



Høgskulen på Vestlandet

MSB210 - Masteroppgave

MSB210-01-2024-VÅR-FLOW assign

Predefinert informasjon

Startdato: 01-05-2024 12:00 CEST
Sluttdato: 15-05-2024 14:00 CEST
Eksamensform: Masteroppgave
Termin: 2024 VÅR
Vurderingsform: Norsk 6-trinns skala (A-F)
Flowkode: 203 MSB210 1 01 2024 VÅR
Intern sensor: (Anonymisert)

Deltaker

Kandidatnr.: 106

Informasjon fra deltaker

Antall ord *: 26822

Egenerklæring *:

Ja

**Jeg bekrefter at jeg har
registrert**

oppgavetittelen på

norsk og engelsk i

StudentWeb og vet at

denne vil stå på

vitnemålet mitt *:

Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 18
**Andre medlemmer i
gruppen:** 116

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller of

Nei



MASTEROPPGAVE

Bærekraftig ledelse i hotellbransjen

- En kvalitativ studie av hvordan ledelse praktiseres for å oppnå en bærekraftig hoteldrift

Sustainable Management in the Hotel Industry

- A qualitative study of how management is practiced to achieve sustainable hotel operations

Skrevet av

Mia Torp Nielsen og Synne Eide Bjørnebøle

Master i ledelse og innovasjon

Institutt for økonomi og administrasjon

Veileder Frode Løvlie

Innleveringsdato 29.05.24

Forord

Denne masteroppgaven er et resultat av flere års studier og personlig vekst. Vi har opplevd denne reisen som ekstremt lærerik, fylt med utfordringer, innsikt og dypere forståelse innen vårt fagområde. Samtidig har vi knyttet gode vennskap som vil vare livet ut.

Vi ønsker å benytte anledningen til å takke alle som har støttet og veiledet oss gjennom denne prosessen. Først og fremst vil vi uttrykke en stor takknemlighet til vår enestående veileder, Frode Løvlie. Din støtte, verdifulle innsikt og tålmodige veiledning har vært uvurderlige gjennom hele denne oppgaven.

Videre ønsker vi å takke familie og venner, som har vært en stabil, trygg og støttende faktor for oss gjennom alle disse årene med studier. Deres oppmuntring og forståelse har på mange måter vært avgjørende for at vi står her i dag med levert masteroppgave.

Til slutt vil vi takke alle våre informanter som har bidratt til denne studien. Deres villighet til å dele tid og erfaringer har vært essensiell for gjennomføringen av forskningen.

Vi er spent på hva fremtiden vil bringe, men er klare for å avslutte et flott kapittel og begynne på et nytt, fylt med muligheter og spennende utfordringer.

God lesing,

Mia Torp Nielsen og Synne Eide Bjørnebøle

Sammendrag

Denne masteroppgaven utforsker temaet bærekraftig ledelse, et emne av stor betydning i dagens samfunn. Å satse på bærekraft er ikke lenger et valg, men en nødvendighet for å sikre en levende, sunn og rettferdig verden for oss alle. Ved å integrere bærekraft i våre daglige liv og beslutninger, kan vi være med på å forme en bedre fremtid. Det handler ikke bare om å bevare naturressurser for fremtidige generasjoner, men også sikre en rettferdig fordeling av disse ressursene, fremme sosial rettferdighet og skape økonomisk vekst som ikke skader miljøet.

Bærekraftig ledelse handler om å skape økonomisk, sosial og miljømessig verdi ved å bruke ressurser fornuftig og effektivt, uten å ødelegge for fremtidige generasjoner. I forbindelse med bærekraft går studien inn på den tredelte bunnlinjen og viser til hvordan Strawberry forholder seg til den sosiale dimensjonen, den økonomiske dimensjonen og den miljømessige dimensjonen. Hovedfokuset ligger på bærekraftig ledelse, nærmere bestemt hvordan mellomledelsen bidrar til å oppnå en bærekraftig hotelldrift. Konkret vurderer vi i hvilken grad bærekraftig ledelse praktiseres i hotellkjeden Strawberry. For å belyse dette har vi tatt utgangspunkt i Ramus og Campbell sine teorier, som sier at visse lederatferder antas å bidra til økte bærekraftsprestasjoner i organisasjoner. Disse lederatferdene er innovasjon, kompetansebygging, kommunikasjon, informasjonsformidling, belønning og anerkjennelse og styring av mål og ansvar.

Studiens data er samlet inn gjennom dokumentanalyse, samt kvalitative intervjuer med utvalgte ledere og ansatte på to ulike hoteller i kjeden. Funnene våre indikerer at Strawberry i stor grad oppfyller alle lederatferdene som ifølge Ramus og Campbell skal bidra til en kultur som støtter bærekraftig drift. Lederne jobbet med en involverende tilnærming, og vektla informasjonsformidling, tillit og medvirkning i sin praktisering. Samtidig avdekker studien svakheter og forbedringspunkter i enkelte elementer av atferden blant lederne. Dette viser blant annet til det er viktig å tilpasse lederatferdene til bransjespesifikke krav, noe som tilsier at ikke alle lederatferdene er like sentral når det dreier seg om hotellbransjen.

Abstract

This master's thesis explores the topic of sustainable management, a subject of great significance in today's society. Embracing sustainability is no longer a choice but a necessity to ensure a vibrant, healthy, and just world for everyone. By integrating sustainability into our daily lives and decisions, we can help shape a better future. It is not only about preserving natural resources for future generations but also about ensuring a fair distribution of these resources, promoting social justice, and creating economic growth that does not harm the environment.

Sustainable management is about creating economic, social and environmental value by using resources wisely and efficiently without compromising the ability of future generations to meet their needs. In connection with sustainability, the study delves into the triple bottom line and examines how Strawberry addresses the social, economic, and environmental dimensions. The main focus is on sustainable management, specifically how the management contributes to achieving sustainable hotel operations. To illuminate this, we have based our analysis on the theories of Ramus and Campbell, which suggest that certain managerial behaviors are believed to enhance sustainability performance in organizations. These behaviors include innovation, competence building, communication, information dissemination, reward and recognition, and goal and responsibility management.

The data of this study were collected through document analysis and qualitative interviews with selected leaders and employees at two different hotels in the chain. Our findings indicate that Strawberry largely meets all the leadership behaviours that, according to Ramus and Campbell, are necessary to achieve sustainable management. The managers employed an inclusive approach, emphasizing information dissemination, trust, and involvement in their practices. However, the study also reveals weaknesses and areas for improvement in certain elements of the managers' behaviors. This indicates that it is important to adapt managerial behaviors to industry-specific requirements, suggesting that not all managerial behaviors are equally central when it comes to the hotel industry.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for tema	1
1.2 Problemstilling	2
2. Kontekst	5
2.1 Bærekraftsbegrepet	5
2.2 Hotellbransjen	6
2.3 Case-bedrift: Strawberry	7
3. Teorikapittel	9
3.1 Tidligere forskning	9
3.2 Bærekraft i virksomheter	10
3.2.1 Miljømessige forhold	12
3.2.2 Sosiale forhold	12
3.2.3 Økonomiske forhold	13
3.2.4 Oppsummering av dimensjonene	13
3.3 Bærekraftig ledelse	14
3.3.1 Ledelse	14
3.3.2 Nærmere om bærekraftig ledelse	15
Kultur	15
Lederatferder for å oppnå bærekraftig drift	16
3.4 Oppsummerende modell av teorikapittel	21
4. Metode	23
4.1 Forskningsdesign	23
4.2 Metodevalg	24
4.2.1 Kvalitativ intervju	24
4.2.2 Kvalitativ innholdsanalyse	24
4.3 Datainnsamling	25
4.3.1 Utvalg	25
4.3.2 Semistrukturerte dybdeintervju	26
4.3.3 Gjennomføring og transkribering av intervju	27
4.4 Dataanalyse	28
4.4.2 Analyseprosessen	28
Fase 1: Bli kjent	28
Fase 2: Kode	29
Fase 3: Generere temaer	29
Fase 4: Vurdere temaer	30
Fase 5: Definere og navngi temaer	30
Fase 6: Rapportskriving	31
4.5 Studiens kvalitet	31
4.5.1 Reliabilitet	31
4.5.2 Validitet	32
4.6 Etske betraktninger	33
4.6.1 Godkjenning fra SIKT	33

4.6.2 Samtykke	34
5. Funn og analyse	35
5.1 Den triple bunnlinjen i Strawberry	36
5.1.1 Den økonomiske dimensjonen (Profit)	36
5.1.2 Den sosiale dimensjonen (People)	37
5.1.3 Den miljømessig dimensjon (Planet)	38
5.1.4 Balansering av dimensjonene	39
5.2 Bærekraftig ledelse i Strawberry - lederatferder	40
5.2.1 Innovasjon	41
Tillate feil og eksperimenteringer	41
Oppfordre til nye ideer og forslag	42
Kontinuerlig forbedring	43
5.2.2 Kompetansebygging	44
Mulighet for utvikling av nye ferdigheter	44
Tilby tilstrekkelig opplæring og kurs	46
5.2.3 Kommunikasjon	47
Fremme åpen og direkte kommunikasjon	48
Oppfordre ansatte til å dele problemer og løsninger	49
5.2.4 Informasjonsformidling	50
Formidle det bærekraftige budskapet på en enkel og forståelig måte	50
Tilpasning av informasjon	51
Tilgjengeliggjøre informasjon	52
Begrunne beslutninger relatert til bærekraft	52
5.2.5 Belønning og anerkjennelse	53
Anerkjenne gode prestasjoner og feire suksesser	54
Ta i bruk bonussystemer og andre utmerkelse	54
5.2.6 Styring av mål og ansvar	55
Motivere og engasjere	55
Skape et eierskap til mål og resultater ved å gi innsikt	56
Ansvarliggjøre underordnede	57
5.2.7 Oppsummering av lederatferdene i Strawberry	58
5.3 Andre refleksjoner av resultatet	59
5.4 Implikasjoner for videre forskning	61
6. Konklusjon	62
7. Litteraturliste:	64
Vedlegg 1: Intervjuguide ledere	71
Vedlegg 2: Intervjuguide ansatte	74
Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informanter	77
Vedlegg 4: Godkjenning SIKT	80

1. Innledning

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke ledelse knyttet til bærekraft i en spesifikk bransje. Vi ønsker å utforske hvordan en virksomhet kan oppnå en bærekraftig drift, hvilke utfordringer som kan oppstå underveis, og ledernes betydning i slike prosesser. Vi vil fokusere på hotellkjeden Strawberry for å se hvordan bærekraftig ledelse praktiseres her. Selv promotere selskapet sin egen bærekraftsatsing aktivt, og vi vil derfor vurdere om og hvordan de lykkes med å lede sine ansatte gjennom bærekraftige initiativer.

1.1 Bakgrunn for tema

I dag står verden overfor store utfordringer knyttet til klimaendringer, humanitære forhold (kriser) og økonomisk uro. Skal vi klare å redde kloden, må vi sikre verden i en mer bærekraftig utvikling. En bærekraftig utvikling er en «utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (FN, 2023). Definisjonen legger spesielt vekt på fattiges behov for å få et godt og bedre liv, samt fokuset på at mennesker skal legge fra seg minst mulig fotavtrykk i naturen for å ikke påvirke naturressursene i fremtiden (FN, 2023). Det er dette som er bakgrunnen for FN sine 17 bærekraftsmål som ble lansert i 2015 (FN, 2024a). Målene ble laget på en demokratisk måte hvor land fra hele verden var aktivt involvert med selve utformingen av dem, og mer enn 7 millioner mennesker har kommet med innspill i prosessen. Bærekraftsmålene kan beskrives som verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030, og utgjør et helhetlig rammeverk for å omstille verden sosialt, miljømessig og økonomisk (Pedersen, 2021).

I Norge er det et stort fokus på bærekraftsmålene som setter miljø, økonomi og sosial utvikling i sammenheng både i samfunnet og næringslivet. For å nå målsettingene kreves omfattende endringer i måten enkeltindivider tenker og handler, hvordan private og offentlige virksomheter prioriterer og agerer, samt hvordan regioner og nasjonalstater etablerer rammeverk. Det fordrer, som det ofte fremheves, en stor dugnad, eller til og med et paradigmeskifte (Lund, et al., 2023). Etersom Norge er en oljenasjon og bidrar til å skape noen av utfordringene verden står overfor, har vi et betydelig ansvar for å redusere de negative konsekvensene av vår oljeutvinning (Pedersen, 2021).

Det foreligger i dag en forventning til at norske virksomheter skal være med å løse utfordringene vi står ovenfor. Mange virksomheter har eller er i ferd med å integrere bærekraftsmålene i sine forretningsstrategier, med et mål om å skape en sosial, miljømessig og økonomisk bærekraftig utvikling (Myhre og Vea, 2018). Både ledere og medarbeidere er med på å forme bedrifters arbeid med bærekraft, hvor selve ledelsen har en viktig rolle for å sikre bærekraft i egen virksomhet og legge til rette for at man kan utgjøre en forskjell. Næringslivet som helhet har fortsatt et godt stykke igjen, og miljøbevisste, nysgjerrige kunder og interessenter er med på å legge press på at bedrifter skal drive bærekraftig. Kunnskapsnivået blir stadig høyere hos folk der ute, og det stilles helt andre krav til det bedrifter faktisk gjør i dag enn tidligere (Lund, et al, 2023).

Temaet for denne masteroppgaven er bærekraftig ledelse. Bærekraftig ledelse er et komplekst begrep, som kort fortalt handler om å skape økonomisk, sosial og miljømessig verdi (se 3.4 for mer). Vi ønsker se nærmere på hvilke utfordringer og effekter et selskap møter i overgangen fra tradisjonell til bærekraftig hotellvirksomhet. Bærekraftige hoteller er mer enn bare en voksende reisebevegelse. Det er også raskt i ferd med å bli en prioritet og et moralsk imperativ ettersom ledere i større grad må beslutninger som er bra for hotellet, så vel som for samfunnet og miljøet (Legrand, et al., 2022). Bærekraftig ledelse i hotellbransjen er et viktig tema, da denne sektoren har en betydelig påvirkning på miljøet, lokalsamfunn og økonomi.

Selskapet vi skal se nærmere på er Strawberry. Bærekraft er et av de strategiske fokusområdene i Strawberry, hvor ambisjonene er å bli klimanøytrale i egen drift innen 2030, og samtidig redusere utslippene i egen verdikjede med 50 prosent (Strawberry, 2024e). Senest i 2023 ble Strawberry kåret til bransjevinner på Norsk bærekraftbarometer, og klatret samtidig 21 plasser på den totale listen. Forskningsprosjektet som er utført av Handelshøyskolen BI kalles Norsk bærekraftbarometer, og det er målt hvor bærekraftige norske bedrifter er sett fra kundens ståsted (Reiseliv, 2023). Dette kan gi et bilde på at Strawberry har bærekraft på agendaen sin og tatt steg i riktig retning. Det er derfor å anta at selskapet kan gi oss god innsikt i sine prosesser og deres ledelse av selve bærekraftsarbeidet.

1.2 Problemstilling

Vi ønsker å se nærmere på hvilke muligheter og utfordringer ledere står overfor når de setter bærekraft på agendaen i egen virksomhet. Bærekraft og bærekraftsledelse handler blant annet om å skape økonomisk, sosial og miljømessig verdi, også kalt den triple bunnlinjen (Zaharia,

2021). Tanken bak den triple bunnlinjen er at virksomheter ikke utelukkende skal måles ut fra økonomiske resultater, men også ut fra dens bidrag til samfunnet og miljøet (Elkington, 1998). Dette er nødvendig for å kunne oppnå langsiktig bærekraft, og ledere har en viktig rolle i denne sammenheng. Det er derfor ønskelig å rette søkelyset mot hvordan ledere i virksomheter kan jobbe effektivt og satse på bærekraft, noe som gjerne oppleves som en overveldende overgang for mange. Flere og flere kunder, store selskaper og investorer har satt bærekraft på dagsordenen, og virksomheter må i dag forholde seg regler og rammeverk i større grad enn tidligere (Andreassen, 2021). Dette tilsier at bedrifter må ta bærekraft på alvor og vite hvordan man kan lede ansatte i bærekraftige initiativer som gjøres i egen kontekst for å oppnå ønskede resultater. På bakgrunn av dette har vi valgt følgende overordnede forskningsspørsmål:

Hvordan praktiseres bærekraftig ledelse i Strawberry?

Videre har vi tatt utgangspunkt i to delforskningsspørsmål:

- *Hvordan jobber ledere i Strawberry med å balansere økonomiske, miljømessige og sosiale forhold for slik å bidra til en bærekraftig hoteldrift?*
- *I hvilken grad utviser ledere i Strawberry lederatferder som bidrar til en mer bærekraftig hoteldrift?*

Vi har avgrenset oppgaven til å undersøke mellomledelsen i Strawberry sine hoteller som opererer på det norske markedet. Vi har samlet inn data ved hjelp av dokumenter om Strawberry, som bærekraftsrapporter, og gjennomført kvalitative intervjuer med ledere og ansatte i selskapet. For å få et representativt utvalg, søkte vi informanter i to grupper: fire ledere (informantgruppe 1) og to ansatte (informantgruppe 2). I tillegg har vi gjennomført et ekspertintervju med ansvarlig for prosjektet "WeCare". Selv om vi ikke kan trekke bastante konklusjoner om hvordan bærekraftig ledelse fungerer i Strawberry, kan funnene våre likevel gi en indikasjon på hvordan dette blir praktisert. Samtidig er det viktig å merke seg at bærekraftig ledelse av ansatte i en hotellvirksomhet bare er en del av helhetsbildet, hvor det er mange andre faktorer som påvirker selskapets suksess. Blant annet opererer hotellbransjen i et marked med spesifikke rammebetingelser, inkludert lover og regler som må overholdes.

Strukturen for oppgaven er basert på fem kapitler: kontekst, teori, metode, analyse og funn, samt konklusjon. Vi vil først gå gjennom rammen for oppgaven, hvor vi ser nærmere på begrepet bærekraft, hotellbransjen og presenterer case-selskapet Strawberry. Videre vil vi fokusere på tidligere forskning og relevant teori tilknyttet bærekraftig ledelse. Vi vil spesielt se på den triple bunnlinjen og identifisere lederatferder som må ligge til grunn for å oppnå bærekraftig ledelse. I metodekapittelet vil det gis en beskrivelse og begrunnelse for valgene vi har gjort metodisk. Deretter vil kapittelet funn og analyse ta for seg diskusjon av funnene i lys av resultater som testes mot teori. Siste kapittel inneholder en konklusjon med en oppsummering av oppgavens hovedfunn og bidrag, samt anbefalinger for fremtidig forskning.

2. Kontekst

2.1 Bærekraftsbegrepet

Helt siden Brundtland-kommisjonens innflytelsesrike rapport *Vår felles framtid* ble offentliggjort på slutten av 80-tallet (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987) har den globale oppmerksomheten rundt bærekraft økt. Kommisjonen beskrev bærekraft som «utvikling som tilfredsstillers dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstillere sine behov» (FN, 1987). I senere tid har FN etablert begrepet *bærekraftig utvikling*, som setter fattigdomsbekjempelse, miljøvern og fremtidige generasjoners behov i sammenheng. Gjennom dette begrepet knytter man de tre bærekraftsdimensjonene (miljø, sosial og økonomisk bærekraft) sammen. Det er nettopp denne sammenhengen som ligger til grunn for FNs 17 bærekraftsmål og 169 delmål som ble vedtatt i 2015 (FN, 2024a). Bærekraftsmålene handler om å bekjempe fattigdom og sult, sikre alle tilgang til utdanning, rent vann, helsetilbud og å stoppe klimaendringene, samt å fremme fred og utvikle samarbeid for å nå målene (FN, 2024a).



Figur 1: FNs bærekraftsmål (FN-Sambandet, 2024a)

Grovt sett kan målene deles inn i fire grupper. Den første gruppen, mål 1-7, kalles for utviklingsmål. De handler om å bedre livsbetingelsene for alle. Den andre gruppen, mål 8-11, blir kalt for rettferdighetsmål og handler om å redusere ulikheter og sikre lik tilgang på grunnleggende tjenester. Den tredje gruppen, mål 12-15, kalles for miljømål. De handler blant annet om å beskytte livet på land og under vann. Til slutt har vi den fjerde gruppen, mål 16 og 17, som kalles institusjonsmål og går på tvers av alle de andre målene. De handler om å bygge velfungerende, samarbeidende institusjoner på alle nivå for å nå målene (Holden og Linnerud, 2021, s.43). Til tross for denne inndelingen, påpeker FN at målene er uatskillelige og glir over i hverandre (FN, 2024a).

