

# Bæredygtighed i STARK, Danmark A/S

En diskursanalyse af STARKs, BtB kundernes, og bæredygtighedsambassadørernes forståelse af begrebet bæredygtighed



Roskilde Universitet



Speciale, Cand. merc. virksomhedsledelse

Forår 2021

Udarbejdet af

Ulla Houlberg Lange 61336

Vejleder: Werner Sperschneider

Antal anslag: 159848

## Indholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Abstract</b> .....                                       | <b>4</b>  |
| <b>Problemfelt</b> .....                                    | <b>6</b>  |
| <i>Problemformulering</i> .....                             | 7         |
| <i>Arbejdsspørgsmål</i> .....                               | 7         |
| <i>Begrebsafklaring</i> .....                               | 8         |
| <b>Litteraturstudie</b> .....                               | <b>9</b>  |
| <i>Søgestrategi og kildekritik</i> .....                    | 9         |
| <i>Opsamling på litteraturstudiet</i> .....                 | 14        |
| <i>Udvikling af begrebet bæredygtighed</i> .....            | 14        |
| <i>Bæredygtigheds diskurser</i> .....                       | 15        |
| <b>Case</b> .....   | <b>18</b> |
| <b>Teori</b> .....  | <b>21</b> |
| <i>Faircloughs kritiske diskursanalyse</i> .....            | 21        |
| Den tredimensionelle diskursmodel.....                      | 22        |
| Tekster, første dimension.....                              | 23        |
| Den diskursive praksis, anden dimension .....               | 23        |
| Den sociale praksis, tredje dimension .....                 | 24        |
| Ideologi.....   | 24        |
| Refleksion over Faircloughs kritiske diskursanalyse.....    | 25        |
| <i>Staceys kompleksitetsteori</i> .....                     | 26        |
| Komplekse responsive processer .....                        | 26        |
| Refleksion over Staceys kompleksitetsteori .....            | 27        |
| <b>Metode</b> .....   | <b>28</b> |
| <i>Videnskabsteori</i> .....                                | 28        |
| <i>Analysestrategi</i> .....                                | 30        |
| <i>Faircloughs kritiske diskursanalyse som metode</i> ..... | 31        |
| <i>STARKs Sustainability Report</i> .....                   | 32        |
| Behandling af empiri .....                                  | 33        |
| <i>STARKs kundeundersøgelse</i> .....                       | 33        |
| Datapræsentation .....                                      | 34        |
| BtB kunder .....  | 34        |
| Behandling af empiri .....                                  | 34        |
| <i>Semistrukturerede interviews</i> .....                   | 35        |
| Udvælgelse af interviewpersoner .....                       | 36        |
| Præsentation af interviewpersoner .....                     | 37        |
| Behandling af empiri .....                                  | 38        |
| <b>Analyse</b> .....  | <b>39</b> |
| <i>Analyse af STARKs Sustainability Report</i> .....        | 39        |

|  |           |
|--|-----------|
| Tekstanalyse .....   | 40        |
| Den diskursive praksis .....                                       | 42        |
| <i>Analyse af STARKs kundeundersøgelse .....</i>                   | <i>48</i> |
| Tekstanalyse samt den diskursive praksis, BtB kunder .....         | 48        |
| <i>Analyse af interviews med bæredygtighedsambassadørerne.....</i> | <i>57</i> |
| Tekstanalyse samt den diskursive praksis .....                     | 58        |
| <i>Definition af bæredygtighed .....</i>                           | <i>63</i> |
| STARK .....  | 63        |
| BtB kunderne.....  | 64        |
| Bæredygtighedsambassadørerne.....                                  | 65        |
| <i>Er der konsensus?.....</i>                                      | <i>66</i> |
| <i>Betydning for implementering .....</i>                          | <i>67</i> |
| <b>Perspektivering .....</b>                                       | <b>72</b> |
| <b>Litteraturliste .....</b>                                       | <b>73</b> |
| <i>Bilagliste .....</i>  | <i>77</i> |

## Abstract

STARK has prepared a comprehensive sustainability strategy, which strategy will implement shortly through several initiatives in the company. Therefore, it is relevant to examine what understanding of Sustainability the key players around STARK have of this concept and its significance for implementing the strategy.

I have used Norman Fairclough's critical discourse analysis to examine the understanding of Sustainability among STARK, their BtB customers, and their Sustainability ambassadors within the three analytic categories, economic, social, and climate.

The analysis consists of three parts, STARK's Sustainability Report 2020, a survey with STARK's BtB customers, interviews with five STARK's Sustainability Ambassadors. The primary purpose of these Analysis parts are to examine what understandings of Sustainability the three different actors have and what words and concepts they relate to them.

The results of these analyzes show that it is the economic discourse has the highest priority among all three actors. STARK and the positive sustainability ambassadors see Sustainability as an opportunity for increased growth at STARK. In contrast, BtB customers and the passive sustainability ambassadors see the higher prices of sustainable materials as a barrier to change in the construction industry. The environmental part is mainly related to certification schemes on wood, seen as a guarantee for Sustainability by STARK, and the positive sustainability ambassadors. Here, the BtB customers and the passive sustainability ambassadors look at the certifications with great skepticism and regard them as branding and not sustainable initiatives, so-called greenwashing.

Social Sustainability is articulated exclusively by STARK and is therefore not considered part of the BtB customers or the sustainability ambassadors' understanding of Sustainability.

I have used Ralph D. Stacey's theory of complex responsive processes to examine what implications STARK, BtB customers, and the Sustainability ambassadors' understanding of Sustainability have for implementing STARK's Sustainability strategy?

According to Stacey, the local interactions create and influence the global patterns in the company. It is considered essential for STARK's implementation of the sustainability strategy that they are aware of the different understandings of Sustainability found in BtB customers and sustainability ambassadors, as it governs the interaction in daily practice. Here, it is often the certifications that are the starting point for the dialogue on Sustainability. These schemes are part of all the thesis actors' understanding of environmental Sustainability, which creates a common starting point for conversation.

However, trust in these labeling schemes is different. STARK and the active sustainability ambassadors consider the certifications to be reliable. On the other hand, BtB customers and the passive sustainability ambassadors regard them as branding or greenwashing. This lack of trust in Sustainability as being good for the environment also contributes to influencing the local dialogues at STARK. If it is the prevailing discourse, it will harm the implementation of the sustainability strategy.

## Problemfelt

De klimaforandringer som verden står overfor, er blevet et emne som debatteres i alle dele af verden, det påvirker mennesker og virksomheder til at tænke og handle anderledes. Som følge heraf er der kommet et stort fokus på bæredygtighed, da der er en større forventning om ansvarlig virksomhedsdrift fra forbrugere, NGO'er, virksomheder og regeringer i hele verden. Det betyder også, at forbrugerne i højere grad efterspørger bæredygtige produkter og services (CSR.dk, 2019). For virksomhederne kan denne efterspørgsel være vanskelig at efterkomme, særlig for de brancher, som har et højt klimaaftryk, som f.eks. bygge-, tekstil- og transportbranchen (Danmarks Statistik, 2020).

Byggebranchen har direkte eller indirekte ansvaret for 30% af den samlede CO<sub>2</sub> udledning i Danmark, hvorfor denne branche er nødt til at tænke anderledes for at nå den danske målsætning, jf. Klimaloven, om at reducerer den danske CO<sub>2</sub> udledning med 70% i 2030 (Hansen, 2020). Brancheorganisationen Dansk Byggeri er bevidst om denne problematik og erkender at der er behov for at byggeriet tager sin del i den grønne omstilling. Her skal der arbejdes på at nedbringe udledningen af CO<sub>2</sub> i både etableringsfasen samt driftsfasen af bygninger, halvdelen af udledningen er knyttet til opførelsen af bygningerne, primært i de anvendte byggematerialer. Den anden halvdel er knyttet til den almene drift af bygningerne, altså den energi som bruges til opvarmning og nedkøling. Det stiller store krav til både bygherrer, rådgivere, entreprenører samt leverandører af byggematerialer, når de projekterer og udfører nye bygninger og renoverer eksisterende. Dansk Byggeri foreslår at leverandørerne skal kunne levere oplysninger om indlejret CO<sub>2</sub> i materialerne i henhold til miljøvaredeklarationer (Dansk Byggeri, 2019a). Disse øgede krav til dokumentation og bæredygtighed skaber et behov for forandringer hos byggeriets forskellige aktører. Forandringernes kompleksitet vil som regel påvirke hele organisationen og effekten af denne spredes og kan påvirke både strukturen, arbejdsopgaverne og medarbejderne (Hildebrandt & Brandi, 2006: 14). Virksomhederne vil søge at imødekomme disse forandringer med proaktive handlinger til virksomhedens konkurrencemæssige fordel (Nygaard & Fredslund, 2015: 9). STARK er Danmarks største leverandør af byggematerialer og må derfor anses som en vigtig aktør, hvis byggebranchen skal lykkedes med reducere sin udledning af CO<sub>2</sub> inden 2030. STARK er bevidst om sin position i henhold til denne udvikling og har igangsat en lang række initiativer som skal støtte op om deres bæredygtighedsstrategi (Bilag 3: 17). Hertil skal det bemærkes, at CSR og bæredygtighed er begreber som tillægges mange forskellige betydninger og at betydningen af disse har ændret sig over tid. Selvom CSR har været et væsentligt begreb gennem flere årtier, kan det stadig være vanskeligt at finde en entydig forståelse af begrebet (Azizi & Jeppesen, 2020: 235).

Denne forskellige tolkning af begreberne, kan have den konsekvens at diskussioner om CSR vil blive diffuse. Da diskussionens aktører tillægger begrebet forskelligt meningsindhold. Det påvirker den opfattelse af CSR som eksisterer nu, hvor CSR-begrebet påvirker en lang række af virksomhedernes interne og eksterne forhold (Azizi & Jeppesen, 2020: 236). I STARK har de valgt at arbejde med bæredygtighed som et selvstændigt område uden for deres generelle CSR. Hvorfor der i dette speciale udelukkende fokuseres på bæredygtighedsstrategien.

Dette speciale vil lave en undersøgelse af, om der er en sammenhæng mellem STARKs opfattelse af begrebet bæredygtighed som formidles gennem deres egne materialer. Samt en undersøgelse af hvorledes STARKs egne bæredygtighedsambassadørerne og deres kunder opfatter bæredygtighed. Disse undersøgelser findes relevante, da det ellers anses som vanskeligt for STARK at nå deres mål i henhold til deres bæredygtighedsstrategi.

## Problemformulering

*Hvorvidt er der overensstemmelse mellem STARKs, BtB kundernes og bæredygtighedsambassadørernes forståelse af begrebet bæredygtighed og hvilke implikationer har det for implementeringen af STARKs bæredygtighedsstrategi?*

## Arbejdsspørgsmål

1. Hvilken forståelse af begrebet bæredygtighed kommer til udtryk gennem STARKs formidling i deres Sustainability rapport?
2. Hvilken forståelse har STARKs BtB kunder af begrebet bæredygtighed?
3. Hvilken forståelse har STARKs bæredygtighedsambassadører af begrebet bæredygtighed?

## Begrebsafklaring

**Bæredygtighed:** Selve begrebet bæredygtighed er en central del af undersøgelsen i specialet, hvor det vil blive betragtet ud fra følgende perspektiver; litteraturens, STARKs, BtB kundernes og bæredygtighedsambassadørernes. Bæredygtighed er et komplekst og foranderligt begreb, hvorfor det kan være svært for virksomheder at skabe en entydig forståelse af begrebet såvel internt som eksternt. Derfor er der udarbejdet et litteraturstudie over den historiske udvikling af begrebet bæredygtighed samt diskursen herom.

**Diskurs:** Begrebet diskurs, der beskriver den måde, vi forstår verden på. Denne verdensforståelse består af sprog og fortællinger, som er konstrueret af diskurser. Diskurser bliver konstrueret gennem social interaktion og opbygges af alle former for kommunikation. Der vil ofte eksistere flere diskurser om det samme fænomen, som vil forsøge for at blive den herskende diskurs (Hansen 2015: 235). I dette speciale anvendes Norman Faircloughs definition af diskurs, hvor han sætter lighedstegn mellem diskurs og sprogbrug, og definerer begrebet som ”måder, hvorpå man giver betydning til erfaringsområder fra et bestemt perspektiv” (Fairclough, 2008: 150).

**Greenwashing:** Greenwashing anvendes ligeledes, som er en betegnelse for grøn marketing uden hold i reelle CSR-tiltag. Det betyder, at man som virksomhed forsøger at høste gevinsten af et bæredygtigt image uden egentlig at praktisere de pågældende CSR-tiltag (CSR.dk, 2021).



## Litteraturstudie

I forbindelse med udarbejdelsen af dette speciale er der foretaget et litteraturstudie, som har til formål at afdække, hvordan begrebet bæredygtighed er defineret og anvendt i videnskaben, samt hvorledes termen vil blive anvendt i nærværende speciale. Formålet med dette er at opnå en forståelse af, hvordan diskursen om begrebet bæredygtighed har ændret sig gennem tiden. Der er ligeledes fokus på, hvilke underbegreber der knytter sig til bæredygtighed. Afslutningsvis vil der på baggrund af litteraturstudiet blive lavet en opsamling, som vil kortlægge den diskursive og videnskabelige forståelse af bæredygtighed i 2021.

### Søgestrategi og kildekritik

Den anvendte litteratur er fundet gennem en søgning på REX, som udbydes af Det Kongelige Bibliotek. Det er foregået ved søgninger i de tværvidenskabelige artikeldatabaser SCOPUS og Web of Science, da forskningsartikler vil have en større aktualitet og ofte et mere snævert emneområde end bøger (Andersen, Jørgensen & Davidsen, 2016: 61). Min søgning er afgrænset til litteratur på dansk og engelsk, som kan tilgås online grundet bibliotekernes nedlukning. Materialetyperne er oversigtsartikler, reviews samt forskningsartikler, som er peer review, da det er med til at sikre en høj kvalitet i de valgte artikler. Udover de fremsøgte artikler vil Jacob Rendtorffs bog; "Philosophy of Management and Sustainability" blive inddraget, med det formål at redegøre hvordan bæredygtighed fremgår af FN's verdensmål.

Det er valgt at afgrænse litteraturstudiet til perioden 1987 til 2020. Litteratur fra før 1987 er fravalgt, da det er vurderet, at en søgning fra før 1987 ikke vil have afgørende betydning for litteraturstudiets formål, da Brundtland rapporten fra 1987 (World Commission on Environment and Development, 1987) for alvor satte bæredygtig udvikling på den internationale dagsorden. Hvorfor Brundtland rapporten anses som en naturlig opstart af dette litteraturstudie.

I forberedelsen af litteraturstudiet har jeg søgt at foretage en systematisk emnesøgning, hvor de valgte søgeord på bedst mulig måde understøtter problemformuleringens og arbejdsopgavens fokus. Følgende søgeord er anvendt "bæredygtighed", "definition af bæredygtighed", "Sustainability" "Definition of Sustainability". De fremsøgte artiklers relevans blev vurderet ud fra en gennemlæsning af deres resumé, introduktion samt konklusion, med den hensigt at give viden om, hvorvidt den

pågældende artikel var relevant for problemstillingen. Efter denne første vurdering af indholdet i artiklerne, blev de som blev fundet relevante gennemlæst. I denne læsning var fokus på, hvilke nøglebegreber der bliver anvendt og hvordan disse er defineret. Samtidig er artiklernes metodiske fremgangsmåde samt konklusioner et parameter som har betydning for deres relevans i dette litteraturstudie også set i relation til de øvrige artikler.

### **Brundtland rapporten, 1987**

Begrebet bæredygtighed blev for alvor kendt i verdenssamfundet på baggrund af rapporten fra Brundtland-kommissionen, jf. World Commission on Environment and Development (1987). I denne rapport bliver bæredygtig udvikling defineret som; et forløb, hvor opfyldelsen af nulevende generationers behov ikke sker på bekostning af fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov. På baggrund af denne definition kan et forløb benævnes bæredygtigt, såfremt fremtidige generationers velfærd og muligheder er på samme niveau som nulevende generationers velfærd og muligheder. Her opfattes bæredygtighed som en målsætning om en bestemt fordeling mellem generationer.

### **Methods of defining "sustainability", 1995**

I denne artikel af Andrew D. Basiago fastslår han, at bæredygtighed skal ses som et alternativ til en samfundsmæssig og miljømæssig entropi. I teksten stilles der spørgsmålstejn ved bæredygtig udvikling, da dette er defineret ud fra begrebet bæredygtighed, men hvordan kan bæredygtighed defineres? (Basiago, 1995: 111). I artiklen præsenteres forskellige metoder til at definere begrebet, økonomiske, sociologiske, etiske og biologiske definition tilgange (Basiago, 1995: 11-117). F.eks. skal den økonomiske bæredygtighed defineres som en der prioriterer regnskab over naturressourcer. På baggrund af de forskellige metodetilgange præsenteres bæredygtighed som; en metode der anvendes i den almene befolknings brug af social videnskab og ikke som en politisk filosofi (Basiago, 1995: 118). Efterfølgende fremlægges flere metoder, der kan anvendes til at definere bæredygtighed. I denne artikel defineres bæredygtighed som et begreb, som har betydning og garanterer en vedligeholdelse af verdens ressourcer (Basiago, 1995: 119).

### **The concept of sustainability: A critical approach, 1998**

I denne artikel af Lynton Caldwell præsenteres flere kritiske perspektiver på begrebet bæredygtighed, som han mener ofte har været den fysiske bevarelse af det menneskelig samfund og kultur. Der er

fokus på, hvilke konsekvenser det kan have, hvis begrebets mening, forskelligheder og implikationer ikke forstås. I artiklen sættes bæredygtighed i relation til udvikling og vækst, da disse begreber i henhold til social-økonomisk vækst, vil have en betydning for forståelsen af bæredygtighedsbegrebet (Caldwell, 1998: 1). Når bæredygtighed sættes i relation til udvikling, ændres betydningen, fordi der indeholdt i begrebet udvikling tillægges forandring og handling. Derfor må bæredygtig udvikling betragtes som en igangværende proces. Det kan medføre visse misforståelser, da bæredygtighed også kan være statisk, som tilfældet med truede dyrearter (Caldwell, 1998: 2). Caldwell mener, at det er forandringens kvalitet og tempo, som skal være fokus, når der tales om bæredygtighedsbegrebet. Han nævner ligeledes fem adfærds forhindringer ved bæredygtighed bla. Overbefolkning, som reflekterer tendenser for menneskelig adfærd (Caldwell, 1998: 4). Artiklen konkluderer på baggrund heraf, at bæredygtigheden af det menneskelige samfund i fremtiden afhænger af vores evne og vilje til at ændre vores adfærd og institutioner med henblik på at opretholde økologisk integritet i forhold til jorden. Hertil skal et informeret og rationelt bæredygtighedsbegreb internaliseres i samfundets etos og etik. Begrebet skal anvendes kritisk på begreberne vækst, udvikling og miljø (Caldwell, 1998: 13).

### **Sustainable Development (1987-2005), 2005**

Denne artikel af Michael Redclift beskæftiger sig med den begrebsmæssige historik om bæredygtig udvikling fra 1987 til 2005. Han anser bæredygtig udvikling som værende et paradoks, da bæredygtighed og udvikling ikke nødvendigvis tilgodeser hinandens interesser. Den historiske udvikling viser, at økonomien har udviklet sig fra knaphed og kamp om ressourcerne til, at teknologien har medvirket til at øge produktionen uden at belaste ressourcerne yderligere (Redclift, 2005: 212). I 2005 skal bæredygtighed derfor betragtes på en ny måde, og ikke kun som et spørgsmål om knaphed på ressourcer. Men han fremhæver den måde, hvorpå menneskers rigdom og forbrug af materielle ting, sker uden omtanke for bæredygtighed og dermed kan undergrave denne. Ligeledes mener han ikke, at mennesker tillægger fremtiden den samme værdi som nutiden, det udtrykkes på denne måde; ”Vi ødelægger nutiden til store omkostninger for fremtiden. Det er meget lettere at lave en diskontering af fremtiden, og dermed værdsætte nutiden over fremtiden i materiel fattige samfund, hvor selve overlevelsen kan stå på spil for mange mennesker” (Redclift, 2005: 214). Ydermere formulerer Redclift, at den stigende vækst i den globale befolkning vil medføre øgede krav til miljøet og det er derfor centralt, at definitionen af bæredygtig udvikling inkorporerer dette faktum.

### **Making Sustainability Sustainable, 2016**

Montabon, Pagell & Wu mener, at størstedelen af forskning og praksis i bæredygtige forsyningskæder har fulgt en instrumentel logik, der er bevirket af, at virksomheder prioriterer økonomiske interesser over sociale og miljømæssige interesser (Montabon et al. 2016: 2). De nævner den tredobbelte bundlinje, som de mener i nogle tilfælde sidestilles med bæredygtighed, men stadig med størst fokus på den økonomiske bundlinje. Hvilket ifølge Montabon, Pagell & Wu kan have den utilsigtede effekt, at Corporate Shared Value bliver anvendt, som en måde at implementere en udviklet form for greenwashing (Montabon et al., 2016: 6). Dertil mener de, at virksomhederne kun arbejder på at mindske de sociale og miljømæssige problemer ved deres produktion, i stedet for at blive gennemført bæredygtige (Montabon et al., 2016: 8). På baggrund af en kritik af den instrumentelle tilgang til bæredygtighed, udvikler de en økologisk dominerende logik, hvor miljø og sociale interesser overgår økonomiske interesser, og de er i deres arbejde inspireret af Brundtland rapporten (Montabon et al., 2016: 9). I Montabon, Pagell og Wu's teoretiske ramme, skal der i stedet fokuseres lige meget på den sociale, miljømæssige og økonomiske bundlinje. Ligeledes bygger den økologiske logik på en såkaldt outside-in tilgang, hvor spørgsmålet om, hvorvidt nye tiltag skader miljøet eller samfundet? Kommer før spørgsmålet om hvilken påvirkning det har på de økonomiske stakeholders (Montabon et al., 2016: 15).

