelse. Noget kunne tyde på, ud fra en praksis forståelse, at den fremsatte teori om, at organisationer altid skal tilgodese hele bundlinjen i deres beslutninger, egentlig er et ideelt billede, men knapt så realiserbart i praksis.

Alligevel foreslår flere af informanterne selv, at det i førnævnte situationer er nødvendigt, at der skabes en åben dialog mellem organisationer og interessenter, hvor der informeres om de bagvedliggende grunde for organisationernes beslutninger (bilag 2; bilag 3; bilag 5; bilag 7). Denne transparens kan skabe tillid og forståelse for interessenterne. I realiteten kan der dog gisnes om, hvor lige til dette reelt er. Hvis samfundstendens er, at organisationer bør agere bestemt på et givent punkt, og alle konkurrenterne gør dette, selvom det går imod bæredygtighedsprincipperne, kan man i organisation enten opnå konkurrencefordele eller ulemper. Dette må angiveligt komme an på organisationens troværdighed og evne til at kommunikere sine beslutninger ud, lige såvel som, at det omkringværende samfund skal være villig til at ændre diskursen af, hvad der betragtes som værende og ikke værende bæredygtigt, idet etik og derved beslutninger legitimeres gennem andre og deres forståelse.

Organisationer kan, for at legitimere deres strategiske beslutninger benytte FN's verdensmål, der anerkendes bredt i det globale samfund. Verdensmålene giver organisationerne mulighed for at strukturere deres CSR-initiativer og strategiske beslutninger om globale problematikker og kan derved bevise, at de arbejder bæredygtigt.

Desuagtet opleves der af nogle af informanterne, en kritik fra interessenter af, at der ikke fokuseres på alle verdensmålene (bilag 5). Ifølge det teoretiske grundlag og informanterne er det dog væsentligt, at organisationerne arbejder med det verdensmål, som de reelt har mulighed for at bevirke, hvis initiativerne skal gøre en forskel på bundlinjen, og ikke fremstå som greenwashing, afladshandel eller få karakter af event. CSR-initiativer bør derfor inkorporeres i organisationens kerneforretning og daglige processer, såfremt det skal være pålideligt og skabe en reel forskel på bundlinjen på længere sigt. Ydermere findes det nødvendigt, at organisationerne er transparente omkring deres arbejde med initiativerne, og således både redegør for deres status og handlingsplaner for at opfylde målene, hvis

arbejdet skal fremstå troværdigt. Åben kommunikation anses derfor af denne forfatter, som værende en nøglefaktor for organisationerne, i forhold til at kunne benytte CSR-arbejdet som brandingfaktor og derved øge konkurrenceevnen udadtil.

Omvendt ses også, at der er stor forskel på, hvilke muligheder de forskellige organisationer har til at inkorporere CSR og bæredygtighedsarbejdet i kerneforretningen, da omstillingen kan være ressourcekrævende og ofte kræver stor viden i forhold til at træffe de rette valg. Flere af informanterne beskriver gennem deres interviews, hvordan de oplever, at hvad der er bæredygtigt i dag, ikke nødvendigvis er bæredygtigt om få år (bilag 3; bilag 5; bilag 6). Derfor kræves, at organisationerne formår at være agile, når der sker et skift i bæredygtighedsdiskursen, om end de ligeledes stadig er nødsaget til at tænke langsigtet og holde sig opdateret på samfundstendenser og den teknologiske udvikling.

Det store spørgsmål er dog stadig, om organisationer i praksis er dømt til at fejle, hvis de ikke i alle henseender er i stand til tage strategiske beslutninger, der tager hensyn til hele bundlinjen? Eller om teorien på dette punkt er utopi og ikke realiserbar i praksis, men at det i stedet er tilfredsstillende at tilgodese hele bundlinjen, når det er muligt?

## 5.2 Vurdering

I specialeafhandlingen benyttes seks interviews af i alt syv informanter. Alle informanter har i undersøgelsen bidraget med deres personlige syn på og erfaring med bæredygtig ledelse, og er udvalgt på baggrund af deres virke som ledere i det danske erhvervsliv. På baggrund af de afholdte interview vurderes, at alle informanter bidrager med nødvendig empirisk viden for afhandlingens undersøgelse. Dog kan det diskuteres, om det har været nødvendigt at inddrage alle syv informanter, idet mange af deres argumenter og konklusioner har været ens, og der derved kunne skabes en mæthed for påstandene med eventuelt blot fem informanter. Desuden benyttes to dokumenter omhandlende henholdsvis Forende Services bæredygtighedsarbejde i forhold til FN's verdensmål (bilag 8) og Jespers Torvekøkkens bæredygtighedsstrategi (bilag 9), der har givet indsigt i, hvordan organisationerne konkret arbejder og handler efter bæredygtighedsprincipper i deres daglige processer, om end der stadig må stilles spørgsmålstejn ved validiteten af disse dokumenter, idet der ligeledes synes at være en markedsføringsagenda bag nogle af elementerne i dokumenterne.