2.2 Hotellbransjen

Tradisjonell hotelldrift refererer til den konvensjonelle måten hoteller har vært drevet på i lang tid før nyere teknologier og trender kom på markedet. Fundamentet i tradisjonell hotelldrift har lenge vært bygget på å gi kundene en best mulig gjesteopplevelse og opphold. Tidligere innebar en “best mulig gjesteopplevelse” at gjestene gjerne forventet mange artikler på hotellrommet, standardiserte tjenester som daglig rengjøring av rom, personlig service og fysiske fasiliteter. Denne situasjonen har endret seg betraktelig de siste årene. Mange hoteller har begynt å tilpasse seg nye trender som online bookingsplattformer, innsjekking med mobil og et økt fokus på bærekraft i gjesteopplevelsene. Disse endringene drives av teknologiske fremskritt, endrede forbrukertrender og økt globalisering. I tillegg samles det nå mer informasjon om gjestene, noe som åpner for muligheten til å tilpasse seg individuelle gjesters behov og preferanser, og dermed skreddersy opplevelsene deres (Campos et al., 2024).

Siden 2019 har salget av hotellrom i Norge økt betraktelig, og flere nye hoteller viser at bransjen satser stort til tross for tøffe økonomiske tider (NHOREiseliv, 2024). Basert på data fra det norske utvalget med hoteller som rapporterer til Benchmarking Alliance, er det fastslått at første halvår 2023 er det beste noensinne når det gjelder losjionsetning nominelt (Kristiansen, 2023). Dette indikerer en betydelig vekst. Samtidig oppfatter forbrukerne denne bransjen som dyktig innen bærekraftarbeid, ettersom den endte som nummer fire i konkurranse med 24 bransjer i en undersøkelse utført av Sustainable Brand Index (SBI) i 2023 (Hotellmagasinet, 2023).

Trendene i hotellbransjen endrer seg raskt, og det er derfor viktig å tilpasse seg kundenes verdier og ha en dynamisk overgang til en mer ansvarlig måte å drive virksomhet på. Bærekraft har blitt en sentral brikke i dagens hotellbransje og innebærer å innføre ulike praksiser som reduserer miljøpåvirkningen, fremmer sosialt ansvar og håndterer sosiale utfordringer (Campos et al., 2024). Dette er avgjørende for å bidra til å oppnå FN sine bærekraftsmål. Ettersom mange interessenter, inkludert ansatte og kunder, blir berørt av hotelldriften, vil en tydelig miljøinnsats medføre at både ansatte og forbrukere kan ta ansvarlige valg. Dette kan gjøres ved at gjester som er opptatt av klima og miljø, kan velge hoteller som opptre i tråd med deres ønsker og verdier (Leroux & Pupion, 2018).

En studie gjennomført av Susskind (2014) indikerer at 45% av hotellgjestene var villig til å betale mer for et rom som støtter bærekraftige program. Studien indikerer at hoteller kan få

økonomiske fordeler ved å utvikle og forbedre sin satsing på bærekraft ved å implementere fornuftige, men også forsiktige tiltak uten å skade gjestetilfredsheten (Susskind, 2014). Det vil si at det finnes gode muligheter for hotellbransjen å tilegne seg økonomiske fordeler ved å opptre mer miljøvennlig, samt bidra til bærekraftig utvikling. I den anledning er eksempler på tiltak som kan iverksettes knyttet til energisparing, matservering, vannforbruk og bruken av mer miljøvennlige materialer (Susskind, 2014).

I tillegg har Berezan og Raab (2013) gjennomført en studie for å teste og identifisere hvordan bærekraftige hotell sine praksiser påvirker tilfredshet og et ønske om å komme tilbake til hotellet. Resultatet av studien støtter forskningshypotesen som indikerer at når alt kommer til alt, vil en bærekraftig praksis ha en positiv relasjon til gjestetilfredshet og et ønske om å vende tilbake (Berezan og Raab, 2013). Det tilsier at det foreligger store muligheter i markedet til å oppnå konkurransefortrinn ved å iverksette tiltak for å tilby mer bærekraftige opphold.

Til tross for denne utviklingen, er det ofte kostbart for hoteller å legge om til en bærekraftig hotelldrift. En ulempe med bærekraftige løsninger er at de sjelden lønner seg på kort sikt (Haessler, 2020). Det er heller ikke garantert at man lykkes med selve implementeringen av bærekraftstiltak og effekten av dem. Dette medfører ofte risiko i form av at nødvendige investeringer kan ta tid og koste penger, noe som igjen fører til at kundene må betale en høyere pris for eget hotellopphold. Når man driver hotell, er man avhengig av sine kunder og å treffe deres behov. Derfor kan man potensielt miste noen kunder fra visse grupper, for eksempel den eldre generasjon, som kanskje ikke er like opptatt av bærekraft (Meland, 2022). Likevel tilsier forskning at bærekraft kan lønne seg på lang sikt (Brandslet, 2020).

2.3 Case-bedrift: Strawberry

Strawberry, tidligere Nordic Choice, er en hotellkjede med over 200 hoteller i Norden. Den overordnede strategien til Strawberry er delt inn i tre ulike punkter: People, Profit, Planet, referert til som Strawberry sin bunnlinje. Dette korresponderer med den triple bunnlinjen (se punkt 3.2). People er en grunnleggende del av kulturen deres og handler om menneskene de omgir seg med og hvordan man møter hverandre. Profit handler om bærekraft og valgmuligheter, som skal være et konkurransefortrinn og kan gi bedre lønnsomhet. Planet går ut på å redusere miljøpåvirkningen og beskytte planeten, noe de anser som en av deres viktigste oppgaver (Strawberry, 2024e).

Strawberry uttaler at de har en tradisjon og kultur for å gjøre mer enn det forventes, for sine gjester, medarbeidere, samfunnet og miljøet (Strawberry, 2024e). Et sentralt element i Strawberry sitt bærekraftsarbeid kalles for WeCare, som inkluderer 6 bærekraftige satsingsområder: klimafond, bærekraftig hoteldrift, matrevolusjon, mangfold, lokalt samfunnsansvar og etisk handel. Strawberry peker på forurensing, klimagassutslipp og sløsing av naturressurser som en stor trussel mot jorden. I den forbindelse legger det frem at de ønsker å være en foregangsbedrift og vise at klimapåvirkningen kan minskes, selv hos en stor hotellbedrift (Strawberry, 2024d).

Strawberry mener også at transparens er viktig (Strawberry, 2024d). Derfor har de innført sitt eget bærekraftprogram, "Sustainability Rating", via et system kalt PMI-GO Green Portal. Bærekraftskarakteren gis på en 10-poengsskala og gir et sammensatt bilde av hvordan hvert hotell arbeider for å forbedre spesifikke bærekraftsområder. En score på 8 av 10 anses som bra, mens 8,5 og høyere er meget bra. Indeksen på hotellnivå tilsvarer en sum av aktiviteter og resultater, som betyr at scoren indikerer hvor godt ferdigheter og vaner samsvarer etter PMIs beste praksis. Hvert hotell måles individuelt etter deres forutsetninger på områder som energiforbruk, avfall, matavfall, vannforbruk osv. Her vil ulike faktorer som blant annet hotellets størrelse, fasiliteter, alder og geografiske beliggenhet spille inn. Det vil være med på å individualisere scoren for hvert hotell. Betydningen av hvert område for den samlede scoren varierer etter viktigheten, hvor hovedscoren er en akkumulert verdi av alle områdene. Forbruket måles på en måte som gjør det sammenlignbart mellom alle hotellene Strawberry-kjeden, hvor hotellene også kan lære av hverandre (Strawberry, 2022).

Vi har (som tidligere nevnt) avgrenset oppgaven til å fokusere på bærekraftig ledelse i Strawberry sine hoteller i Norge. Strawberry har ulike typer hotellkonsepter som i hovedsak kan deles inn i Comfort, Quality, Clarion og selvstående hoteller. Disse hotellene har ulike merkevare og særpreg som skiller dem fra hverandre (Strawberry, 2024b). I denne oppgaven har vi valgt å ta utgangspunkt i to ulike hotellkonsepter, et Comfort Hotel og et Clarion Hotel. Comfort Hotel er urbant og rimelig. Merkevaren handler om at gjestene kun får det som er nødvendig for et hotellopphold og tilbyr rimelige hotellrom. Clarion Hotel er et dyrere hotell, som typisk ligger midt i byen og tilbyr et bredt spekter av tjenester (Strawberry, 2024f) (Strawberry, 2024g).

3. Teorikapittel

I dette kapittelet vil vi redegjøre for litteraturen vi har gjennomgått, og som vi vurderer som relevant for å kunne besvare vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Vi vil starte med å presentere tidligere forskning på bærekraft i virksomheter og mer spesifikt inn mot bærekraftig ledelse i hotellbransjen. Videre vil vi drøfte teorier og funn fra forskningen knyttet til bærekraft ledelse, hvor vi ser på ledelse, organisasjonskultur og lederatferder som må utvises - alt med fokus på bærekraftig praksis. Til slutt vil vi presentere en modell som oppsummerer gjennomgått teori og som videre brukes som et rammeverk i analysedelen.

3.1 Tidligere forskning

Etter å ha gjennomgått tidligere forskning om bærekraft i virksomheter finner vi studier med variert fokus og innhold. Store deler av forskningen viser blant annet til hvordan man kan gå frem ved å benytte og implementere ulike tiltak for å redusere utslipp og matsvinn, samt utnytte ressurser effektivt (Miljødirektoratet, 2024). I tillegg finnes det forskning som baserer seg på og undersøker hvilke ulike faktorer som spiller inn på om virksomheter presterer mer eller mindre bærekraftig (Sørengaard og Digre, 2023). Etter gjennomgang av flere ulike artikler som omhandler bærekraft har vi opparbeidet oss en grundig forståelse av hva som er forsket på tidligere, og dermed hva som finnes av muligheter for oss til å utforske videre.

Bærekraft er et mye omstridt tema, som stadig er i fokus ettersom det påvirker alle mennesker og virksomheter i hele verden (FN, 2023). For å kontekstualisere nærmere har vi også gjennomgått spesifikk litteratur knyttet til bærekraft i hotellbransjen. Her finner vi i hovedsak forskning knyttet til effekten av implementeringen av miljøinitiativer, og ulike fremgangsmåter for å sikre en mer bærekraftig drift. I den forbindelse peker forskning på at organisasjonskultur ofte er et sentralt element, derfor har vi sett videre på studier som knytter bærekraft, ledelse og kultur sammen. I tillegg finnes det forskning som inkluderer at lederens ferdigheter kan styrke forholdet mellom miljøet og konkurransefortrinn, noe som er interessant når det knyttes til bærekraft.

Blant den tidligere forskning vi har gjennomgått finner vi Rehman et al. (2023) som har utført en studie med formål om å måle bærekraftig i hoteller gjennom å fokusere på hotellenes miljøinitiativer med innflytelsen fra ansattes miljøvennlige atferd. Med andre ord er det en studie som ser på hvordan hoteller presterer når det gjelder bærekraft, med fokus på både

miljøinitiativer og ansattes atferd, samt hvordan strategiene som implementeres påvirker denne dynamikken. Studiens funn demonstrerer at miljøinitiativer signifikant forbedrer hotellets bærekraftige prestasjon, men ignorerer muligheten for at initiativ, strategier og ansattes oppførsel kan endre seg over tid (Rehman, et al., 2023). Dermed kan det være fornuftig for fremtidige studier å inkludere ledere av de ansatte, altså de som er ansvarlig for deres oppførsel med tanke på bærekraft.

Innenfor litteraturen om bærekraft beskrives ledelse som et viktig element (Morioka og Carvalho, 2016). Blant annet finner Metcalf og Benn (2013) at ledere og måten de utøver sitt lederskap på er av essensiell betydning for hvordan bærekraft adopteres og integreres i organisasjonen. Hart et al. (1995) fant tilsvarende i sin studie, mer spesifikt at ledere sine ferdigheter kan styrke forholdet mellom ressurser knyttet til miljø og konkurransefortrinn. Studien bygger på en ressursbasert teori, og forsøker å å fylle et tomrom ved å foreslå en naturbasert forståelse av virksomheter. Denne forskningen viser til konkurransefortrinn basert på tre sammenkoblede strategier; forebygging av forurensing, produktansvar og bærekraftig utvikling (Hart et al, 1995).

Selv om forskningslitteraturen viser til at ledere spiller en viktig rolle for å fremme bærekraftsinitiativer i organisasjoner, er omfanget av hvordan norske ledere i virksomheter forstår og praktiserer bærekraft i sin kontekst noe begrenset. Dette er basert på litteratursøk vi har utført, med forbehold om at det er begrensninger i utvalget. Som leder må man derfor ofte navigere seg frem i et nytt og ukjent terreng. Dette vil trolig få økt oppmerksomhet med årene som kommer og krever bred forståelse og evne til rask omstilling (Regjeringen, 2023). Vi ønsker dermed å bidra til å fylle et gap i forskningen ved å utforske hvordan ledere i en konkret norsk bedrift (Strawberry) og bransje (hotell) arbeider med bærekraftig ledelse. Spesielt vil vi undersøke hvilke lederatferder som er avgjørende for å motivere og engasjere ansatte til å handle bærekraftig i samsvar med selskapets uttalte verdier. Videre anser vi at vår forskning har potensial til å gi verdifull innsikt i hvordan ledere bør opptre for å ha mulighet til å oppnå en mer bærekraftig hoteldrift.

3.2 Bærekraft i virksomheter

For å sikre en bærekraftig utvikling legger samfunnet et økt press på ledere og organisasjoner til å håndtere utfordringer og problemstillinger knyttet til økonomisk, miljømessig og sosial bærekraft. Den norske regjeringen har i sin Stortingsmelding fra (2021-2022) spesifisert at

norske organisasjoner har et ansvar for å rette fokuset på bærekraft (Lund et al., 2023). Konkret fremkommer det at:

Norske virksomheter skal ta sin del av det markedet som bærekraftsmålene utløser. Derfor vil vi legge til rette for et marked der det lønner seg å tenke bærekraftig – gjennom reguleringer og krav som ivaretar bærekraftig utvikling, og ikke minst ved å etterspørre grønne, innovative og bærekraftige løsninger (Meld. St. 40 (2020–2021), s. 8).

Videre presiseres det at bedriftsledere og andre beslutningstagere «*hele tiden må spørre seg om de aktivitetene, beslutningene, prosjektene og produksjonene man vil iverksette*», bidrar til sosial, miljømessig og økonomisk bærekraft. Alle de tre dimensjonene er like viktige» (Meld. St. 40 (2020–2021), s. 8).

Arbeidslivets organisasjoner har med andre ord blitt tildelt et medansvar for å bidra til Norges realisering av bærekraftsmålene. Selv om flere av målene allerede er oppfylt i Norge, gjenstår det fortsatt mye arbeid (FN, 2024a). Statistisk sentralbyrå (SSB) sine globale indikatorer for bærekraftsmålene viser at Norge står overfor utfordringer med å nå flere av målene, hvor de som ligger dårligst an til nå er nr. 12 *ansvarlig forbruk og produksjon*, nr. 13 *stoppe klimaendringene*, 15 *livet på land* (FN, 2024a). Et av de viktigste problemene i Norge er at det ofte prioriteres å utnytte naturens ressurser fremfor å bevare økosystemer og naturmangfold, noe som gjør det vanskelig å nå bærekraftsmål 15. I tillegg eksporteres det mye olje og gass (som undergraver muligheten til å nå bærekraftsmål 13), det kastes store mengder elektronisk utstyr og det spises mye kjøtt (som gjør det vanskelig å nå bærekraftsmål 12) (FN, 2024a). Dette er alle eksempler på bærekraftsmål som norsk næringsliv kan bidra til å oppnå.

En undersøkelse utført av PWC finner at bærekraftsmålene om å stoppe klimaendringene og å sikre ansvarlig næringsliv og økonomisk vekst er de målene som flest selskap definerer som vesentlige for deres virksomhet (Holden og Linnerud, 2021, s.281). Samtidig melder Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) om at noen av de mest relevante bærekraftsmålene er knyttet til målsettingene innen klima (nr. 13), energi (nr.7), hav (nr. 14) og matsikkerhet (nr.2). Dette er fordi NHO mener at norsk næringsliv besitter en spisskompetanse innenfor disse områdene og derfor kan være med å påvirke fremtidige bærekraftige løsninger (Myhre og Vea, 2018).

For å realisere FN sine bærekraftsmål og ha et strategisk fokus på bærekraft må bedrifter evne å balansere de tre dimensjonene i den triple bunnlinjen (Linnerud og Holden, 2021, s.201). Den triple bunnlinjen ble introdusert av Elkington på 1990-tallet, og har hatt betydelig innflytelse på forskning, organisasjoner, næringsliv og samfunn (Slaper og Hall, 2011). Vi vil videre gå nærmere inn på hva som inngår i de økonomiske, sosiale og miljømessige forholdene. Selv om disse kan sees på hver for seg, er det ønskelig at bedrifter ser de i sammenheng med hverandre (Lund et al., 2023). Dimensjonene vil senere i oppgaven brukes til å illustrere hvordan ledere i Strawberry forholder seg til den triple bunnlinjen.

3.2.1 Miljømessige forhold

Den miljømessige dimensjonen handler om organisasjoner sin påvirkning på miljø og naturressurser (Baumgartner og Ebner, 2010). Klimaendringene fører til at samfunnene vi lever i må endres, både for å forhindre ytterligere oppvarming, og for å tilpasse oss de endringene som skjer. Klimakrisen er summen av alle utfordringene som verden står overfor som følge av klimaendringene (FN, 2024b). Essensen i denne dimensjonen er å integrere miljøhensyn i virksomhetens drift og beslutningsprosesser for å fremme en bærekraftig utvikling. Dette kan omfatte en rekke faktorer som for eksempel sikre effektiv bruk av energiressurser, redusere klimagassutslipp og minimere det økologiske fotavtrykket (Alhaddi, 2015).

3.2.2. Sosiale forhold

Når det kommer til de sosiale forholdene finnes det forskjellige meninger om hvilke faktorer som inngår i denne dimensjonen i den triple bunnlinjen. Noen av faktorene som kan knyttes til begrepet er: helse, lik tilgang til ressurser og goder, inkludering, medvirkning, tilhørighet og trygghet (Regjeringen, 2022). Det vil si at den sosiale bunnlinjen handler om en bedrifts påvirkning på ulike interessenter, internt og eksternt. Sachs (1999) mener at sosial bærekraft må hvile på grunnleggende verdier som rettferdighet og demokrati og går ut på å skape merverdi for samfunnet og egne ansatte. Det kan gjøres ved å legge til rette for mangfold på arbeidsplassen og i verdikjeden, for å slik skape positive ringvirkninger for samfunnet (Alhaddi, 2015). For å lykkes og holde seg i markedet i lang tid må bedrifter ta ansvar for egne handlinger i alle sine forretningsaktiviteter (Baumgartner og Ebner, 2010).

3.2.3 Økonomiske forhold

Den økonomiske dimensjonen handler om å oppnå lønnsomhet og bærekraftig vekst ved å sikre økonomisk trygghet for mennesker og samfunn. Dette innebærer å vurdere hvordan virksomheten genererer inntekter og håndterer kostnader på en ansvarlig og bærekraftig måte (Holden og Linnerud, 2021, s.201). Økonomisk bærekraft omfatter generelle aspekter ved en organisasjon som må respekteres, ved siden av miljømessige og sosiale aspekter, for å forbli i markedet over tid. For å få til dette bør fokuset være rettet mot innovasjon og teknologi for å skape mer miljøvennlige løsninger, som også kan lønne seg økonomisk. Derfor bør ledelsen ikke kun konsentrere seg om økonomiske resultater, men også andre dimensjoner på en måte som fremmer dens evne til å støtte fremtidige generasjoner (Alhaddi, 2015).