### **Developing a comprehensive definition of sustainability, 2017**

I denne artikel af Moore, Mascarenhas, Bain & Strauss præsenteres en flersidet definition af bæredygtighed. Den er skabt på baggrund af, at begrebet bæredygtighed ofte ikke bliver defineret, når det for eksempel anvendes i forbindelse med implementering af bæredygtighed (Moore et al., 2017: 1). I deres undersøgelse af begrebet bæredygtighed har Moore et al. undersøgt og identificeret fire bæredygtighedssynteser, som derefter identificerede over 200 videnskabelige artikler, hvoraf de 24 omtalte en definition af bæredygtighed (Moore et al., 2017:2). På baggrund af denne undersøgelse fandt Moore et al. fem bæredygtighedskonstruktioner, som kan bruges til at definere bæredygtighed og til at vurdere i hvor høj grad en virksomhed er bæredygtig;

1. Efter en defineret tidsperiode
2. Institutionalisering
3. Individuelle adfærdsændringer fastholdes
4. Institutionalisering og individuel adfærdsændring som kan udvikle sig eller tilpasse sig, mens
5. der fortsat skabes fordele for enkeltindivider og systemer

De fem forskellige konstruktioner af bæredygtighed, skal ses separat men er alligevel indbyrdes relaterede (Moore et al., 2017: 6).

### **Business Sustainability and the UN Sustainability Development Goals, 2019.**

I dette tilfælde er der ikke tale om en artikel, men der tages i stedet udgangspunkt i kapitel 5 i Jacob Rendtorffs bog, *Philosophy of management and sustainability* fra 2019. Her beskrives de 17 verdensmål fra FN grundigt. Disse mål er med til at definere vejen til en bæredygtig udvikling og kombinerer politiske mål med visioner for social retfærdighed og økonomisk udvikling (Rendtorff, 2019: 58). Verdensmålene deles i bogen op i følgende kategorier; 1-5 omhandler sociale menneskerettigheder, lighed, ekstrem fattigdom og menneskeligt velvære. Målene 6-10 fokuserer på økonomiske og miljømæssige forhold, som bæredygtig vandforsyning og energi samt et retfærdigt og reguleret globalt arbejdsmarked og innovation. Målene 11-13 vedrører bekæmpelse af ulighed samt sikring af bæredygtig produktion og bekæmpelse af klimaforandringer. Målene 14-15 handler om bevarelsen af verdenshavene og anvendelse af landlige økosystemer. Målene 16-17 vedrører globale partnerskaber og en sikring af adgang til retfærdighed. Samtidig rejser Jacob Rendtorff et kritisk perspektiv på FNs verdensmål og argumenterer for, at disse kan anses som værende ”bæredygtighedsvask”, da den vestlige verden ikke tager tilstrækkeligt hensyn til udviklingslandenes vilkår og synspunkter (Rendtorff, 2019: 59). Derudover mener Jacob Rendtorff, at udviklingslandene ikke har mulighed for at anvende bæredygtighed i deres lokale økonomi. Disse lande er i stedet underlagt et kapitalistisk udviklingsbegreb, som de ikke kan holdes ansvarlige for (Rendtorff, 2019: 59). Rendtorff stiller sig derfor kritisk overfor verdensmålene ved at stille disse spørgsmål; ”Hvordan kan vi prioritere mellem målene? Er verdens målene for ambitiøse og urealistiske? Hvordan er det overhovedet muligt at udrydde fattigdom eller bekæmpe klimaforandringer?” (Rendtorff, 2019: 60). Jacob Rendtorff minder os om, at FN’s verdensmål bygger på den etiske vision fra Brundtlandrapporten. I verdensmålene integreres hensynet til menneskers frihed og sociale rettigheder, hen mod en cirkulær og økologisk økonomi (Rendtorff, 2019: 59). Ifølge Jacob Rendtorff skal virksomheders etik og socialt ansvar med fokus på FN’s verdensmål væsentlig ledelses elementer, der skal indtænkes i virksomhedernes forretningsmodeller i en omstilling med et mere socialt, økonomisk og politisk bæredygtigt samfund (Rendtorff, 2019: 61).

## Opsamling på litteraturstudiet

Dette litteraturstudie indledes med Brundtland rapporten fra 1987, hvor bæredygtig udvikling for første gang kom på agendaen i det internationale samfund. I denne tid sås bæredygtighed mest som en metode, der kunne anvendes indenfor socialvidenskab. Men den definition af bæredygtighed som blev fastsat i rapporten, har dannet grundlag, for meget politisk arbejde omkring bæredygtighed i årene efter. Og har givet bæredygtighedsbegrebet fokus men også viden om, at det vil kræve en fundamental adfærdsændring, hvis bæredygtighed skal indføres. Efterfølgende er bæredygtighed blevet et mere integreret begreb i litteraturen og fokuset på bæredygtig udvikling er intensiveret. Fokus på miljømæssige, samfundsmæssige og økonomiske forhold, har medført en opmærksomhed på økonomisk bæredygtigheds mere negative sider, greenwashing. Det har medført et skift i litteraturen, hvor der fra 2012 er et større fokus på, hvornår virksomheder er bæredygtige og hvornår de ikke er. Samtidig har forståelsen af bæredygtighedsbegrebet ændret sig fra at blive opfattet som en metode eller et redskab, til i stedet at være en integreret del af vores virksomheder og samfund. Som følge heraf, er der opstået en mere kritisk tilgang til bæredygtighed. Her ses der på om virksomhederne reelt gør noget eller er det mere et smart markedsførings aspekt, kaldet greenwashing. I 2020 anses bæredygtighed som værende en kombination af politiske mål, økonomisk udvikling og social retfærdighed med udgangspunkt i FN's verdensmål. I nedenstående tabel ses de forskellige definitioner af bæredygtighed, som bliver præsenteret gennem litteraturstudiet.

## Udvikling af begrebet bæredygtighed

| Kilde                     | Definition af bæredygtighed   |
|---------------------------|---|
| Brundtland rapporten 1987 | Bæredygtighed ses som en udvikling, hvor nutidens behov ikke skader muligheden for en opfyldelse af fremtidens behov. |
| Basiago 1995              | Bæredygtighed defineres på baggrund af forskellige metoder og ses som et fremskredent begreb.                         |

|   |  |
|---|--|
| Caldwell 1998                           | Bæredygtighed kræver en fundamental ændring i antagelser, værdier og adfærd.   |
| Redcliff 2005                           | Bæredygtighedsbegrebet undermineres lidt, da fokus er på nutid og ikke fremtid.  |
| Montabon, Pagell & Wu 2016              | Bæredygtighed skal ses som en økologisk logik, hvor sociale og miljømæssige hensyn skal komme før økonomiske.  |
| Moore, Mascarenhas, Bain & Strauss 2017 | Bæredygtighed kan defineres ud fra fem forskellige og indbyrdes relaterede konstruktioner.   |
| Rendtorff 2019                          | FN's verdensmål er styrende for bæredygtighedsbegrebet, hvor fred i verden er kombineret med visionen om et godt klima og rent miljø med bæredygtige energityper og naturressourcer. |

### Bæredygtigheds diskurser

På baggrund af dette litteraturstudie har jeg identificeret tre bæredygtighedsdiskurser, som vil blive anvendt i specialets analyser. De tager afsæt i Jacob Rendtorffs definitioner, da hans artikel er fra 2019 og derfor må betragtes som disse definitioner være de gældende for øjeblikket. De tre grundlæggende diskurser vil blive benævnt; Økonomi, Social og Miljø. Det skal forstås som den overordnede ramme, da der knytter sig en lang række ord til den enkelte diskurs. Jeg vil derfor lave en ordsky for hver af de tre diskurser, hvori de ord og begreber som knytter sig til den enkelte diskurs, vil fremstå. Disse ord og begreber er valgt ud fra alle artiklerne i litteraturstudiet, og vil hjælpe til at forstå hvilke diskurser, som specialets aktører trækker på i deres kommunikation. Flere af begreberne vil være i flere af diskurserne, da deres mening er bestemt ud fra den kontekst, hvori de fremkommer.

Økonomi:



Social:





Miljø:

energi  
ressourcer  
vandforsyning  
fremtiden  
klimaforandringer  
nutiden  
vedligeholdelse  
omkostninger  
ødelægger  
bekæmpelse

## Case

STARK Danmark A/S er i dag Danmarks største leverandør af byggematerialer. Virksomheden blev stiftet i 1896, da to århusianske trælastere slog sig sammen og dannede Aarhus Trælasthandel A/S. Siden er trælasthandlen udvidet med engroshandel og har over tid erhvervet sig norske, finske, svenske kæder. I dag opererer STARK under koncernen STARK Group A/S (Stark.dk, 2021). Koncernen er med opkøbet af den tyske byggemateriale-virksomhed Saint Gobain Building Distribution i 2019, vokset til dobbelt størrelse. Den årlige omsætning stiger fra 16,5 mia. kr. til 32 mia. kr., og antallet af medarbejdere vokser fra 5000 til 10000 i seks lande. Efter dette opkøb vil STARK Group drive mere end 400 byggecentre i Europa og STARK Group bliver hermed en af Europas største leverandører af byggematerialer (Adolfsen, 2019). Når der i specialet står STARK, er det STARK, Danmark A/S som der refereres til.

Da Søren P. Olesen i november 2016 blev indsat som ny administrerende direktør for STARK Group, var det med ambitioner for et turnaround i STARK. Dette medførte gennem de første to år en række udskiftninger i den øverste ledelse i selskabet, som et led i etableringen af en ny langsigtet strategi. STARKs strategiske vision er at blive branchens foretrukne byggepartner gennem den bedste service og gennem tillid. Den vision bygger på tre grundlæggende værdier; ordentlighed, passion og stolthed (Stark.dk, 2021).

- Ordentlighed - Vi opfører os ordentligt overfor kunder, kollegaer og samarbejdspartnere.
- Passion - Vi brænder for vores kunder og vores forretning.
- Stolthed - Vi sætter en ære i at holde, hvad vi lover (Stark.dk, 2021).

Samtidig er en af de vigtigste elementer i STARK Groups strategi at sætte fokus på de små og mellemstore professionelle håndværkere og -virksomheder, der anses som STARKs kernekunder og skal være med til at sikre videre vækst i selskabet. STARK har naturligvis deres fokus på kunderne, men de tager også del i en lang række andre emner, som de anser som vigtige; Byggeriets Diversitetsdag, Circle House Lab, Boss Ladies, UN Global Compact, Green Building Council, Sustainable Build og Mærkning af blåfinnet tun (Stark.dk, 2021). Alle disse interesseområder leder til STARKs bæredygtighedsstrategi, hvis mål er at sikre relevante programmer, er på plads for at øge social, økonomisk og miljømæssig bæredygtighed. Samtidig med at STARKs fortsatte vækst understøttes og forbedre medarbejdernes engagement og stolthed. Denne forståelsesramme for bæredygtighed skal sikre, at væsentlige spørgsmål identificeres og håndteres med de gældende

politikker, mål og handlinger. Samt at alle medarbejdere og forretningspartnere forstår den kommercielle relevans og behovet for bæredygtighed i forretningsdriften (Bilag 3: 13). Denne ramme for bæredygtighed dækker hele STARKs værdikæde og deles i tre sektioner; Products, Operations og Markets, disse bygger på FN's Global Compact. Og danner grundlaget for STARKs ti bæredygtighedsprogrammer, illustreret i nedenstående figur:



(Bilag 3: 14)

Disse ti punkter har udmøntet sig i 7 konkrete klimamål, der er integreret i den samlede business strategy periode 2020-2024. I STARK, Danmark A/S er der en bæredygtighedsafdeling, hvor der er to ansatte; Kristian Fribo, bæredygtighedschef og Kent Fonseca, Gentræ ambassadør og STARK'tivist. Afdelingen har til formål, at sikre igangsættelse og implementering af STARKs bæredygtighedsstrategi. Afdelingen referer til den kommercielle direktør, Søren Lund (Bilag 1). I foråret 2021 arbejder bæredygtighedsafdelingen bl.a. på at etablere et netværk af videns tunge medarbejdere i de lokale STARK butikker, der er på forkant med udviklingen og kan understøtte kunder og medarbejdere i den bæredygtige rejse (Bilag 2). Derfor er der igangsat et rekrutteringsarbejde internt, hvor interesserede medarbejdere kan søge udfordringen som bæredygtighedsambassadør i den STARK butik, hvor de er ansat. Formålet med disse ambassadører

er, at de skal kunne mestre kunsten at ”sælge bæredygtigt” samt formidle denne viden lokalt, så STARKs kunder vinder de bæredygtige projekter (Bilag 2).

## Teori

Dette afsnit har til formål at præsentere specialets teoretiske afsæt til besvarelsen af problemformuleringen. Specialet tager udgangspunkt i Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse samt Ralph Staceys teoretiske arbejde om komplekse responsive processer. Først vil Faircloughs tilgang til diskursanalyse blive præsenteret, da hans tilgang til sprogets betydning for diskurser, vil være gennemgående for store dele af specialets undersøgelser. I forlængelse heraf vil Staceys teori om komplekse responsive processer blive præsenteret med det formål at skabe overblik over hvordan forandringerne i forbindelse med bæredygtighedsstrategien opfattes af undersøgelsens aktører. Fairclough og Stacey har begge en forståelse af, at verden er kompleks og at de meninger som skabes og er fremherskende skabes i interaktion mellem mennesker, derfor vil disse to teoretikere blive brugt i supplement til hinanden.

### Faircloughs kritiske diskursanalyse

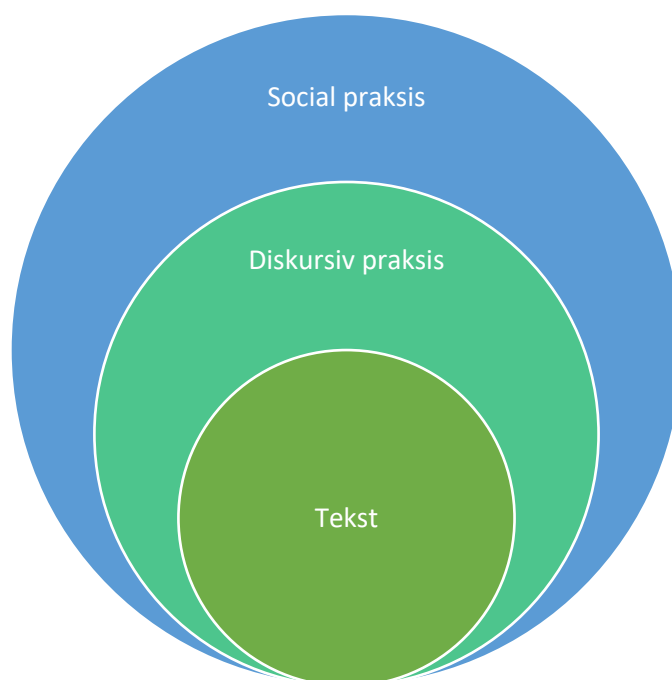
I dette afsnit vil der blive redegjort for Faircloughs kritiske diskursanalyse. Den kan betragtes både som en metode og som en teori, der optimalt bør bruges i et transdisciplinært samarbejde med andre samfundsvidenskabelige teorier og metoder. I nærværende speciale vil Faircloughs analyse af den diskursive praksis og den sociale praksis blive bragt i anvendelse gennem hans tredimensionelle model. Herunder vil der blive redegjort for begrebet ideologi, da det anses som værende centralt for forståelsen af den bredere sociale praksis, som den diskursive praksis indgår i. Den kritiske diskursanalyse vil være udgangspunktet for specialets analyse, hvor den vil blive anvendt til en forståelse af, hvilke ord og forståelser specialets tre aktører tillægger begrebet bæredygtighed.

Fairclough er en britisk lingvist og diskursanalytiker. Faircloughs kritiske diskursanalyse har tre dimensioner. Den første dimension beskæftiger sig med en konkret tekst, den anden dimension beskæftiger sig med, hvilke diskurser der bliver lagt på denne tekst, den tredje dimension beskæftiger sig med, hvilken social praksis teksten er skrevet i (Fairclough, 2008: 29). I anvendelse af Faircloughs kritiske diskursanalyse kan forskeren vælge at modificere den og afgrænse sig til, de dele af metoden, som findes relevante i undersøgelsen af specialets genstandsfelt, derfor vil modellen anvendes forskelligt i specialets tre analysedele. Da de kommunikative begivenheder er af forskellig karakter; officielt dokument, survey samt interviews. Det særlige ved Faircloughs analysemodel er, at den har en sidste dimension, som forholder den kommunikative begivenhed til omverdenen (Fairclough,

2008: 45-46). Det specielle består i at kunne undersøge et enkelt perspektiv, virksomhedens, og stadig vil kunne benytte analysen til at undersøge perspektivet i relation til andre aktører. Derfor vil Faircloughs tredje dimension i dette speciale være en samlet analyse af de tre aktørers forståelse af bæredygtighed i relation til hinanden.

### Den tredimensionelle diskursmodel

I Faircloughs kritiske diskursanalyse arbejdes der ud fra en diskursmodel med tre dimensioner; selve teksten, den diskursive praksis samt den sociale praksis. Selve teksten refererer Fairclough til som den beskrivende del, hvorimod den diskursive- og sociale praksis er mere fortolkende. Her er det væsentligt, at Fairclough ikke mener, at en tekst kan analyseres uden at forholde sig til, hvordan teksten er produceret og formidlet. Derfor vil der i arbejdet med den tredimensionelle diskursmodel være overlap mellem de forskellige domæner (Fairclough, 2008: 28-29). Diskursanalyse skal ifølge Fairclough ikke betragtes som en streng lingvistisk metode, da de sociologiske, psykologiske og politiske elementer er lige så væsentlige for analysen (Fairclough, 2008: 30). Da dette speciale skrives indenfor den samfundsvidenskabelige felt, vil der være mere fokus på den diskursive og sociale praksis end på den lingvistiske analyse.



(egen tilvirkning, inspireret af Fairclough, 1992: 73)

### Tekster, første dimension

I analysen benytter Fairclough to vigtige elementer i tekstanalysen; nemlig transitivitet og modalitet. Transitivitet beskæftiger sig med, hvordan der i en tekst laves forbindelser eller ikke laves forbindelser med subjekter og objekter. Her ses der blandt andet på, om sætninger er formuleret passivt og dermed undlader en agent, det kan være både afsenderen eller anden aktør. Ved at erstatte agenten med et navneord, kaldet nominalisering, udelades i høj grad både agenter og processen bag det pågældende udsagn (Jørgensen & Phillips, 2013: 95). I nærværende speciale, kan det give en forståelse af, om aktørerne føler de er en aktiv deltager i implementeringen af bæredygtighedsstrategien i STARK, eller om de har en forventning til, at andre aktører tager ansvaret for det. Modalitet beskæftiger sig med at undersøge i hvor høj grad afsenderen forbinder sig med udsagnet. Ligeledes kan der ses på, i hvilken grad udsagnet fremstår som en decideret sandhed (Jørgensen & Phillips, 2013: 96). Jeg vil anvende tekstanalysen til, at identificerer både ord og begreber, som kan relateres til de tre bæredygtighedsdiskurser, økonomi, social og miljø, som blev defineret på baggrund af litteraturstudiet.

### Den diskursive praksis, anden dimension

Den diskursive praksis beskæftiger sig med produktions-, distributions- og konsumptionsprocesser i relation til teksten. Disse processer er forskellige i henhold til, hvilke sociale sammenhænge, de indgår i. Der vil være forskel på, hvordan en avisartikel både produceres, distribueres og konsumeres sammenlignet med en politisk tekst indenfor samme emne (Fairclough 2008: 35-36). De anvendte materialer i dette speciale har en tydelig afsender, da det er relateret til STARK og deres arbejde med bæredygtighed. Der er forskel på, hvordan forskellige tekster konsumeres og distribueres. Da nogle tekster kun findes relevante på det givne tidspunkt og i en enkelt sammenhæng (STARKs Sustainability Report) mens andre er mere komplicerede og har en stor interessesfære (FN's klimamål). I dette speciale er det kun STARKs Sustainability Report som der vil analyseret i henhold til dette, da produktion, distribution og konsumtion processerne ikke findes relevante for survey undersøgelsen og interviewene.

Fairclough arbejder med to niveauer, som han benævner mikro- og makro analyse. Mikro analysen beskæftiger sig med at forklare hvordan tekster produceres og fortolkes, mens makroanalysen

anvendes til at forstå i hvilken sammenhæng, teksten er produceret og hvilken betydning det har for, hvordan teksten fortolkes. I denne del af analysen, vil jeg identificere, hvordan aktørerne trækker på de tre bæredygtighedsområder. Disse to analyser er tæt forbundne og ifølge Fairclough kan der ikke udføres en analyse, uden at bringe begge i anvendelse. Det beskriver også sammenhængen i den tredimensionelle diskursmodel, hvor der tages udgangspunkt i en tekstanalyse på mikroniveau og bevæger sig til en analyse af den sociale praksis på makroniveau (Fairclough, 2008: 44). Den samme tilgang kommer til udtryk i procesperspektivet, hvor den amerikanske organisationsteoretiker Karl E. Weick argumenterer for, at mikro- og makroprocesser er gensidig konstituerende (Murphy, 2015: 150).

### Den sociale praksis, tredje dimension

De to første dimensioner beskriver sammen de forskellige diskurser, som en tekst kan artikulere. I et forsøg på, at forstå, hvordan disse diskurser er opstået. Og hvis det ønskes at se på hvilke effekter de vil have, er det uundgåeligt at se på dem i en større sammenhæng. Til det formål er det nødvendigt at inddrage relevant teori (Jørgensen & Phillips 2013: 98). I dette speciale inddrages Staceys teori om responsive komplekse processer, for at forstå hvordan STARK, kunderne og bæredygtighedsambassadørernes forståelse af begrebet bæredygtighed, kan have betydning for implementeringen af strategien. Det er i den sociale praksis, det er muligt at drage endelige konklusioner om, hvorvidt den pågældende tekst reproducerer eller dekonstruerer forskellige diskurser. I dette speciale skal er den sociale praksis ikke samfundet, men derimod de tre aktørers daglige praksis i STARK.