Alligevel beriger det afhandlingens undersøgelse at få et bredt udsnit af erhvervsledernes oplevelser samt organisationernes mål og handlinger, da dette giver en større forståelse for den bæredygtige ledelses muligheder og udfordringer i praksis. Samtidigt vurderes, at informanterne alle har været troværdige kilder, idet de dagligt arbejder med den bæredygtige ledelse, og selvom de har informeret bredt omkring fordelene ved ledelsestilgangen, har de ligeledes været i stand til selv at reflektere over og kritisere tilgangen, deres organisationer og egne roller i forhold til at benytte den bæredygtige ledelse. Undersøgelsen vurderes at være valid, da den indsamlede data i høj grad har kunne bidrage til at besvare afhandlingens problemformulering, når den er blevet sammenholdt med det teoretiske grundlag. Ligeledes bidrager dette til undersøgelsens generaliserbarhed, da der ses tydelige tendenser, i forhold til netop hvilke fordele og ulemper som den bæredygtige ledelse kan bidrage med. Undersøgelsen kan dog ikke vurderes at være fuldkommen generaliserbar, da der stadig opleves visse forskellige muligheder og ulemper, alt efter både branche og størrelse på organisationerne. Antallet af informanterne er desuden heller ikke stort nok til at kunne vurdere undersøgelsen for fuldstændig generaliserbar, da det kun er et lille udsnit af samfundets erhvervsledere og deres erfaringer. Det må dog konkluderes, at der kan ses tendenser.

I forhold til undersøgelsens reliabilitet er det nødvendigt at vurdere, hvordan forfatteren selv har været med til at påvirke afhandlingens undersøgelse. Gennem kritisk refleksion, har jeg gjort mig bevidst om, at dele af undersøgelsens interviewguide har kunnet fremstå ledende og med lukkede spørgsmål. Dette har unægtelig haft indflydelse på informanternes svar, hvorfor jeg ikke kan vurdere undersøgelsen fuldkommen objektivt. Alligevel vurderer jeg, at dette oftest har været i forbindelse med opklarende spørgsmål, der har bygget på, hvad informanterne selv tidligere har givet udtryk for. Ydermere havde det været ideelt at lave observationsstudier hos enkelte organisationer, for at opleve den daglige praksis på tæt hold. Dette kunne have bidraget med en større forståelse for de benyttede daglige praksisser, og ligeledes kunne jeg som forsker have dannet mig eget indtryk af organisationernes daglige processer, hvilket havde øget pålideligheden af min undersøgelse. Alligevel må den indsamlede empiri må stadig anses som gyldig viden, da der alligevel kan ses tendenser og konkluderes, at bæredygtig ledelse kan gøre en forskel for organisationernes konkurrencedygtighed.

Det benyttede teoretiske framework af Gerard et al. (2017) har i særlig grad vist sig værende relevant og dækkende for afhandlingens undersøgelse. Frameworket har, som tidligere redegjort for, givet

indsigt i, hvordan bæredygtig ledelse kan benyttes til at øge organisationers konkurrencedygtighed og dermed skabe vækst. Ud fra et pragmatisk perspektiv, må der dog sættes spørgsmålstejn ved tilblivelsen af frameworket, da dette bygger på andre teoretikers varierende teorier og således ikke forfatterens egne empiriske undersøgelser. Dette synes ydermere at komme til udtryk, idet afhandlingens undersøgelse kun delvist kan bekræfte frameworket i praksis, da der synes at være en forskel i forhold til, hvad der er realiserbart i praksis kontra teoretisk, særligt når det kommer til at tilgodese den tredobbelte bundlinje i alle strategiske beslutninger.