3.2.4 Oppsummering av dimensjonene

For å oppsummere dimensjonene må en bedrift være økonomisk lønnsom for å overleve. Dette innebærer å ha større inntekter enn utgifter, slik at resultatet over tid er positivt. Samtidig må man ha et fokus utover sin egen lønnsomhet, både når det kommer til påvirkning på miljø og samfunn (Linnerud og Holden, 2021, s.202). Vi ser i gjennomgangen av de ulike dimensjonene at arbeid med de økonomiske forholdene ofte inkluderer et arbeid med de andre forholdene. Et eksempel på dette er hvordan man kan jobbe med å redusere utslipp, bidra til lokalsamfunnet og ha fokus på langsiktig lønnsomhet i arbeidet man ønsker å gjennomføre.

Ledere av virksomheter som setter bærekraft på agendaen må blant annet evne å balansere dimensjonene i den triple bunnlinjen. Men, hvordan skal man vektlegge økonomiske, sosiale og miljømessige forhold? Crews (2010) peker på at en sentral utfordring med den triple bunnlinjen er at det er en tendens til at dimensjonene er noe motstridende, med konkurrerende interesser. Dette resulterer i at man må legge vekt på avveininger av dimensjonene, i stedet for på en synergistisk tilnærming hvor man søker gjensidig gevinst. Problemet blir forsterket ettersom både ledere og ansatte i en virksomhet har ulikt fokus og kompetanse på de tre dimensjonene, som også samler inn data som er relevant for seg (Crews, 2010, s.15). En annen utfordring for ledere er å ta informerte og bevisste beslutninger på vegne av organisasjonen. Når det kommer til bærekraft, skal ledere ofte gjenkjenne og akseptere en ny virkelighet der enkle svar og raske løsninger er vanskelig å finne (Jonash, 2005; Crews, 2010, s. 16-19).

3.3 Bærekraftig ledelse

Bærekraft og ledelse har de siste årene vist seg som vesentlige faktorer i mange bransjer, også i hotellbransjen. Ettersom vi tidligere har definert hva som inngår i selve bærekraftsbegrepet, vil vi først gå inn på generell ledelsesteori, før vi ser på organisasjonskultur og gjennomgår ulike lederatferder, for å belyse det vi ønsker å undersøke, nemlig bærekraftig ledelse i Strawberry.

3.3.1 Ledelse

Ledelse har gjennom årene vært et tema av stor interesse og kan betraktes som et fenomen på grunn av dens kompleksitet og dynamikk. I den tradisjonelle ledelseslitteraturen har forskere opp gjennom årene foreslått ulike definisjoner av begrepet ledelse. I den engelske litteraturen er det vanlig å skille mellom begrepene “leadership” og “management”. Leadership skal utpeke en visjon, gi inspirasjon og støtte folk til å gjøre ting, mens management forvalter ressursene og organiserer selve driften i det daglige (Toor & Ofori, 2008). I vår oppgave vil vi ta utgangspunkt i *management*, forstått som mellomledelse, når vi refererer til ledelse, ettersom vi er ute etter ledere som rapporterer til høyere instanser og er med å utføre og kontrollere den daglige driften. Fundamentet i “management” er å skape verdi for kunder ved å hjelpe ansatte til å bli og være produktive og innovative med en felles innsats i og for virksomheten (Magretta, 2012).

Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at ledelse er en atferd et individ utviser med den hensikt i å påvirke medarbeidernes tanker, atferd og holdninger. De mener også at hensikten med ledelse er å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål og motivere dem til å yte mer, samtidig som de trives i arbeidet (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.405). Gjøsund og Huseby (2018) beskriver, i likhet med Jacobsen og Thorsvik, at påvirkning og måloppnåelse er to viktige faktorer i begrepet ledelse. De utdyper at ledere må være bevisst på sin rolle når det kommer til mellommenneskelige forhold og hva som kreves for at de ansatte skal jobbe som et effektivt team for å nå mål (Gjøsund og Huseby, 2018, s.119). Dette understreker også By (2005), som i tillegg hevder at et sterkt lederskap er essensielt for at virksomheter skal overleve dagens uforutsigbare omgivelser, samt klare å holde seg konkurransedyktige (By, 2005, s. 369).

Schermerhorn et al. (2020) med flere er enige om at ledelse er en prosess som inneholder funksjoner som å planlegge, organisere, lede og kontrollere ressurser slik at bedriften når sine mål (Schermerhorn et.al, 2020, s.145) (Hjortmo, 2023). Planleggingsprosessen går ut på å sette mål og bestemme hvordan man skal nå dem. Som leder må man også tilrettelegge for oppgaver, mennesker og ressurser som trengs for å utføre oppgaver, og komme med tiltak for å sikre ønskede resultater. Ifølge Schermerhorn et.al. engasjeres funksjonene kontinuerlig ettersom en leder beveger seg fra oppgave til oppgave, mulighet til mulighet og problem til problem (Schermerhorn et.al, 2020, s.146).

3.3.2 Nærmere om bærekraftig ledelse

Innen bærekraftslitteraturen fremheves ledelse som et sentralt element. Vi ønsker å se nærmere på begrepet bærekraftig ledelse, samtidig som vi vil trekke frem ulike faktorer som påvirker utførelsen av bærekraft, deriblant kultur. En bærekraftig drift er vanskelig å oppnå uten ansattes involvering og engasjement, noe som gir ledere et betydelig ansvar i slike prosesser. Derfor har vi valgt å særlig fokusere på hvilke lederatferder som fremmer bærekraft i organisasjoner.

Forskning peker på at ledelse er en sentral driver for den bærekraftige utviklingen i en organisasjon, og at ledelse derfor er et viktig virkemiddel for å lykkes med å sikre en bærekraftig drift (Metcalf og Benn, 2013) (Ones og Dilchert, 2012). Bærekraftig ledelse handler om å skape en økonomisk, sosial og miljømessig verdi ved å bruke ressurser fornuftig og effektivt, uten å ødelegge for fremtidige generasjoner (Baumgartner og Rauter, 2017). Flere forskere peker på at bærekraftig drift av virksomheter er både komplisert og komplekst, og derfor noe som stiller strenge krav og evner til ledelse (Tjønndal et al. 2023) (Metcalf og Benn, 2013). Metcalf og Benn (2013) mener en bærekraftig leder må kunne tenke gjennom komplekse problemer, engasjere grupper i dynamiske organisasjonsendringer og ha høy emosjonell intelligens (EI) for å håndtere de personlige følelsene knyttet til kompleksitet. Ledere og lederskap er nøkkelfortolkere av hvordan bærekraften til organisasjonen knyttes til de bredere systemene organisasjonen sitter i, og i utførelsen av denne koblingen kreves det egne ferdigheter og atferder (Metcalf og Benn, 2013).

Kultur

En annen viktig del av det å være leder er å skape en kultur som inkluderer en bærekraftig praksis på arbeidsplassen. Kort forklart handler organisasjonskultur om «slik gjør vi det hos

oss» (Deal og Kennedy, 1982). Et sentralt kjennetegn ved de fleste definisjoner av organisasjonskultur er at de har et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i den samme organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s.123). Dette spiller en avgjørende rolle for å oppnå bærekraftig utvikling innen økonomiske, miljømessige og sosiale sammenhenger, og er en sentral faktor for å lykkes som selskap (Packalen, 2010).

Balmer et al. (2007) hevder at en bærekraftig drift krever en positiv endring i bedriftskulturen. Etter hvert har overholdelse av bærekraftsspørsmål fått en økt betydning, siden det anses å være et uttrykk for bedriftens atferd som lar en organisasjon skille seg ut fra konkurrentene. Spesielt kan utviklingen av en organisasjonskultur som omfavner bærekraftsspørsmål virke som en kraftig kilde til bærekraftig konkurransefortrinn (Kandampully, 2007). Det kan også hevdes at en effektiv organisasjonskultur kan påvirke forholdet mellom ledere og ansatte ved å styrke tilliten mellom de og sannsynligvis påvirke sistnevntes organisatoriske forpliktelse og ytelse (Justwan, 2018). I tillegg trekker Kyndt (2013) frem at læringsnivået til ansatte i mange tilfeller er høyere når man får tillit til å gjøre oppgaver alene. Da tar man gjerne et større ansvar og eierskap over oppgaven, noe som kan være en kilde til motivasjon og medføre en større innsats for å lykkes (Kyndt, 2013).

I forbindelse med bærekraftig drift er det stort behov for en kultur som støtter, motiverer og engasjerer, slik at arbeidet får mening og føles viktig for hver og en i bedriften. Dette innebærer å få alle i selskapet til å handle i tråd med bedriftens mål og verdier. Schein (2006) har utført omfattende forskning på kultur og hevder at kultur er kjerne-konseptet i det å administrere og forbedre organisasjonsmessig atferd, noe som er lederens oppgave (Schein, 2006). Det er derfor viktig at lederen har en atferd som påvirker en god kultur, som igjen vil kunne ha positiv påvirkning for å lykkes med bærekraft i organisasjoner.

Lederatferder for å oppnå bærekraftig drift

Jacobsen og Thorsvik (2019) beskriver ulike lederatferder et individ utviser med den hensikt i å påvirke medarbeidernes tanker, atferd og holdninger i en bærekraftig retning. Lederatferd viser til hvilken tilnærming en leder benytter seg av når vedkommende utøver ledelse (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 460). En måte å kategorisere ulike lederstiler på er i relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse. Oppgaveorientert går ut på at ledere i stor grad har fokus på mål, som innebærer å strukturere arbeidet for seg selv og medarbeidere. Denne lederstilen skjer ofte ved at ledere tar beslutninger uten at medarbeidere blir involvert i

prosessen, og kommunikasjonsstilen bærer preg av å gi ordre (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s.414). En relasjonsorientert lederstil handler om at ledere aktivt går inn for å involvere medarbeidere i beslutninger, ved å være hensynsfull og støttende (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s, 414). De to lederstilene er motpoler for å forstå ulike typer ledelse, og det finnes mange ulike varianter av ledelse innenfor de to ytterpunktene. Hvilken av de som gir best resultat er situasjonsavhengig.

Campbell (1994) utførte en studie som legger frem ulike lederstiler som skal føre til lærende organisasjoner, som igjen skal legge grunnlaget for en god organisasjonskultur. Ramus (2002) bygger videre på denne teorien ved å inkludere bærekraft som et resulterende element av ulike lederatferder. Studien til Ramus viser til visse lederatferder som støtter implementering av bærekraftige initiativer og har betydning for ansattes atferd i slike prosesser. I studien ble det gjennomført intervju av femti ansatte i fem ulike bedrifter. Resultatet viste at en støttende lederatferd kan øke sannsynligheten for at ansatte opptrer bærekraftig på arbeidsplassen, da det kom frem at ansatte som følte støtte fra sin leder var mer tilbøyelig til å prøve nye initiativer enn de som ikke følte støtte fra sin leder. Ut ifra dette ble det avdekket seks lederatferder som ledere må utvise for å sikre og støtte ansattes deltakelse i bærekraftige utviklingsaktiviteter. Disse er oppsummert i tabellen under:¹

Lederatferder	Forklaring
Innovasjon	Oppfordre til nye ideer, eksperimentering og læring
Kompetansebygging	Støtte til opplærings- og utdanningsaktiviteter
Kommunikasjon	Oppfordre ansatte til å kommunisere forslag, tanker og kritikk
Informasjonsformidling	Dele viktig virksomhetsinformasjon med ansatte
Belønning og anerkjennelse	Bruke formelle belønninger og ros for å gjenkjenne og forsterke ønsket medarbeideratferd
Styring av mål og ansvar	Bruke mål for å dele prestasjoner med ansatte

¹ Tabell 1 er basert på Ramus (2002).

Ramus sin forskning, som er bygget på Campbell sitt arbeid fra 1994, har vært innflytelsesrik i mange ulike settinger og arbeidet har blitt sitert av flere forfattere og studier som omhandler miljøpolitikk og samfunnsansvar (Mishra, 2017) (Amjad, et.al, 2021). Dette reflekterer dens betydning for å forstå både bedrifters bærekraftsforpliktelse og betydningen av ledernes rolle i slike situasjoner. Vi anser derfor denne forskningen som sentral i vår oppgave ettersom det vises til en tydelig sammenheng mellom de ulike lederatferdene, en god organisasjonskultur og en organisasjons bærekraftige prestasjon. Vi vil videre gå nærmere inn på hva som inngår i de ulike lederatferdene, og peke på viktige lærdommer fra ulike ledere og organisasjoner som kom frem i studiens resultat.

- **Innovasjon.** Den første lederatferden vi skal ta for oss handler om innovasjon. Siden innovasjoner per definisjon er kreative ideer fra enkeltpersoner (Amabile et al.,1996), følger det at ledere som ønsker innovative løsninger fra ansatte må gjøre det akseptabelt å ta risiko og fokusere på kontinuerlig forbedring. Ledere som ønsker å støtte ansattes innovasjon for å forbedre deres miljøytelse, har derfor et sett med ferdigheter. Disse ferdighetene går ut på å oppmuntre til nye ideer, eksperimentering og læring fra ulike mennesker, avdelinger, og andre organisasjoner (Ramus, 2002, s. 155). Campbell (1994) fremmer også at ledere som ønsker å støtte innovasjon, innehar et sett med spesielle ferdigheter. Disse lederne signaliserer gjennom sin atferd at de er åpne for nye miljømessige ideer, samt fremmer nytenkning. Blant annet er disse lederne flinke til å spørre ansatte regelmessig om kreative ideer, utforme team for å jobbe med problemløsning eller utvikling, og gi ressurser og annen støtte til prosjekter for mer bærekraftige initiativer (Campbell, 1994, s. 12).
- **Kompetansebygging.** Den andre leder atferden er kompetansebygging, som innebærer at ledere støtter opplæring og utvikling av ansattes ferdigheter. Det dreier seg om at organisasjonen generelt burde ta initiativ på å gi de ansatte tilstrekkelig opplæring rundt bærekraft, slik at de opparbeider seg nødvendig kunnskap og kompetanse. Lederne må derfor fokusere på å legge til rette for og støtte opplæring av de ansatte. Et annet tegn på en kompetansebyggende lederatferd, er at lederen stadig ser etter lærings situasjoner for ansatte, som kurs eller mentorer for å sikre at de får opplæring i nye ferdigheter som er ment å hjelpe med å finne løsninger på problemer (Ramus, 2002, s.155-156). Campbell (1994) legger til at identifiserte prestasjonsgap blant de ansatte blir sett på som læringsmuligheter, på bakgrunn av dette vises det til

at ledere i disse tilfellene burde oppfordrer til ulike opplæringsprogrammer som kurs, utdanning, samtaler og forretningsbesøk. Ved å gjøre dette signaliserer de tydelig at de og organisasjonen bryr seg om å gi de ansatte den nødvendige kunnskapen og kompetansen til å delta i løsningen av miljøproblemer. Blant annet handler dette om at lederne jevnlig bruker evalueringssamtaler til å diskutere ansattes opplæringsbehov innen bærekraft.

- **Kommunikasjon.** Den tredje lederatferden er kommunikasjon, og går ut på at ledere bør oppfordre til og skape en kultur preget av åpenhet. Det dreier seg om å kommunisere, men også lytte til sine ansatte. Det er en sentral faktor for at de ansatte skal legge frem forslag i form av bærekraftige løsninger, som kan gagne hele virksomheten og skape et arbeidsmiljø for flere kreative tiltak og initiativ. For å sikre at gode løsninger avdekkes, må ledere involvere medarbeidere og skape diskusjon rundt beslutninger og eventuelle problemer. Slike ledere verdsetter innspill fra ansatte i organisasjonen uavhengig av avdeling, og lytter med et åpent sinn både til positive og negative innspill. Samtidig fremmer ledere tillit hos ansatte gjennom en åpen kommunikasjonsstil, hvor de svarer ærlig på spørsmål selv om svaret ikke er det de ansatte ønsker å høre (Ramus, 2002, s.156). Campbell (1994) fremmer også en åpen og spørrende kommunikasjonsstil for å skape et arbeidsmiljø der ansatte bidrar med sine kreative miljøløsninger. For eksempel blir ikke disse lederne truet eller defensive når det kommer kritikk eller kommentarer fra ansatte, men de lytter heller med et åpent sinn til miljøkommunikasjon, og oppmuntrer de ansatte til å dele ideer med andre ledere og avdelinger i selskapet.
- **Informasjonsformidling.** Denne lederatferden går ut på at ledere gir informasjon på en enkel og forståelig måte. Dette innebærer å formidle problemer og bærekraftsutfordringer på en klar og tydelig måte, og samtidig bruke ulike informasjonssystem for å dele miljørapporter, mål, utslippsdata og andre relevante målinger mellom ansatte. Informasjonen skal være lett tilgjengelig for både internt og eksternt publikum, og ledere skal opplyse om hva de trenger å vite og hvor de kan få informasjonen de ønsker (Ramus, 2002, s. 156). Videre informerer de om betydelige endringer i organisasjonen og hvorfor og hvordan endringsprosessen skal foregå (Ramus, 2002, s.156). Campbell (1994) understreker viktigheten av å skaffe informasjon som grunnlag for beslutninger og endringer, og ser på overføring av

denne kunnskapen som avgjørende for å gi mening og trygghet til ansatte. For å formidle det bærekraftige budskapet internt i organisasjonen kan ledere ta i bruk hjelpere (assistenter) for å delegerer informasjon til medarbeidere og slik fordele noe av ansvaret.

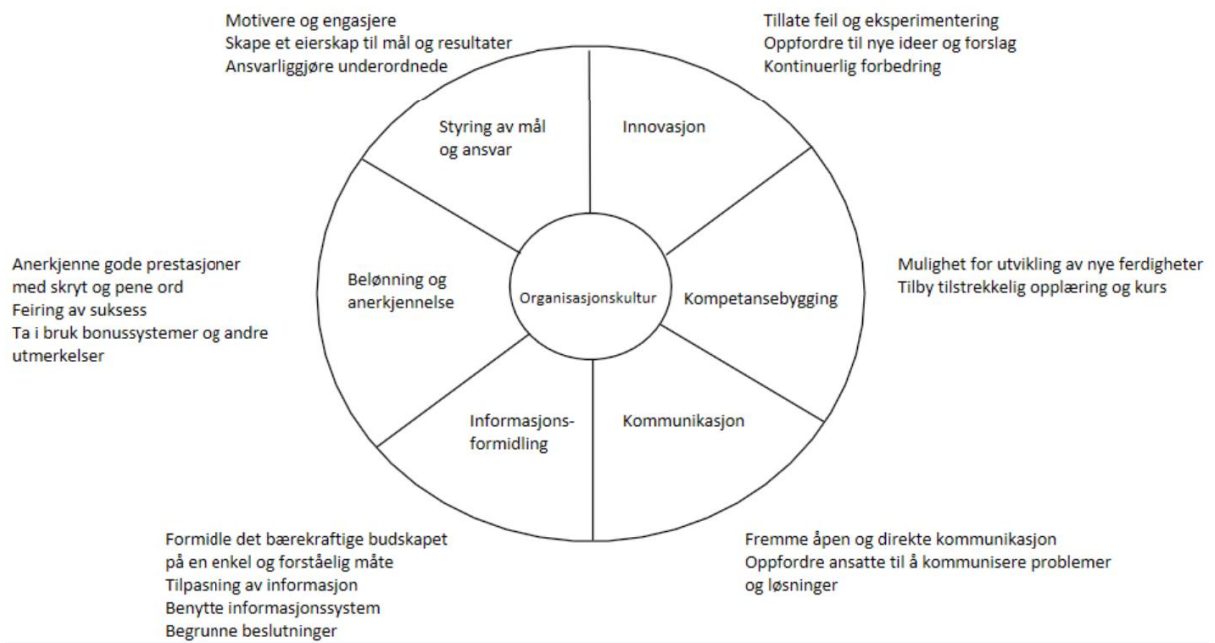
- **Belønning og anerkjennelse.** For å belønne og anerkjenne ansatte innsats, ser ledere etter muligheter til å rose gode ideer og spesielle bidrag med skryt og pene ord. Slik viser lederne takknemlighet og anerkjenner gode prestasjoner. De irettesetter aldri en ansatt for feil, men fortsetter å bidra til å motivere ansatte til å finne løsninger på miljøproblemer. Videre bruker de selskapets bonussystemer og andre utmerkelse for å belønne ansatte som oppnår og overgår deres miljømål, både på individ- og avdelingsnivå. For eksempel viser disse lederne til miljø-suksesser under vanlige personalmøte, og feirer suksess og fremgang mot mål (Ramus, 2002, s.156). Campbell (1994) mener ledere bør anerkjenne de individuelle talentene til ansatte i stedet for å behandle mennesker som en homogen gruppe. Videre understrekes han viktigheten av å gi eller oppfordre til synlig belønning som for eksempel lønnsøkning eller forfremmelse når noen har prestert ut over det som forventes.
- **Styring av mål og ansvar.** Den siste lederatferden vi skal ta for oss er styring av mål og ansvar. Ledere bruker målsetninger som engasjerer og motiverer de ansatte når det kommer til bærekraftsarbeid. Studien viste at dersom ansatte har et eierskap til initiativene har man større sannsynlighet for å lykkes. Ved å ha stor tro på deres evne til å levere, kan de ansatte føle at deres deltakelse er med på å utgjøre “en forskjell”. Disse lederne snakker regelmessig med ansatte for å vurdere fremgang mot mål og for å tilby hjelp og veiledning underveis. De tar også i bruk kvalitative og kvantitative tiltak for å nå mål (Ramus, 2002, s.156). Campbell (1994) mener at mål er et viktig virkemiddel som ledere bør ta i bruk, men da er det også nødvendig å ha gode måleverktøy på plass som kan forsterke positive resultater og minimere negative utfall. Ved å gjøre dette signaliserer lederne tydelig at de og organisasjonen er åpne om fremgang og resultater (Campbell, 1994, s. 13). I tillegg inkluderes de ansatte i prosessen med å bli mer bærekraftig ved å påføre de et ansvar vedrørende implementering av tiltak, problemløsning og når viktige avgjørelser skal tas (Ramus, 2002, s. 156).