### Ideologi

I henhold til Fairclough skal begrebet ideologi forstås som: ”betydninger/konstruktioner af virkeligheden (den fysiske verden, sociale relationer, sociale identiteter), der er inkorporeret i forskellige dimensioner af den diskursive praksis og som bidrager til produktion, reproduktion og transformation af dominansrelationer” (Fairclough, 2008: 46). Ideologier, som bliver taget for givet og som derfor er indlejret i den diskursive praksis, anses som værende mest effektive, da de opnår en status som ”sund fornuft” og er med til at opretholde den sociale orden (Fairclough, 2008: 47).

Fairclough betragter subjektet som aktivt handlende, hvilket betyder at modstand mod disse ideologier er mulig. Det skyldes at betydninger skabes gennem fortolkning af tekster, hvor subjektet



mulighed for at handle kreativt og skabe sine egne forbindelser mellem de praksisser og ideologier, som de udsættes for. Derved skabes en konstant forhandlingsproces mellem konkurrerende praksisser og ideologier om hegemoni (Jørgensen & Phillips, 2013: 87). Det er derfor ikke en kamp om, hvem der dominerer, men også en fortløbende forhandlingsproces, hvor udfaldet er midlertidigt og altid kan forandres. Selve forandringen finder sted, når diskursive elementer forklares eller udtales på nye måder, hvor de pågældende elementer anvendes i en ny kontekst. Denne forandring ses også i den historiske udvikling af forståelsen af begrebet bæredygtighed.

### Refleksion over Faircloughs kritiske diskursanalyse

Faircloughs kritiske diskursanalyse er valgt som en del af specialets teoretiske udgangspunkt, da den bygger på en analyse af sprogbrug, som findes relevant for specialet. Da jeg ønsker at undersøge, hvilke ord, tillægsord og begreber, som specialets aktører tillægger begrebet bæredygtighed. Og på baggrund af dette, at kunne undersøge hvilke diskurser og diskursordner, som der trækkes på, når de taler om bæredygtighed. Faircloughs perspektiv bidrager til at forstå hvordan underliggende strukturer og processer er med til skabe eller begrænse diskursen omkring bæredygtighed og omvendt. Det kan hjælpe til at skabe en forståelse for, hvad der påvirker STARK til at satse på bæredygtighed i deres forretningsstrategi. Den kritiske diskursanalyse har præcis det formål at vise hvordan ændringer i diskurser opstår gennem sproget. Det vil derfor kunne give en forståelse af STARKs, kunderne og bæredygtighedsambassadørernes valg og handlinger i relation til bæredygtighed, som gensidigt konstituerer hinanden.

Der findes flere retninger indenfor det diskursanalytiske felt, mest kendt er Mouffe & Laclau samt Fairclough. De to tilgange har en fælles socialkonstruktivistisk forståelse af sprog og subjekt, ligesom de alle sigter efter at lave kritisk forskning (Jørgensen & Phillips, 2013: 11). Men der er naturligvis også en række forskelle på de to retninger, som gør dem mere eller mindre anvendelige i dette speciale. Jeg har valgt at arbejde med Faircloughs kritiske diskursanalyse, da den lægger vægt på, at diskurser er med til at skabe den sociale verden og at de anses som værende gensidig konstituerende. Dette findes relevant, da jeg ønsker at undersøge, hvordan forståelse af begrebet bæredygtighed hos de forskellige aktører omkring STARK, kan være med til at påvirke implementeringen af STARKs bæredygtighedsstrategi, ligesom strategien vil have en påvirkning på diskursen om bæredygtighed hos aktørerne. Denne tilgang ligger op ad Staceys forståelse af organisationer, som værende skabt af lokale interaktioner som påvirker organisationens globale mønstre, hvor interaktioner på mikroniveau

er gensidig konstituerende med strukturer på makroniveau. Fairclough og Stacey deler altså opfattelsen af det dialektiske forhold mellem sprog og social praksis. Hvorimod Mouffe & Laclaus diskurstheori ikke anser den sociale praksis og diskursen som værende gensidig konstituerende, men her betragtes diskursen som værende konstituerende for den sociale praksis

### Staceys kompleksitetsteori

Staceys teori om komplekse responsive processer kan ses som et opgør med forståelsen af organisationer som faste systemer, der kan formes af lederne. Stacey kritiserer dermed det dominerende udgangspunkt for ledelsesteori, der baseres på en videnskabelig opfattelse af at ledelse kan forstås ud fra kausale modeller og lineære sammenhænge (Stacey, 2012: 13). Derimod skal organisationer betragtes som dynamiske systemer, som består af mennesker med egne intentioner og agendaer, der mødes i organisationen og derigennem påvirker både den og hinanden.

### Komplekse responsive processer

På baggrund af kaos- og kompleksitet forskning udfordrer Stacey de grundlæggende antagelser om strategisk ledelse og planlægning, som bygger på en forudsætning om forudsigelighed (Stacey, 2002: 27). Derfor vil det ifølge Stacey ikke være muligt at planlægge langsigtede strategier i organisationer, da de menneskelige relationer og interaktioner ikke er lineære. Det skyldes den dynamik som er uundgåelige i sociale interaktioner og ikke menneskelig inkompetence i planlægningen (Stacey, 2012: 13). De uforudsigelige og komplekse relationer er styret af den menneskelige handlefrihed og skal ses som processer af sociale interaktioner, der konstant konstrueres og dekonstrueres som kontinuitet og potentiel transformation (Stacey, 2001: 5). Derfor må der kunne forventes en forskellig forståelse af begrebet bæredygtighed hos specialets tre aktører, da de påvirkes på forskellig vis. Komplexitet skal ikke betragtes som kaos, men som mønstre der ikke fremstår umiddelbare, da de er skabt af menneskelige handlinger og ikke er drevet af deterministiske love eller regler. Derfor vil organisationer være præget af en naturlig uforudsigelighed, hvilket kan være en medvirkende årsag til, at langsigtede strategier ikke altid kan realiseres (Stacey, 2002: 28-29). Det skal ikke forstås, som om at langsigtet planlægning ikke er muligt, da de overordnede linjer i en strategiproces ofte vil kunne forudsiges, men at den reelle vej, kun kan forudsiges ud fra en kortere og mere overskuelig tidshorisont (Stacey, 2012). Derfor kan de dynamiske mønstre i organisationer virker paradoksale, da

de både kan være stabile og ustabile, forudsigelige og uforudsigelige på samme tid (Stacey, 2002: 27).

Nøglebegreberne i Staceys teori er således kompleksitet og emergens. Disse begreber skal forstås som, at organisationer er skabt af lokale sociale interaktioner, som kan skabe og/eller påvirke globale mønstre i en emergerende proces, der kontinuerligt finder sted blandt organisationens aktører. Det er disse lokale og globale interaktioner i organisationen, der karakteriseres som komplekse responsive processer (Stacey, 2012: 102). Det betyder at organisationens aktører interagerer med hinanden på lokalt niveau, der er ingen plan for, hvordan disse interaktioner påvirker/skaber de globale mønstre. Men mønstrene følger alligevel en eller anden form for orden, der skaber stabilitet i organisationen (Stacey, 2002: 29). Denne uforudsigelighed skal ikke ses som et problem for udvikling i organisationen. Derimod vil det ofte være i disse lokale interaktioner, at ideer til innovation og udvikling opstår (Stacey, 2012: 12). Da det ifølge Stacey er de lokale interaktioner, der har størst betydning for virksomhedens udvikling, anses en bevidsthed om aktørernes forståelse af bæredygtighed som væsentligt, da det kan være med at skabe fremtidens bæredygtige virksomhed. Ligeledes er det vigtigt at opnå en forståelse af den herskende diskurs på området, da den vil have den største påvirkning på interaktionerne og dermed udvikling af virksomheden.

### Refleksion over Staceys kompleksitetsteori

Staceys teori om komplekse responsive processer er valgt som en del af specialets teoretiske udgangspunkt, da den kan bidrage med en forståelse af organisationer som ikke lineære systemer. Ifølge Stacey kan ledelsen ikke bare påvirke en situation og styre processerne, det er derimod alle aktører som gensidigt påvirker hinanden og dermed de processer som aktørerne er en del af. Ligeledes søges der gennem Staceys teoretiske perspektiv en forståelse for den gruppedynamik og kompleksitet i processerne, som opleves blandt de implicerede parter. Dette perspektiv anses som relevant ift. at forstå hvordan og hvorfor specialets aktørers forståelse af bæredygtighed kan have en betydning for implementeringen af bæredygtighedsstrategien i STARK. Stacey og Fairclough betragtes begge som socialkonstruktivister og de mener begge, at interaktioner på mikroniveau er gensidig konstituerende med strukturer på makroniveau. Hvorfor den kritiske diskursanalyse anvendes som udgangspunkt for en diskussion af muligheden for implementering af bæredygtighedsstrategien i STARK.

## Metode

I dette afsnit vil specialets analysestrategi blive præsenteret. De enkelte afsnit har til hensigt at skabe et overblik over de metodiske valg, der er foretaget i forbindelse med specialets undersøgelser. Der indledes med et afsnit om socialkonstruktivisme, som er den videnskabsteoretiske position for dette speciale. Herefter vises det hvordan det videnskabsteoretiske perspektiv i samspil med de teoretiske perspektiver har indflydelse på projektets design, samt undersøgelsesternes resultater. Efterfølgende forklares det, hvordan de forskellige undersøgelsernes empiriske grundlag behandles, samt hvorledes resultaterne fortolkes og formidles gennem undersøgelsen.

## Videnskabsteori

I dette speciale har undersøgelserne deres udgangspunkt i den videnskabsteoretiske position socialkonstruktivisme. Socialkonstruktivisme benyttes som rammen for hvordan der skabes viden og hvad det er for en slags viden, som undersøgelserne søger at levere. Dette videnskabsteoretiske perspektiv har dermed indflydelse på udformningen af undersøgelses spørgsmål, teorivalg samt analytiske metoder for specialet.

Der inddrages flere forskellige kilder med det forsæt at kunne indsamle den viden som behøves, for at kunne besvare specialets problemformulering. De empiriske data er indsamlet gennem kvalitative interviews med en medarbejder i STARKs bæredygtigheds afdeling samt med fem af de kommende bæredygtighedsambassadører. Gennem disse interviews søges der ikke at opnå et specifikt virkelighedsbillede, men det bidrager med flere subjektive virkelighedsbilleder fra de forskellige informanter. På baggrund af disse interviews søges det at opnå et fælles virkelighedsbillede skabt gennem sociale interaktioner, som bringes i anvendelse i projektets analyse. Der anvendes ligeledes kvantitative data, som er indsamlet hos STARK i form af en survey undersøgelse blandt deres kunder. Disse data skal bidrage med en forståelse af, hvordan STARKs kunder tænker bæredygtighed og hvordan denne opfattelse harmonerer med STARKs forståelse af begrebet.

I det socialkonstruktivistiske perspektiv skal den viden vi har om virkeligheden og som opfattes som sand og objektiv, forstås som en social konstruktion, der er skabt i interaktion med andre mennesker (Pedersen, 2012: 188). Det betyder at menneskers virkelighedsopfattelse konstant reproduceres og derfor kan anses som værende en fortløbende proces, der finder sted i social interaktion. Socialkonstruktivismen er udgangspunkt for undersøgelsen af specialets problemstilling, da den beskæftiger sig med, hvordan de forskellige aktører oplever, at begrebet bæredygtighed skal forstås i

relation til STARK. Socialkonstruktivismens ontologiske standpunkt er defineret ved, at der ikke findes én sandhed, men flere konstruerede sandheder, som giver mening ud fra forskellige perspektiver (Pedersen, 2012: 190). Det har den betydning, at sandhederne som er skabt på baggrund af fortolkninger af den virkelighed, som opleves, og at den virkelighed som opleves, er under stadig forandring (Pedersen, 2012: 190). Det epistemologiske standpunkt defineres ved, at det ikke er muligt at opnå en objektiv viden om det der undersøges, da det konstant influeres af herskende diskurser og interaktioner. Dette samme gør sig gældende for forskere, da vores sandheder ligeledes påvirkes af omgivelserne og de interaktioner som foregår. Sandhederne vil for mig og de personer som involveres i dette speciale, være skabt på baggrund af de institutioner, som vi er blevet influeret af gennem livet. Denne påvirkning sker både gennem den kultur vi er en del af, samt gennem de sociale relationer vi har og har haft gennem livet (Pedersen, 2012: 196). Det har den betydning, at der vil være konstrueret viden og sandheder, der opleves som “selvfølgelige” på baggrund af denne institutionalisering. Derfor stilles der heller ikke spørgsmålstegn ved den konstruerede sandhed, som dette speciale interesserer sig for, da “omverdenen er kompleks og foranderlig” (Pedersen, 2012: 197). I det socialkonstruktivistiske perspektiv er fokus på at forstå hvordan vores forståelser af virkeligheden konstrueres, hvorfor analysen er mere fokuseret på processer end strukturer (Pedersen, 2012: 220). I relation til specialets teoretiske perspektiver er det relevant at nævne Stacey, som argumenterer for at ingen interaktioner mellem mennesker er ens. Det er altså gennem interaktioner, at nye perspektiver på en problemstilling samt nye ideer kommer til udtryk (Stacey, 2012: 12-13). Begge specialets teoretikere Fairclough og Stacey har en socialkonstruktivistisk tilgang, hvorfor dette videnskabsteoretiske perspektiv er det oplagte valg.

I det socialkonstruktivistiske perspektiv betragtes teorier som forskerens forforståelser, hvor virkeligheden ikke eksisterer uafhængigt af de valgte teorier, men skabes gennem disse og forskerens øvrige forforståelser (Pedersen, 2012: 221). Da denne videnskabsteoretiske tilgang ikke søger at skabe objektive fortolkninger gennem specialet, vil det forsøges at give undersøgelseerne gennemsigtighed ved at beskrive nogle af de forforståelser jeg har, som vil påvirke mine fortolkninger og analyser (Pedersen, 2012: 227). Nu vil det blive beskrevet, hvilken betydning disse forforståelser har haft for dette speciale.

I specialets opstartsfasen har jeg haft nogle forforståelser om problemstillingen, som jeg skal være opmærksomme på gennem hele specialeskrivnings processen. Herunder antager jeg, at virksomheders fokus på bæredygtighed ikke skal ses som et reelt ønske om en mere bæredygtig verden, men derimod som et image, der kan anvendes i markedsføringsøjemed, såkaldt greenwashing.

Denne forståelse af virksomhedernes bæredygtigheds initiativerne skal bruges varsomt, så den ikke ender med at begrænse og frame specialets undersøgelser. Men i stedet gør mig i stand til at optræde mere nuanceret i forhold til den producerede empiri og tolkningerne af denne. Ligeledes har specialets teoretiske perspektiver indflydelse på mine forforståelser. Da der arbejdes med Fairclough og Stacey som teoretisk udgangspunkt, er min tilgang til empirien og analysen af denne, styret af et ontologisk og epistemologisk standpunkt som knytter sig til procesperspektivet. Her anses verden som være kompleks og under konstant forandring, da de interaktioner som foregår konstant, konstruerer og rekonstruerer vores viden om genstandsfeltet (Stacey, 2002: 38). Denne forståelse deles af diskursteoretikere, der mener at det er gennem diskurser, at sociale aktører har mulighed for at påvirke den sociale verden, men det er samtidig gennem diskurser, at den sociale verden bliver reproduceret og konstitueret (Jørgensen & Phillips, 2013: 74).

Derfor skal min analyse af bæredygtighed i STARK ikke ses som en objektiv sandhed, da den er skabt på baggrund af mine praktiske og teoretiske forforståelser. Ligesom at min egen forståelse vil være under fortsat forandring og derfor skal specialets analyse ses som en fortløbende proces.

I specialet anvendes mine forforståelser konstruktivt i dialog med forskellige perspektiver, hvor jeg søger at stille åbne og kritiske spørgsmål, for at kunne skabe nuancerede tolkninger og analyser igennem specialet. Mine forforståelser vil konstant blive de- og rekonstrueret gennem specialet på baggrund af den nye viden, jeg tilegner mig, samt de forforståelser der mødes gennem arbejdet.

## Analysestrategi

Da dette speciale har sit udgangspunkt i det socialkonstruktivistisk perspektiv, baserer resultaterne for specialets undersøgelser, sig på en abduktiv slutningsform. Den abduktive slutningsform er en reflektiv proces mod en plausibel forklaring, der ikke kan anses, som en universel sandhedsforståelse. Den plausibel forklaring indeholder en udledning af sammenhænge, der bygger på de anvendte empiriske data, som leder mod den mest logiske forklaring på analyseobjektet (Olsen 2013: 391). De teoretiske perspektiver og mine forforståelser har indflydelse på produktionen og valget af empiri samt analysens struktur. De teoretiske tilgange og anvendte metoder er ledet af det socialkonstruktivistiske perspektiv. Med udgangspunkt i vekselvirkningen mellem empiri og teori, når jeg frem til at en central konklusion for specialets undersøgelser, der er fokuseret omkring hvilken betydning forståelsen af begrebet bæredygtighed har for STARKs fremtidige arbejde med bæredygtighed.

## Faircloughs kritiske diskursanalyse som metode

I nærværende speciale anvendes Faircloughs kritiske diskursanalyse som både teori og metode. Her anvendes det som ramme for analysen af de tre aktørers forståelse af begrebet bæredygtighed.

Faircloughs kritiske diskursanalyse er orienteret mod at klarlægge problemer i bestemte former for samfundsliv, som han mener kalder på forandring (Fairclough, 2008: 99-100). Dette gøres igennem en lingvistisk orienteret diskursanalyse, hvor der anvendes et vekslende fokus mellem de strukturer og den handling, som den kritiske diskursanalyse søger at belyse. Et vigtigt element i den kritiske diskursanalyse er, at diskurs ikke kun er konstituerende, men ligeledes konstitueret. Da Fairclough anskuer diskurs som en social praksis, der både reproducerer og ændrer identitet, viden og sociale relationer, og samtidig påvirkes af andre sociale strukturer og praksisser. Derfor skal diskurs ses i et dialektisk forhold til andre sociale dimensioner (Jørgensen & Phillips, 2013: 77). I dette speciale er det de tre aktørers forståelser af bæredygtighed, som analyseres og diskuteres i relation til hinanden.

I dette speciale er der foretaget metodiske overvejelser i forbindelse med valg af empiri og dokumenter, det er væsentligt ved anvendelse af Faircloughs kritiske diskursanalyse. Da det kræver en kritisk tilgang til alle materialer og processer i forbindelse med udarbejdelsen af specialets undersøgelser og formidling. Det findes derfor relevant at redegøre for, hvordan de foretagne valg påvirker specialet og hvordan disse valg også begrænser specialet i forhold til andre metodiske valg og dermed forståelser for genstandsfeltet. På baggrund heraf vil der ikke kunne opnås en endegyldig konklusion, da denne også vil være et udtryk for en given diskurs. Og da Fairclough mener at diskurser er foranderlige, vil dette speciales konklusion ligeledes være under konstant forandring. Derfor er formålet ikke at opnå en endegyldig konklusion, men i stedet at kunne udfordre den herskende diskurs om bæredygtighed, der findes blandt specialets aktører.

Når der arbejdes med Faircloughs metode, kræver det at jeg forholder mig kritisk til den ”sund fornuft” forståelse, som fremkommer i STARKs Sustainability Report, i kundeundersøgelse samt i de foretagne interviews. Ligeledes har jeg mulighed for at inddrage mine egne forståelser og fortolkninger af denne empiri, da forskere betragtes som en aktiv del af fortolkningsprocessen. Samtidig er det væsentligt, at målet med en kritisk diskursanalyse ikke er at kortlægge hvilke diskurser og strukturer, der er fremherskende, men i stedet hvordan bæredygtighed er et emne for

kritik og i konstant forandring. I det kommende afsnit vil de valgte dokumenter og empiriske data blive præsenteret og deres relevans samt anvendelse i analysen vil blive klarlagt.

Da Faircloughs kritiske diskursanalyse ikke skelner mellem teori og metode, kan det være vanskeligt at vurdere hvor analysen starter og slutter i den kritiske diskursanalyse, når Fairclough mener at alt kan forstås diskursivt og analysen derfor må betragtes som en fortløbende proces. I specialet er en empirisk forståelse vigtig, da denne benyttes til at placere begrebet bæredygtighed i forhold til samfundet, dog skal samfundet i denne undersøgelse betragtes som de implicerede aktører. Hvis jeg skulle kunne opnå en forståelse af begrebet på samfundsniveau, havde det været nødvendigt at inddrage, politikere, debattører og almene forbrugere, til at skabe et billede af deres forståelse af bæredygtighed. Da mit empiriske grundlag ikke er dækkende i forhold til dette, vil der i stedet blive lavet en fælles opsamling på de tre analysedele. I denne opsamling vil Faircloughs tredje dimension af den kritiske diskursanalyse blive anvendt, da de forskellige aktørers forståelse af bæredygtighed vil blive sat i relation til hinanden. Herefter vil det blive diskuteret om, hvorvidt der er overensstemmelse mellem STARK, kunderne og bæredygtighedsambassadørernes forståelse af bæredygtighed. Ligeledes vil det blive diskuteret, hvordan de udledte forståelser af bæredygtighed kan påvirke implementeringen af STARKs bæredygtighedsstrategi, i relation til Staceys teori om komplekse responsive processer.

## STARKs Sustainability Report

I arbejdet med en diskursanalyse skal der fokuseres på to dimensioner, nemlig den kommunikative begivenhed, der i dette tilfælde er STARKs Sustainability Report, og diskursorden, der anvendes i en bestemt sammenhæng. Disse består af diskurser og genrer, der er konstituerende for den sociale praksis (Jørgensen & Phillips, 2013: 80). I dette speciale findes det relevant at undersøge hvilke diskursordner om bæredygtighed som er til stede hos STARK, deres medarbejdere og deres kunder. Forholdet mellem den kommunikative begivenhed og diskursordnen skal ses dialektisk, da diskursordnen kan betragtes som et system, som den kommunikative begivenhed både kan reproducere eller transformere gennem et bestemt sprogbrug (Jørgensen & Phillips, 2013: 83). Derfor mener jeg, at STARKs Sustainability Report er relevant, da den må være fremstillet med det formål at beskrive STARKs officielle syn på, hvad bæredygtighed er og det er her de mere konkrete ideer og anbefalinger artikuleres. Ligeledes forventes STARKs Sustainability Report at bidrage med et klart billede af, hvilke konnotationer som STARK tillægger begrebet bæredygtighed. Der gøres



opmærksom på, at STARKs Sustainability Report er skrevet på engelsk, men analysen af denne vil blive foretaget på dansk. Hvorfor jeg vil foretage en oversættelse fra engelsk til dansk af de medtagne udsagn. Denne oversættelse vil kunne medføre en vis fortolkning fra min side, da ord sjældent kan oversættes direkte fra et sprog til et andet uden at der tages hensyn til kontekst eller mening.