Ydermere må der sættes spørgsmålstejn ved, om det reelt er muligt at anvende teorien, som jeg har gjort i denne afhandling. Med dette menes, at jeg, som bekendt, valgte at afgrænse min undersøgelse til at omhandle organisationens processer, hvori der fokuseres på; udvikling af kompetencer og ressourcer, strategiske beslutninger samt CSR og etik. Alligevel antydes der flere steder i undersøgelsen, at både eksterne faktorer og organisationskulturen har stor indvirkning i forhold til de organisatoriske processer og de strategiske beslutninger, der tages i organisationen. Fra dette perspektiv, kan undersøgelsen således ikke vurderes fuldkommen pålidelig, da disse faktorer ikke undersøges direkte i afhandlingen. I stedet vurderes, at et holistisk billede af bæredygtig ledelse, hvor både organisationskultur, eksterne faktorer og de organisatoriske processer undersøges, er nødvendigt, for at skabe et fyldestgørende indblik i hvordan bæredygtig ledelse kan bidrage til organisationers konkurrenceevne.

## 6.0 Konklusion

Formålet med indeværende afhandling har været at undersøge, hvordan bæredygtig ledelse påvirker organisationers konkurrenceevne i praksis. Jeg har i den forbindelse undersøgt, hvordan bæredygtig ledelse af de organisatoriske processer, herunder udvikling af kompetencer og ressourcer, strategiske beslutninger samt CSR og etik, har indflydelse på organisationers konkurrenceevne.

På baggrund af afhandlingens undersøgelse må det konkluderes, at bæredygtig ledelse kan bidrage til øget konkurrenceevne i organisationer. I den forbindelse er det væsentligt, at organisationer formår at skabe et stabilt udviklingsprogram, således de sikrer, at deres medarbejdere har de nødvendige kompetencer og ressourcer til at udføre deres arbejdsopgaver effektivt og innovativt, hvis de skal formå at øge konkurrenceevnen. Ydermere er det essentielt, at udviklingsprogrammet omfatter alle organisationens medarbejdere og ikke kun enkelte grupper. I analysen fremgår desuden, at udvikling af medarbejdernes kompetence gennem oplæring og uddannelse bidrager til et øget engagement blandt medarbejderne, hvilket ligeledes påvirker organisationens effektivitet og derigennem konkurrenceevne.

Dertil er det fundamentalt, at organisationer formår at arbejde efter en integreret tredobbelt bundlinje, hvor der tages højde for både økonomisk-, social og miljømæssig påvirkning, når der tages strategiske beslutninger. Det er væsentligt, at organisationer formår at tage beslutninger ud fra et samlet billede af bundlinjen, og således ikke fokuserer på enkelte dele ad gangen, såfremt de skal opnå optimale resultater af deres beslutninger. Dog konkluderes det ligeledes, at dette kan være særligt udfordrende for organisationer, idet der skal tages hensyn til interessenters ønsker og behov, hvilket i situationer kan være modstridende med dele af bundlinjen. Dette betyder således, at organisationer, i praksis, kan være nødsaget til at gå på kompromis med ovenstående grundet eksterne faktorer.

Ligeledes konkluderes, at CSR skal være inkorporeret i organisationers kerneforretning, hvor der dagligt arbejdes med de initiativer, som organisationen har valgt at tage ansvar for. Mange af organisationerne i undersøgelsen benytter FN's verdensmål til at strukturere deres initiativer og strategiske beslutninger, og ligeledes til at legitimere deres arbejde. Det er dog vigtigt, at organisationer kommunikerer tydeligt i forhold til, hvordan de reelt arbejder med målene på daglig basis, hvis det skal fremstå troværdigt overfor interessenter og derved skabe konkurrencefordele. Ydermere er det centralt, at beslutninger og processer er styret af et etisk fundament, der er med til at

sikre, at organisationen følger samfundets spilleregler, hvis de skal undgå større skandaler. Organisationer kan, for at legitimere deres strategiske beslutninger, benytte FN's verdensmål, der anerkendes bredt i det globale samfund. Verdensmålene giver organisationerne mulighed for at strukturere deres CSR-initiativer og strategiske beslutninger om globale problematikker og kan derved bevise, at de arbejder bæredygtigt.

Det er dog væsentligt at pointere, at undersøgelsen, om end den vurderes valid, ikke kan menes at være pålidelig, da der ikke tages højde for det fuldkomne billede af bæredygtig ledelse, hvor eksterne faktorer og organisationskultur også inkluderes, idet disse influerer de undersøgte forhold, og derved uanfægtet har betydning for den samlede bæredygtige ledelses påvirkning af organisationers konkurrenceevne.