Oppsummert er det ledernes ansvar å skape og kommunisere mål, samt utforme strategier og konkrete tiltak for at organisasjonen skal nå disse målene. De bør også være støttende, for å muliggjøre opprettelsen og opprettholdelsen av et organisasjonssystem som er mottakelig for bærekraftigsledelsespraksis (Ramus, 2002, s. 155-156). I tråd med dette har forskning også vist at leders negative atferd mot bærekraftsinitiativer, og da ikke-støttende atferd, kan hemme ansattes innsats (Harris og Crane, 2002).

3.4 Oppsummerende modell av teorikapittel

Vi har basert på de teoretiske perspektivene og elementene som er diskutert tidligere, konstruert en oppsummerende modell som tar sikte på å besvare det overordnede forskningsspørsmålet vedrørende praktiseringen av bærekraftig ledelse i Strawberry. I modellen har vi foretatt operasjonalisering av de ulike lederatferdere som vil brukes i analysen for å vurdere denne praksisen. Selv om operasjonaliseringen ikke er komplett og kanskje ikke inkluderer alt som er nødvendig, foreslår vi at bærekraftige ledere og organisasjoner vil oppføre seg annerledes enn de som er mindre forpliktet til bærekraft. Dermed har vi valgt å fokusere på hva vi anser som de viktigste elementene som Ramus stiller til ledere for å ha en atferd som fremmer en bærekraftig drift. Disse lederatferdene har vist seg å være nyttige i organisasjoner og er tett sammenvevd (Ramus, 2002, s. 155-156). Dersom de ulike elementene praktiseres vil det kunne bidra til å oppnå en organisasjonskultur som støtter bærekraft og ivaretar både økonomiske, sosiale og miljømessige hensyn.

Vi kan oppsummere at lederne har en tendens til å ha en åpen og spørrende kommunikasjonsstil, foreta kontinuerlige justeringer etter hvert som ny informasjon kommer, samt belønne og anerkjenne ansatte som legger ned en ekstra innsats (Ramus, 2002) (Campbell, 1994). Gjennom denne tilnærmingen kan vi få en dypere forståelse av hvilke spesifikke lederatferder som er mest effektive når det kommer til å sikre bærekraft i hotellbransjen, samtidig som modellen vil bidra til å identifisere både styrker og mulige forbedringsområder i Strawberry.



Figur 2: Elementer ledere må praktiseres for å oppnå en bærekraftig drift som integrerer økonomiske, sosiale og miljømessige forhold. Basert på Campbell (1994) og Ramus (2002).

4. Metode

I dette kapittelet redegjør vi for studiens forskningsdesign og metodiske tilnærming som anses som relevant for å besvare problemstillingen og våre forskningsspørsmål. Deretter presenterer vi vår datainnsamling og -bearbeiding, før vi gir en beskrivelse av utvalgsmetoder, informanter og intervjuguide. Kapittelet inkluderer også en gjennomgang av hvilke analysemetoder vi har tatt i bruk og hvordan denne prosessen har foregått. Til slutt gjennomfører vi en egenvurdering av studiens kvalitet og etiske betraktninger tilknyttet forskningen, og hvordan vi har gått frem for å vektlegge dette.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om å organisere forskningsaktivitet, inkludert innsamling av data, med formål om å innhente informasjon som skal besvare bestemte forskningsspørsmål (Easterby-Smith, et al., 2021 s. 8). Det skilles mellom tre hovedtyper forskningsdesign: eksplorerende design, som dreier seg om å utforske, ved at det foreligger mangelfull informasjon og derfor er det ønskelig å lære mer, deskriptiv design som er beskrivende, hvor man er opptatt av å finne årsaker eller teste hypoteser og kausalt design som fokuserer på årsakssammenheng ved utførelse av eksperimenter (Johannessen et al., 2020 s. 323).

Forskningsdesignet kan også innebære en kombinasjon av disse kjennetegnene (Saunders et al., 2009). Det er selve problemstillingen til studien som legger føringer på hvilket design man velger i gjennomføringen av forskningen. Ettersom vi undersøker bærekraftig ledelse i et bestemt selskap, vil vårt forskningsdesign i hovedsak være deskriptivt da vi ønsker å gjenspeile situasjonen som den er i Strawberry. Det kommer av at vi først og fremst vil beskrive hvordan bærekraftig ledelse praktiseres i selskapet ved å sammenligne med gitt teori. I tillegg vil designet bære preg av eksplorerende ettersom vi ønsker å utforske “best practice” og strategier som ledere kan ta i bruk for å lykkes med bærekraft. Vi må derfor ha en åpen tilnærming etter hvert som vi opparbeider oss erfaringer og samler inn data. Det vil si at vår studie vil ha både et deskriptivt og eksplorerende design, ettersom vi ikke utelukkende forsøker å gi en beskrivelse eller se på årsaker, men en kombinasjon av disse.

For å best mulig besvare våre forskningsspørsmål, har vi valgt å benytte oss av casestudie (Yin, 2018). Vi har Strawberry som case, men har tatt utgangspunkt i to ulike hoteller i kjeden. Innad i disse hotellene har vi intervjuet et utvalg av informanter som består av ledere

og ansatte. Tilgangen på informanter er stor ettersom Strawberry innehar flere hundre hoteller, noe som gir oss mulighet til å intervju personer som er involvert i fenomenet. Dette gir bredde og god tilgang på data, og medfører at hotellene også kan sammenlignes. Samtidig er det mulig å se på dem med kritiske øyne, hvor hensikten med casestudien er å koble dette mot funn fra vår dokumentanalyse (Yin, 2018).

4.2 Metodevalg

Hvilken metode man velger avhenger av forskningens problemstilling og hva som er forskningens hensikt (Ringdal, 2018). Kvalitativ metode er egnet dersom man ønsker dypere innsikt i et fenomen. Analyser av kvalitative data tar sikte på å oppnå en helhetlig forståelse av spesifikke forhold og benytter data uttrykt som tekst (Grønmo, 2016, s.356). Vår forskningstilnærming innebærer kvalitativ metode som består av dybdeintervjuer, samt kvalitativ innholdsanalyse. Vi vil slik kunne få god innsikt i bærekraftsarbeidet til Strawberry ved å benytte tilgjengelige dokumenter (strategier, rapporter, nettsider osv.) som et supplement til intervjuene. I henhold til vår problemstilling ønsket vi å tilegne innsikt og belyse hvordan lederne jobber med å sikre bærekraft i Strawberry, hvor egne erfaringer og opplevelser vil bli vektlagt. Vi vil slik kunne gå i dybden på selve lederskapet av bærekraftige initiativer, samt hvilke utfordringer og effekter som eventuelt oppstår.

4.2.1 Kvalitativ intervju

Kvalitativ intervjuing er en velegnet metode for å samle inn data som gir innsikt i hva folk gjør, og hva de tenker om det de gjør (Easterby-Smith et al, 2021, s.134). Slike data kan bidra til å gi innblikk i hvordan verden og fenomenet ser ut fra informantenes ståsted. Et intervju er en samtale mellom to eller flere personer med det formål å besvare en rekke spørsmål (Grønmo, 2016, s.171). Gjennom detaljerte beskrivelser ønsker vi å få aktuell informasjon til å svare på problemstillingen vår, samt rette søkelyset på hvilke strategier man kan ta i bruk for å lykkes med bærekraftig ledelse. Med utgangspunkt i dette vurderte vi intervjuer som passende til vårt formål.

4.2.2 Kvalitativ innholdsanalyse

I tillegg til kvalitative intervjuer, valgte vi å gjennomføre innholdsanalyser. Innholdsanalyse er en systematisk undersøkelse og fortolkning av et datamateriale (Cohen et al., 2007). Dokumenter vi har analysert er bærekraftsrapporter og årsrapporter utført av WeCare, samt

innhold som står på Strawberry sin egen nettside. Dokumentene ble valgt på bakgrunn av deres relevans og styrke som informasjonskilde om bærekraft i Strawberry, og ble vurdert som rimelig troverdige kilder ettersom de er offentlige dokument. Tjora (2020, s. 184) uttaler at det er viktig å være klar over at dokumentene ofte er produsert til andre formål enn forskning. I vårt tilfelle brukes dokumentene som et supplement til intervjuene, slik at vi blant annet kan finne ut hva som ligger bak tallene som Strawberry publiserer, og om de gjør det de faktisk sier at de gjør. Det er viktig å presisere at når vi analyserte dokumentene var hensikten å finne vår egen tolkning opp mot problemstillingen, og vi forventet ikke at dokumentene skulle svare direkte på problemstillingen til vårt forskningsprosjekt.

4.3 Datainnsamling

Datainnsamling handler om å skaffe til veie dataene som skal analyseres for å svare på problemstilling og forskningsspørsmål, og innebærer en utvelgelse av hvem som skal være med i studien og hvordan studien skal gjennomføres (Johannessen, et al., 2020, s.24). Hvert steg i datainnsamlingen må være godt gjennomtenkt ettersom dette har betydning for forskningens resultater (Johannessen et al., 2020, s. 26). Vi vil først redegjøre for utvalget i forskningen vår, før vi utreder hvordan vi har gjennomført dybdeintervjuene.

4.3.1 Utvalg

Det å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse, er en viktig del i all samfunnsforskning (Johannessen et al., 2020, s. 57). Utvalget i en studie refererer til hvem som deltar i forskningen. Rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser har et klart mål og bygger på systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut fra analytiske formål er mest relevant og interessant (Grønmo, 2016, s.103). Vi benyttet et strategisk utvalg, som vil si at vi tenkte gjennom hvilken målgruppe som måtte delta for å få nødvendige data, før vi valgte ut personer fra denne målgruppen (Johannessen et al., 2020, s.59).

Videre tok vi i bruk snøballmetoden for å få nok informasjon om fenomenet vi studerer. Snøballmetoden er en utvalgsmetode hvor en begynner med et utvalg kontakter som gradvis øker ved at forskerne får tips fra de første kontaktene om nye informanter som bør kontaktes (Tjora, 2020, s.134). For å komme i kontakt med aktuelle informanter, benyttet vi oss av nettverket til en av masterstudentene, som selv er ansatt i Strawberry. Hun hadde personlig kjennskap til en leder på et av hotellene, noe som har vært viktig i prosessen med å få tilgang

til informanter, ettersom lederen videre satt oss i kontakt med andre relevante personer i selskapet som. Vi tok kontakt med personene via e-post. Dette medfører at utvalget vårt består av to ulike hoteller, ettersom vi fikk tilgang på kontaktpersoner som jobber her.

Informantene våre er ansatte og ledere i Strawberry som kan si noe om bærekraft i sammenheng med ledelse. Det at informantene har ulike posisjoner på hotellene de jobber på, gir ulike synsvinkler og perspektiver på fenomenet. Utvalget av hotellene er ulike med tanke på plassering (location) og merkevare. Samtidig anså vi det som relevant å ha et ekspertintervju med leder for bærekraft arbeidet WeCare i Strawberry. Dette spesielt med tanke på utdyping av det som kommer frem i den kvalitative innholdsanalysen. Oversikt over gjennomførte intervjuer med de ulike informantene, samt intervjuform, er illustrert i tabellen under:

Informantgruppe 1	Intervjuform
Leder 1	Ansikt-til-ansikt
Leder 2	Ansikt-til-ansikt
Leder 3	Ansikt-til-ansikt
Leder 4	Google Meet
Informantgruppe 2	
Ansatt 1	Ansikt-til-ansikt
Ansatt 2	Ansikt-til-ansikt
Manager of sustainability (WeCare)	Google Meet

Tabell 2: Oversikt over informanter

Vi vil i hovedsak fokusere på informantgruppe 1 i analysedelen, men også omtale informantgruppe 2 der dette er relevant. Det er viktig å merke seg at når vi omtaler informanter i analysedelen, refererer vi til ledere, og vi vil presisere når vi bruker ansatte eller WeCare lederen sine uttalelser.

4.3.2 Semistrukturerte dybdeintervju

Vi gjennomførte semistrukturerte dybdeintervju for å hente inn primærdata. Semistrukturerte intervjuer er gjerne løst strukturert med noen forhåndsbestemte spørsmål og tema, samtidig som det er tilrettelagt for fleksibilitet underveis. På den måten blir man ikke for låst til

intervjuguiden, og intervjueren kan bevege seg frem og tilbake (Tjora, 2020, s. 184). Selv om vi hadde utarbeidet intervjuguide på forhånd, ble ikke denne fulgt slavisk. Enkelte spørsmål ble utelatt, samtidig som vi i noen tilfeller stilte oppfølgingsspørsmål hvor vi anså dette som relevant. Dybdeintervjuene ble gjennomført med ledere og ansatte som innehar ulike stillinger i Strawberry for å få bedre innsikt i fenomenet bærekraftig ledelse. Intervjuene blir derfor en tolkning av deres praksis, og det er ikke sikkert dette oppleves likt av alle som jobber i selskapet (se avsnitt 4.5.2).

4.3.3 Gjennomføring og transkribering av intervju

Som tidligere nevnt benyttet vi oss av en intervjuguide i gjennomføringen av de semistrukturerte intervjuene. Ettersom vi hadde to ulike informantgrupper, utarbeidet vi to ulike intervjuguides, en som var rettet til ledere og en til ansatte². Hensikten med intervjuguidene var å sikre at vi hentet inn relevant datamateriale på bakgrunn av vårt tema og forskningsspørsmål (Johannessen et al., 2020, s.111).³

Før vi startet med å holde selve intervjuene fortalte vi om oss selv og prosjektet, før informantene fikk introdusere seg selv. Vi var begge to til stede under intervjuene, hvor den ene hadde hovedansvaret for å avholde intervjuet, mens den andre tok notater. Alle intervjuene hadde en varighet på 30-45 minutter og ble enten avholdt fysisk ansikt-til-ansikt eller virtuelt via Google Meet. For å sikre at vi nedtegnet all relevant informasjon, samt våre inntrykk og vurderinger fra intervjuene, tok vi umiddelbart håndskrevne notater som ble transkribert etter hvert intervju (Johannessen et al., 2020, s.118)⁴. Vi anså det derfor ikke som nødvendig med lydopptak.

De virtuelle intervjuene var ikke mulig å gjennomføre fysisk grunnet lokasjon og sykdom hos et av intervjuobjektene. Likevel fikk vi mulighet til å tolke kroppsspråk og annen ikke-verbal informasjon gjennom video. Imidlertid opplevde vi dårlig forbindelse under det ene intervjuet, noe som gjorde samtalen ujevn og det var derfor vanskelig å opprettholde flyt. Dette kan potensielt ha resultert i at noe informasjon ikke har blitt oppfattet. Vi stilte oppfølgingsspørsmål der vi var usikre på om vi hadde forstått informasjonen riktig.

² WeCare leder fikk litt andre spørsmål enn de andre lederne.

³ Se vedlegg 1 og 2 for de to intervjuguidene.

⁴ Direkte sitater brukt i oppgaven er parafraiseringer basert på nedskrevne notater.

4.4 Dataanalyse

Dataanalysen vår vil forklare hvordan data vil bli analysert og hvordan dette vil gi svar på de sentrale spørsmålene i forskningen vår (Easterby-Smith, et al., 2021, s. 150). Kvalitative studier samler inn store mengder data, og det var derfor viktig for oss å bli godt kjent med datamaterialet. Vi vil videre beskrive vår analysetilnærming og redegjøre for selve analyseprosessen.

4.4.1 Refleksiv tematisk analyse

Vi har organisert datamaterialet vårt i en såkalt refleksiv tematisk analyse (TA) (Braun og Clarke, 2022) Dette betyr at vi i de transkriberte intervjuene identifiserte mønstre eller temaer, samt likheter og ulikheter mellom informantenes utsagn. Dette medførte at vi fikk en god oversikt og bedre forståelse av det fenomenet vi studerer. Samtidig er vi bevisst at dette blir vår tolkning av Strawberry sin praksis og at forskere kan ha ulik forbakgrunn som påvirker studiens resultater. Refleksiv tematisk analyse innebærer at forskerens subjektivitet kan virke inn på hvordan analysen utføres og tolkes, noe vi også anerkjenner (Braun og Clarke, 2022, s.13). Likevel er denne metode velegnet til vår studie på bakgrunn av at vi har et eksplorativt forskningsdesign som undersøker hvordan bærekraftig ledelse praktiseres i Strawberry. Dermed har vi mulighet til å holde oss tett til dataene.

4.4.2 Analyseprosessen

I analyseprosessen av datamaterialet valgte vi å ta utgangspunkt i Braun og Clarke (2022) sine veiledende faser for gjennomføring av refleksiv tematisk analyse. Guiden består av seks faser som innebærer *(1) å bli kjent med datamaterialet, (2) Kode, (3) generere temaer, (4) vurdere temaer, (5) definere og navngi tema og (6) rapportskrivning*. Vi vil gå nærmere inn på de ulike fasene og forklare hvordan prosessen har vært for oss.

Fase 1: Bli kjent

Den første fasen går ut på å lese om transkripsjonene flere ganger og gjøre notater (Braun og Clarke, 2022, s.3). Det første steget av analyseprosessen treffer under selve datainnsamlingen og den påfølgende transkriberingen av datamaterialet. Etter alle intervjuene var gjennomført, og transkribert fikk vi en umiddelbar nærhet til datamaterialet som kom til god nytte i det videre arbeidet. Vi tok separate notater til hvert av intervjuene, ettersom vi anså det som en mulighet for at vi ville plukke opp ting som den andre ikke klarte og motsatt. På den måten

utnyttet vi verdien av å være to, og brukte hverandre som en utfyllende kraft for å sikre oss best mulige notater og dermed grunnlag for videre arbeid med datamaterialet. I etterkant av hvert intervju skrev vi en utfyllende oppsummering ved bruk av begge sine notater. I tillegg tok vi oss god tid til å diskutere inntrykket vi fikk etter hvert intervju, og hva som var hovedpunktene. Dette medførte at vi satt igjen med et transkribert intervju i form av tekst etter hvert enkelt intervju. Etter at alle intervjuene var gjennomført brukte vi flere dager til å arbeide med transkriberingene, og så de opp mot notatene som ble tatt til ethvert intervju. Etter flere gjennomlesninger og diskusjoner oss i mellom fikk vi stadig nye tanker og ideer, noe som medførte en følelse av eierskap til datamaterialet.

Fase 2: Kode

Etter bli-kjent fasen kommer fasen for koding av datamaterialet for å opprette et solid grunnlag for temautvikling. Her identifiseres segmenter av dataene som er interessante, relevante og meningsfulle for valgt forskningsspørsmål (Clarke og Braun, 2022, s.9). I refleksiv TA er koding en prosess. For oss foregikk kodingen på to ulike nivåer: semantisk og latent. Semantiske koder fanger hovedsakelig eksplisitt meningsinnhold, og holder seg derfor på overflaten. Latente koder går mer i dybden og beskriver et mer konseptuelt, implisitt og abstrakt meningsinnhold. Som Braun og Clarke (2022) påpeker er ikke dette to tydelige adskillige kodekategorier, men at de heller bør anses som motpoler langs et kontinuum. På bakgrunn av personlige preferanser valgte vi å først kode intervjuene etter hotellet informantene tilhørte, dette ved hjelp av ulike elektroniske dokumenter. Videre sorterte vi innholdet etter valgt teori, som for eksempel Ramus lederatferder. På den måten var det lett for oss å kode dataene, og videre benytte dataen på best mulig måte. Vi valgte å kode dataene inn under ulike temaer eller viktige begreper uavhengig av hverandre, for å sitte igjen med to ulike forslag som kunne sammenlignes. Dette er noe vi mener har styrket kodingen av vårt datamateriale.