### Behandling af empiri

Da STARKs Sustainability Report er på 60 sider, vil der i analysen primært være fokus på de 25 første sider. Da det er en præsentation af STARKs bæredygtighedsstrategi, hvor initiativer samt målsætninger fremlægges i relation til de enkelte forretningsområder. Den resterende del af Sustainability rapporten fokuserer på, hvordan de enkelte initiativer udspiller sig i praksis ved hjælp af en lang række eksempler. Disse eksempler vil blive inddraget i analysen, når og hvis det findes relevant for en forståelse af diskursen. Der bliver taget udgangspunkt i de tre grundlæggende diskurser om bæredygtighed; Økonomi, Social og Miljø. Her anvendes ordene fra ord skyerne som er udviklet på baggrund af litteraturgennemgangen.

### STARKs kundeundersøgelse

I nærværende speciale er der anvendt sekundær empiri i form af en spørgeskemaundersøgelse som STARK har foretaget blandt deres BtB kunder. Denne undersøgelse anvendes til at opnå en forståelse af STARKs BtB kunders opfattelse af begrebet bæredygtighed. Da selve survey undersøgelsen er produceret af STARK, vil den ikke indgå i undersøgelsen, da det er kundernes perspektiv som er interessant. Hvorfor spørgsmålene og svarene i de lukkede kategorier ikke findes relevante, da de må ses som et udtryk for STARKs forståelse. Der tages i stedet udgangspunkt i svarene fra de åbne svarkategorier i besvarelsen, da kunderne her har svaret med egne ord/formuleringer. I de kommende afsnit vil selve kundeundersøgelsen blive præsenteret samt hvilke data som anvendes og hvorledes disse behandles i analysen.

## Datapræsentation

Det datasæt (Bilag 6, 6a, 6b) som anvendes til at besvare det andet arbejdsspørgsmål, er indsamlet og produceret af A&B Analyse for STARK i september 2020. Hvor de gennemførte en undersøgelse af STARKs BtB kunder og deres erfaringer og ønsker i henhold til bæredygtigt byggeri. Formålet med denne undersøgelse var at opnå viden om kundernes prioritering og ønsker i forhold til at købe bæredygtige byggematerialer. Undersøgelsen skulle bidrage med viden om, hvilke faktorer der har betydning for, om STARKs kunder vælger at købe bæredygtige materialer og om kunderne har det som en prioritet. Samtidig ønskes viden om, kundernes forventninger til STARKs rolle i forbindelse med rådgivning om bæredygtighed.

## BtB kunder

Populationen til denne undersøgelse er STARKs kundepanel bestående af små og mellemstore virksomheder (Bilag 6). Selve dataindsamlingen er foretaget ved et struktureret spørgeskema med 21 spørgsmål, der blev udsendt via mail. Indsamlingens periode var fra 9. september 2020 til 27. september 2020. 1936 respondenter har svaret, desværre har det ikke været muligt at opnå viden om, hvor mange spørgeskemaet har været sendt til, og derfor kan der heller ikke udregnes en svarprocent. I specialets analysedel to anvendes udelukkende data fra de åbne svarkategorier i spørgsmål 17, 18 og 20 (Bilag 6b), som omhandler de største fordele og største udfordringer i forbindelse med bæredygtige byggematerialer. Samt hvad der skal til, for at kunden vælger flere bæredygtige materialer. Disse tre svar er valgt, da der her er respondenterne, har mulighed for at skrive mest med egne ord om, hvordan de forholder sig til bæredygtige byggematerialer og dermed kan jeg opnå viden om deres forståelse af begrebet bæredygtighed. Det skal hertil nævnes, at muligheden for at svare i den åbne svarkategori, kommer efter en række lukkede svarkategorier. Hvorfor disse svar vil blive inddraget i analysen, hvis det findes relevant.

## Behandling af empiri

I denne survey undersøgelse gør det sig gældende, at de er foretaget i STARKs eget kundepanel, det kan være en udfordring for repræsentativiteten, da det ikke er alle typer af mennesker, der melder sig til et kundepanel (Rathlev, Hermansen & Bay, 2017: 57). Ligeledes er undersøgelsen udelukkende

foretaget blandt STARKs eksisterende kunder, hvilket må betyde at der er et vist kendskab til STARKs forståelse af bæredygtighed samt et gensidig afhængighedsforhold som kan bevirke en vis form for bias i besvarelsene (Clement, 2017a: 110).

Da dette survey skal anvendes til en kritisk diskursanalyse af STARKs kunders forståelse af begrebet bæredygtighed, har jeg valgt udelukkende at inddrage data fra survey undersøgelsens åbne kategorier. Da det er kundernes egne ord og forståelser som er relevante for diskursanalysen. Jeg er dog opmærksom på, at der i forbindelse med besvarelse af survey spørgsmål foregår en kognitiv proces som omhandler respondentens opfattelse og fortolkning af de stillede spørgsmål (Clement, 2017a: 102). Her kan brugen af forskellige stikord påvirke respondenternes hukommelse og dermed styrer deres forståelse i en særlig retning (Clement, 2017b: 119). I forhold til specialets undersøgelse kan det have den implikation, at STARKs valg af ord i de første spørgsmål i survey, kan påvirke kundernes valg af ord og dermed forståelse i de efterfølgende åbne svarkategorier.

Da denne del af analysen baseres på kvantitative data, vil tekstanalysen og den diskursive praksis blive behandlet som et. Da mange af svarene i kundeundersøgelsen består af et eller ganske få ord, hvorfor det ikke er muligt at vurdere transitivitet eller modaliteten ved disse svar. I stedet anvendes en sammentælling af bestemte ord og begreber, som udgangspunkt for diskursanalysen.

### Semistrukturerede interviews

I dette speciale er genereret egen empiri ved at foretage fem semistrukturerede interviews med medarbejdere fra STARK. Det semistrukturerede interview er karakteriseret ved at have en åben og fleksibel tilgang til interviewsituationen og er derfor velegnet til at få specifik viden fra centrale aktører (Poulsen, 2016: 76). Denne interviewform er valgt, da specialets problemstilling omhandler bæredygtighed, der kan betragtes som et diffust begreb, der ikke kan gøres til genstand for en kvantificeret analyse (Kvale & Brinkmann, 2015: 390). Ligeledes anses kvalitative interviews som velegnede til at undersøge diskursen bæredygtighed, da der ønskes viden om begrebet ud fra informanternes oplevelser og erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2015: 17). I denne case er de relevante aktører, medarbejdere i STARK, da de er udset til at implementere bæredygtighedsstrategien i virksomheden. Samt en medarbejder i STARKs bæredygtighedsafdeling, da de har den største viden om emnet i virksomheden. I henhold til det socialkonstruktivistiske perspektiv anses medarbejderne som subjekter, der er aktivt medskabende i den meningsskabelse, der fremstår om den virkelighed, som det søges at beskrive (Pedersen, 2012: 188). Herigennem søges det at frembringe en viden, der

ikke kan opnås gennem andre kilder, da den er knyttet til medarbejdernes erfaringer (Poulsen, 2016: 75). I denne case er det medarbejdernes viden og forståelse af begrebet bæredygtighed som ønskes belyst.

De fem interviews blev foretaget i perioden april-maj 2021. I opstarten af dette speciale, havde jeg en forventning om at specialet skulle omhandle implementeringsprocessen af STARKs bæredygtighedsstrategi. Men i forbindelse med de første interviews med Kent Fonseca viste det sig, at STARK ikke havde igangsat denne implementering endnu. I stedet er de i gang med at rekrutterer medarbejdere internt som skal have sikre implementeringen af bæredygtigt salg i de lokale STARK butikker. Det har betydet, at medarbejderne er blevet interviewet inden de har fået undervisning i forbindelse med deres nye rolle som bæredygtigheds ambassadør, hvorfor deres forståelse af bæredygtighed basere sig på egne erfaringer.

### Udvælgelse af interviewpersoner

I kvalitativ forskning, er det er ikke antallet af interviews, der er væsentlige for kvaliteten af undersøgelserne, men derimod den detaljerede og indholdsrige samtale om de emner, som afdækker specialets problemformulering (Poulsen, 2016: 76). Dertil er det afgørende, at det er personer, som har den relevans for undersøgelsen. Det vurderes at, Kent Fonseca fra STARKs bæredygtighedsafdeling er relevante for mine undersøgelser. Da han har indgående kendskab til STARKs arbejde med bæredygtighed, både i praksis og på det strategiske niveau. Ligeledes findes de kommende bæredygtigheds ambassadører i STARK relevante for undersøgelserne, da de kan bidrage med et medarbejderperspektiv på begrebet bæredygtighed. Her er det væsentligt at nævne, at de foretagne interviews er lavet inden de startede på den interne uddannelse til bæredygtigheds ambassadører. De var altså endnu ikke blevet påvirket af den officielle forståelse af bæredygtighed, som STARK underviser i. Derfor kan deres udtalelser i forbindelse med interviewene betragtes som et udtryk for egen forståelse af begrebet bæredygtighed.

Jeg fik kontakt til STARK, ved at rette henvendelse til regionsdirektør for København, Lasse Frederiksen. Han var behjælpelig med at formidle kontakten til Kent Fonseca i STARKs bæredygtighedsafdeling. På baggrund af de indledende interviews med Kent Fonseca, fik jeg stor viden om STARK og hvordan de arbejder med bæredygtighedsstrategien i praksis. Han var ligeledes

behjælpelig med at henvide til de kommende bæredygtighedsambassadører, samt formidling af data fra STARKs egne interne undersøgelser.

I den indledende del af interviewundersøgelser er formaliteter vedrørende fortrolighed og anvendelse af udtalelser i projektet et vigtigt element. Da det i modsætning til kvantitative surveys, hvor deltagernes fortrolighed som udgangspunkt er sikret, vil der i det kvalitative interview kunne stilles en række etiske spørgsmål til informanternes anonymitet (Kvale & Brinkmann, 2015: 117). På baggrund heraf har informanterne i denne undersøgelse fået mulighed for at optræde anonymt i forbindelse med anvendelse af deres udtalelser, både før og i forbindelse med interviewet. Der var dog ingen af informanterne som udtrykte et ønske om at blive anonymiseret, men da bæredygtighedsambassadørernes identitet ikke vurderes som vigtig for denne undersøgelse, har jeg valgt at anonymiserer disse, hvorfor deres navne ikke vil fremgå i specialet. I stedet vil der blive henvist til bæredygtighedsambassadørerne ved nummeringen. Alle informanterne har fået mulighed for, at få transskriberingen af deres interview til gennemlæsning, så de kunne tage stilling til deres udtalelser. Dette er gjort med det formål, at sikre samtalen i interviewet bliver mere fri, da informanterne ikke skal bekymre sig om deres udtalelser i forbindelse med dette (Poulsen, 2016: 81).

### Præsentation af interviewpersoner

#### **Kent Fonseca, GENTRÆ Ambassadør/Bæredygtigheds STARK'tivist, STARK**

Dette interview havde til formål at skabe et overblik over STARKs bæredygtighedsstrategi samt at få adgang til virksomheden og dens interne materialer og undersøgelser på området. Hensigten med dette interview var at opnå viden om hvorledes en af de tre ansatte i STARKs bæredygtighedsteam, tænker den bæredygtige udvikling. Det var væsentligt for at opnå relevant viden om hvilke initiativer, der er igangsat på det operative niveau for at opnå STARKs bæredygtighedsmål.

#### **Bæredygtighedsambassadører, STARK**

De næste interviews var med deltagelse af fem ud af de 14 nyudnævnte bæredygtighedsambassadører. Disse interviews er tilrettelagt ud fra et ønske om, at få informanterne til at fortælle mest muligt om deres forståelse af bæredygtighed samt hvordan de oplever at der arbejdes med dette i STARK. Disse interviews bidrager med viden om, hvordan denne gruppe af medarbejdere, forstår begrebet

bæredygtighed. Fokus er dog ikke på den enkelte medarbejders forståelse, men i stedet på den samlede gruppes fælles forståelser.

### Behandling af empiri

De fem interviews med bæredygtighedsambassadørerne danner grundlag for den tredje delanalyse. Der er derfor foretaget transskribering af interviewene, for at opnå en større indsigt i interviewene og lette analysearbejdet. Fairclough anvender ikke selv interviews eller samtaler i sine analyser, men udelukkende tekster (Jørgensen & Phillips, 2013: 92). Hvorfor det anses som en nødvendighed at transskribere interviewene inden de anvendes i den kritiske diskursanalyse. I gennemgangen af de foretagne interviews, har jeg haft opmærksomhed på, hvilke ord og begreber som bæredygtighedsambassadørerne knytter til begrebet bæredygtighed. Ligeledes har min opmærksomhed været rettet mod, hvordan de opfatter deres egen rolle i denne omstilling og dermed ansvar. Det har til formål at opnå en forståelse af medarbejdernes forståelse af bæredygtighed samt at få viden om deres engagement og perspektiv på forandringsprocessen.

## Analyse

Denne analyse vil omhandle, hvilken forståelse STARK, kunderne og bæredygtighedsambassadørerne har af begrebet bæredygtighed. Specialets analyse er struktureret i tre dele, som tager udgangspunkt i specialets tre arbejdsspørgsmål, hvor der laves en kritisk diskursanalyse af henholdsvis, STARKs Sustainability Report, et survey foretaget blandt STARKs kunder samt interviews med fem af de nyudnævnte bæredygtighedsambassadører. Denne diskursanalyse har til formål, at identificerer aktørernes forståelse af bæredygtighed. På baggrund af disse tre analysedele vil der blive foretaget en samlet analyse af, hvordan de identificerede diskurser påvirker hinanden samt hvilken betydning, det kan have for implementeringen af STARKs bæredygtighedsstrategi i relation til Staceys teori om komplekse responsive processer.

### Analyse af STARKs Sustainability Report

I denne analysedel vil der blive foretaget en kritisk diskursanalyse af STARKs Sustainability Report 2020 (Bilag 3) med det formål at opnå viden om, hvilken forståelse af bæredygtighed som STARK formidler i rapporten samt hvilken tilgang de har til forandringsprocessen. Der er fokus på at klarlægge, hvilke sociale og diskursive praksisser, rapporten er en del af, mens den mere lingvistiske del af diskursanalysen vil have en mindre betydelig rolle.

STARKs Sustainability Report er på 60 sider og denne analyse vil derfor udelukkende omhandle, hvad der findes relevant for en besvarelse af problemformuleringen. De mere tekniske elementer, som f.eks. afsnittet Our Products og konkrete beregninger om CO<sub>2</sub> udledninger og lignende vil blive udeladt. Da dette ikke er et naturvidenskabeligt speciale, vil der heller ikke blive taget stilling til, om STARKs målsætninger er ambitiøse ift. de konkrete mål for deres bæredygtige udvikling frem mod 2024. Det essentielle i selve teksten er, hvordan begrebet bæredygtighed anvendes og hvilke elementer STARK betragter som væsentlig ift. at agere bæredygtigt. Der vil i diskursanalysen være fokus på Sustainability rapportens første 25 sider, da hele bæredygtighedsstrategien og dennes mål bliver gennemgået her. I den resterende del af rapporten bliver de enkelte bæredygtigheds målsætninger gennemgået med eksempler fra STARKs organisation. Disse eksempler vil blive inddraget, når de findes relevante for analysen.

## Tekstanalyse

I dette afsnit vil den mere lingvistiske analyse af Sustainability rapporten blive foretaget. Som tidligere nævnt vil denne del ikke have en særlig fremtrædende plads, da det er en samfundsvidenskabelig opgave, hvor fokus er mere på at opnå en forståelse af STARKs brug af begrebet bæredygtighed, samt hvilke diskursive samt sociale praksisser, der tages udgangspunkt i og i hvor høj grad disse diskurser reproduceres. Der er ligeledes tale om, et forholdsvis stort dokument at lave en tekstanalyse på, hvorfor den vil være af mere generel karakter. Tekstanalysen er iflg. Fairclough en væsentlig del af den tredimensionelle analyse, da det er her, de diskurser, som vil være udgangspunkt for resten af analysen afdækkes.

Med udgangspunkt i STARKs Sustainability Report vil jeg undersøge, hvilke diskurser som italesættes, herunder hvilke ord og betydninger som STARK tillægger begrebet bæredygtighed. Ved at sammenholde dette med de forskellige opfattelser af bæredygtighed, som blev udtrykt i det foretagne litteraturreview, vil jeg belyse sammenfald i forståelsen af begrebet, da det kan afspejle en bestemt diskurs omkring bæredygtighed. Fairclough lægger stor vægt på det konkrete ordvalg, da han mener at ord har en ideologisk betydning og dermed påvirker konstruktionen af identitet og sociale relationer. Jeg vil derfor undersøge, de væsentligste ord, som STARK anvender i deres beskrivelse af bæredygtighedsstrategien.

## Transitivitet og modalitet

I forhold til transitiviteten i STARKs Sustainability Report ses en generel tendens til aktivt sprogvvalg, hvorigennem der udtrykkes handling af STARK. Det ses i forordet, hvor STARK Groups CEO Søren P. Olesen siger; *"Vi forventer behovet for bæredygtige løsninger vil stige, og vi er besluttet på, at være frontløbere i denne udvikling på alle vores markeder"* (Bilag 3, s. 5). Ved at vælge *vi* som grundled i sætningen samt udsagnsordene, *forventer* og *er*, bliver STARK en aktiv del af den bæredygtige udvikling og at de tager ansvar for denne. Havde de derimod valgt en formulering som; *Der må forventes...*, ville det have udtrykt en anden og mere passiv tilgang. Det kunne anses som et forsøg på at sløre processen bag, ved at gøre sætningerne passive samt en form for ansvarsfralæggelse i forhold til den bæredygtige udvikling. Gennem hele rapporten anvendes der ordet *vi* om STARK og det sættes altid i relation til udsagnsord i nutid, det tolkes som et udtryk for at STARK ser sig selv som en aktiv deltager i den bæredygtige omstilling i byggebranchen. Dette understreges af en lang



række af konkrete eksempler på, hvad STARK gør/skal gøre for at styrke bæredygtigheden på flere forskellige områder både internt og eksternt.

I henhold til modaliteten i STARKs Sustainability Report, ses det tidligere nævnte brug af *vi* og udsagnsord i nutid som, om at STARK tilslutter sig til deres udsagn. I afsnittet Sustainability Approach, er der dog også eksempler på slagkraftige udsagn, der ikke giver plads til diskussion eller uenighed; *”stort udvalg af produkter, som kan opfylde energikravene”, ”relevant udvalg af eco certificerede produkter”* (Bilag 3, s. 15), om eco certificerede døre; *”...udover at gøre det nemmere og mere sikkert at vælge bæredygtigt, kan det hjælpe med at skubbe byggematerialer og flere aktører i en mere bæredygtig retning”* (Bilag 3, s. 30. Her kommer det til at fremstå som en sandhed, at hvis STARK har et stort og relevant udvalg af energivenlige og eco certificerede produkter, vil det føre til en mere bæredygtig byggebranche. Der er også andre eksempler, hvor der ligeledes er tale om mere konkrete tiltag i forbindelse med den bæredygtige udvikling. Her bruges ord som *kan*, f.eks. i sætningen; *”Plastik er et godt materiale hvis vi bruger det korrekt, da det kan genbruges i det uendelige”* (Bilag 3, s. 48). Det skal sandsynligvis ses i relation til, at STARK her omtaler fremtidige effekter, der ikke kan forudsiges. Derfor er effekterne udlagt som en mulighed og ikke en decideret sandhed.

### Begreber og ordvalg

STARKs Sustainability Report er skrevet i et tilgængeligt sprog og med en meget overskuelig opdeling af de forskellige emner i rapporten. Der er ligeledes en del opsummeringer samt mange eksempler som er knyttet til konkrete arbejdsområder i STARK. Dette har formentlig til formål at gøre Sustainability rapporten mere læsevenlig samt interessant og relevant for både STARKs ansatte og kunder. I rapportens sidste del, Appendix, er der en række tabeller og opsummeringer med STARKs konkrete målsætninger for den bæredygtige udvikling frem mod 2024, denne del henvender sig dermed mere til de mere fagligt interesserede samt medarbejdere som arbejder aktivt med strategien.

I STARKs Sustainability Report er der flere begreber som anvendes uden nærmere forklaring eller definition. Det mest anvendte begreb er naturligvis *”bæredygtighed”*, som anvendes 190 gange i rapporten, som på side 28, *”Bæredygtigt skovbrug sikre, at vi kan imødekomme kundernes behov for træ uden at gå på kompromis med økologisk balance; biodiversitet, klimaforandringer og vandregenerering”* (Bilag 3, s. 28). Her sammenstilles bæredygtighed med klimaforandringer og

naturbevarelse, det kommer til at fremstå som en naturlig kobling. Selv om der ifølge nærværende speciales litteraturreview findes mange andre definitioner af begrebet ”bæredygtighed”, som ikke nødvendigvis er sammenkoblet med klimaforandringer. Sustainability rapportens anvendelse af diskurser omhandlende bæredygtighed vil blive uddybet i afsnittet om diskursiv praksis. På trods af at begrebet bæredygtighed kan forstås på flere måder, anvendes det ukritisk gennem rapporten. I forbindelse med beskrivelsen af STARKs værdier og Code of Conduct sammenkobles disse selvfølgelig med bæredygtighed, ligesom begrebet tillægges en positiv betydning; *”Vores værdier reflekterer hvad vi står for og hjælper vores kunder og samarbejdspartnere til at forstå og påskønne, hvad det betyder at lave forretning med os”* (Bilag 3, s. 8). Udover at STARK anvender begrebet bæredygtighed uden yderligere definition, er denne sætning også et udtryk for, at STARK ser, bæredygtig udvikling som et gode for både kunder og samarbejdspartnere.