## 7.0 Litteraturliste

### 7.1 Kilder

- Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Bitsch Olsen, P. & Pedersen, K. (2015). *Problemorienteret Projektarbejde* (4. udg.). Samfundslitteratur. Frederiksberg.
- Buch Løgstrup, L. (2020). Pragmatisme. *laeremiddel.dk*. [www.laeremiddel.dk](http://www.laeremiddel.dk)
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, (38).
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, (16), s. 312-322.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks* (2. udg.). Capstone Publishing Limited. Oxford.
- FN. (s.d.). *Verdensmålene*. FN's verdensmål for bæredygtig udvikling. Lokaliseret den 16.4 2021 på <https://www.verdensmaalene.dk/fakta/verdensmaalene>
- Friedman, M. (1970, 13. September). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times*, SM, s. 173-178. [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com).
- Gerard, L., McMillan, J. & D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116-126. Emerald Publishing Limited.
- Giddens, A. (2009). *The Politics of Climate change* (Bd. 1). Polity Press. Cambridge.
- Grant, R. M. (2020). The Concept of Strategy. I: R. M. Grant (Red.), *Contemporary Strategy Analysis* (10. udg., s. 1-28). Wiley & Sons. Hoboken.
- Hildebrandt, S. & Stubberup, M. (2010). *Bæredygtig Ledelse: Ledelse med hjertet* (3. udg.). Gyldendal. København.
- Hvidtfeldt Andersen, M., Jørgensen, L. & Davidsen, S. (2016). Kapitel 4: Litteratur- og informationssøgning i samfundsvidenskaberne. I: C. Juul Kristensen & M. Ashar Hussain (Red.), *Metoder i samfundsvidenskaberne* (s. 57-74). Samfundslitteratur. Frederiksberg.
- Juul, S. & Bransholm Pedersen, K. (2012). Kapitel 1: Hvorfor videnskabsteori? I: S. Juul & K. Bransholm Pedersen (Red.), *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori: En indføring*. Hans Reitzels Forlag. København.
- Kragelund, L. (2004). Dilemmaer ved at gennemføre forskning i egen organisation. *Klinisk Sygepleje*, 21(1).
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3.



udg.). Hans Reitzels Forlag. København.

McCann, J. T. & Holt, R. A. (2010). Defining sustainable leadership. *Int. J. Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204-210.

McCann, J. & Sweet, Matthew. (2014). The Perceptions of Ethical and Sustainable Leadership. *Journal of Business Ethics*, (121), s. 373-383.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent Capitalism – And unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1), 62-77.

Poulsen, B. (2016). Kapitel 5: Semistrukturerede interviews. I: C. Juul Kristensen & M. Azhar Hussain (Red.), *Metoder i samfundsvidenskaberne* (s. 75-94). Samfundslitteratur. Frederiksberg.

Sund, K. J. (2010). An Overview of Strategic Management. I: K. J. Sund & D. Osborn (Red.), *The Future is in the Post: Perspectives on Strategy in the Postal Industry* (s. 161-174). Libri Publishing. Farringdon.

Tideman, S. G., Arts, M. C. & Zandee, D. P. (2013). Sustainable Leadership: Towards a Workable Definition. *The Journal of Corporate Citizenship*, (49), s. 17-33.

Triantafillou, P. (2016). Kapitel 8: Analyse af dokumenter og dokumentation. I: C. Juul Kristensen & M. Azhar Hussain (Red.), *Metoder i samfundsvidenskaberne* (s. 125-138). Samfundslitteratur. Frederiksberg.

Windsor, D. (2001). The Future of Corporate Social Responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), 225-256.

Ørsted, C. (2013). *Livsfarlig Ledelse*. People'sPress. København.

## 7.2 Bilag

Bilag 1 – Interviewguide

Bilag 2 – Transskription: Stine Bosse

Bilag 3 – Transskription: Ronny Saul

Bilag 4 – Transskription: Jens Romundstad

Bilag 5 – Transskription: Bjarne Brohus & Nils Bjørn Larsen

Bilag 6 – Transskription: Henrik Kaastrup

Bilag 7 – Transskription: Oscar Rosager

Bilag 8 – Forenede Service A/S: Om bæredygtighed og FN's 17 verdensmål – status for 2019

Bilag 9 – Jespers Torvekøkken: Et bæredygtigt Torvekøkken

Bilag 10 – Abstract

Bilag 11 – Studieforløbsbeskrivelse