Fase 3: Generere temaer

Den tredje fasen handler om å generere temaer, det vil si at man finner ulike kategorier som man kan kode datamaterialet under. I denne fasen går analysen over til et abstraksjonsnivå, hvor generering av temaer er en aktiv prosess der temaene blir konstruert gjennom forskerens kunnskap og innsikt (Braun og Clarke, 2022, s.12). I genereringen av temaene brukte vi mye tid på å sitte sammen og diskutere datamaterialet, før dataene ble kategorisert i ulike temaer eller viktige begreper; miljømessig, sosial og økonomisk dimensjon, samt ulike lederatferder

som støtter en bærekraftig drift. Dette medførte en god oversikt over kodingen og var nyttig når man skulle avdekke mønstre i dataene. Vi skrev også et notat som inneholdt refleksjoner for hvorfor utsagnene tilhørte den enkelte kategori, slik at vi i selve analysearbeidet kunne gå tilbake og lese hva som var baktanken med kategoriseringen. På denne måten lagde vi oss et tankekart for veien videre, preget av mange ideer, forslag, teorier og meninger. Vi fokuserte i denne fasen på å spesielt strukturerte, ettersom det er en risiko for at mye diskusjoner, ideer og tanker blir rotete og uforståelige.

Fase 4: Vurdere temaer

Den fjerde fasen handler om å sørge for at temaene gir mening ut ifra kodene, hvor hele datasettet blir tatt i betraktning. Det tilsier at hvert tema skal ha en overbevisende fortelling om et viktig mønster på tvers av datasettene med utgangspunkt i forskningsspørsmålet (Braun og Clarke, 2022, s. 15-16). Samtidig skal man ikke knytte seg for mye til tidlige utviklede tema, ettersom analysen kan ta uventede vendinger. Slik som Braun og Clarke (2022) oppfordrer til, brukte vi god tid på å utforme og tematisere de ulike temaene. Vi formet en visuell representasjon av de ulike temaene med tilhørende undertemaer og brukte mye tid på å revidere problemstillingen vår. Etter mye frem og tilbake, valgte vi å dele det overordnede forskningsspørsmålet i to for å få best mulig nytte av datasettet vårt. Disse forskningsspørsmålene ble endret underveis, men til slutt landet vi på å se hvordan ledelsen jobber med å ivareta den triple bunnlinjen, samt hvilke lederatferder som er gjennomgående i overgangen til en mer bærekraftig hotell drift. På bakgrunn av at problemstillingen ble todelt, anså vi det nødvendig å dele analysedelen i to ulike deler, som kan sammenfattes og brukes om en annen til tross for at vi anså det som viktig for oppgavens struktur å skille disse.

Fase 5: Definere og navngi temaer

Den femte fasen innebærer revidering, ved å forsikre seg om at hvert tema er tydelig forklart og avgrenset. I tillegg skal man navngi temaene med informative navn (Braun og Clarke, 2022, s.8-9). For oss handlet denne fasen om å starte på selve analysedelen, ettersom en del av denne fasen er å redegjøre for innholdet i temaene. I selve analysen var dette hjelpsomt ettersom det systematiserte og tydeliggjorde temaene for oss selv. Det var i denne fasen vi også startet med å finne sentrale sitater som vil hjelpe med å fange selve essensen i hvert tema. I denne fasen brukte vi vår veileder mye, for å forsikre oss om at det vi hadde utviklet var forståelig for andre enn oss selv.

Fase 6: Rapportskrivning

Den sjette fasen handler om å produsere en skriftlig rapport, som i denne oppgaven er presentert i funn og analysedelen. Vi startet denne fasen allerede i fase 5, noe som gjorde denne fasen nokså overkommelig. Braun og Clarke (2022) poengterer at det er naturlig at fasene flytter noe inn i hverandre. I kapittelet presenteres de valgte temaene med tilhørende undertema, som er underbygget av sitater som illustrerer det analytiske narrative. For å vise temaene er gjennomgående på tvers av informantene, inneholder samtlige tema sitater fra informanter. Vi valgte å bruke de to forskningsspørsmålene om den triple bunnlinjen og om lederatferder som hovedtemaer med alle dens elementer er undertemaer. I datamaterialet vårt har vi funnet flere passende uttalelser, som er inkludert i flere av temaene.

4.5 Studiens kvalitet

Når man samler inn data i forskningssammenheng, bør dataene tilfredsstillende reliabilitet og validitet. Reliabilitet handler om hvor pålitelig datamaterialet er, og om metodene og undersøkelsene som er gjort kan etterprøves av andre, og med samme resultat. Reliabiliteten er altså høy dersom forskningsopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data (Grønmo, 2016, s.240). Målet er å minimere feil og bias i en studie (Yin, 2018 s. 84). Validitet er datamaterialets gyldighet og er et uttrykk for hvor godt det faktiske datamaterialet svarer til forskerens intensjoner med undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen (Grønmo, 2016, s. 241). Vi vil nå gjennomgå styrker og svakheter med våre data på disse to områdene.

4.5.1 Reliabilitet

Når det kommer til datamaterialets reliabilitet er vi bevisst på at tidligere forståelser og kunnskap preger vår tolkning av studien. En forsker sine egne erfaringer og holdninger vil til en viss grad påvirke tolkning, særlig i kvalitativ metode (Malterud, 2018, s. 41). Likevel er reliabiliteten vår styrket ettersom vi skapte og bygde kjennskap om feltet vi skulle undersøke i forkant av studien, noe som har medført at datainnsamlingen er grundig og systematisk gjennomført (Grønmo, 2016. s. 241). Dette ved å fokusere på hotellnæringen og hva bærekraft vil si i denne konteksten. Vi satt oss i tillegg godt inn i fenomenet bærekraft og ledelse, da dette er komplekst og påvirker hotellnæringen.

Det bør være slik at dataene samsvarer med det andre hadde funnet på samme eller senere tidspunkt (Johannessen et al., 2020, s. 250). Vi fokuserte derfor på å ikke stille ledende

spørsmål i intervjuguiden. Vår utvalgsstørrelse kan medføre noe svekket reliabilitet, da vi har vurdert og analysert et fåtall av ledere og ansatte (i det store bildet). Ettersom vi er ute etter informantenes egne opplevelser, er vi bevisst på at det finnes forskjeller og likheter blant ansatte og ledere. Derfor kan vi ikke med sikkerhet si at våre funn er gjeldende for alle i Strawberry (representativt). Det er også viktig å understreke at det er en leder i Strawberry som har utpekt hvilke informanter vi har intervjuet. Når det kommer til det å undersøke bærekraft i en virksomhet er det derfor en viss fare for at de vil tegne et rosenrødt og ukorrekt bilde. Vi er derfor bevisst på at vi i noen grad må være kritiske til informasjonen som fremkommer i intervjuene.

4.5.2 Validitet

Validitet kan deles inn i ekstern og intern validitet. Den interne validiteten handler om at forskningsfunnene bør samsvare med virkeligheten. Den eksterne validiteten går ut på om funnene kan overføres til andre situasjoner (Yin, 2018 s. 75). Selv om vi fokuserer på et relativt avgrenset område av hotellbransjen, nemlig bærekraftig ledelse, håper vi å kunne videreføre lignende situasjoner til andre selskaper som ønsker å rette fokuset sitt på det å lede bærekraft. Likevel har vi forståelse for at omfanget av studien vil kunne påvirke validiteten i forskningen vår. Ettersom studien primært er basert på personlige meninger, holdninger og synspunkter fra informantene, kan troverdigheten til noen av funnene eller konklusjoner bli stilt spørsmål ved (Yin, 2018 s. 80).

Når det kommer til intern validitet ble forskningsprosjektet vårt nøye planlagt, og vi brukte mye tid på å finne teori som kunne være relevant i forhold til problemstillingen vår, før vi videre startet datainnsamlingen. Det forhåndsbestemte teoretiske rammeverket kan ha lagt føringer for hva vi så etter under analysen og slik ha preget våre funn noe. Videre kan det tenkes at vi som uerfarne forskere har påvirket gjennomføringen av forskningsprosjektet, som dermed går ut over den eksterne validiteten. Til tross for disse ulempene, har vi gjentatte ganger gått tilbake til informantenes transkripsjoner i løpet av analyseprosessen. Dette for å sørge for at deres stemmer fremkommer riktig, og vi har etter beste evne fulgt retningslinjer presentert i metodekapittelet. I tillegg til intervjuene ble det gjort dokumentanalyser av offentlige dokumenter som vi anser som en styrke for å oppnå høy grad av intern og ekstern validitet.

4.6 Etiske betraktninger

Gjennom hele forskningsprosessen er det viktig å ta etiske betraktninger og hensyn til personvern (Yin, 2018, s. 88). Vi har sikret at intervjuobjektene våre er anonyme, noe som gjerne medfører større sannsynlighet for at de kommer med riktige opplysninger om sensitiv informasjon. Dette ble gjort ved at all informasjon som kan identifisere informantene ble fjernet. Det er viktig at det tas etiske hensyn når det gjelder anonymitet, men på en slik måte at forskningsresultatene lar seg formidle (Tjora, 2021, s.175). I studien vår har vi gjort et skille mellom informantene i form av informantgruppe 1 (ledere) og informantgruppe 2 (ansatte). Videre brukte vi pseudonymer i stedet for faktiske navn på informantene i analyseprosessen for å kunne huske hver informant (Johannessen et al., 2020, s.50). Dette var et bevisst valg for å få frem nyanserte resultater og for å bevare anonymiteten til den individuelle informanten. Lederen av We-Care er ikke blitt anonymisert på samme måte ettersom informasjonen han utgir vil være lettere å spore tilbake til hvilken person i selskapet vi snakker om. Det er få personer som innehar samme stilling som denne informanten i Strawberry og vi har fått tillatelse til å bruke hans stillingsbeskrivelse i oppgaven.

I forskerrollen er det viktig å være oppmerksom på at intervjuobjektene må ivaretas gjennom hele prosessen, og at spørsmålene bør være så nøytrale som mulig. Samtidig ønsker vi å oppnå høy grad av tillit. Jacobsen (2015) understreker nødvendigheten av å etablere en tillitsrelasjon mellom informant og intervjuer for å oppnå en åpen informasjonsutveksling. Dette gjøres både gjennom informasjon om oss som forskere og om hva forskningen skal brukes til. Til slutt er det viktig at deltakelse i prosjektet ikke gir negative konsekvenser for de som deltar (Thagaard, 2018 s. 89).

4.6.1 Godkjenning fra SIKT

Før datainnsamling ble forskningsprosjektet meldt inn til Norsk Senter For Forskningsdata (SIKT) for godkjenning (vedlegg 4). Vår forskning innebærer at vi måtte forholde oss til personvernopplysningsloven og vi fikk gjennom SIKT godkjenning på at studien vår fulgte deres retningslinjer i forhold til prinsippene om lovlighet, rettferdighet og åpenhet, formålsbegrensning, minimering av data og lagringsbegrensning.

4.6.2 Samtykke

Ved utførelse av intervjuer er det nødvendig å sende ut samtykkeerklæring, som inneholder informasjon om oppgaven, hva som inngår i intervjuprosessen og hva det vil ha å si for deltakerne av studien. Dette er sentralt for å opprette tillit til intervjuobjektene, samt at de får en trygghetsfølelse som medfører at selve prosessen blir mer sømløs. Vi utarbeidet en e-post med samtykkeerklæring som ble sendt til alle informanter i forkant av intervjuene (se vedlegg 3). Den omhandlet blant annet beskrivelse av oppgaven vår, hva det innebærer å delta, personvernerklæring og lagring av personopplysninger. På denne måten fikk deltakerne mulighet til å lese gjennom informasjonen i forkant, samt stille spørsmål. Informasjonsskrivet var inspirert av SIKT sin mal. Samtlige informanter skrev under på samtykkeerklæringen innen intervjuet fant sted. Vi la også ved kontaktinformasjonen vår dersom noen hadde spørsmål eller ønsket å trekke seg fra intervju eller studien.

5. Funn og analyse

Vi vil i dette kapittelet analysere funn fra datainnsamlingen gjennom våre intervjuer og dokumenter (rapporter og nettside) til Strawberry. Resultatene vil bli diskutert i lys av studiens teoretiske rammeverk med fokus på problemstillingen: *Hvordan praktiseres bærekraftig ledelse i Strawberry?*

Denne studien tar som nevnt utgangspunkt i bærekraft som “en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov” (FN, 2024a). Dette konseptet inkluderer dimensjonene om sosiale, økonomiske og miljømessige hensyn, hvor en balanse mellom disse utgjør bærekraft (Elkington, 1998).

Videre definerer oppgaven ledelse som en atferd et individ utviser med hensikt i å påvirke medarbeidernes tanker, atferd og holdninger (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.405).

Bærekraftig ledelse innebærer derfor å integrere prinsipper for økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft i beslutningsprosesser og praksis, og å anvende ressurser på fornuftig og effektiv måte, uten å ødelegge for fremtidige generasjoner (Baumgartner og Rauter, 2017).

Vi har som tidligere nevnt tatt utgangspunkt i forskning som viser at ledere må utvise visse lederatferder for å praktisere bærekraftig ledelse, og slik bidra til at virksomheten driftes bærekraftig (Ramus, 2002). Motsatsen til bærekraftig ledelse, altså ledelse som preges av atferd som er negativ til bærekraftsinitiativer, forventes å bidra til å hemme ansattes innsats for bærekraftig drift (Harris og Crane, 2002).

Det første vi skal se nærmere på er hvordan Strawberry forstår bærekraftig ledelse, før vi har valgt å ta utgangspunkt i den triple bunnlinjen for å bedre kunne belyse våre data opp mot relevant teori. Vi vil så fokusere på ulike lederatferder vi har identifisert i selskapet for en mer bærekraftig praksis, som altså vil bli vår tolkning av deres praksis. Slik vil vi peke på og drøfte hva som fungerer og ikke fungerer like optimalt i henhold til teorien vi tidligere har belyst.

For å analysere ledelsen i Strawberry og deres ledelsespraksis, vil funn fra informantgruppe 1 (ledere) være mest sentrale i vår analyse. Vi har likevel valgt å intervju et utvalg ansatte for å skape et mer nyansert bilde av tilstedeværelsen av bærekraftig ledelse. Videre vil vi drøfte informantenes utsagn i lys av rapporter og informasjon fra Strawberry sin nettside. Funnene fra informantgruppe 2 (ansatte) vil ikke være like sentrale, men de vil brukes til å nyansere og underbygge funnene fra lederne. Dette betyr at det er funn fra lederne vi i hovedsak bygger

analysen på. Når vi refererer til informanter i analysen, er det lederne vi snakker om, med mindre det spesifikt presiseres at det er ansattes uttalelser vi vurderer.

5.1 Den triple bunnlinjen i Strawberry

Dette kapittelet vil diskutere resultatene i lys av studiens teoretiske rammeverk med fokus på forskningsspørsmålet: *Hvordan jobber ledere i Strawberry med å balansere økonomiske, miljømessige og sosiale forhold for slik å bidra til en bærekraftig hoteldrift?*

Strawberry sin egen tilnærming til den tredelte bunnlinjen kommer tydelig frem i intervjuene, hvor alle informantene peker på verdiene “*People, Profit og Planet*” når de gjør rede for sin forståelse av bærekraft. De fleste informantene fokuserte i hovedsak på de sosiale (people) og miljømessige aspektene (planet), og i mindre grad på den økonomiske (profit) dimensjonen. Informantenes ulike oppfatninger om bærekraft kan indikere en bevissthet om tematikken blant informantene, men også at det kreves en kontekstforståelse når det kommer til hva som inngår i sosiale, miljømessige og økonomiske forhold. Videre vil vi knytte den triple bunnlinjen opp mot Strawberry sin egen bunnlinje; Profit, People, Planet og se på hvordan de samsvarer.

5.1.1 Den økonomiske dimensjonen (Profit)

Den økonomiske dimensjonen i den tredelte bunnlinjen handler om å oppnå lønnsomhet og bærekraftig vekst ved å sikre økonomisk trygghet for mennesker og samfunn. Dette innebærer å vurdere hvordan virksomheten genererer inntekter og håndterer kostnader på en ansvarlig og bærekraftig måte (Holden og Linnerud, 2021. s.202). I denne dimensjonen trekker informantene frem hovedpunkter som fokus på langsiktig lønnsomhet, ansvarlighet og verdiskapning for bærekraftig vekst.

I intervjuene vektla flere av lederne at virksomheter, og inkludert Strawberry, må fokusere på økonomi og profitt for å overleve. Samtidig presiserte samtlige ledere betydningen av langsiktige investeringer, med vekt på lønnsomhet som tjener Strawberry i det lange løp fremfor kortsiktige gevinster. Ikke lønnsomhet på kort sikt, men lønnsomhet som tjener Strawberry i det lange løp. Dette ble begrunnet med at beslutningene tar hensyn til virksomhetens bærekraft og vekst, i stedet for å forfølge kortsiktige gevinster. Begge

hotellene kan vise til god likviditet og lønnsomhet, noe som tilsier at de har ressurser til å fokusere på verdiskaping og bærekraftig vekst⁵.

Det er tydelig at Strawberry måler mange aspekter av selve driften når det kommer til hva som er økonomisk lønnsomt. I intervjuene kom det frem at selskapet benytter ulike parametere for å måle ansattes produktivitet, for eksempel i resepsjonen. Dersom produktiviteten er for høy i forhold til antall ansatte og innsjekkede gjester, kan dette indikere underbemanning. I tillegg måles omsetning per time i restauranten for å vurdere bemanningssituasjonen der. Dette skal sikre tilstrekkelig bemanning, slik at ingen blir overbelastet og unngår å møte opp på jobb neste dag. Selv om underbemanning kan virke økonomisk fordelaktig på kort sikt, kan det på lang sikt føre til økte kostnader i form av sykefravær og andre utgifter, noe som ikke er bærekraftig på lang sikt.

5.1.2 Den sosiale dimensjonen (People)

Den sosiale dimensjonen tar for seg bedriftens påvirkning på mennesker internt og eksternt i bedriften, noe som tilsier kunder, lokalsamfunn og bedriftens verdikjede. Strawberry uttrykker at deres kulturkjerne består av menneskene de omgir seg med og møter hver dag (Strawberry, 2024d). I denne dimensjonen skal vi se på hva ledere og ansatte verdsetter og mener om den sosiale dimensjonen innad i Strawberry.

På bakgrunn av intervjuer, rapporter og uttalte verdier får vi inntrykk av at Strawberry har et tydelig fokus på å skape et inkluderende og bærekraftig arbeidsmiljø og lokalsamfunn. Fra intervjuer kommer det frem at lederne forsøker å investere i ansattes trivsel, utvikling og integrasjon, samt fremme en kultur preget av respekt, like muligheter og samhold. Tiltakene i seg selv vil potensielt bidra til å styrke bedriftens sosiale bærekraft, samtidig som den vil bidra til å skape attraktive arbeidsplasser for ansatte med ulik bakgrunn og erfaring. Lederne legger også frem at de tar i bruk målinger og evalueringer som gode hjelpemidler for å sikre riktig bemanning og trivsel blant de ansatte. I tillegg trekkes en god rekrutteringsprosess frem som en sentral faktor for å skape en god organisasjonskultur.