### Den diskursive praksis

Dette afsnit beskæftiger sig med den diskursive praksis i henhold til Faircloughs tredimensionelle model, her vil de produktions- og konsumptionsprocesser, der er forbundet med STARKs Sustainability Report blive analyseret. Ligeledes vil de diskursordner, som findes i rapporten blive identificeret. Det vil ske med inddragelse af specialets litteraturreview samt Staceys teori om responsive komplekse processer. Da der ikke nødvendigvis er et klart skel mellem den diskursive og sociale praksis, vil der sandsynligvis kunne forekomme et sammenfald mellem disse domæner.

### Produktion, distribution og konsumtion

Sustainability rapporten er udarbejdet af STARK, det fremgår ikke af rapporten præcis *hvem*, der har stået for udarbejdelsen, og det kan heller ikke findes på STARKs hjemmeside. Denne uigennemsigtige afsender, gør det vanskeligt at dekonstruere producenten af teksten til flere elementer.

En bæredygtighedsrapport som STARKs, vil have flere forskellige modtagere og skal derfor kunne henvende sig til forskellige typer af læsere. Dette kommer til udtryk i rapportens opbygning, der er klart struktureret i følgende kapitler;

- Indledning
- Our Sustainability Strategy

- Our Products
- Our Operations
- Our Market
- Appendix.

De to første kapitler er meget generelle i deres beskrivelser af STARKs bæredygtighedsstrategi, her præsenteres tankerne bag samt hvilke områder der arbejdes på, ligeledes fokuseres der på FN's verdensmål og en lang række af certificeringer. Denne del henvender sig til den alle læsere, men det kræver nok stor interesse for bæredygtighed at læse det hele. De næste tre kapitler fokuserer på STARKs kerneforretning og alle de omtalte målsætninger beskrives og omsættes til konkret praksis. Denne del vurderer jeg, er målrettet STARKs medarbejdere og kunder, da den er delt i temaer, som alle eksemplificeres med en konkret praksis i henhold til STARKs produkter, samarbejdspartnere og interne arbejdsprocesser. Dette gør de ellers lidt abstrakte begreber i første del af rapporten mere håndgribelige og dermed mere relevante for læseren. Sustainability rapporten sidste del, Appendix, er en opsummering af rapporten med fokus på målsætningerne for den bæredygtige udvikling i STARK. Her er konkrete tal på de forskellige bæredygtighedsmål og derfor kan det opfattes, som at den del henvender sig til fagfolk, som er direkte eller indirekte berørt af rapporten, eller som skal bidrage til udførelsen af de forskellige tiltag.

Det bør nævnes, at denne Sustainability Report ikke er tilgængelig på STARKs hjemmeside endnu, hvorfor den på nuværende tidspunkt må betragtes som et internt dokument.

### Det diskursive indhold i STARKs Sustainability Report

I denne diskursanalyse er fokuset på, hvilken forståelse af begrebet bæredygtighed, der formidles gennem Sustainability rapporten og dermed betragtes som STARKs officielle forståelse af begrebet. I det følgende vil der blive anvendt konkrete eksempler fra rapporten på, hvordan de forskellige bæredygtighedsdiskurser bliver bragt i anvendelse samt hvilke betydninger, STARK tillægger den enkelte bæredygtighedsdiskurs. Identifikationen af diskurser i STARKs Sustainability Report baseres på de tre diskurser og underliggende ord fra litteraturstudiet.

## Miljø

I STARKs Sustainability Report bliver der kommunikeret om deres miljøindsatser. Her er STARKs produkter og processer bestemmende for, hvilke indsatser som de prioriterer. Og i redegørelsen for deres miljøtiltag anvendes praktiske eksempler på hvordan STARK gør en indsats for miljøet. Der er et stort fokus på råvarer, forarbejdning samt udledninger (Bilag 3, s. 32-57). Hos STARK er den største påvirkning af miljøet gennem råmaterialer og bearbejdning af disse, hvorfor valg og brug af råmaterialer (træ) er et tema, som få meget plads i rapporten; *"Bæredygtigt skovbrug sikrer at vi kan imødekomme vores kunders krav til træ uden at gå på kompromis med den økologiske balance, herunder biodiversitet, klima, forandring og vandregenerering"* (Bilag 3, s. 28). STARK udtrykker her en forståelse af bæredygtighed som er nært knyttet til miljø og klima på et bredt niveau. Men samtidig knyttes denne udtalelse til de forskellige mærkningsordninger for træ; FSC og PEFC, som anvendes til at dokumentere bæredygtigheden i produktet og dermed STARKs indsats på området. Til gengæld forholder STARK sig ikke til cement, glasuld isolering eller gipsplader, selvom disse byggematerialer er de mest klimabelastende (Concito, 2014). Men det kan også være vanskeligt at omtale disse materialer i en miljødiskurs, og det kan være årsagen til at det ikke nævnes i STARKs Sustainability Report.

Miljø effektivitet er ligeledes et tema i rapporten. Her indledes med; *"Vi tilstræber at have en effektiv drift med en minimering af affald, energiforbrug samt en reduktion af negative miljøpåvirkninger"* (Bilag 3, s. 33). Ifølge rapporten har STARK fokus på en reduktion af deres CO<sub>2</sub> udledning, særlig indenfor det logistiske område. Her nævnes et eksempel fra Stockholm, hvor STARKs egne lastbiler kører på fossilt frit brændstof, hvilket skulle give en reduktion i CO<sub>2</sub> udledning på 80%. Det virker umiddelbart som et stærkt initiativ, men når det ses i forhold til den samlede CO<sub>2</sub> udledning hos STARK, kan effekten være svær at få øje på. Da udledningen af CO<sub>2</sub> fra STARKs egne lastbiler udelukkende udgør 13% af den samlede udledning, hvorimod 51% af udledningen kommer fra eksterne transportere. Der er også andre konkrete tiltag ift. belysning samt opvarmning af STARKs bygninger. Der er ikke meget fokus på byggeaffald og andre spildprodukter, som bliver kommunikeret som noget uundgåeligt, der skal minimeres ved mere genbrug og igangsættelse af cirkulær økonomi. Det kan tyde på, at STARK har en relativ innovativ og fremtidsorienteret tilgang til arbejdet med bæredygtighed.

Der er naturligvis omtalt flere temaer i Sustainability rapporten, men her er de grundlæggende antagelser de samme i forhold til miljødiskursen. De mest fremtrædende begreber i STARKs miljødiskurs er *reduktion* og *effektivitet*. Noget skal reduceres, og det er STARKs negative

klimaaftryk; ”Vi har sat ambitiøse kulstof og affaldsmål for at sikre, at vi driver en effektiv forretning. Hvor vi minimerer spild og energiforbrug samt reducerer vores indvirkning på miljøet” (Bilag 3, s. 11). Ligeledes ønsker STARK at blive mere effektiv, så de udnytter begrænsede ressourcer bedre og herigennem mindsker miljøpåvirkningen; ”Sammen med vores kunder og pålidelige leverandører, har vi et stort fokus på at finde løsninger på globale udfordringer. Herunder klimaændringer, det stigende ressourceforbrug, naturbevarelse og biodiversitet”.

## **Økonomi**

I STARKs Sustainability Report udtrykkes der også en økonomi diskurs i henhold til bæredygtighed. Det fremstår meget tydeligt i det indledende afsnit, Message from the CEO; *Mens vi levere en stærk præsentation på alle finansielle mål, har vi også taget nogle væsentlige bæredygtige initiativer i forbindelse med vores produkter, drift og markeder*” (Bilag 3, s. 5). Det handler om vækst og fornuftig virksomhedsdrift, og jeg tolker denne sætning som, at den økonomiske vækst er det vigtigste. Hvis den er på plads, kan der tages initiativ til flere bæredygtige initiativer i STARK. Samtidig artikuleres vækst som noget nødvendigt og positivt;

*”Vores bæredygtighedsramme skal sikre at relevante programmer er på plads for at øge social, økonomisk og miljømæssig bæredygtighed. Samtidig med at vi aktivt understøtter vores vækst og forbedring af medarbejderstolthed og engagement” (Bilag 3, s. 11).*

STARK betragter formentlig bæredygtighed som et uudnyttet potentiale, der både kan sikre vækst for virksomheden og en øget medarbejdertilfredshed. I rapporten kobles denne vækst til en række udfordringer/risici, men ved at forholde sig til disse problematikker, kan der skabes nye muligheder for vækst (Bilag 3, s. 28). I forhold til medarbejder engagement er den økonomiske diskurs mere implicit, da medarbejdernes tilfreds anses som værende væsentlig for at nå de strategiske mål gennem kundetilfredshed (Bilag 3, s. 39). Jeg betragter det som en del af den økonomiske diskurs, da tilfredse kunder er købende kunder og derfor med til at sikre STARK økonomisk vækst. I Sustainability rapporten bliver STARKs kunder omtalt som en motivationsfaktor for at skabe en mere bæredygtig udvikling af byggebranchen og STARK. Der er i de fleste afsnit, referencer til kundernes krav og forventninger til bæredygtighed og rådgivning i forbindelse med bæredygtige byggerier. Her anses medarbejdernes viden og uddannelse om bæredygtighed som en essentiel faktor i rådgivnings fasen

og dermed salget. Det er dog lidt paradoksalt, at målet for uddannelse af egne bæredygtigheds specialister kun er 3% i 2024.

I forhold til den økonomiske bæredygtighedsdiskurs i Sustainability rapporten anser jeg *vækst* og *kunder* som værende de mest fremtrædende begreber. Den vækst som formuleres, er af økonomisk karakter og ofte relateret til kundernes behov;

*”Vi er forpligtet til at udforske, hvordan større andele af fremtidige råvarer kan høstes som sekundære ressourcer. Med det formål at skabe miljømæssig bæredygtighed samt skabe værdi og succes for vores kunder og forretning på lang sigt”* (Bilag 3, s. 24).

Her er den økonomiske diskurs bundet til den miljømæssige diskurs, med det fælles formål at skabe både grøn og økonomisk vækst i byggebranchen. Generelt er Sustainability rapporten og målene for den bæredygtige udvikling i STARK tæt relateret til den økonomiske udvikling af virksomheden. Ligeledes er bæredygtighedsstrategien en fuld integreret del af STARKs samlede business strategy.

## **Social**

Når der i STARKs Sustainability Report skrives om den sociale bæredygtighed, er det formuleret som et ansvar, der ligger ud over det at drive en virksomhed samt overholde de gældende love og regler på deres forretningsområde. Kommunikationen om socialt ansvar relateres til en række forskellige emner, og STARK taler både om det store og brede samfundsansvar, men også om det nære i forhold til lokalsamfund. Der er i rapporten forskellige eksempler på, hvem STARK føler sig ansvarlige overfor, men der tales både om ansvar i forhold til medarbejdere, kunder og leverandører. STARK indleder deres Sustainability Rapport med ”Vi bygger vores fremtid ved at hjælpe andre med at bygge deres” (Bilag 3, s. 2). Det ser jeg som en artikulation af et bredt samfundsansvar, hvor STARKs egen vækst baseres på et bæredygtigt grundlag, som er med til at sikre en lovende fremtid for alle. Dette understøttes af deres Sustainability Framework som skal sikre, at der forefindes relevante programmer i STARK, som kan booste økonomisk, social og miljømæssig bæredygtighed, der samtidig er med til at skabe STARKs fortsatte vækst (Bilag 3, s. 9). Således bliver vækst også et begreb som findes i den sociale bæredygtighedsdiskurs.

Det brede samfundsansvar fremstår meget tydeligt gennem STARKs tilslutning til FN’s verdensmål; *”Hos STARK Group støtter vi målene for bæredygtig udvikling sammen med andre virksomheder, regeringer og civilsamfund, for at forhindre fattigdom, beskytte planeten og sikre velstand for alle”*

(Bilag 3, s. 25). I STARK arbejder de aktivt med 11 af verdensmålene, men deres primære fokus er på målene 12, ansvarligt forbrug og produktion og 15, livet på jorden. Disse to verdensmål er udvalgt, da de vedrører STARKs kerneopgaver og derfor vil STARK kunne skabe mest effekt her. Men STARK støtter ligeledes verdensmål: 4, 5, 7, 8, 10, 11, 13, 16 og 17 gennem deres forretningsdrift og forsyningskæde. Sustainability rapporten indeholder mange referencer til FN's verdensmål og mange af case eksemplerne i rapporten er relateret til verdensmålene. Dermed bliver FN's verdensmål et begreb som bruges til at beskrive og understøtte den sociale bæredygtighedsdiskurs i STARK. For STARK er forholdet til deres leverandører og samarbejdspartneren også et tema i Sustainability rapporten, særligt i afsnittet om Code of Conduct. Her påtager STARK sig ansvar for, at ikke kun deres egne medarbejdere handler bæredygtigt;

*”Code of Conduct gælder for alle medarbejdere i STARK Group. Vi forventer at vores forretningspartnere, leverandører og entreprenører overholder vores adfærdskodeks eller andre lignede etiske standarder” (Bilag 3, s. 9).*

Men også at deres forskellige samarbejdspartnere handler i overensstemmelse med STARKs retningslinjer på området. *”... evalueres gennem det etiske bekymringselement i vores produktintegritet”* (Bilag 3, s. 31). STARK vurderer deres leverandører og samarbejdspartneren ud fra STARKs etiske standard, som kan være afgørende for udvælgelsen af leverandører. Men ved at anvende ordet *forventer*, kan det ikke opfattes som et krav fra STARKs side og heller ikke noget som STARK tager ansvar for.

Den helt nære del af den sociale bæredygtighedsdiskurs relateres til sundhed, sikkerhed og tryghed. Her artikuleres socialt ansvar overfor det nære miljø, medarbejderne og kunderne i den forståelse at STARK er en god arbejdsplads. Her lægges der vægt på arbejdsmiljøet og de initiativer som er foretaget for at sikre dette. Der er en lang række tiltag som er relateret til det fysiske arbejdsmiljø, hvor medarbejdernes sikkerhed er det centrale; *”Vi stræber efter en ulykkesfri arbejdsplads med fortsat forbedring af sundhed, sikkerhed og trivsel”* (Bilag 3, s. 15). Valget af ordet *stræber*, kan godt tolkes som en ansvarsfralæggelse fra STARK, hvor ord som *arbejder* eller *sikre*, ville have knyttet STARK mere aktivt til disse tiltag. Der er ligeledes fokus på det psykiske arbejdsmiljø gennem *”Et sundt konkurrencemiljø”*, hvor der ikke accepteres diskrimination på baggrund af køn, etnicitet, race, alder, religion, seksualitet eller andre faktorer (Bilag 3, s. 31 og 40).

Der er en stor spredning i den sociale bæredygtighedsdiskurs og det relateres primært til, hvem og hvad STARK påtager sig ansvar for. Det er min opfattelse, at de væsentligst begreber indenfor denne diskurs er; arbejdsmiljø, FN's verdensmål og samarbejdspartnere.

### Analyse af STARKs kundeundersøgelse

I denne delanalyse vil der blive foretaget en kritisk diskursanalyse af STARKs kundeundersøgelse. Denne undersøgelse er foretaget blandt STARKs kundepanel i september 2020. Da der er tale om en kvantitativ survey undersøgelse, vil denne analyse udelukkende beskæftige sig med svarene fra spørgsmål 17, 18 og 20. Ligeledes er disse tre spørgsmål suppleret af åbne svarkategorier, som giver kunderne mulighed for at bruge egne ord.

### Tekstanalyse samt den diskursive praksis, BtB kunder

I dette afsnit vil jeg forsøge at foretage en kritisk diskursanalyse af STARKs kundeundersøgelse, (Bilag 6a). Da der er tale om et survey, finder jeg det umuligt at undersøge transitiviteten og modaliteten i undersøgelsen og jeg vil derfor koncentrere mig om den diskursive praksis som kommer til udtryk gennem ord og begreber. Da der er tale om kvantitative data, vil antallet af gange et bestemt ord eller begreb anvendes, være styrende for hvilke diskurser som fremhæves i analysen. Jeg vil udelukkende beskæftige mig med svarene fra spørgsmål, 17, 18 og 20, og svarkategorier vil blive anvendt som et udgangspunkt for BtB kundernes prioriteringer af fordele og ulemper ved bæredygtigt byggeri. Disse svar vil blive suppleret med data fra de dertilhørende åbne svarkategorier, hvor kunderne har mulighed for at udtrykke deres personlige holdning. Formålet med denne analyse er at opnå viden om STARKs BtB kunders forståelse af begrebet bæredygtighed.



## 17. Hvad ser du som de 3 største fordele ved bæredygtigt byggeri?

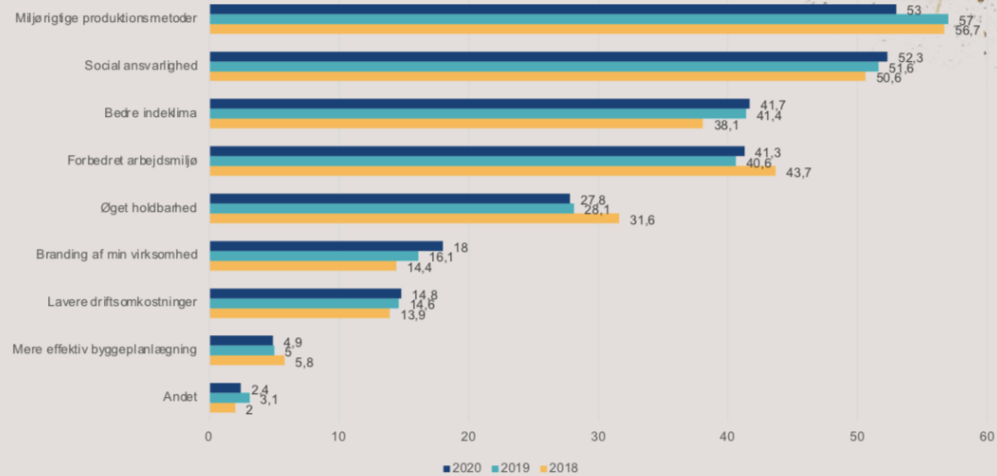


Figuren viser, hvilke fordele BtB deltagerne forbinder med bæredygtigt byggeri.

Miljørigtigt produktions-metoder, social ansvarlighed og bedre indeklima, er også de tre mest valgte kriterier i 2020.

Mindre vigtigt er mere effektiv bygge-planlægning, lavere driftsomkostninger og branding af min virksomhed.

Åbne besvarelser til svarkategorien "Andet" forefindes i separat bilag. Nedbrydning til dette spørgsmål findes ligeledes i separat exel-ark.



**Læsevejledning:** Af figuren fremgår det, at 53 % af BtB deltagerne i 2020, ser en fordel i miljørigtige produktionsmetoder i forbindelse med bæredygtigt byggeri. Det tilsvarende tal for 2019 var 57%. (n=1.936/766/1.843)

(Bilag 6a, s. 22)

I ovenstående figur ses hvilke faktorer som deltagerne i STARKs kundeundersøgelse finder mest fordelagtige ved bæredygtigt byggeri. Det er dog væsentligt, at disse kategorier var defineret på forhånd som mulige svarkategorier, hvorfor det muligvis ikke er kundernes egen prioritering som kommer til udtryk. Ud fra besvarelserne på dette spørgsmål, må det antages at STARKs kunder forbinder bæredygtighed med klima, da "miljørigtige produktionsmetoder" er den kategori med flest svar 53%. Her tillægger jeg termen "miljørigtige" et ønske om at anvende mindst mulig kemi og andet som kan være til skade for klimaet. De næste tre svarkategorier; "social ansvarlighed", "bedre indeklima" og "forbedret arbejdsmiljø", ses mere som værende en del af den sociale bæredygtigheds forståelse. Hvor det er det menneskelige aspekt som prioriteres mest, her både i det globale og lokale perspektiv.

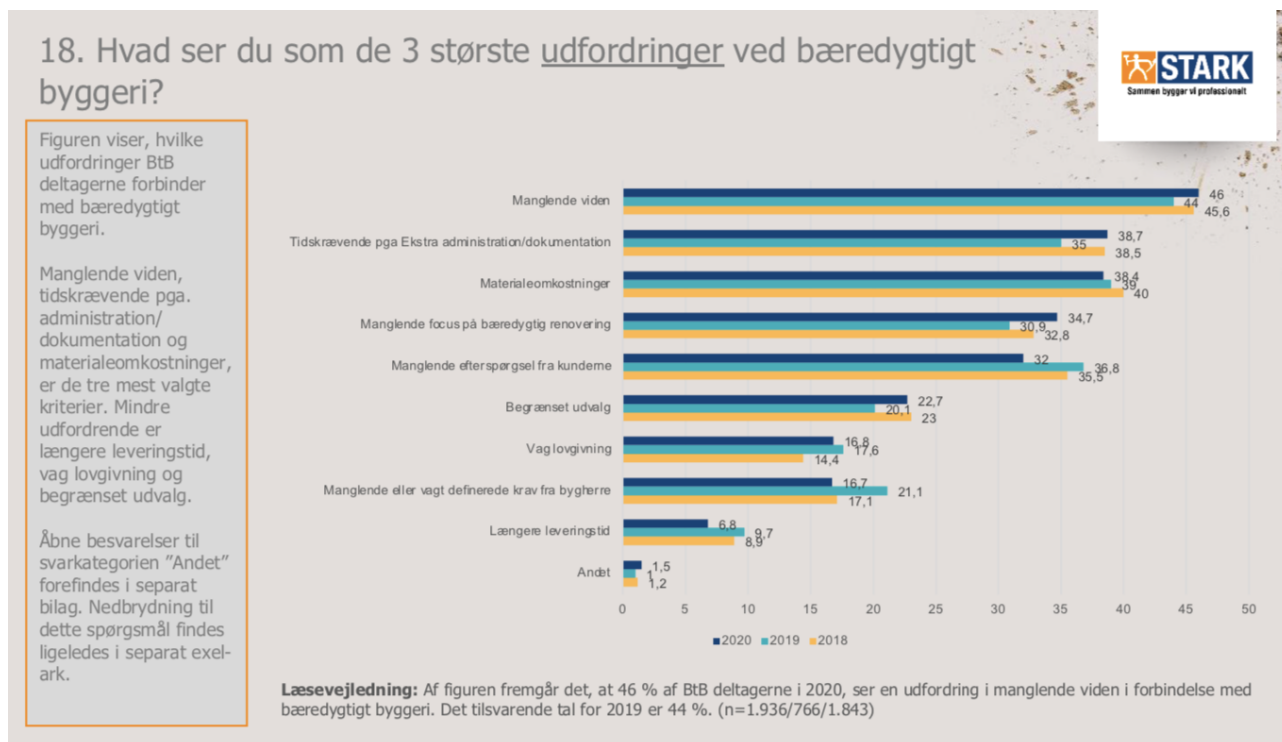
Der vil nu blive analyseret på svarene fra den åbne svarkategori (Bilag 6b, spm. 17), hvor BtB kunderne har kunne bruge deres egne ord om fordelene ved bæredygtigt byggeri. Det er dog kun 43 af respondenterne som har valgt at bruge denne mulighed, hvilket anses som meget lavt, da selve surveyen er besvaret af 1936 BtB kunder. Disse 43 svar er inddelt i tre analytiske kategorier; skepsis, miljø og økonomi.