En annen viktig del av den sosiale bunnlinjen er det å bidra til lokalsamfunnet, noe som inkluderer donasjoner, frivillig arbeid, innsamlinger, lokal handel, miljøbevaring, utdanning

⁵ Vi har undersøkt offisielle regnskapstall på proff.no for å tilegne oss oversikt og kunnskap rundt case-hotellenes likviditet og lønnsomhet. Av hensyn til informantenes anonymitet kan det ikke henvises til konkrete kilder.

og sosial støtte, for å støtte og forbedre det nærliggende samfunnet (FN, 2023). Strawberry presiserer på sine nettsider at det er en del av deres kultur å opptre som en ansvarsfull aktør, med mottoet *“ingen kan gjøre alt, men alle kan gjøre noe”* (Strawberry, 2024d). Leder for bærekraft i Strawberry legger frem at selskapet pålegger hvert hotell å ha minst ett prosjekt gående som støtter lokalsamfunnet, og dette må godkjennes av We Care for kvalitetssikring og gjennomførbarhet. WeCare har i den sammenheng utarbeidet et internt fond, hvor hotellene kan søke om midler til å gjennomføre ulike prosjekter som støtter lokalsamfunnet.

Under intervju med ansatte kommer det frem at hotellet har en tjeneste som de kaller for Lost & Found, hvor gjenstander som hotellgjestene glemmer selges på loppemarkedet etter 3 måneder. Overskuddet doneres til lokale veldedige formål. Informanter påpeker også at hotellene samler pant for å gi fortjenesten til veldedige organisasjoner i nærområdet. I tillegg kan et av case-hotellene vise til at de har en 200 kvadratmeter åker på taket, hvor det dyrkes grønnsaker og urter. Denne åkeren drives av en lokal næringsdrivende bonde, noe som viser til gjensidig forhold og støtte til lokalsamfunnet (Strawberry, 2024a).

5.1.3 Den miljømessig dimensjon (Planet)

Den miljømessige dimensjonen omhandler organisasjoner sin påvirkning på miljø og naturressurser (Baumgartner og Ebner, 2010). Dette innebærer at Strawberry må ta ansvar for å bidra til løsninger på dagens klimautfordringer. I denne dimensjonen trekker informantene frem at de ikke bare opplever press fra ledelsen internt, men også stadig fra gjester som stiller krav til miljøtiltak og bærekraft. Dette legger press på Strawberry, da de må tilfredsstille interessentene sine som kan være en forklaring på hvorfor selskapet nå fokuserer på en bærekraftig hotellvirksomhet.

Strawberry har satt seg ambisiøse mål for fremtiden, med en ambisjon om å bli klimanøytral innen 2030. Dette innebærer nullutslipp uten kompensasjon gjennom kjøp av klimakvoter (Strawberry, 2024e). For å nå dette målet legger en informant frem at selskapet må utforske nye og mer bærekraftige løsninger, samt etablere og vedlikeholde systemer som kan måle ulike utslipps-parametere. I dag måler Strawberry blant annet energiforbruk, matavfall, avfall, bruk av kjemikalier og vannforbruk, noe som er nødvendig for å vurdere tiltak for å redusere utslippene. Vi vil nå peke på sentrale miljømessige aktiviteter som informantene fremhever innenfor denne dimensjonen.

Funnene viser en betydelig innsats for å fremme miljøvennlige valg blant gjestene. Eksempelvis er mat-menyen i Strawberry nå klima-merket, noe som gir gjestene tallfestet informasjon om utslipp og oppmuntrer dem til å velge bærekraftige alternativer. I tillegg gjennomføres en ukentlig opptelling av matsvinn, som skaper bevissthet blant ansatte og gjester om mengden mat som kastes. Et av hotellene i Clarion-kjeden tar aktive skritt mot bærekraft med initiativer som å dyrke egne grønnsaker, urter og honning, samt installere solcellepaneler. En informant påpeker at det handler om å tørre å investere litt penger for å oppnå ønskede resultater, og at disse tiltakene kan brukes kommersielt for å spre et positivt budskap som kan inspirere andre. Økt bevisstgjøring blant ansatte om hvordan deres handlinger påvirker miljøet, kan utgjøre en betydelig forskjell.

Strawberry har også et prosjekt om å installere sparedusjer og sparetoaletter på alle sine hotellrom, noe som bidrar til å redusere vannforbruk og dermed også ivaretar den økonomiske dimensjonen. I tillegg fremkommer det at flere informanter peker på bruk av et alternativt hurtigvirkende og effektivt desinfiseringsmiddel uten skadelige kjemikalier, kalt Ozon vann. Ozon vann benyttes ved rengjøring av rom og fellesareal, hvor fokuset er på mindre bruk av kjemikalier som kan være giftig og helseskadelig for de ansatte. Dette kan også knyttes opp mot sosial bærekraft, ved at de ansattes sikkerhet og helse blir ivarettatt. Strawberry har utarbeidet sitt eget eco-manager-system som deler kjemikaliene inn i ulike farger, hvor hver farge representerer ulik grad av miljøpåvirkning basert på informasjon de har tilgjengelig.

5.1.4 Balansering av dimensjonene

Dimensjonene i den triple bunnlinjen bør balanseres for å oppnå bærekraft på sikt (FN, 2023). Som tidligere nevnt (se punkt 3.2.4) opplever virksomheter ofte utfordringer med å balansere dimensjonene, da det er en tendens til at dimensjonene er motstridende, med konkurrerende interesser (Crews, 2010, s.15). Dette kan resultere i at en dimensjon noen ganger blir prioritert på bekostning av en annen. Slike tilfeller er også noe informantene delvis bekrefter i intervjuene, samtidig som de anerkjenner viktigheten av å se dimensjonene i sammenheng med hverandre. I det følgende vil vi diskutere noen sentrale funn og belyse hvordan noen av de nevnte økonomiske bærekrafts-aktivitetene også kan knyttes til miljømessig og sosial bærekraft.

En leder opplever at dimensjonene er noe motstridende, og legger frem at det for eksempel er dyrt å kjøpe inn "miljøvennlige alternativer". I slike tilfeller understreker hun viktigheten av det å tenke langsiktig, og at det på et senere tidspunkt kan være verdt pengene ved at man tenker et skritt foran. En annen leder uttaler at et miljøtiltak vil kunne være økonomisk besparende, selv om resultatet ikke nødvendigvis vises umiddelbart. På sikt vil investeringen trolig være gunstig. Ledernes uttalelser viser til at den triple bunnlinjen benyttes slik at dimensjonene går om en annen og spiller på hverandre. Samtidig fremkommer det at hotellene stadig pålegges tiltak de må gjennomføre, som ikke er valgfrie. Dette medfører at man blir tvunget til å prioritere, noe som kan skape ytterligere utfordringer med å balansere de tre dimensjonene.

Flere ledere presiserer at de jevnlig arrangerer teambuilding for å styrke arbeidsmiljøet, og bidra til den sosiale dimensjonen. Aktiviteter knyttet til teambuilding har gjerne en kostnad, og påvirker derfor også den økonomiske dimensjonen. Det vises her til at man noen ganger må trekke fra en bunnlinje, for å investere i en annen, som igjen kan bidra til økonomiske gevinster ettersom resultatet kan bli mer motiverte ansatte. *"Det handler om å bruke penger for å tjene penger, dersom du ikke bruker penger på gjengen din så tjener du ikke noe særlig på dem heller"* (leder). Det viser til et strategisk tankesett og samsvarer med Crews tanker rundt den triple bunnlinjen, hvor man må legge vekt på avveininger av dimensjonene, men samtidig søke gjensidig gevinst (Crews, 2010, s.15).

Strawberry sin tilnærming til å håndtere balansegangen mellom dimensjonene er å ha et fokus utover sin egen lønnsomhet, både når det kommer til påvirkning på miljø og samfunn. Samlet sett får vi en indikasjon på at Strawberry ønsker å være et selskap som verdsetter langsiktige investeringer, måling av produktivitet på en måte som fremmer ansattes velvære, noe som viser en forpliktelse til alle tre dimensjonene. Vi vurderer at mange av funnene i analysen samsvarer med teorien om den triple bunnlinjen (Elkington, 1998), som innebærer at organisasjoner ikke bare måles på økonomisk lønnsomhet, men også på andre faktorer tilknyttet miljø og sosiale forhold. Dette perspektivet bidrar til å skape en organisasjonskultur som støtter bærekraftig vekst og utvikling.

5.2 Bærekraftig ledelse i Strawberry - lederatferder

I dette delkapittelet vil vi analysere innsamlet data og knytte det til Ramus og Campbell sin teori om ulike lederatferder som støtter læring og bærekraftig ledelse i organisasjoner.

Fokuset vil være å besvare delforskningsspørsmålet: *I hvilken grad utviser ledere i Strawberry lederatferder som bidrar til en mer bærekraftig hotelldrift?*

Basert på informasjon og data fra intervjuer og rapporter vil vi diskutere hvordan ledere i Strawberry oppfyller de karaktertrekk og krav som er identifisert i de gjennomgåtte lederatferdene, ansett som nødvendige for å fremme bærekraftig ledelse (se modell, punkt 3.4). Vi vil trekke frem både positive og negative funn. Noen av lederatferdene er mer sentrale enn andre i Strawberry, samtidig som vi også ser tendenser til en viss grad av overlapp mellom lederatferdene. Dette vil påpekes gjennom analysen og forklares nærmere.

5.2.1 Innovasjon

En innoverende lederatferd anses å være sentral for å skape en lærende organisasjon, som igjen er viktig for å drive bærekraftig ledelse og slik bidra til en bærekraftig drift av virksomheten. I denne konteksten handler en innoverende lederatferd blant annet om å oppfordre til eksperimentering og utvikling, involvere ansatte i nytenkning prosesser, se på feilaktige vurderinger som læringsmuligheter, og ikke minst implementere ansattes forslag og ideer på en effektiv måte (Ramus, 2002, s. 155). Campbell (1994) argumenterer for at ledere som utviser slike atferder er flinke til å regelmessig be ansatte om innspill til kreative miljømessige ideer og tilby ressurser og annen støtte for miljøprosjekter.

Vi vil nå se nærmere på ulike karaktertrekk ved den innoverende lederatferden og analysere hvordan ledelsen praktiserer dette i Strawberry basert på våre innsamlede data. Elementer vi vil vurdere er om ledelsen tillater feil og eksperimenteringer, oppfordrer til nye ideer og forslag, og om de har et fokus på kontinuerlig forbedring.

Tillate feil og eksperimenteringer

Det at ledere tillater feil og eksperimentering blant sine ansatte er et viktig element i den innoverende lederatferden. Det handler om å skape en kultur der ansatte føler seg trygge til å prøve nye ideer og tilnærminger uten å være redde for negative konsekvenser dersom ting ikke går som planlagt (Ramus 2002, s. 155). Det vil si at ansatte får tillit til å utføre oppgaver på egen hånd. Her skal vi se på hvordan dette blir håndtert av lederne i Strawberry.

Gjennomgående i alle utførte intervjuer med ledere kommer det frem at de verdsetter det å tillate feil og eksperimentering hos sine ansatte. Dette begrunner de med at hotelldriften er svært dynamisk, noe som stadig byr på nye utfordringer. Det er ikke alltid det er en leder til

stede som kan bidra, derfor er det nødvendig at de ansatte prøver å finne passende løsninger i ulike situasjoner.

Noen av lederne understreker at de er helt avhengig av å ha selvstendig dyktige ansatte som de kan stole på. I intervju forklarer en av lederne at han bevisst gir de ansatte høy grad av fleksibilitet, byttet mot hans tillit, noe som krever et gjensidig tillitsforhold. Han presiserer at dette er essensielt ettersom han selv ikke er tilgjengelig til enhver tid det skulle oppstå et problem. Ut fra intervjuet med en annen leder får vi inntrykk av at han gir de ansatte en bekreftelse på å utføre oppgaver på egen hånd uten videre veiledning. Det å gi de ansatte tillit til å gjennomføre oppgaver selvstendig, kan potensielt føre til økt engasjement og utvikling av forståelse. I denne sammenheng vil ansatte kunne involvere seg i utarbeidelse av nye bærekraftige initiativer, og/eller nye gjøremåter som fører til mer bærekraftig drift.

Denne måten å lede på kan kobles til Ramus sin innoverende lederatferd, ettersom lederne uttrykker at de gir sine ansatte tillit til å utføre oppgaver på sin egen måte, noe som potensielt sett er en oppfordring til nye ideer, eksperimentering og dermed læring, ettersom man blir nødt til å gjennomføre oppgaven selv uten hjelp. Våre funn kan også knyttes opp mot Kyndt sin teori om økt læringsnivå ved selvstendig arbeid, noe som støtter teorien om en innoverende lederatferd, ettersom det fører til økt læring hos den ansatte og dermed fremmer eksperimentering og feiling (Kyndt, 2013). En slik type lederatferd kan potensielt bidra til å bygge selvillit og selvstendighet hos de ansatte. For lederne handler det om å kommunisere åpent med de ansatte, samtidig som de lar dem prøve og feile selv, for å finne ut hva som fungerer og ikke.

Oppfordre til nye ideer og forslag

En innovativ lederatferd krever også at ledere aktivt oppfordrer sine ansatte til å komme med nye ideer og forslag til forbedring av arbeidsoppgaver og -prosesser (Ramus 2002, s. 155). Det er gjerne de ansatte som opplever den daglige driften, og de besitter derfor et unikt potensial for å generere ideer knyttet til bærekraft som kan bidra til å effektivisere eller forbedre virksomheten.

Gjennom intervjuer får vi inntrykk av at alle lederne anser oppfordring til nye ideer og forslag som essensielt i hoteldriften. Det trekkes blant annet frem at resepsjonistene har direkte kommunikasjon med gjestene hver dag, og får gjerne gode innspill herfra som de kan bringe videre til ledelsen. En leder trekker frem et spesifikt eksempel på oppfordring til nye

ideer og forslag. Han forteller at hotellet han jobber på er i prosess med å etablere den største tak-åkeren i Norden, hvor det skal dyrkes grønnsaker og urter som brukes i hotellets restaurant. I den forbindelse forteller lederen at han er åpen for nye ideer og forslag knyttet til dette prosjektet fra sine ansatte, men også fra gjester. Lederen forteller videre at han regelmessig snakker med sine ansatte og spør de om de har forslag til hvordan man utfører ulike oppgaver. Samtidig legges det opp til workshops på hotellet hvor alle ansatte får muligheten til å komme med sine forslag.

De to ansatte vi har intervjuet bekrefter at de føler seg trygge på å komme med nye forslag og ideer til sin leder. Videre ble det i intervjuene uttrykt at ansatte opplever å ha en stemme i organisasjonen og får mulighet til å komme med sine tanker og meninger gjennom de nevnte workshopene. Blant annet trekkes det frem at det er ansatte som har foreslått ideer som å installere bikuber og produsere egen honning, noe Strawberry i dag har implementert på enkelte hotell.

Lederne viser her til regelmessig oppfordring av ansatte til å komme med kreative ideer, samtidig som han oppretter team for å diskutere og arbeide med miljømessig problemløsning. I tillegg indikerer det gjennomslagskraft og implementering av ideer som kommer fra de ansatte. Det å aktivt involvere de ansatte i bærekraftige prosjekter kan knyttes til både Ramus og Campbell teorier. En slik atferd kan assosieres med en innoverende lederatferd, ettersom det oppfordres til nye ideer og forslag, noe som også kan påvirke organisasjonskulturen positivt (Ramus 2002, Campbell 1994).

Kontinuerlig forbedring

I tillegg til å tillate feil og eksperimentering og oppfordre til nye ideer og forslag, er det også sentralt for en innoverende lederatferd å ha fokus på kontinuierlig forbedring (Ramus 2002, s. 155). Det handler om å anse forbedring som en prosess i stedet for en implementering, noe som kan medføre at kontinuierlig forbedring til slutt blir en naturlig del av organisasjonskulturen.

Når det kommer til kontinuierlig forbedring i Strawberry uttaler flere ledere at de ser på tilbakemeldinger fra ansatte som en mulighet til forbedring og utvikling. Dette gjelder både selve driften av selskapet, men også utarbeidelsen av systemer som skal bidra til å oppnå bærekraft på sikt. Gjennom intervju påpeker en leder at det i slike tilfeller ofte handler om å tenke utenfor boksen og holde seg relevant i en uforutsigbar bransje med stadig nye

muligheter til å effektivisere og forbedre jobben. WeCare-lederen viser til at det innad i Strawberry finnes et klimafond, hvor det hvert år settes av flere millioner til forbedringstiltak som hotellene selv ikke har råd til å gjennomføre. Gjennom WeCare sitt team kan hotellene sende inn søknad og vise til at tiltaket vil medføre mindre utslipp. Da vil klimafondet vurdere og se om de velger å dekke 100% eller evt 50% av kostnadene. Det tilsier at selskapet har satt av midler til å hjelpe de ulike hotellene med å drive kontinuerlig forbedring på områder de gjerne ikke har økonomi til selv.

Funnene tyder på at Strawberry aktivt gir ressurser og annen støtte til prosjekter som kan bidra til bærekraftige initiativer fra ansatte. Dette er i tråd med prinsippene for en innoverende lederatferd beskrevet av Ramus (2002) og Campbell (1994), som handler om at selskaper må forplikte seg til å gi støtte for å sikre kontinuerlig forbedring.

5.2.2 Kompetansebygging

Vi skal her se nærmere på den kompetansebyggende lederatferden, som anses å være sentral for å skape en bærekraftig organisasjon med en god og lærende bedriftskultur. I denne konteksten handler det blant annet om å fremme læring, opplæring og utvikling hos de ansatte for å fremme utvikling av deres ferdigheter med tanke på bærekraftig drift, samtidig som de bruker tid med de ansatte for å forstå hva de trenger av opplæring innen bærekraft. Ramus (2002) fremhever at ledere som ønsker å støtte en kompetansebyggende lederatferd fokuserer tid og ressurser på ansattes utvikling innenfor miljøområdet. Campbell (1994) legger til at lederne på denne måten signaliserer at de og organisasjonen er villige til å gi de ansatte den nødvendige kunnskapen og kompetansen til å delta i løsningen på miljøproblemer.

Vi vil nå peke på ulike karaktertrekk ved den kompetansebyggende lederatferden og analysere hvordan ledelsen praktiserer dette i Strawberry. Elementer vi vil vurdere er om ledelsen tilrettelegger for utvikling av nye ferdigheter og tilbyr tilstrekkelig opplæring og kurs omkring bærekraft.

Mulighet for utvikling av nye ferdigheter

Det å gi ansatte en mulighet for utvikling av nye ferdigheter er en sentral del av en kompetansebyggende lederatferd (Ramus 2002, s. 155-156). I hotellbransjen vil mulighet for videre utvikling hovedsakelig dreie seg om å tilby de ansatte opplærings- og

utdanningsmuligheter innen hotellets rammer. Den kompetansebyggende lederatferd er essensiell for å kunne bygge en god organisasjonskultur, ifølge Ramus og Campbell sin forskning.

Under intervjuene kommer det frem at en leder er særlig opptatt av å kunne tilby en arbeidsplass med utvikling i fokus. Lederen mener at det nødvendig å bry seg om de ansatte og inneha et ønske om å utvikle sine folk for å indikere at man ser potensial i dem. Samtidig uttaler lederen at det må skapes et ønske fra de ansatte om å lære seg mer og tilegne seg mer kunnskap om bærekraft. En annen leder påpeker at han legger stor vekt på utviklingen av sine ansatte, og trekker frem at Strawberry tilbyr utdanningsfond hvor ansatte to ganger i året kan søke på studier som er relevante for arbeidet deres. Han forteller at han blant annet godkjente et kurs i sosiale medier for en ansatt. Lederen presiserer at han selv kan lære sine ansatte mye på bakgrunn av sin kunnskap, men understreker også at de må ta ansvar for egen læring ved å stille spørsmål og benytte seg av mulighetene til å utvikle nye ferdigheter.

Under intervju med de ansatte kommer det frem flere bekreftelser på ledernes uttalelser. For eksempel deler en av de ansatte sin erfaring med egen utvikling på hotellet hvor hun arbeider, gjennom ulike kurs. Hun nevner spesielt at hun også nylig fullførte et fagbrev, og at hennes leder var støttende gjennom hele denne prosessen. En annen ansatt fremhever muligheten til å lære det norske språket gjennom jobben, i tillegg til relevante kurs som styrker hennes daglige arbeid. Hun uttrykker stor takknemlighet både overfor sin leder og arbeidsstedet generelt når det kommer til egne utviklingsmuligheter.

Ved at de ansatte føler seg godt ivaretatt og ser gode muligheter for videreutvikling innenfor sitt arbeid, indikerer det at det forekommer kompetansebyggende lederatferd i Strawberry. Dette på bakgrunn av at det blir tilrettelagt og oppfordret til utvikling av nye egenskaper, noe som vil kunne bidra til læring og bærekraftig ledelse i tråd med Ramus og Campbell sine teorier. Det er essensielt for den kompetansebyggende lederatferden at lederen opptrer som en støttespiller og virkelig ser nytten av videre utvikling for sine ansatte. Dette er avgjørende for å bygge en god organisasjonskultur for bærekraftig drift, som påpekt av Ramus (2002).

Tilby tilstrekkelig opplæring og kurs

En annen viktig faktor når det kommer til en kompetansebyggende lederatferd er å gi ansatte tilstrekkelig opplæring og kurs når det kommer til bærekraft (Ramus, 2002, s. 155-156).

Dette går ut på å bevisstgjøre de ansatte om hvordan deres handlinger påvirker hotellets bærekraftige prestasjon.

Ramus og Campbell legger frem at tilstrekkelig opplæring er en sentral faktor for å få til en kompetansebyggende lederatferd (Ramus 2002, Campbell 1994). På et hotell finnes det flere ulike funksjoner knyttet til selve bygget, de ulike avdelingene, gjestene og eksterne faktorer. Samtidig er det mye avfall som kommer fra hotelldriften, noe som viser til en miljømessig kompleksitet. Derfor er det sentralt å gjennomføre grundig opplæring av nyansatte, samtidig som man driver prosesslæring med nåværende ansatte for å opprettholde bærekraftig drift og eventuelle nye miljøinitiativer.

I intervju forteller en leder at det tidligere har blitt avholdt et 2-timers kurs i bærekraft for hele hotellet for å oppnå bevisstgjøring i plenum. Fokuset i kurset var å få de ansatte til å lære om og forstå kompleksiteten av bærekraft sammen. Her ble det også utført workshops gruppevis, for å fremme læring sammen med andre. Samtlige ledere trekker også frem læringsplattformen "Motimate", som er en applikasjon som består av mange kurs, som alle ansatte i Strawberry har tilgang til. Det trekkes frem at applikasjonen gjør det enkelt for de ansatte å bruke telefonen sin til å ta kurs til enhver tid, både privat og på jobb. Informasjonen tildeles her på en enkel og effektiv måte, gjennom video, lyd, korte tekster og spill og quiz. Lederne peker på dette som en effektiv og enkel måte å tilby de ansatte kurs og opplæring, og forteller at de også selv benytter seg av plattformen.

De ansatte presiserer at avholdte bærekraftkurs har vært nyttig og lærerikt, det legges til at dette var et engangstilfellet noe som viser til at det ikke er noe obligatorisk som nye ansatte må gjennom. På spørsmål angående "Motimate", er de ansatte positive og fremmer enkel tilgang og effektivitet. De forteller at applikasjonen er enkel å bruke, og at det er fint å kunne tilegne seg informasjon på en mer underholdende måte.

En potensiell utfordring for dette elementet i kompetansebyggende lederatferd som det er verdt å peke på, er at det i Strawberry har ansatte fra mange ulike nasjonaliteter. Dette kan by på utfordringer for ledere med tanke på språkbarrierer og ulik nivå av kunnskap når det kommer til bærekraft. Bærekraft er et komplekst fenomen, derfor er det rimelig å anta at det

er utfordrende å skulle lære seg det på et fremmedspråk. En av de ansatte legger frem at Strawberry blant annet tilbyr språkkurs og tilpasset opplæring for de ansatte innen bærekraft, noe som kan medføre at de også forstår lederne og hverandre bedre. En essensiell del av en organisasjonskultur er at dens medlemmer forstår hverandre (Schein, 2006). Dersom man ser på Campbell (1994) sitt arbeid, vil det faktum at de ansatte ikke forstår hverandre være en hindring for oppnå en god organisasjonskultur, noe som potensielt vil kunne hindre bærekraftig drift.

Samlet indikerer uttalelsene fra både ledere og ansatte at det i Strawberry finner sted en kompetansebyggende lederatferd når det gjelder å gi tilstrekkelig opplæring og kurs til de ansatte. Dette samsvarer med Ramus sin teori. Samtidig kan læring om et komplekst tema sammen med andre anses som en styrke, ettersom det legger opp deling av erfaringer, tanker og tolkninger på tvers av avdelinger. Noe som potensielt kan øke bevisstheten og forståelsen for arbeidet enhver utfører. Dette er noe som samsvarer med Campbell (1994) sin forståelse av lærende organisasjoner og en god organisasjonskultur, som bør ligge til grunn for å oppnå bærekraftig ledelse.

5.2.3 Kommunikasjon

Vi ønsker å se nærmere på den kommuniserende lederatferden, som her anses å være sentral for å skape en bærekraftig organisasjon. I denne konteksten handler det blant annet om å fremme åpen og direkte kommunikasjon, oppmuntre ansatte til å kommunisere om problemer og løsninger, og samtidig verdsette positive og negative innspill på problemer for å fremme bærekraftig drift. Rasmus (2002) peker på at ledere som ønsker å drive en kommuniserende lederatferd må ha demokratiske og deltakende kommunikasjonsstil. For eksempel blir ikke disse lederne truet eller defensive når det kommer kritikk fra ansatte, men lytter og signaliserer tydelig at de og organisasjonen er åpne om fremgang og resultater, og ønsker å inkludere de ansatte i prosessen med å bli mer bærekraftig. Campbell (1994) argumenterer for at åpen kommunikasjon kan fremme tillit blant ansatte, noe som kan skape et arbeidsmiljø der ansatte bidrar med sine kreative miljøløsninger.

Vi vil nå se nærmere på ulike karaktertrekk ved en kommuniserende lederatferd og analysere hvordan ledelsen praktiserer dette i Strawberry. Elementer vi vil vurdere er om ledelsen fremmer åpen og direkte kommunikasjon og oppmuntrer til å kommunisere løsninger og problemer ved å verdsette positive og negative innspill.

Fremme åpen og direkte kommunikasjon

En sentral del av den kommuniserende lederatferden er å fremme åpen og direkte kommunikasjon blant de ansatte. Det handler om å legge til rette for en arbeidsplass der ansatte føler seg komfortable med å komme med sine tanker og ideer. Campbell (1994) legger frem at åpen kommunikasjon kan fremme tillit blant de ansatte, noe som igjen vil kunne bidra til et bedre arbeidsmiljø, samtidig som Ramus fremmer at dette igjen vil potensielt kunne medføre at ansatte bidrar med løsninger til bærekrafts insentiver (2002).

En av lederne trekker frem at åpen kommunikasjon verdsettes, hun presiserer også at for å ha best mulig grunnlag til å gjøre dette er det viktig at hun som leder får riktig og god kunnskap slik at hun på best mulig måte kan formidle dette videre til sine ansatte. I tillegg påpeker flere ledere at ansatte er individuelle, noe som tilsier at kommunikasjon og kommunikasjonsstil gjerne vil være ulik basert på ulike faktorer som språkkunnskaper, motivasjonsfaktorer og personlighetstrekk. Samtidig mener en leder at man er avhengig av at de ansatte tar kontakt dersom de ønsker å diskutere eller oppklare noe, da det ikke alltid er like lett å vite hva hver enkelt ansatt behøver av kommunikasjon.

Det fremkom i et intervju med en ansatt at hun motiveres av åpen og deltakende kommunikasjon, noe som hennes leder er god på. Videre beskrev hun at arbeidsplassen er preget av en stor grad av åpenhet når det gjelder bærekraft, noe hun setter pris på og anser som vesentlig for hennes engasjement og trivsel på jobben. Det vil si at denne kommunikasjonsformen fungerer godt for noen ansatte, men vi har ikke innblikk i om andre ansatte er like tilhengere av dette.

Gjennom intervjuer får vi inntrykk av at samtlige ledere legger stor vekt på åpen og direkte kommunikasjon. Stadig presiseres det at alle ansatte er ulike, noe som betyr at en som leder må rette seg etter dette og forstå hva hver enkelt ansatt behøver. Dette kan også anses som en potensiell barriere for å oppnå en kommuniserende lederatferd ved at de som gjerne behøver mindre kommunikasjon, ikke oppsøker eller kontakter lederne og kan oppleve at lederen ikke er tilgjengelig i den grad de har behov for. Samtidig får vi gjennom intervju med en ansatt bekreftelse på at hun føler at det er høy grad av åpen og direkte kommunikasjon på sitt arbeidssted og fra sin leder. Ut fra det kan vi si at våre funn indikerer at det foreligger en kommuniserende lederatferd i Strawberry (Ramus 2002).

Oppfordre ansatte til å dele problemer og løsninger

En annen sentral del av en kommuniserende lederatferd er å oppfordre ansatte til å dele problemer og løsninger. Det handler i all hovedsak om å anse gode og dårlige tilbakemeldinger som like verdifulle, og som forbedrings- og læringsmuligheter (Ramus 2002, s. 156). Campbell (1994) argumenterer også for at ledere som får ansatte til å føle seg komfortable til å dele positive og negative innspill, samt inkluderer deres meninger i beslutningsprosesser, er bedre rustet til å lære. Videre presiserer Ramus (2002) at dette er noe som kan føre til at organisasjonens bærekraftprestasjon øker.

Gjennomgående ble det i intervju med ledere vist til at det er viktig med åpen kommunikasjon som verdsetter negative og positive tilbakemeldinger. På et hotell er det de ansatte som ofte opplever den daglige driften, noe som indikerer at de kan få ulike ideer i form av egne tanker eller innspill fra gjester. Lederne uttaler at de er opptatt av å lytte til sine ansatte, og ser verdien av deres forslag og ideer for et best mulig resultat. Få av dem kom imidlertid med konkrete eksempler, og det er derfor vanskelig å bruke deres utsagn til å si noe om ledere i Strawberry faktisk oppmuntrer til å kommunisere rundt problemer og løsninger.

En leder forteller imidlertid om kommunikasjonsproblemer internt i avdelingen sin. I dette tilfellet gjaldt det anskaffelsen av nye kluter for rengjøring av gjesterommene. Etter to måneder måtte lederen selv ta seg av rengjøringen av et gjesterom og opplevde at klutene ikke fungerte tilfredsstillende. Etterpå spurte hun de ansatte om deres erfaringer med de nye klutene. De fleste ansatte hadde allerede i lengre tid delt meninger seg imellom om at de nye klutene ikke var av god kvalitet. Lederen uttrykte at dette problemet kunne ha vært unngått hvis de ansatte hadde delt sine tilbakemeldinger tidligere. Dette illustrerer et vanlig tegn på dårlig kommunikasjon og kan underminere det gjensidige tillitsforholdet som er avgjørende for en kommuniserende ledelsesatferd (Ramus, 2002, s. 156).

Etttersom det fremkommer at både positive og negative tilbakemeldinger fra ansatte verdsettes blant samtlige ledere, samsvarer dette med Ramus (2002) sin kommuniserende lederatferd for å oppnå en bærekraftig drift. Likevel finnes det eksempler hvor ansatte ikke har uttrykt sine meninger og erfaringer til sine ledere. Dette kan skyldes ulike faktorer, som frykt for at tilbakemeldingene ikke vil bli tatt på alvor, eller en kultur som ikke oppmuntrer til

åpen kommunikasjon. Når slike tilfeller oppstår, oppfyller ikke selskapet fullt ut kravene til en kommuniserende lederatferd, selv om den er synliggjort i enkelte aspekter.

5.2.4 Informasjonsformidling

En informerende lederatferd går ut på at de ansatte involveres og inkluderes i bedriftens eventuelle problemer og utfordringer (Ramus, 2002, s. 156). Selve formidlingen av informasjon er av betydning for hvordan ansatte reagerer og handler på den. Ledere besitter ofte mest tilgang på informasjon, og derfor er videreformidlingen og tilgjengeliggjøring av denne en viktig lederoppgave. Bærekraft kan oppleves som komplekst for ansatte, derfor er det essensielt at ledere klarer å gjøre informasjon enkel og forståelig, og fremhever hvilke handlinger som må gjennomføres på en tydelig måte. Videre bør ledere formidle hva som oppleves som de mest sentrale konsekvensene av å ikke opptre bærekraftig. Denne lederatferden henger tett sammen med kommuniserende lederatferd.

Vi vil nå peke på ulike karaktertrekk ved en informerende lederatferd og analysere hvordan ledelsen praktiserer dette i Strawberry. Elementer vi vil vurdere er om ledelsen formidler det bærekraftige budskapet på en enkel og forståelig måte, tilpasser og tilgjengeliggjør informasjon, og begrunner endringer og beslutninger relatert til bærekraft.

Formidle det bærekraftige budskapet på en enkel og forståelig måte

Et viktig aspekt av den informerende lederatferden er å kommunisere det bærekraftige budskapet på en enkel og forståelig måte. Denne tilnærmingen er essensiell for å sikre at alle i organisasjonen forstår hva bærekraft innebærer og hvorfor det er viktig (Ramus, 2002, s. 156).

Mer enn halvparten av informantene understreker betydningen av å presentere informasjon om bærekraft på en enkel måte for sine ansatte. En leder fremhever nødvendigheten av å *"forklare hvorfor man gjør ting som man gjør"* (leder), som for eksempel at det ikke nødvendigvis gjennomføres tiltak for å redusere kostnader eller skalere opp effektiviteten, men faktisk det å drive bærekraftig hotelldrift og bidra til en bærekraftig utvikling. Videre presiseres det i flere av intervjuene viktigheten av å tilpasse informasjonen til målgruppen. En informant påpeker at for de som ikke har spesiell interesse for bærekraft, kan dette emnet virke overveldende, og derfor må det forenkles. Et eksempel som trekkes frem av en leder er hvordan Strawberry (som tidligere nevnt) har utarbeidet et Eco-Management-System, som

deles inn i ulike farger (rød, oransje og grønn). Dette systemet kategoriserer kjemikalier i ulike farger (rød, oransje og grønn), der hver farge representerer forskjellige nivåer av miljøpåvirkning. Rød indikerer giftig (og er forbudt å bruke), oransje indikerer at det ikke bør brukes, og grønn indikerer at det er miljømessig gunstig å bruke. Strawberry bruker kun de kjemikaliene som er merket som grønne basert på tilgjengelig informasjon. En ansatt bemerket at dette gjør det enkelt og oversiktlig for ansatte å forstå og følge retningslinjene.

Basert på de uttalte eksemplene kan man argumentere for at Strawberry praktiserer en informerende lederatferd som samsvarer med prinsippene presentert av Ramus (2002). Dette er spesielt tydelig i ledernes tilnærming til å formidle bærekraftig praksis på en måte som er forståelig for alle ansatte, som igjen kan være med å bidra til å integrere bærekraft som en kjernekomponent i organisasjonskulturen.

Tilpasning av informasjon

Som leder har man ofte ansvar for et mangfoldig team, noe som tilsier at tilpasning av informasjon er en viktig oppgave (Ramus, 2002, s.156). Strawberry er et selskap med ansatte fra over 150 forskjellige nasjonaliteter, noe som gjør at behovet for tilpasning gjerne blir enda tydeligere (Strawberry, 2024d). Tilpasning av informasjon kan bidra til å bryte ned språklige og kulturelle barrierer, og dermed legge et godt grunnlag for en felles forståelse.

I et intervju fremhever en leder at Strawberry er et selskap med mangfold på arbeidsplassen, noe betyr at det er mange ansatte med ulike språkferdigheter, som ikke nødvendigvis snakker norsk som morsmål (Strawberry, 2024c). Derfor understreker en informant viktigheten av å forenkle språket når informasjonen skal deles med ansatte som har begrensede norskkunnskaper. En annen informant vektlegger viktigheten av å behandle ansatte individuelt basert på deres behov, altså “behandle folk ulikt for å ha mulighet til å behandle dem likt” (sitat). Over halvparten av lederne uttaler at de er bevisst på at noen ansatte gjerne trenger mer informasjon og oppfølging enn andre, mens andre trenger mindre av dette.

Basert på det vi finner i våre analyser av tilpasning av informasjon, mener vi det er indikasjoner på at ledere i Strawberry langt på vei er bevisst viktigheten av dette, og også praktiserer dette i stor grad ettersom de forsøker å sikre at budskapet blir forstått av alle. Dette innebærer å lese og forstå individuelle behov og preferanser, og ta hensyn til at ansatte er på ulike nivå når det kommer til kunnskap om bærekraft. Slik kan ansatte få mulighet til å

handle i samsvar med den informasjonen de mottar, noe som er avgjørende for å sikre inkludering av ansatte i samsvar med Ramus sin teori (Ramus, 2002, s. 156).

Tilgjengeliggjøre informasjon

Et annet sentralt element i en informerende lederatferd er å benytte seg av informasjonssystemer og på den måte tilgjengeliggjøre informasjon for ansatte. I følge Ramus burde ledere tilgjengeliggjøre informasjon for ansatte, noe som når det gjelder bærekraft inkluderer å dele miljørapporter, mål, utslippsdata og andre relevante målinger (Ramus, 2002, s. 156).

En informant forteller at We-Care teamet har utarbeidet en portal kalt “The WeCare Hub”, hvor ansatte kan få tilgang til og lære om bærekraftstiltak som er tilpasset hvert enkelt hotell. Her kan de ansatte også se målinger utført gjennom PMI-Go Green Portal, kjent som Sustainability Ratings, som oppdateres daglig og rangerer hotellene når det kommer til deres utvikling av bærekraft. I tillegg får de ansatte tilgang til informative videoer om hvordan de kan bidra til å forbedre hotellets bærekraftsrating, samt generell informasjon om nye PMI-er som vil påvirke vurderingen. En informant nevnte også at nye PMI-er vil inkludere sosial bærekraft, som tilfredsheten til ansatte, veldedighet og sykefravær. Flere informanter understreker også at for å synliggjøre miljøinnsatsen på hvert hotell, veies matavfall og annet avfall daglig, i tillegg til en ukentlig opptelling av matsvinn. Det fremheves under intervjuer med både ansatte og ledere at hvis tallene overstiger parametere og mål som er satt, undersøkes dette nærmere, og tiltak må settes inn for å redusere tallene.

Dette støtter Ramus' konsept om informerende lederatferd, da lederne gjør informasjon om bærekraft lett tilgjengelig for ansatte, slik at de bedre kan se hvor det er rom for forbedring. Basert på slik informasjon kan det bli lettere for ansatte å forstå og akseptere nødvendige tiltak, da de gjerne vet hvorfor de må gjennomføres. Dermed kan det argumenteres for at bruken av slike informasjonssystemer i Strawberry støtter opp om en informerende lederatferd, ifølge Ramus (2002).

Begrunne beslutninger relatert til bærekraft

En viktig del av en informerende lederatferd er å begrunne beslutninger som selskapet foretar seg i forbindelse med bærekraft. Når ledere klarer å formidle begrunnelsen for selskapets handlinger, gjør de det lettere for ansatte å akseptere og ta del i gjennomføringen av

beslutningene (Ramus, 2002, s. 156). Dette understøttes av Campbell (1994) som mener at ledere må gi informasjon som påvirker ansattes beslutningstaking.

Det nevnes av flere ledere at de har assistenter som hjelper med å formidle hvorfor det er nødvendig med bærekraftige tiltak og skape en følelse av "hastverk". En ansatt presiserer at involveringen av assistenter har fungert bra, samtidig som det fremkommer at Strawberry har forbedringspotensial når det kommer til informasjonsformidling på tvers av avdelinger. Et hotell har mange ulike avdelinger og er avhengig av et godt samspill og samarbeid mellom dem for å sikre virksomheten i ønsket retning. Det kan være vanskelig for lederne å nå ut direkte ut til ansatte på tvers av avdelinger, derfor kan bruken av assistenter trekkes frem som en fordel.

En annen ansatt uttrykker tilfredshet med mengden informasjon hun mottar når det gjelder implementering av nye bærekraftige tiltak internt i sin avdeling. Det fremheves også at hun opplever at hun kan komme med forslag og tiltak basert på hennes erfaringer. Samtlige ledere vektlegger viktigheten av å innhente tilbakemeldinger fra ansatte og slik også involvere de i beslutningsprosesser relatert til bærekraft. Det at en ansatt bekrefter dette, styrker troverdigheten til ledernes uttalelser.