Kategorien ”skepsis”, dette navn dækker over en lang række af svar som, jeg tolker, som en vis skepsis omkring bæredygtigt byggeri. Her findes 29 af de 43 afgivne svar til, om hvilke fordele der er ved bæredygtigt byggeri. Langt de fleste af svarene er blot *ingen, ingen fordele, kun ulemper*, men der er enkelte som har uddybet deres svar mere; *Jeg mener ikke der er mange specifikke fordele ved såkaldt bæredygtighed, som det ser ud i dag.* (Bilag 6b, spm. 17, l. 21). samt *”Jeg tror ikke på bæredygtighed”* (Bilag 6b, spm. 17, l. 23). Det kan anses som et udtryk for, at disse kunder ikke har nok viden om hvad bæredygtighed betyder i relation til byggeri og hvilke muligheder, der findes. Men det kan også ses som en mere kritisk tilgang til selve begrebet og forståelsen af dette; *”Bæredygtigt bliver igen brugt som et fluffy ord, som man selv kan vælge hvad det skal betyde”* (Bilag 6b, spm. 17, l. 4). Ligeledes udtrykkes der en skepsis i forhold til det reelle indhold i bæredygtighed; *”Jeg ser ingen fordele ved bæredygtigt byggeri. Alle der producere til byggebranchen er jo bæredygtige jf. Deres PR-afdeling”* (Bilag 6b, spm. 17, l. 22). Dette kan tolkes som en oplevelse af, at bæredygtighed ikke anses som et reelt tiltag, men i stedet opfattes som greenwashing, der kan anvendes positivt i markedsføring. Dette skal dog ses i kontrast til, at 18% af respondenterne i undersøgelsen, anser ”branding af min virksomhed” som en fordel ved bæredygtigt byggeri.

Kategorien ”miljø” dækker over otte svar, som jeg vurderer som værende knyttet til klimadiskursen, her udtrykkes det gennem enkelte ord og korte sætninger. Men ordene er; *bedre kvalitet af materialerne, bedre affaldshåndtering, forhåbentlig bedre til at passe på vores klode, genbrug, klimabevidsthed, længere levetid for jordkloden som et sted hvor der kan bo liv, miljøet generelt, miljøpåvirkning af klima* (Bilag 6b, spm. 17). Disse svar kan ses som et udtryk at disse kunder, tillægger bæredygtighedsbegrebet et klimaperspektiv. Både på det lokale niveau; materiale og affaldshåndtering samt på et mere overordnet niveau, levetid for jordkloden og miljøet generelt.

Den sidste kategori er ”økonomi” er findes kun seks svar, som knyttes til denne diskurs. Her er svarene udelukkende enkelte ord eller meget korte sætninger; *økonomi, spare penge, bedre indtjening, vælger pt. ud fra økonomi eller æstetik* (Bilag 6b, spm. 17). På baggrund af disse svar, antages kundernes baggrund for at vælge de bæredygtige materialer, at være et ønske om at få en bedre indtjening på deres projekter. Bæredygtighed til vælges hvis priserne er de samme eller mindre end de konventionelle materialepriser. Umiddelbart er økonomidiskursen ikke den fremherskende for STARKs kunder i relation til bæredygtighed, dette understreges af svarene i de lukkede kategorier, hvor kun 14,8% af respondenterne har ”bedre driftsomkostninger” som en af de tre største fordele ved bæredygtigt byggeri. Men det kan også være et udtryk for, at kunderne ser bæredygtige

byggematerialer som dyrere end traditionelle materialer, og derfor ikke kan se det som en fordel i deres forretning.



(Bilag 6a, s. 23)

I ovenstående tabel ses hvilke faktorer STARKs BtB kunder finder mest udfordrende ved bæredygtigt byggeri. Disse kategorier er defineret på forhånd og er ikke nødvendigvis et udtryk for kundernes egne prioriteringer. Ud fra besvarelserne af dette spørgsmål ses at ”manglende viden” er den største udfordring for kunderne ved det bæredygtige byggeri. Dette svar vurderer jeg som værende knyttet til den generelle bæredygtighedsdiskurs, da den kan ses som et udtryk for en vis usikkerhed på hele området. Derimod ses det at det økonomiske aspekt af bæredygtigt byggeri som en stor udfordring, da ”tidskrævende” pga. ekstra administration/dokumentation” samt ”materialeomkostninger” er de to svar med anden og tredje flest svar. Både materialeomkostninger og tidsforbrug kan relateres direkte til indtjening på den pågældende byggesag, og det må antages at være væsentligt for BtB kunderne. Der vil nu blive analyseret på svarene fra den åbne svarkategori vedr. spørgsmål 18 (Bilag 6b, spm. 18). Her har BtB kunderne mulighed for at udtrykke, hvilke udfordringer de oplever i forbindelse med bæredygtigt byggeri, med deres egne ord. Der er kun 28 respondenter som har valgt at skrive noget i den åbne kategori, det anses som værende meget få, da surveyen er besvaret af 1900

respondenter. Disse svar inddeles i tre kategorier; ”skepsis”, ”økonomi” og ”viden”. Der er afgivet ni svar; *nej, intet og ved ikke*, disse svar inddrages ikke i analysen.

I kategorien ”skepsis” findes de svar, som udtrykker en vis skepsis i forhold til bæredygtigt byggeri. Her findes syv af de 28 besvarelser, om hvilke udfordringer der er ved bæredygtigt byggeri. Nogle udtrykker det kort; *”Det er bare snak”* (Bilag 6b, spm. 18, l. 1) og *”Det er snyd og kun en måde at sælge varerne dyrere på”* (Bilag 6b, spm. 18, l. 2). Det kan tolkes som nogle kunder bare ser bæredygtighed som en illusion uden reelt indhold og handling bag. Mens andre kunder decideret ser brugen af bæredygtighedsbegrebet som bevidst snyd med det formål at hæve priserne på byggematerialer. Dog er den skepsis som italesættes her, ikke kun knyttet til det økonomiske aspekt;

*”Producenternes frihed til at skrive og sige lige hvad de vil om deres produkters bæredygtighed og der er sjældent nogen faglige ”peer review” af deres udsagn på trods af at de ofte arbejder sammen med forskningsinstitutioner og gør hvad de kan for at få det til at se ud som om deres resultater er kontrolleret af andre forskere/institutioner”* (Bilag 6b, spm. 18, l. 17)

For andre kunder er skepsissen rettet mod producenternes pålidelighed og på hvilken baggrund deres produkter kan betegnes som bæredygtige. *”Mangel på bevis for diverse produkter er så bæredygtige som man gerne vil have dem reklamerer med”* (Bilag 6b, spm. 18, l. 11). Denne skepsis overfor troværdighed af produkternes bæredygtighed, må også anses som en manglende tillid til de mærkningsordninger som findes på området og anvendes af STARK;



(Bilag 3, s. 46)

Denne manglende tillid til producenterne og diverse mærkningsordninger kan sættes i relation til at 16,8% af respondenterne anser ”vag lovgivning” som en udfordring for bæredygtigt byggeri; *”Manglende beskrivelse hvad det går ud på. og nok mest et ”politisk korrekt” begreb”* (Bilag 6b, spm. 18, l. 12). For en del af kunderne ses bæredygtighed som et middel til større fortjeneste hos producenterne; *”Jeg mener ikke at resultaterne ved såkaldt bæredygtighed står mål med omkostningerne og kvaliteten”* (Bilag 6b, spm. 18, l. 9). Og der ses en vis mistillid ved den ”såkaldte bæredygtighed” som muligvis kan knyttes til begrebet greenwashing.

Kategorien ”økonomi” dækker over 8 svar, som vurderes at være knyttet til en økonomisk diskurs, nogle svarer bare økonomi og pris, som en udfordring for bæredygtigt byggeri. Mens der hos andre ses en stærk relation mellem skepsis og økonomi i svarene; *”Miljørigtige produkter ”rådner” for hurtigt, det vil sige mindre indkøb og mindre på lager = højere pris ved mindre køb. Dyrere projekt”* (Bilag 6b, spm. 18, l. 14). Her er skepsissen ikke knyttet til troværdigheden, men i stedet til kvaliteten af de bæredygtige materialer, men det handler stadig om pris.

Den sidste kategori er ”viden”, hvor jeg har indplaceret fire af svarene. Denne kategori understøttes af, at 46% af undersøgelsens respondenter anser ”manglende viden” som værende en udfordring for bæredygtigt byggeri. Her handler svarene om den manglende viden omkring bæredygtighed hos entreprenører og leverandører; *”Mange byggemarkeder prioriterer det ikke i deres sortiment. Så man får ”bare” det normale produkt på hylderne”* (Bilag 6b, spm. 18, l. 9). Men det kan også ses som et udtryk for kundernes egen manglende viden på området, og dermed en fralæggelse af eget ansvar ved at skyde skylden på deres samarbejdspartnere og kunder;

*”Det største problem er at bygherre ofte er mere interesseret i eller afhængig af at optimere friværdien eller afkastet i byggeriet end i at selve byggeriet eller dets materialer/egenskaber har en værdi... Jeg så gerne at et hus blev målt på hvad man kan få for det hvis man skiller det fra hinanden igen. - hvor mange af materialerne ville man så kunne sælge og hvad ville man kunne få ud af det i kr. og øre”* (Bilag 6b, spm. 18, l. 3).

Her skubbes ansvaret for det bæredygtige byggeri til bygherre, hvorefter det knyttes til den økonomiske diskurs, som jeg anser som den styrende. Herefter udtrykkes en ”manglende viden” om værdien af genbrugsmaterialer. Det tolkes som om, at de tre kategorier; ”skepsis”, ”økonomi” og ”viden” er tæt forbundne, men det er den økonomiske diskurs som er den styrende.

Det sidste spørgsmål i survey undersøgelsen er; *Hvad skal der til, for at du vælger flere bæredygtige byggematerialer?* Dette spørgsmål har udelukkende en åben svarkategori, hvor BtB kunderne kan skrive deres svar med egne ord. Ud af undersøgelsens 1900 respondenter har 999 kunder valgt at skrive noget til dette spørgsmål. Jeg har valgt at opdele svarene i tre kategorier; ”økonomi”, ”viden” og ”ansvar”, da langt de fleste svar kan indplaceres i disse kategorier. Og det ikke virkede meningsfuldt at opdele i kategorierne ”økonomi”, ”miljø” og ”socialt” som tidligere anvendt, da der ikke var nogle hits på ”socialt” og kun fire hits på ”klima”. Men det siger naturligvis også noget om, hvilken motivation som BtB kunderne har i forhold til at vælge bæredygtige materialer.

Det er heller ikke muligt at lave en dybere lingvistisk analyse af disse besvarelser, da langt størstedelen af svarene består af et eller to ord. Men de mere fyldige besvarelse vil blive anvendt som et udtryk for en samlet holdning af kundernes mere kortfattede svar, hvor det vil være relevant.

I kategorien ”økonomi” er følgende ord blevet brugt til en kvantitativ søgning; ”økonomi”, ”pris”, ”dyrere”, ”billigere”, det gav følgende hits:

|           |     |
|-----------|-----|
| Økonomi   | 20  |
| Pris      | 335 |
| Dyrere    | 3   |
| Billigere | 45  |

I ord søgningen ses det tydeligt, at ”pris” er det ord som forekommer flest gange i besvarelserne af spørgsmålet; *Hvad skal der til, for at du vælger flere bæredygtige materialer?* Hvorfor analysen vil være koncentreret omkring udsagn om pris. I mange af svarene står der kun ”pris” og ”prisen”, hvilket i sig selv ikke er særlig forklarende. Men hvis dette sættes i relation til de mange svar som lyder; ”bedre pris”, ”lavere pris” og ”konkurrencedygtige priser”, giver det et klart billede af, at STARKs BtB kunder har pris som en dominerende faktor for at vælge flere bæredygtige materialer. Det udtrykkes meget tydeligt i dette svar; *”At der kommer flere så udvalget bliver større samt at prisen kan matche de gamle materialer, så vi stadig er konkurrencedygtige”* (Bilag 6b, spm. 20, l. 17). For de professionelle håndværkere handler det i høj grad om, at priserne på bæredygtige materialer er på niveau med de traditionelle materialer, da de skal være konkurrencedygtige i forhold til andre

håndværkere og dermed sikre deres virksomhed arbejde. Samtidig med at der i svarene er et stort fokus på konkurrencedygtige priser, er der også andre parametre som påvirker BtB kundernes valg eller fravalg af de bæredygtige materialer;

*”At jeg opkvalificerer mig selv, i forhold til, bla. at kunne argumentere over for kunder om fordele ved eksempelvis bæredygtige produkter kontra det modsatte. Samt så efterfølgende kunne give nogle bud på reelle alternativer til det kunden havde forestillet sig. At eksempelvis STARK vælger en anden kurs over for enkeltmandsvirksomheder, både i forhold til prissætning og hvilke materialevalg der kan anbefales til kunden. Der kunne jo indføres et kick back system for de enkeltmandsvirksomheder der lykkedes med at sælge det bæredygtige produkt til slutbrugeren. Det skulle selvfølgelig bakked op med rådgivning...” (Bilag 6b, spm. 20, 1.32)*

Her udtrykkes et ønske om differentiering af STARKs kunder, så de mindre virksomheder tilgodeses prismæssigt, da dette opleves som en barriere for at kunne anvende bæredygtige materialer. Men det følges op, af et ønske om mere viden og rådgivning, som kan bruges til at argumenterer for det bæredygtige byggeri overfor kunderne. Jeg tolker det som om, at prisen er det alt afgørende konkurrenceparameter i øjeblikket og der skal viden og rådgivning til, hvis byggebranchen skal kunne konkurrere på andet end pris, det understøttes af bl.a. dette svar; *”Laver pris, så sælger det sig selv. 99,9 % procent af alle kunder tænker PRIS PRIS PRIS...” (Bilag 6b, spm. 20, 1. 398).*

I kategorien ”viden” er følgende ord blevet brugt til en kvantitativ søgning; ”viden”, ”info” og ”råd”, det gav følgende hits:

|       |     |
|-------|-----|
| Viden | 208 |
| Info  | 96  |
| Råd   | 29  |

I denne kategori vælger jeg at se viden, info og råd, som en samlet gruppe på 333 svar. Det betyder at en tredjedel af besvarelserne på spørgsmålet; *Hvad skal der til, for at du vælger flere bæredygtige materialer?* har viden som et parameter for at øge anvendelsen af bæredygtige materialer. Dermed

har viden et lige så højt antal svar som pris, det må derfor antages at være en lige så væsentlig faktor som pris, hvis BtB kunderne skal øge deres brug af bæredygtige materialer. Her bør det nævnes, at i mange af svarene ses ”pris” og ”viden” begge som væsentlige punkter; *”Efterspørgsel og villighed fra kunderne til at betale evt. ekstra omkostninger samt at jeg får mere viden om konstruktionsmetoder og valg af bæredygtige materialer”* (Bilag 6b, spm. 20, l. 233). Ligeledes ses kunderne som et stærkt element for udviklingen af bæredygtighed i byggebranchen. Det leder hen til den næste kategori ”ansvar”.

I kategorien ”ansvar” er følgende ord blevet brugt til en kvantitativ søgning; ”ansvar”, ”bygherre”, ”kunde”, ”krav” og ”lov”, det gav følgende hits:

|          |     |
|----------|-----|
| Ansvar   | 0   |
| Krav     | 43  |
| Bygherre | 28  |
| Kunde    | 113 |
| Lov      | 29  |

Her skal ”ansvar” opfattes som hvem der er ansvarlig for, at byggebranchen bevæger sig i en mere bæredygtig retning. Det er derfor at ordene ”krav”, ”bygherre”, ”kunde” og ”lov” er valgt som søgeord for denne kategori. Et svar som går igen flere gange er ”kunden ønsker det”, på spørgsmålet om; *Hvad skal der til, for at du vælger flere bæredygtige materialer?* Her tolker jeg det, som om at kunden alene beslutter om byggeriet skal være bæredygtigt, og at den professionelle håndværker bare efterkommer kundens ønsker og ikke selv kommer med forslag om bæredygtighed. Det skal dog ses i relation til mange andre svar, hvor kundernes krav til bæredygtighed knyttes til spørgsmålet om pris;

*”Alt i dag handler oftest omkring økonomi. Så hvis man kan få de bæredygtige byggematerialer ind i en pris hvor det er nemmere at følge med. Så bygherre ikke kun kigger på prisen, når han vælger. Det er nemmere at rådgive bygherren til at vælge bæredygtige, hvis prisen på byggeriet ikke har sådan en stor forskel. Bygherre vil 9/10 bare havde mest for sine penge”* (Bilag 6b, spm. 20, l. 5)



Her ses de tre kategorier ”økonomi”, ”viden” og ”ansvar” sat i relation til hinanden, men jeg oplever det som om, at prisen er den altoverskyggende grund til valg eller fravalg af bæredygtige materialer. Og at det er bygherren/kunden som bærer ansvaret for at ændre denne prioritet, men skal bakkes op af bedre rådgivning/viden, som kan legitimere den øgede pris på materialerne. Det er dog ikke udelukkende kunderne der ses som en katalysator for denne udvikling, mange nævner lovgivning og øgede krav til større anvendelse af bæredygtige materialer som en mulighed for at påvirke udviklingen på området i en positiv retning.

Afslutningsvis vil jeg samle op på kategorien ”skepsis”, da den var fremtrædende i besvarelserne af spørgsmål 17 og 18, og derfor ligeledes må forventes at forekomme i besvarelsen af dette spørgsmål. I besvarelsen af spørgsmål 20 er skepsissen ikke lige så tydelig, men der er eksempler på det. I disse besvarelser knytter skepsissen sig til dokumentation; *”Dokumentation for effekt”, ”Større udvalgte Bedre let gennemskuelig dokumentation (IKKE greenwashing)”*. Der ses en bevidsthed og deraf skepsis i forhold til om de bæredygtige materialer, virkelig er bedre for miljøet eller om det bare er reklame. Her spiller holdbarheden af materialerne ligeledes ind, da flere af BtB kunderne stiller spørgsmålstejn ved dette i forhold til levetid og spild; *”Mere viden, og så er der en kedelig tendens med at noget træ er væsentligt ringere end det var før, når man så tager fat i jer få man at vide at man skal påregne 10-15 % spild, hvad er der bæredygtigt i dette?”* (Bilag 6b, spm. 20, l. 595).

### Analyse af interviews med bæredygtighedsambassadørerne

I denne delanalyse vil der blive foretaget en kritisk diskursanalyse af interviews med fem af STARKs nye bæredygtighedsambassadører. Disse interviews er foretaget i april-maj 2021 og inden at disse medarbejdere påbegyndte deres interne uddannelse som bæredygtighedsambassadører. Derfor må deres udtalelser betragtes som deres personlige forståelse af bæredygtighed. Det er dog ikke den enkelte bæredygtighedsambassadørs forståelse som er interessant, men de danner udgangspunkt for et mere generelt billede.

## Tekstanalyse samt den diskursive praksis

I dette afsnit vil der blive foretaget en kritisk diskursanalyse af de fem interviews med bæredygtighedsambassadørerne (Bilag 8-13). Da der er tale om transskriptioner af talesprog, vil transitiviteten og modaliteten blive analyseret i sammenhæng med den diskursive praksis, da jeg finder det umuligt at skelne disse. Derfor vil fokus være på den diskursive praksis som udtrykkes gennem ord og begreber. Formålet med denne analyse er at opnå viden om bæredygtighedsambassadørernes forståelse af begrebet bæredygtighed.

Analysen er bygget op omkring den forståelse af bæredygtighed som kommer til udtryk hos bæredygtighedsambassadørerne. I forbindelse med disse interviews og bearbejdningen af disse, blev det tydeligt at bæredygtighedsambassadørerne kunne deles i to grupper på baggrund af deres udtalelser. Med det udgangspunkt er der konstrueret to roller; den aktive ambassadør og den passive ambassadør. Denne konstruktion skal forstås, som et forsøg på at tydeliggøre bæredygtighedsambassadørernes forskellige forståelser af bæredygtighed, samt det ansvar de føler for implementeringen af bæredygtighedsstrategien. Det bør dog nævnes, at alle informanterne udviser karaktertræk fra begge roller.

## Den aktive bæredygtighedsambassadør

Den aktive bæredygtighedsambassadør er konstrueret med udgangspunkt, i en deltagende og aktiv tilgang til bæredygtighedsstrategien og at disse medarbejdere har interesse og viden om bæredygtighed generelt. Det er ligeledes gældende for denne disse medarbejdere, at de aktivt har søgt stillingen som bæredygtighedsambassadør, på baggrund af deres egen interesse for området.

Denne gruppe af medarbejdere udviser stor interesse for bæredygtighedsområdet og har en del viden om bæredygtighed, ikke kun indenfor byggematerialer men også en lang række andre områder; *”Det er jo et vidt begreb, det er for mig personligt. Jeg har to små børn og jeg vil jo gerne have at der er noget fornuftigt tilbage til dem, vores dejlige Danmark”* (Bilag 8, l. 39-41). Denne medarbejder taler om fremtiden for sine børn, samt relaterer bæredygtighed til klimaet. Ved at anvende ”jeg” som grundled og sine egne børn som reference, viser det et personligt engagement og at medarbejderen føler et ansvar for udviklingen. Generelt nævnes klimaet ofte i forbindelse med bæredygtighed af de aktive bæredygtighedsambassadører;

*”Byggebranchen er, som alle ved, en af de største syndere, når det kommer til at ødelægge klimaet. Og der er virkelig mange muligheder for, hvordan vi kan kombinere tingene, så det bliver mere bæredygtigt” (Bilag 10, l. 59-62),*

Her udtrykkes det som selvfølgelig viden, at byggebranchen er en af de største klimasyndere. Det tolkes som et udtryk for, at denne medarbejder har en viden om, hvilken påvirkning som byggeriet har på den bæredygtige udvikling og at byggebranchen derfor bærer et ansvar for at ændre på materialevalget, så det er bedre for klimaet. Denne tilgang deles af flere; *”Så jeg tror på sin vis, så er det ligesom tvunget med på den her rejse og på den anden side, tænker jeg, at det giver rigtig god mening fordi byggeriet fylder så meget ift. CO2 udledningen” (Bilag 12, l. 59-60).* Denne medarbejder har det ligeledes som en selvfølgelig viden, at byggeriet har et stort ansvar for CO<sub>2</sub> udledningen til skade for klimaet. Men der udtrykkes også en vis skepsis overfor, hvad der er den reelle motivation for STARK ift. deres fokus på bæredygtighed, ved at benytte termen ”tvunget” om STARK, når der spørges deres forståelse af bæredygtighed. Selvom gruppen af aktive bæredygtighedsambassadører udtrykker en vis skepsis ift. STARKs motivation, så er de generelt meget positive omkring udviklingen;

*”Også fordi det er jo et godt brand, det er nemt at sælge udad til, det er jo lækkert. Og vi er jo den stærkest spiller på markedet i forhold til bæredygtighed og grøn omstilling. Det er oppe i tiden, det er lækkert. Så jeg tror at STARKs ledelse har store forventninger til det her projekt” (Bilag 8, l. 52-55).*

Her ses igen en kobling af bæredygtighed til klima, når grøn omstilling nævnes. Men der tales også ind i en økonomisk diskurs, da det er ”nemt at sælge” og ”Vi er jo den stærkeste spiller på markedet”. Jeg tolker det som et udtryk for, at denne medarbejder ser den bæredygtige omstilling som en mulighed for at sælge andre materialer og dermed øge STARKs omsætning og markedsandele. Samtidig ses en samhørighed med STARK, når der siges ”vi” om STARKs position, det tolker jeg som en engageret medarbejder, der betragter sig selv som en del af virksomheden og dennes udvikling. Andre viser samme tilhørsforhold til STARK; *”Vi kom virkelig med noget værdi og viden” (Bilag 10, 87).* Ligeledes er det et udtryk for, at denne medarbejder betragter bæredygtighed som en vigtig faktor for STARKs videre udvikling, da det tillægges ”værdi”. Derudover anses ”viden” som et væsentligt konkurrenceparameter, da det blev nævnt i relation til et kundemøde og sammen med ”værdi”. I løbet af disse interviews bliver kunderne ofte nævnt som, de vigtigste aktører, hvis den bæredygtige udvikling i byggebranchen skal vokse. De aktive bæredygtighedsambassadører anser sig

selv, STARK og kunderne som værende fælles om den bæredygtige udvikling; *"Det som jeg selv håber på at kunne bidrage med, er at have noget viden om certificeringer og hjælpe, hvis der er nogen som har en efterspørgsel på noget bæredygtigt byggeri"* (Bilag 12, l. 47-49). Medarbejderen opfatter viden som et væsentlig parameter, hvis kunderne skal hjælpes gang med mere bæredygtigt byggeri. Her relateres det til certificeringer, men det er naturligt, da deres arbejde er relateret til materialesalg og at der internt i STARK er et stort fokus på netop mærkningsordningerne. Ligeledes har alle de aktive bæredygtighedsambassadører haft flere dialoger med kunder om bæredygtighed og har derfor alle egne erfaringer, som de kan fortælle om, og derved udviser de engagement og ansvar for strategien. Denne gruppe medarbejdere oplever ikke bæredygtighed som et ligegyldigt strategisk udspil fra STARKs ledelse, men deres interesse og viden på området, gør dem til aktive medspillere i udviklingen af et mere bæredygtigt STARK og dermed byggebranchen generelt.

### Den passive bæredygtighedsambassadør

Den passive bæredygtighedsambassadør er konstrueret med udgangspunkt, i en passiv tilgang til bæredygtighedsstrategien og at disse medarbejdere derfor ikke udviser den store tiltro til denne. Årsagen til dette kan tilskrives, at disse medarbejdere ikke selv har søgt stillingen som bæredygtighedsambassadør, men er blevet bedt om at varetage denne. De kan derfor ikke identificere sig med opgaven og udviser ikke nogen særlig interesse for at handle på strategien.

I gennemgangen af empirien er det tydeligt, at denne gruppe medarbejdere ikke føler sig trykke ift. hvad bæredygtighed er og hvilken betydning det har for deres arbejde. Når jeg spørger, hvad er bæredygtighed for dig? Svares der; *"Jeg synes jo, at bæredygtighed er en vigtig ting i den tid som vi befinder os i"* (Bilag 9, l. 41). Her knyttes ingen begreber eller konkrete ord til spørgsmålet, det bliver bare en konstatering af, at bæredygtighed er vigtigt, men ikke i relation til nogen eller noget. Den meget vage tilgang udtrykkes også hos andre; *"Man prøver jo på ikke at svine for meget i samfundet, og så gør man ellers bare som man plejer. Det er hvad det betyder mest for mig"* (Bilag 11, l. 28-29). Udover at medarbejderen ikke forholder sig til, hvad bæredygtighed er, så anvendes der også et meget passivt sprog. Ved at benytte "man" som grundled, fralægger medarbejderen sig ansvaret for den bæredygtige udvikling, for hvem er "man"? Havde der i stedet stået "jeg" ville det have udtrykt en aktiv deltagelse i udviklingen. Der gives dog indtryk af, at bæredygtighed har noget med miljø at gøre, når der refereres til "at svine for meget i samfundet". En anden medarbejder nævner ligeledes,

*” er jeg jo ikke 100% bæredygtigt anlagt i min hverdag. Jeg har bil og fyrer med naturgas, men jeg er klart pro omstillingen ” (Bilag 9, l. 42-43). Her er det igen miljødiskursen som der trækkes på, ved at nævne bil og naturgas i relation til grøn omstilling. Generelt er sprogbruget i denne gruppe passivt, det ses også, når jeg spørger, hvad bæredygtighed er for STARK?*

*”Bæredygtighed er jo bare populært i øjeblikket, og der er mange som går op i det. Men om det er de mennesker vi handler med, det tror jeg ikke. Men som en stor virksomhed skal du jo have det billede ud af til. Det er man næsten tvunget til i dag” (Bilag 11, l. 46-48).*

Her udtrykkes ligeledes en usikkerhed om, hvad bæredygtighed reelt er, da det nævnes, men uden at der knyttes konkrete ord eller handlinger til det. Her benyttes termene ”mange” og ”man”, uden at der kommer en nærmere forklaring på, hvem der er tale om. Men det tolker jeg som en fralæggelse af eget ansvar for denne proces. Samtidig kan det ses som en udtryk for en vis usikkerhed om bæredygtighedsstrategien, da det tilsyneladende handler om ”billede ud af til”. Denne usikkerhed ifht. STARKs forventninger til bæredygtighedsstrategien udtrykkes også af en anden medarbejder; *”Jeg har kun læst det materiale som er, og der synes jeg ikke at der står så meget om hvilke forventninger eller hvad målet er? Ikke specifikt” (Bilag 9, l. 48-49). Det er min tolkning, at de lidt uklare forventninger og retningslinjer til arbejdet som bæredygtighedsambassadør, medfører en usikkerhed hos medarbejderne omkring hvad bæredygtighedsfokusset betyder for deres daglige virke i STARK. Dog nævner alle medarbejderne certificeringsordningerne der er på træ; *”Det handler jo om, at vi sælger de her certificerede produkter blandt andet” (Bilag 9, l. 43). Men de passive medarbejdere nævner kun certificeringsordningerne i overordnede vendinger, de enkelte specifikke mærkninger bliver ikke nævnt. Det kan tolkes som om, at denne gruppe af medarbejdere forholder sig passivt, da de er usikre på bæredygtighedskonceptet samt hvad der knytter sig til dette, hvorfor de kun udtrykker sig i generelt og passivt sprog. Der ses et skift i deres sprogbrug, når jeg spørger ind til deres kunders interesse for bæredygtighed; *”For størstedelen af de kunder, vi har i dag, tror jeg det betyder meget lidt. Men for de helt store kunder, så begynder det at betyde mere og mere, fordi det jo bliver et krav i mange byggerier at det skal være mere og mere bæredygtigt. (Bilag 9, l. 62-65). Her udtrykkes en langt højere grad af sikkerhed om, kundernes ønsker til det bæredygtige byggeri. Det virker som, om at STARKs kunder udelukkende beskæftiger sig med bæredygtighed, fordi der bliver stillet krav til dem fra bygherre. Denne tilgang til kundernes motivation for bæredygtighed deles af flere; *”For det kan jo godt være, at vi siger at alt vores skal være 100% bæredygtigt, og vores så koster 30% mere end alle andres. Så får vi jo ikke solgt noget, så det er en balancegang” (Bilag 11, l. 38-42). Her****

kommer den økonomiske diskurs også lidt til udtryk, det handler om pris og være mest konkurrencedygtige på markedet og ikke om at tilbyde bæredygtige materialer. Men dette fokus fylder naturligvis meget, da alle bæredygtighedsambassadørerne er ansat som sælgere i STARK, hvorfor deres kunders ønsker, er den vigtigste motivation i deres daglige arbejde. Ligeledes anses kunderne som værende nøglen til den bæredygtige udvikling i byggebranchen; *"Jeg tror, at ligesom der er mange håndværkere som er meget konservative, så tror jeg, at det er det man oplever i byggemarkederne, vi rykker først, når det er nødvendigt"* (Bilag 12, l. 72-73). Her tolker jeg, at medarbejderen anvender kundernes "konservative" tilgang som en undskyldning for, ikke at handle på bæredygtighedsstrategien. Generelt er denne medarbejdergruppe meget passive i deres tilgang og det kan skyldes deres begrænsede viden på området. Derfor kommer "pris" til at være en stor barriere for deres tiltro til bæredygtighedsstrategien.

På baggrund af analysen af de fem interviews kan der laves følgende en samlet opsamling af STARKs bæredygtighedsambassadørers forståelse af begrebet bæredygtighed. Opsamlingen vil være struktureret i henhold til de tre bæredygtighedsområder; økonomi, social og miljø.

Den økonomiske diskurs er relateret til salg og øget omsætning hos STARK, det er ret indlysende, da alle bæredygtighedsambassadørerne er ansat som sælgere. Derfor ser de passive bæredygtighedsambassadører også kunderne og det entydige fokus på pris, som en barriere for at den bæredygtige udvikling. Hvorimod de aktive bæredygtighedsambassadører i stedet anser en øget viden om bæredygtighed hos kunderne som en mulighed for at øge salget af bæredygtige materialer og dermed skabe vækst hos STARK.

Den sociale bæredygtighedsdiskurs bliver kun nævnt en gang i de foretagne interviews og kun i en meget overordnet sætning; *"Der er også en social del som er spændende"* (Bilag 10, l. 63), hvorfor denne diskurs ikke anses som værende en del af bæredygtighedsambassadørenes forståelse af bæredygtighed.

Miljø diskursen kommer til udtryk i relation til klima generelt, men knyttes også til ressourceforbrug samt udledning af CO<sub>2</sub>. Her er det relateret til byggematerialer og der er særligt fokus på de forskellige certificeringsordninger, det er en naturlig kobling, da der internt i STARK er stort fokus på netop disse ordninger.

Generelt kan det konkluderes, at medarbejdernes interesse og viden om bæredygtighed, er styrende for deres engagement i realiseringen af STARKs bæredygtighedsstrategi samt deres tro på den bæredygtige udvikling af byggebranchen.

## Definition af bæredygtighed

I dette afsnit vil det blive foretaget en opsamling på baggrund af de foretagne analyser af, hvilke begreber og ord som STARK, BtB kunderne og bæredygtighedsambassadørerne ligger i deres forståelse af begrebet bæredygtighed og samt hvilken diskurs fra litteratur reviewet der trækkes på i deres forståelse. Ligeledes vil det blive diskuteret, om det er muligt at definere en fælles forståelse af bæredygtighed.

### STARK

Igennem analysen af STARKs Sustainability Report har det vist sig, at STARKs forståelse af bæredygtighed er relateret til alle tre analytiske kategorier; økonomi, social og miljø. Men at den bæredygtige indsats er nært knyttet til STARKs økonomiske udvikling, hvor vækst og udvikling er de ord som oftest anvendes i relation til bæredygtighedsstrategien. Der er generelt fokus på, hvordan de initiativer som påbegyndes nu, er af stor vigtighed for fremtiden; ” *I 2020 tog vi nogle vigtige skridt i retningen mod en mere bæredygtig fremtid*” (Bilag 3, s. 5). Dette ses som et udtryk for en diskurs som er forbundet til Brundtland rapportens definition af bæredygtighed, hvor det handler om at sikre fremtidige generationer de samme muligheder som nutidens, hvilket understreges af; ” *Hvordan vi fortsat kan møde byggebranchens behov både nu og i fremtiden*” (Bilag 3, s. 15). Her relateres den bæredygtige udvikling til STARKs kunder, der af STARK betragtes som en aktiv deltager i den fælles udvikling mod en mere bæredygtig byggebranche. Ligeledes er STARK bevidst om, at den bæredygtige udvikling både kræver handling og en ændring af adfærd, hvis der skal ske en forandring på området. Denne tilgang ses i alle tre bæredygtighedskategorier og der anvendes i Sustainability rapporten aktivt sprog og der er knyttet mange konkrete tiltag og opgaver til de mange områder af bæredygtighedsstrategien. Her kan STARKs forståelse relateres til Caldwell's definition af bæredygtighed, hvor udvikling og forandring kræver aktiv deltagelse gennem en ændring af vores adfærd og handlinger.

Denne tilgang er også gennemgående i den del af Sustainability rapporten som omhandler social bæredygtighed. Hvor STARK har igangsat en lang række initiativer på både det nære og globale område. Der er et stort fokus på medarbejdernes sikkerhed skal øges gennem ændring af rutiner og adfærd i den daglige praksis. Ligeledes er der fokus på at kulturen i STARK understøtter medarbejdernes trivsel og at der skal være en høj medarbejder diversitet både på faglige og personlige kompetencer. Det globale sociale ansvar er tydeligst igennem STARKs Code of Conduct, hvor der stilles krav til deres samarbejdspartnere om fair og ordentlige forhold for både medarbejdere og det

omkringliggende samfund. Her trækker de på Rendtorffs 2019 forståelse af bæredygtighed, som værende styret af FN's verdensmål, hvor menneskerettigheder kombineret med visionen om et godt klima er afgørende faktorer.

Generelt fylder FN's verdensmål meget i STARKs Sustainability Report, da hovedparten af deres bæredygtighedsinitiativer er knyttet til de enkelte verdensmål. Dette ses også på det miljømæssige område af rapporten; *"Bæredygtigt skovbrug sikre, at vi kan imødekomme kundernes behov for træ uden at gå på kompromis med økologisk balance; biodiversitet, klimaforandringer og vandregenerering"* (Bilag 3, s. 28). Her ses ligeledes referencer til FN's verdensmål som sigter mod et godt klima og rent miljø med bæredygtige energityper og naturressourcer. Men det knyttes også til de forskellige mærkningsordninger for træ, der gennem hele rapporten bruges til at dokumentere bæredygtigheden i de forskellige produkter og dermed STARKs bidrag på det miljømæssige område. STARK tillægger disse forskellige certificeringer meget stor værdi og det anvendes som belæg for bæredygtigheden i deres produkter og dermed legitimerer det STARKs arbejde på det bæredygtige område.

### BtB kunderne

I analysen af BtB kundernes forståelse af bæredygtighed, blev følgende kategorier anvendt; økonomi, viden, ansvar og skepsis. Disse blev udvalgt på baggrund af, hvor mange gange de blev anvendt af kunderne i besvarelserne af de åbne kategorier. Denne optælling af svar ift. de forskellige kategorier anser jeg, som værende en prioritering af emnernes vigtighed for BtB kunderne. I henhold til det bæredygtige byggeri er den økonomiske aspekt mest fremtrædende, det anvendes i høj grad som en hindring for udbredelsen af bæredygtige materialer, da der udelukkende fokuseres på prisen i valget af materialer. Denne prioritering af økonomi over de miljømæssige hensyn, anvendes ligeledes i Montabon et al. 2016, hvor de mener at denne prioritering medfører at virksomhederne udelukkende fokusere på bæredygtighed, hvis det kan give en økonomisk gevinst, og at det ofte medfører en form for greenwashing. Denne skepsis overfor om bæredygtighed reelt er bedre for miljøet ses tydeligt hos BtB kunderne, som har flere forbehold overfor mærkningsordningerne og bæredygtighedstanken generelt.

BtB kunderne er generelt ikke særlig engagerede i bæredygtige tiltag og betragter ikke sig selv som aktive deltagere i disse. De betragter krav fra bygherre som værende, en afgørende katalysator for valget af de bæredygtige materialer, ligesom lovgivning og øgede krav til anvendelse af bæredygtige



materialer. Det ses som en fralæggelse af ansvaret, som de i stedet pålægger kunder og myndigheder. I BtB kundernes forståelse af bæredygtighed er fokus på nutiden og ikke på, hvordan vores nuværende adfærd påvirker fremtidige generationers muligheder. Dette fokus på nutid, findes ligeledes i Redcliffs artikel fra 2005, hvor opmærksomheden er rettet på nutidens problematikker og ikke konsekvenserne for fremtidige generationer. Det sociale aspekt af bæredygtighed nævnes ikke hos BtB kunderne, så det må antages at dette område ikke er en del af BtB kundernes forståelse af bæredygtighed.

### Bæredygtighedsambassadørerne

I analysen af bæredygtighedsambassadørernes forståelse af begrebet bæredygtighed, er det væsentligste område, økonomi. Her er den økonomiske diskurs knyttet til salget og en øgning af omsætningen i STARK, der er en naturlig prioritering, da alle bæredygtighedsambassadørerne er ansat i STARKs salgsafdelinger og derfor har salg som primær målsætning i deres daglige virke. Da den økonomiske bundlinje prioriteres højere end andre områder, kan være udtryk for den diskurs, som præsenteres af Montabon et al. (2016). I denne artikel findes en kritisk holdning til om bæredygtighed reelt er et mål for virksomhederne, eller om de mere bruger det som brandingstrategi, her benævnt greenwashing. Denne tilgang deles af den passive medarbejdergruppe, som er skeptiske overfor STARKs fokus på bæredygtighed, da de oplever de højere priser på bæredygtige materialer som den største barriere for mere salg af disse materialer. Derimod anses de aktive medarbejdere, bæredygtighedsstrategien som en mulighed for at vejlede deres kunder og derigennem øge salget og omsætningen i STARK. Herved trækker de aktive bæredygtighedsambassadører på den diskurs som Caldwell (1998) præsenterer i sin artikel, hvor han siger at den bæredygtige udvikling kræver handling for at kunne skabe forandring. De aktive medarbejdere ser sig selv som en aktiv deltager i udviklingen, da de bruger deres viden til at skabe en forandring hos deres kunder og derved øge salget af bæredygtige materialer.

Bæredygtighedsambassadørerne knytter bæredygtighed til klimaet, hvor deres fokus er på ressourceforbrug og udledning af CO<sub>2</sub>. Deres forståelse er relateret til byggematerialer og de mærkningsordninger som kendetegner disse, det er naturligt, da der internt i STARK er et stort fokus på disse certificeringer. Men de passive medarbejdere forholder sig kritisk til, om disse materialer faktisk er bedre for miljøet og oplever ikke sig selv som værende en del af denne udvikling.

Hos bæredygtighedsambassadørerne bliver det ikke nævnt nogle områder indenfor det sociale bæredygtighedsområde, hvorfor dette område ikke er en del af bæredygtighedsambassadørernes forståelse af bæredygtighed.

### Er der konsensus?

Specialelets tre aktører adskiller sig fra hinanden i deres forståelse af bæredygtighed, da de lægger vægt på forskellige parametre indenfor de tre analytiske bæredygtighedsområder. Det økonomiske aspekt er det mest fremtrædende hos alle tre aktører, men det er forskellige områder som fylder. Hos STARK artikuleres bæredygtighed som en mulighed for at skabe udvikling og vækst for virksomheden, mens BtB kunderne oplever at fokus på bæredygtighed er en udfordring for deres økonomiske vækst, da deres kunder er mest fokuseret på pris. Hos bæredygtighedsambassadørerne er begge oplevelser af, hvordan et øget fokus på bæredygtighed, vil påvirke mulighederne for vækst i byggebranchen også til stede. Men her opleves det økonomiske aspekt som den vigtigste motivation for at påvirke udviklingen hos deres kunder. Disse forskellige forståelser kan betragtes som ideologier, der hos den enkelte aktør tages for givet og dermed er indlejret i den diskursive praksis.

STARK og de aktive bæredygtighedsambassadører er i deres miljødiskurs fællesskabsorienteret, ift. at være aktive deltagere i den bæredygtige udvikling. Her gøres brug af "vi" som grundled i langt de fleste sætninger, og de bliver hermed en del af det fællesskab, som sammen skal løse klimaudfordringerne. Hvorimod BtB kunderne og de passive bæredygtighedsambassadører fralægger sig ethvert ansvar for denne udvikling, der anvendes udelukkende passivt sprogbrug og de refererer ikke til egne oplevelser eller handlinger.

Hos alle specialelets aktører er bæredygtighed nært relateret til certificeringer og mærkningsordninger på træ. Det er en naturlig kobling, da det er den tydeligste markør af bæredygtighed i miljøet omkring STARK. Hos både STARK og de aktive bæredygtighedsambassadører anvendes certificeringerne som en legitimering af bæredygtighed og de tillægges en positiv værdi for denne udvikling. Derimod anses disse mærkningsordninger som greenwashing af BtB kunderne samt de passive bæredygtighedsambassadører, denne gruppe udtrykker en massiv skepsis mod disse. Det skyldes iflg. Fairclough at aktørerne danner deres egne forståelser og ideologier på baggrund af de ideologier og praksis, som de udsættes for.

Den sociale bæredygtighed artikuleres udelukkende af STARK, og er relateret til arbejdsmiljø og FN's verdensmål. Derfor må det antages, at dette aspekt ikke indgår i BtB kundernes eller bæredygtighedsambassadørernes forståelse af bæredygtighed.

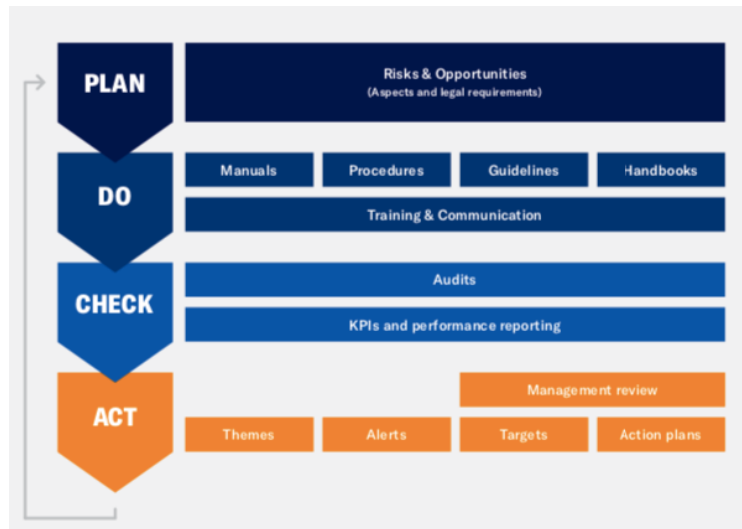
### Betydning for implementering

I dette afsnit vil det blive analyseret hvilken betydning disse forståelser af bæredygtighed har for implementeringen af STARKs bæredygtighedsstrategi i henhold til Staceys teori om komplekse responsive processer. Det vil tage udgangspunkt i Faircloughs tredje dimension, den sociale praksis. I nærværende speciale er den sociale praksis ikke relateret til samfundsstrukturer, men til specialets aktører og deres indbyrdes relation, da temaet for undersøgelsen er relevant i henhold til disse aktører. Fairclough mener at det er i analysen af forholdet mellem den diskursive praksis og den sociale praksis, at undersøgelsen finder sine endelige konklusioner.

### Opfattelser af strategi implementering og ledelse af denne

Først vil jeg undersøge hvordan STARK har til hensigt at lede og implementere bæredygtighedsstrategien i henhold til Staceys teoretiske perspektiv. Med det formål at kunne vurdere, hvilken betydning de forskellige forståelser af bæredygtighed har for implementeringsprocessen.

I Sustainability rapporten bliver der præsenteret et management system som er struktureret i fire trin; plan, do, check, act. Denne struktur er ledende for, hvordan der arbejdes med bæredygtighed i STARK.



(Bilag 3, s. 22)

Som det ses i ovenstående figur, er arbejdet med bæredygtighed knyttet til risikovurderinger, som foretages årligt med det formål at identificere nye spørgsmål til både interne og eksterne faktorer, lovgivning og interessenter. Disse eventuelle risici og muligheder håndteres gennem manualer, procedurer, retningslinjer og en præstation måles og vurderes herefter på ledelsesniveau. Denne tilgang er iflg. Stacey et udtryk for en traditionel tilgang til forandringer, hvor det er negativ feedback som leder til forandringer (Stacey, 1995: 478). Her er det ændringer i lovgivning eller krav fra omverdenen, der igangsætter ændringer i STARKs bæredygtighedsstrategi. Endvidere forsøger STARK at kontrollere denne forandring, ved at planlægge og kontrollere en proces, der skal skabe stabilitet på området. Denne planlægning og igangsættelse af nye retningslinjer, sker umiddelbart uden nogen form for involvering af medarbejdere uden for administrationen i STARK. Det kan iflg Stacey være en måde at mindske kompleksiteten i virksomheden på, da de sociale interaktioner er en proces styret af den menneskelige handlefrihed og derfor må betragtes som uforudsigelige og komplekse (Stacey, 2001: 5). Men samtidig ser jeg udnævnelsen af bæredygtighedsambassadørerne som et udtryk for, at STARK er bevidst om, at forandringer skal integreres i medarbejdernes daglige interaktion. Derfor kan dette initiativ forstås som en måde til at påvirke de komplekse sociale interaktioner blandt medarbejderne og derved skabe en gensidig påvirkning af dem som indgår i interaktionen (Stacey, 1995: 481). Ved at uddanne lokale ambassadører i STARKs opfattelse af bæredygtighed, som vil indgå i medarbejdernes daglige arbejdsprocesser, har STARK mulighed for at påvirke forståelsen af bæredygtighed i hele organisationen. Her mener jeg, at de aktive bæredygtighedsambassadører kan blive en vigtig part i STARKs implementering af

bæredygtighedsstrategien, da de vil kunne påvirke de lokale interaktioner i en positiv retning. Da alle bæredygtighedsambassadørerne er ansat i salgsafdelingen, vil de dagligt interagere med både kollegaer og kunder, hvorfor de vil kunne påvirke forståelsen hos begge grupper. Derfor mener jeg, at det er et stort problem for STARK, at udvælgelsen af bæredygtighedsambassadørerne ikke har været frivilligt valg for den enkelte. Da analysen af bæredygtighedsambassadørerne har vist at medarbejdernes interesse og viden er ledende for deres engagement i bæredygtighedsstrategien, hvorfor en manglende interesse kan være en barriere for implementeringen. Da disse medarbejdere ikke vil tage aktiv del i de interaktioner som foregår med kollegaer og kunder på daglig basis, men i stedet vil forholde sig passivt. Samtidig er uddannelsen af bæredygtighedsambassadørerne en mulighed for STARK, for at oplyse de passive medarbejdere om STARKs tanker og formål med bæredygtighedsstrategien og derigennem påvirke deres interesse og dermed engagement. Ifølge Stacey er det de lokale sociale interaktioner, som påvirker og skaber de globale mønstre i virksomheden, hvorfor det anses som værende essentielt for STARKs implementering af bæredygtighedsstrategien, at der er en fælles forståelse af begrebet bæredygtighed samt hvad formålet med denne strategi er. Disse lokale interaktioner har iflg Stacey størst betydning for virksomhedens udvikling, derfor er det væsentligt for STARK at være bevidst om BtB kundernes og bæredygtighedsambassadørernes forståelse af bæredygtighed, da det er disse aktører som gennem deres lokale interaktioner har den største påvirkning af STARKs udvikling og dermed implementeringen af bæredygtighedsstrategien. Her anser jeg det som værende vigtigt, at STARK ligeledes er vidende om hvilken forståelse af bæredygtighed som findes hos både BtB kunderne samt bæredygtighedsambassadørerne, da disse er styrende for den interaktion som foregår i den daglige praksis. Her er det ofte mærkningsordninger som er omdrejningspunkt for dialogen om bæredygtighed, da mange byggerier kræver specifikke certificeringer af materialerne for at opnå godkendelse. Disse ordninger er en del af alle specialtets aktørers forståelse af den miljømæssige bæredygtighed, hvilket skaber et fælles udgangspunkt for dialog. Dog er tilliden til disse mærkningsordninger forskellig; STARK og de aktive bæredygtighedsambassadører anser certificeringerne som værende pålidelige og en garanti for et bæredygtigt materialevalg. Derimod ser BtB kunderne og de passive bæredygtighedsambassadører med stor skepsis på disse, og betragter dem som branding i stedet for reelle bæredygtige tiltag, såkaldt greenwashing. Denne manglende tiltro til bæredygtighed som værende godt for miljøet, er ligeledes med til at påvirke de lokale interaktioner hos STARK, og hvis det er den fremherskende diskurs, vil det have en negativ effekt på implementeringen af bæredygtighedsstrategien.

## Konklusion

I dette afsnit vil jeg samle op på analysen og diskussionen, for at præsentere resultaterne som en samlet konklusion af specialets problemformulering: *Hvorvidt er der overensstemmelse mellem STARKs, BtB kundernes og bæredygtighedsambassadørernes forståelse af begrebet bæredygtighed og hvilke implikationer har det for implementeringen af STARKs bæredygtighedsstrategi?*

Jeg har gennem Faircloughs kritiske diskursanalyse undersøgt STARKs, BtB kundernes og bæredygtighedsambassadørenes forståelse af bæredygtighed. På baggrund af analysen kan det konkluderes at, alle tre aktører taler ind i en økonomisk og miljømæssig diskurs ift. bæredygtighed. Hvorimod den sociale bæredygtighed diskurs udelukkende bliver artikuleret i STARKs Sustainability Report, og slet ikke indgår i hverken BtB kunderne eller bæredygtighedsambassadørernes forståelse af bæredygtighed.

Den miljømæssige diskurs er tæt knyttet til certificeringer og mærkningsordninger på træ, som for STARK og de aktive bæredygtighedsambassadører anvendes som en garanti for et bæredygtigt materialevalg. Hvorimod BtB kunderne og de passive bæredygtighedsambassadører har mistillid til selvsamme ordninger, da de betragter dem som branding og ikke reelle bæredygtige tiltag, såkaldt Greenwashing.

Den økonomiske diskurs er den mest fremtrædende hos alle specialets aktører, men det er forskellige parametre som er de væsentligste. Hos STARK artikuleres bæredygtighed som en vækstfaktor, hvorimod BtB kunderne oplever at fokus på bæredygtighed er en udfordring for deres økonomiske vækst, da deres kunder er mest fokuseret på pris. Hos bæredygtighedsambassadørerne er begge oplevelser af, hvordan et øget fokus på bæredygtighed, vil påvirke mulighederne for vækst i byggebranchen til stede. Men her opleves det økonomiske aspekt som den vigtigste motivation for at påvirke udviklingen hos deres kunder. Der er dog ingen tvivl om, at økonomisk vækst er den største motivation for at satse på bæredygtighed hos alle specialets aktører, uanset deres forståelse af begrebet.

Afslutningsvis har jeg gennem Staceys teori om komplekse responsive processer undersøgt, hvilke implikationer de forskellige forståelser af bæredygtighed, har for implementeringen af bæredygtighedsstrategien i STARK. Ifølge Stacey er det de lokale interaktioner, som påvirker og skaber de globale mønstre i organisationer, hvorfor det anses som værende vigtigt for STARKs implementering af bæredygtighedsstrategien, at de er bevidste om de forskellige forståelser af bæredygtighed som findes hos BtB kunderne og bæredygtighedsambassadørerne, da den er styrende

for den interaktion som foregår i den daglige praksis. Her er det ofte certificeringerne som er udgangspunkt for dialogen om bæredygtighed. Disse ordninger er en del af alle specialets aktørers forståelse af den miljømæssige bæredygtighed, hvilket skaber et fælles udgangspunkt for dialog. Dog er tilliden til disse mærkningsordninger forskellig; STARK og de aktive bæredygtighedsambassadører anser certificeringerne som værende pålidelige og en garanti for et bæredygtigt materialevalg. Derimod ser BtB kunderne og de passive bæredygtighedsambassadører med stor skepsis på disse, og betragter dem som branding i stedet for reelle bæredygtige tiltag, såkaldt greenwashing. Denne manglende tiltro til bæredygtighed som værende godt for miljøet, er ligeledes med til at påvirke de lokale interaktioner hos STARK, og hvis det er den fremherskende diskurs, vil det have en negativ effekt på implementeringen af bæredygtighedsstrategien.

## Perspektivering

Dette speciale omhandler forståelsen af begrebet bæredygtighed hos STARK, deres BtB kunder og bæredygtighedsambassadører samt hvilke implikationer denne forståelse har for implementeringen af STARKs bæredygtighedsstrategi. Metodisk og teoretisk er analysen bygget op om Faircloughs kritiske diskursanalyse samt Staceys teori om komplekse responsive processer, der anvendes forskellige typer af empirisk data, STARKs Sustainability Report, et survey foretaget blandt STARKs BtB kunder samt interviews med fem af STARKs bæredygtighedsambassadører. Hvis jeg havde haft mulighed for at foretage etnografiske observationer i forskellige STARK butikker og derved kunne observere, hvordan specialets aktører agerer i interaktion med hinanden omkring bæredygtighed, kunne jeg have opnået en større indsigt i de interaktioner og mikro processer, der udspiller sig i den daglige praksis hos STARK. Og disse lokale interaktioner anser Stacey som værende essentielle for forståelsen af organisationer og dermed givet mere viden om mulighederne for implementeringen af bæredygtighedsstrategien. Der kunne derfor foretages en undersøgelse af, hvor langt STARK er kommet med implementeringen af strategien om 6-12 mdr. Og i relation hertil kunne det være spændende at undersøge, hvordan bæredygtighedsambassadørernes forståelse af bæredygtighed har ændret sig, efter de har gennemgået den interne uddannelse om bæredygtighed.

I arbejdet med specialet og gennem analysen af empirien, er der fremkommet en række nye temaer og problemstillinger, som kunne være interessante at studere i fremtidige undersøgelser. En problematik som er blevet meget tydelig for mig, er den skepsis som flere af specialets aktører udviser i forhold til bæredygtighed og de forskellige mærkningsordninger som knytter sig til begrebet. Her kunne det være interessant at undersøge, hvad denne skepsis kommer af? Ifølge de foretagne interviews (Bilag 5,7-13) er det en meget konservativ branche, og medarbejderne oplever at kunderne ikke er interesseret i den bæredygtige udvikling endnu, og derfor ikke aktivt opsøger viden herom. På baggrund heraf kunne det være oplagt at foretage en kvalitativ undersøgelse af kundernes forståelse af bæredygtighed, med det formål at opnå viden om hvad deres skepsis bunder i. Hertil kunne det undersøges om denne skepsis overfor bæredygtighed er særlig fremtrædende i byggebranchen eller om det også er gældende for den almene befolkning.



## Litteraturliste

Adolfsen, L. D. (2019). Milliardopkøb: *Stark Group køber sig til dobbelt størrelse*. Link: [https://www.retailnews.dk/article/view/661924/milliardopkob\\_stark\\_group\\_kober\\_sig\\_til\\_dobbelt\\_storrelse](https://www.retailnews.dk/article/view/661924/milliardopkob_stark_group_kober_sig_til_dobbelt_storrelse)

Andersen, M. H., Jørgensen, L. & Davidsen, S. (2016). Litteratur- og informationssøgning i samfundsvidenskaberne. I: Kristensen, C. J. & Hussain, M. A. (red). *Metoder i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg C, Samfundslitteratur.

Azizi, S., & Jeppesen, S. (2020). "*CSR in Developing Countries: Competing Perspectives on Businesses, their Roles, and Responsibilities*", in Lund-Thomsen et al. (editors), *Business and Development Studies: Issues and Perspectives* (pp. 235-256). Routledge

Basiago, A. W. (1995). Methods of defining 'sustainability', *Sustainable development*, vol. 3, s. 109-119.

Caldwell, L. (1998). The concept of sustainability: A critical approach, I: Lemons, J. Westra, L. & Goodland, R (Red.) *Ecological Sustainability and Integrity*, Kluwer Academic Publishers, s. 1-15.

Clement, S. L. (2017a). I respondentens sted: Forståelse, viden og hukommelse. I: Frederiksen, M., Gundelach, P. & Nielsen, R. S. (red). *Survey - Design, stikprøve, spørgeskema, analyse*. København, Hans Reitzels Forlag.

Clement, S. L. (2017b). Formulering af survey spørgsmål. I: Frederiksen, M., Gundelach, P. & Nielsen, R. S. (red). *Survey - Design, stikprøve, spørgeskema, analyse*. København, Hans Reitzels Forlag.

Consito (2014): *Bygningers klimapåvirkning i et livscyklusperspektiv*. Link: [https://concito.dk/files/dokumenter/artikler/bygningers\\_klimapaavirkning\\_endelig\\_270214.pdf](https://concito.dk/files/dokumenter/artikler/bygningers_klimapaavirkning_endelig_270214.pdf)

CSR.dk (2019). *Danske topledere: Bæredygtighed rykker nu for alvor ind på ledelsesgangene*. Link: <https://csr.dk/danske-topledere-b%C3%A6redygtighed-rykker-nu-alvor-ind-p%C3%A5-ledelsesgangene>

CSR.dk (2021). *Q og A Greenwashing*. Link: <https://csr.dk/q-greenwashing>

Danmarks Statistik (2020). *Danske virksomheder udleder mere CO<sub>2</sub>*. Link: <https://www.dst.dk/da/Statistik/bagtal/2020/2020-05-18-danske-virksomheder-udleder-mere-CO2>

Dansk Byggeri (2019a). *Bæredygtighed skal være en del af bygningsreglementet*. Link: <https://www.danskbyggeindustri.dk/nyheder/nyheder-2019/baeredygtighed-skal-vaere-en-del-af-bygningsreglementet/>

Fairclough, N. (1992). Text and Context: linguistic and intertextual analysis within discourse analysis. *Discourse and Society*, 3(2): 193-217.

Fairclough, N. (2003). *Analysing discourse – textual analysis for social research*. Routledge, London.

Fairclough, N. (2008). *Kritisk diskursanalyse*. København, Hans Reitzels Forlag

Hansen, T. B. (2020). *Byggebranchen kigger på en ny og ”fræk” model til CO<sub>2</sub> minimering*. Link: <https://sustainreport.dk/nyheder/byggebranchen-kigger-paa-ny-og-fraek-model-til-co2-minimering/>

Hildebrandt, S. & Brandi, S. (2006): *Forandringsledelse*. København, Børsens Forlag.

Jæger, B. (2013). *Mixed Methods*. I: Kristensen, C. J. & Hussain, M. A. (red.). *Metoder i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg, Samfundslitteratur

Jørgensen, M. W. & Phillips, L. (2013). *Diskursanalyse som teori og metode*. Samfundslitteratur & Roskilde Universitetsforlag.

Kvale, S & Brinkmann, S. (2015). Interview - *Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København, Hans Reitzels Forlag

Montabon, F., Pagell, M., & Wu., Z. (2016). Making Sustainability Sustainable. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2): 11-27

Moore, J. Mascarenhas, A. Bain, J. & Straus, S. (2017) Developing a comprehensive definition of sustainability, *Implementation Science*, vol. 12 (11): 1-8

Murphy, Tine. (2015): *Sensemaking - Introduktion til Karl Weick*. København, Hans Reitzels Forlag

Møller, N. (2020). *Virksomhedens sociale kapital - et mål for virksomhedens evne til fornyelse*. Link: <https://www.samarbejdsnaevnet.dk/index.php?id=44>

Nygaard, C. & Fredslund, H. (2015): *Forandringsledelse i et narrativt perspektiv*. København, Forfatterne og Dansk psykologisk Forlag

Olsen, P. B. (2013). Organisering. I: Fuglsang, L., Olsen, P. B. & Rasborg, K. (2013): *Videnskabsteori i Samfundsvidenskaberne - På tværs af fagkulturer og paradigmer*. Frederiksberg C, Samfundslitteratur

Olsen, P. B. (2015): Analysestrategi. I: Olsen, P. B. & Pedersen, K. (2015) *Problemorienteret projektarbejde*. Frederiksberg C, Samfundslitteratur

Pedersen, B. K. (2012): Socialkonstruktivisme. I: Juul, S. & Pedersen, B. K. *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - en indføring*. København, Hans Reitzels Forlag

Poulsen, B. (2016). Semistrukturerede interviews. I: Kristensen, C. J. & Hussain, M. A. (red.). *Metoder i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg, Samfundslitteratur

Rathlev, J., Hermansen, J. & Bay, H. (2017). *Dataindsamling. I: Frederiksen, M., Gundelach, P. & Nielsen, R. S. (red). Survey - Design, stikprøve, spørgeskema, analyse.* København, Hans Reitzels Forlag

Redclift, M. (2005). Sustainable Development (1987-2005): *An Oxymoron Comes of Age.* *Sustainable development*, vol. 13, s. 212-227

Rendtorff, J. (2019). *Philosophy of management and sustainability.* Emerald Publishing Limited, England

Stacey, R. D. (1995). The Science of Complexity: An Perspective for Strategic Change Processes. *Strategic Management Journal Vol. 16, No. 6, pp. 477-495.*

Stacey, R. D. (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations - Learning and knowledge creation.* London, Routledge

Stacey, R. D. (2002). Organizations as Complex Responsive Processes of Relating. *Journal of Innovative Management, GOAL/QPC*

Stacey, R. D. (2012). *Tools and Techniques of Leadership and Management - Meeting the challenge of complexity.* London, Routledge

Stark.dk (2021). *Bæredygtighed hos Stark.* Link: <https://www.stark.dk/Baeredygtighed>

World Commission on Environment and Development (1987). *Brundtland Rapporten, Our Common Future*

## Bilagsliste

- Bilag 1: STARK, Danmarks organisationsdiagram
- Bilag 2: Bæredygtighedsambassadører i STARK
- Bilag 3: Sustainability Report 2020, STARK Group
- Bilag 4: Interview guide
- Bilag 5: Transskribering af interview med Kent Fonseca
- Bilag 6: Kundeundersøgelse, BtB, spørgeskema
- Bilag 6a: Kundeundersøgelse, BtB, rapport
- Bilag 6b: Kundeundersøgelse, BtB, svar fra åbne kategorier
- Bilag 7: Transskribering af opfølgende interview med Kent Fonseca.
- Bilag 8: Transskribering af interview med bæredygtighedsambassadør 1
- Bilag 9: Transskribering af interview med bæredygtighedsambassadør 2
- Bilag 10: Transskribering af interview med bæredygtighedsambassadør 3
- Bilag 11: Transskribering af interview med bæredygtighedsambassadør 4
- Bilag 12: Transskribering af interview med bæredygtighedsambassadør 5
- Bilag 13: Studieforløbsbeskrivelse