Det er tydelig at støtten for å dele viktig virksomhetsinformasjon med ansatte når det kommer til beslutninger, er til stede (Ramus, 2002) (Campbell, 1994). Gjennom å delegere informasjon til medarbeidere og fordele noe av ansvaret, som Ramus(2002) påpeker, bidrar lederne til å spre kunnskap som igjen kan motivere ansatte til å ta initiativ og bidra til at virksomheten oppnår en bærekraftig drift. Samtidig vises det til at lederne i Strawberry har noe å gå på når det kommer til samhandling på tvers av avdelingene, noe som kan svekke en helhetlig forståelse og gjennomføring av bærekraftige tiltak. For å forbedre denne situasjonen kan Strawberry fokusere på å etablere klarere kommunikasjonskanaler mellom avdelingene, og sørge for at det blir opparbeidet en kultur hvor deling av informasjon og samarbeid blir verdsatt på tvers av avdelinger.

5.2.5 Belønning og anerkjennelse

En belønningsbasert lederatferd handler om anvendelsen av formelle belønninger og ros for å anerkjenne og forsterke ønsket atferd blant medarbeidere (Ramus 2002, s. 156). Dette kan gjøres på både individ- og avdelingsnivå, men Campbell argumenterer for at det lønner seg å

anerkjenne de individuelle talentene i stedet for å behandle mennesker som en homogen gruppe (Campbell 1994, s. 13). Denne lederatferden henger nøye sammen med organisasjonskultur, hvor ledere spiller en sentral rolle i å fremme en kultur som støtter og verdsetter bærekraft (Ramus 2002, s. 156). Det kan blant annet gjøres ved å motivere ansatte til å finne løsninger på miljøproblemer ved hjelp av belønninger og anerkjennelse.

Vi vil nå se nærmere på ulike karaktertrekk ved en belønningsbasert lederatferd og analysere hvordan ledelsen praktiserer dette i Strawberry. Elementer vi vil vurdere er om ledelsen anerkjenner gode prestasjoner, feirer suksesser og tar i bruk bonussystemer og andre utmerkelse.

Anerkjenne gode prestasjoner og feire suksesser

Det er essensielt at ledere anerkjenner gode prestasjoner blant ansatte med skryt og pene ord, da organisasjoner er avhengig av deres engasjement for å lykkes med bærekraft (Ramus 2002, s. 156).

Fra intervjuene fremgår det at flere ledere gir ros i tilfeller der ansatte legger ned en ekstra innsats, noe som kan være motiverende for en ansatt og medføre at denne arbeidsmoralen blir opprettholdt. Som et resultat opplever mange av lederne et økt engasjement knyttet til bærekraft. En av informantene har fokus på at kultur ikke kan kjøpes, men må bygges internt. For å bygge ønsket kultur rapporterte flere ledere om at det avholdes regelmessige møter der de ansatte blir oppdatert om hotellets og hele kjedens prestasjoner relatert til bærekraft. Ansatte bekrefter at disse møtene også fungerer som en arena for å feire måloppnåelser, noe som har blitt en integrert del av kulturen til Strawberry.

Funnene indikerer at lederatferden om å anerkjenne gode prestasjoner og feire suksesser er tilstede. Dette kan potensielt også være med på å styrke arbeidsmiljøet og dermed organisasjonskulturen, da ansatte får anerkjennelse for sitt arbeid når de fortjener det (Ramus, 2002, s. 156). Å feire suksesser er en viktig faktor for å bygge en positiv organisasjonskultur. Ved å referere til miljømessige suksesser i vanlige personalmøter, støtter dette langt på vei den samme logikken Ramus følger.

Ta i bruk bonussystemer og andre utmerkelse

Bruken av bonussystemer og andre utmerkelse kan være en motivasjonsfaktor for å inspirere de ansatte til å yte det lille ekstra (Ramus, 2002, s. 156). Samtidig kan slike systemer fort oppleves som urettferdig ettersom belønningen må være i samsvar med prestasjonen.

Våre data indikerer at Strawberry ikke har implementert bonussystemer eller har andre former for utmerkelse for ansatte som når eller overgår deres miljømål. De intervjuede lederne fremholder at man har fokus på at når en ansatt kommer på jobb, bør vedkommende utføre jobben de har blitt ansatt til, med alt det innebærer. Dette kan knyttes til organisasjoners krav til produktivitet og effektivitet, og krav til ansattes deltakelse og innordning (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Basert på våre funn, har vi altså ingen indikasjoner på at det i Strawberry praktiseres en ledelsesatferd som knyttes til belønningssystemer. En mulig årsak til fraværet av slike systemer kan være at det gjerne ikke er like utbredt i Norge som i andre land med annen nasjonal kultur. Det kan også være problematisk for en leder å sikre at alle som fortjener belønning, faktisk får det, og at belønningen oppleves som rettferdig og fortjent av de øvrige medarbeiderne. Samtidig er det viktig å understreke at mangelen på et slikt system potensielt kan svekke motivasjonen til å oppnå bærekraftsmål i Strawberry, og dette funnet er et avvik med det Ramus og Campbell beskriver i sin teori.

5.2.6 Styring av mål og ansvar

En lederatferd basert på styring av mål og ansvar involverer bruk av målsettinger for å engasjere og motivere ansatte. Dette kan for eksempel innebære regelmessige evalueringsmøter med ansatte for å vurdere fremgangen mot målene og tilby støtte der det trengs. Gjennom å dele mål og resultater, kan lederen bidra til at de ansatte føler et gitt ansvar når det kommer til bærekraft og er mer sannsynlig å ta dette til etterretning (Ramus 2002, s. 156).

Vi vil nå se på ulike karaktertrekk ved en lederatferd som baserer seg på styring av mål og ansvar og analysere hvordan ledelsen praktiserer dette i Strawberry. Elementer vi vil vurdere er om ledelsen motiverer og engasjerer ansatte, skaper et eierskap til mål og resultater ved å gi innsikt og ansvarliggjør underordnede.

Motivere og engasjere

For å fremme en kultur som omfavner bærekraftig praksis og harmonerer med den tredelte bunnlinjen, er det avgjørende at ledere evner å inspirere og engasjere ansatte (Ramus, 2002, s. 156). Motivasjon og engasjement kan skapes ved at ledelsen anerkjenner og lytter til de ansatte, samtidig som de også evner å påvirke og inspirere dem i ønsket retning (Schein,

2006). Dette aspektet utgjør en kritisk del av lederrollen, som Ramus også påpeker (2002, s. 156).

Enkelte av de intervjuede lederne trekker frem at en god organisasjonskultur ikke er noe som kan tas for gitt, men krever kontinuerlig arbeid over tid. En leder reflekterte i intervjuet over egne tidligere svakheter knyttet til engasjement og motivasjon angående bærekraft, men erkjente at disse erfaringene har bidratt til å innse hvordan man bedre kan støtte ansatte i prosessen med å arbeide bærekraftig. Flere av lederne mente at det å involvere ansatte i målsettinger og utvikling var avgjørende for å oppmuntre dem til å leve opp til stegene i rutinene og unngå at bærekraft blir kjedelig.

Flere informanter mener at for å styrke verdier og normer blant ansatte, eller forsøke å forandre dem, ser de viktigheten av at lederne går foran som et godt eksempel og faktisk utfører sitt eget arbeid på en bærekraftig måte. Dersom lederen selv ikke tar ansvar for bærekraft og selv treffer bærekraftige valg, blir dette trolig vanskeligere for ansatte å etterfølge da lederen med sin væremåte og måte å handle på eksemplifiserer hva som er ønsket og passende atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s.431). De ansatte vi har intervjuet mener deres leder bidrar til å inspirere dem til å handle mer bærekraftig.

Våre funn kan knyttes til den styringsbaserte lederatferden som handler om å engasjere og motivere ansatte for å opprettholde en bærekraftsinteresse over tid, slik Ramus beskriver det (2002, s. 156). På sikt kan dette bidra til å sikre at organisasjonen ikke bare oppfyller kortsiktige mål knyttet til bærekraft, men også vedvarer i å forfølge en langsiktig bærekraftig utvikling.

Skape et eierskap til mål og resultater ved å gi innsikt

Det å skape et eierskap til mål og resultater ved å gi innsikt går ut på at ledere vier stor oppmerksomhet til sine ansatte og deres oppgaver, og klarer å skape en følelse av at resultatene betyr noe for dem (Ramus 2002, s. 156).

Flere ledere fremhever i intervjuene at de aktivt deler mål og resultater med de ansatte, spesielt når det gjelder miljøprestasjoner. Dette inkluderer informasjon om hvilke mål som er nådd og hvilke områder som krever mer innsats. En av lederne understreker viktigheten av å gi de ansatte grundig innsikt i både suksesser og utfordringer knyttet til hotelldriften, hvor det blant annet sendes ut e-poster som rapporterer status, og ytelsen evalueres opp mot bærekraftsmålene. Dette bekreftes av de ansatte. Videre forteller en ansatt at dersom mål ikke

nås, tas dette opp i workshops hvor de ansatte får muligheten til å diskutere årsakene, for eksempel om det forekommer en økning i strømforbruk eller matavfall. Dette er noe som kan resultere i en følelse av eierskap over jobben man skal utføre, ettersom man lettere kan se sin egen rolle i form av tall og tekst. En leder presiserer at Strawberry fokuserer på utviklingen av måleverktøy og målesystem for å finne ut hvilke handlinger som må til for å håndtere progresjon.

Funnene støtter Ramus sin lederatferd når det kommer til det å styre mål ved å ha regelmessige evalueringsmøter med ansatte, for å vurdere fremgangen mot kvalitative og kvantitative mål og tilby støtte der det trengs (Ramus, 2002, s.156). Det at Strawberry fokuserer på utviklingen av måleverktøy og målesystem er også noe som samsvarer med Cambell sin teori, hvor ledere bør gi et meningsfylt, håndterbart og målbart verktøy for å bidra til å skape en lærende og bærekraftig organisasjon (Campbell, 1994, s.12).

Ansvarliggjøre underordnede

Som leder er det viktig å ha et godt team rundt seg og å ansvarliggjøre underordnede for å oppnå felles mål og drive virksomheten fremover (Ramus, 2002, s. 156). Ved å delegerer myndighet kan man fremme en organisasjonskultur preget av samarbeid, noe som kan styrke relasjonene innad i teamet (Schein, 2006).

Flere av lederne var bevisste på å gi medarbeidere ansvar for gjennomføring og oppfølging av bærekraftsinitiativer. I denne prosessen trekker en leder frem viktigheten av at lederne selv har riktig kunnskap om bærekraft innad i Strawberry, hva som er mål og delmål, samt fortløpende status. Dette danner et solid grunnlag for å kunne veilede ansatte og styre dem i riktig retning for å oppnå målene som er satt. Flere informanter understreker at de er opptatt av at ansatte skal ta ansvar, ettersom de ofte besitter løsninger og innsikt i hvordan organisasjonen kan forbedre sin bærekraftspraksis. Ansatte sin nære kontakt med kunder og deres praktiske oppgaver knyttet til daglig drift gjør dem spesielt verdifulle i denne sammenheng. Ettersom ledelsen ikke alltid er tilstede, uttrykker ansatte at de innenfor sin rolle blir ansvarliggjort i prosesser med bærekraft. Eksempler på dette er stenging av matbestillinger i perioder hvor kjøkkenet er overarbeidet, eller oppgradering til gjester som følger av feil eller mangler.

På bakgrunn av våre intervjuer kan vi trekke slutninger om at ledernes atferd om å ansvarliggjøre ansatte stemmer overens med Ramus sin teori. Lederne følger den samme

logikken om at det er viktig å gi rom for at andre kan ta ansvar og inkludere de ansatte i prosessen med å bli mer bærekraftig, noe som på sikt kan medføre en mer helhetlig tilnærming til bærekraft (Ramus, 2002, s. 156).

5.2.7 Oppsummering av lederatferdene i Strawberry

Oppsummert finner vi at alle de intervjuede lederne utviser elementer fra de ulike lederatferdene som teorien sier at kan bidra til en mer bærekraftig hotelldrift. Det er verdt å merke seg at lederatferdene til en viss grad kan overlappe med hverandre, noe som viser til at en leder må inneha flere typer atferd for å skape en lærende organisasjon i tråd med Campbell og oppnå bærekraftig ledelse slik Ramus beskriver det. Samtidig er det ikke nødvendigvis én lederatferd som gir de beste resultatene i alle situasjoner. Videre er ikke alle lederatferdene like kritiske. Hvilken lederatferd som i størst grad bidrar til en bærekraftig utvikling er i stor grad kontekstavhengig. For å lykkes med bærekraftig ledelse må man se på hva som kjennetegner situasjoner ledere befinner seg i.

I vurderingen av lederne og deres atferd skiller visse positive tendenser seg ut, tendenser som også bekreftes av tilbakemeldinger fra de ansatte. Overensstemmelse mellom ledelsens selvoppfatning og de ansattes opplevelser indikerer en robust og sunn organisasjonskultur, noe som er fordelaktig for selskapets bærekraftige drift. Samtidig identifiseres områder med potensial for forbedring, inkludert tilleggskompetanser som kan være nødvendige for videre suksess. Vi vil videre peke på hvilke lederatferder som er mest fremtredende og sentrale i Strawberry, og dermed også i en hotellkontekst, før vi kort drøfter at vi ikke nødvendigvis anser alle lederatferdene som like viktige.

De mest gjennomgående og sentrale lederatferdene våre intervjuobjekter utviser er knyttet til kommunikasjon og informasjonsformidling. Samtlige ledere legger frem at bærekraftig ledelse handler om å bevisstgjøre ansatte, og sikre at informasjonen de gir blir riktig forstått. Når informasjon blir oppfattet slik den er intendert, kan dette skape en felles forståelse av bærekraftsutfordringene verden og Strawberry står overfor. For å oppnå en bærekraftig drift trekkes det frem av flere ledere at de må lykkes med å engasjere ansatte og gjester gjennom bevisstgjøring og gjensidig tillit. Lederne har stor tillit til at ansatte kan ta bærekraftige beslutninger innenfor sitt ansvarsområde. Dette støtter både en kommuniserende og informerende lederatferd, samtidig som tillit også kan knyttes til en innoverende lederatferd (Ramus, 2002).

Mange av de ansatte i Strawberry har en arbeidshverdag som er svært dynamisk og lite forutsigbar. Det gjør den innoverende lederatferden spesielt viktig ettersom det er nødvendig med et sterkt tillitsforhold mellom ledere og ansatte for å få driften til å fungere optimalt. En innoverende lederatferd er gjennomgående hos lederne, da de gir ansatte mulighet til å være kreative og selvstendig løse utfordringer som oppstår, men også lytte til deres innspill.

Flere informanter understreker viktigheten av at ansatte føler seg sett, hørt og forstått, da dette er avgjørende for deres suksess som en bærekraftig leder. Derfor er det essensielt at ledere har grundig kunnskap om Strawberry sine mål og strategier når det kommer til bærekraft, slik at de kan informere og veilede ansatte i riktig retning. Det fremkommer i intervjuene at flesteparten av lederne deler mål og gir sine ansatte ansvar, noe som er sentralt i en styringsbasert lederatferd. I tillegg er åpenhet og god kommunikasjon avgjørende i denne sammenhengen, da det er viktig å formidle kunnskapen på en måte som sikrer forståelse hos mottakerne. Dette gjør at den kommuniserende lederatferden i noen tilfeller er nødvendig for å oppnå den informerende lederatferden.

I en hotellbransjekontekst vurderes enkelte elementer av ulike lederatferder som mindre viktige. En kompetansebyggende lederatferd har lavere prioritet i en hotellkontekst, siden arbeidsoppgavene ofte er automatiserte og det er begrensninger på hvor mye ansatte kan lære om bærekraft. Videre er belønningsbasert lederatferd, som inkluderer bonussystemer og andre utmerkelse, ikke direkte praktisert i Strawberry. Slike belønningssystemer er generelt mindre utbredt og muligens mindre effektive i Norge sammenlignet med andre land. Derfor anses denne lederatferden som mindre sentral for hotellbransjen i Norge, som svekker effekten av den belønningsbaserte tilnærmingen beskrevet av Ramus (2002).

5.3 Andre refleksjoner av resultatet

Ut fra analysen kan vi trekke slutninger om at lederne i Strawberry i stor grad praktiserer bærekraftig ledelse og utfører flere av lederatferdene forskningen viser at understøtter bærekraftig drift av virksomheten. Likevel vises det i intervju til at Strawberry ikke oppfyller alle krav og mål som de stiller til seg selv når det kommer til bærekraft.

Strawberry påpeker selv på sine nettsider at de har satt seg ambisiøse mål for fremtiden i forbindelse med bærekraft. Hovedmålet er å bli klimanøytrale i egen drift, og samtidig redusere eksterne utslipp med 50 prosent innen 2030 (Strawberry, 2024e). Dette kan knyttes

til bærekraftsmål 13, som i hovedsak handler om å umiddelbart bekjempe klimaendringene og konsekvensene av dem. Selskapet kjemper også aktivt mot matsvinn med målet om 50% reduksjon innen 2026 (Strawberry, 2024d), noe som kan knyttes til bærekraftsmål 12 ansvarlig forbruk og produksjon, som handler om å sikre bærekraftig forbruks- og produksjonsmønstre. Strawberry har innført en rekke tiltak innen matsvinn og prøver stadig å komme med bærekraftige alternativer, for å nå målene som er satt.

Målene til Strawberry er ambisiøse og derfor også utfordrende, noe selskapet selv erkjenner og er åpen om i intervjuene. WeCare-lederen uttaler at det vil bli vanskelig å nå mål uten at det blant annet finnes opp ny teknologi, at tilgangen på grønne ressurser økes, og at prosessen med å engasjere huseiere og gjester går raskere. Dette er alle utfordringer som Strawberry står overfor i dag for å gjøre virksomheten mer bærekraftig. Selv om disse faktorene ikke direkte relaterer seg til bærekraftig ledelse, illustrerer det at bærekraftig ledelse gjerne ikke er tilstrekkelig for å oppnå bærekraftig hotelldrift. Eksterne forhold utenfor Strawberry sin umiddelbare kontroll må også være på plass for at Strawberry kan nå sine mål om bærekraft. Vi vil nå trekke frem noen barrierer og utfordringer som potensielt kan hindre Strawberry i å oppnå målene sine. Flere av disse faktorene vil være interessante for videre forskning når det kommer til hvordan virksomheter kan oppnå en bærekraftig hotelldrift.

For det første er en av barrierene knyttet til utarbeidingen av ny teknologi. Teknologiske fremskritt må til for å kunne opptre mer bærekraftig på ulike områder av hotelldriften. Her trekkes det blant annet frem at hotellene har store utslipp knyttet til kjølegasser, noe det per i dag ikke finnes grønne alternativer for. Selve utarbeidelsen av ny teknologi er i denne sammenheng hovedsakelig avhengig av eksterne faktorer, og ikke noe hotellene kan eksperimentere med internt i kjeden.

En annen identifisert barriere for 2030-målet er gjesteforventninger. Et hotell lever av å tilfredsstille sine gjesters krav, ønsker og forventninger, noe som tilsier at det er essensielt å lytte til sine kunder, og handle slik at gapet mellom mål og forventninger balanseres på en produktiv måte. Det tilsier at det er en del bærekraftsinitiativer som mulig vil komme i konflikt med gjestenes forventninger til hotellopplevelsen. Gjennom intervjuer trekkes det frem at forsøk på å bytte ut bacon med bærekraftige alternativer og senke temperaturen på rommene har møtt negative reaksjoner fra gjestene. Dette viser at selskapet må tilpasse seg både interne bærekraftsmål og gjestenes forventninger, hvor selskapet er avhengig av at gjestene godtar og tilvenner seg de bærekraftige initiativene.

Leieavtaler blir også trukket frem som en barriere. I intervjuer fremgår det at Strawberry ikke eier hotellene selv, noe som begrenser muligheten til å gjennomføre fysiske endringer, som å bytte ut gamle kjøleanlegg. Eldre hotellbygg har ofte utdatert utstyr, og ansvaret for oppgradering ligger hos huseierne. Samtidig er det Strawberry som selskap og hvert hotell som individuelt får klimautslippene på seg. Det kommer frem i intervju at det kommer nye EU lover som sier at slike gamle anlegg må skiftes ut innen 2030, men at de fleste venter så lenge som mulig med å gjøre dette. Derfor kan man bli avhengig av at det blir billigere å bytte anlegg etter hvert.

5.4 Implikasjoner for videre forskning

Når det kommer til implikasjoner for videre forskning, kan det være interessant å sammenligne tematikken i vår oppgave på tvers av ulike bransjer, samt i virksomheter innenfor samme næring, for å avdekke kontraster og likheter.

En annen faktor det kan være interessant å forske nærmere på er endringsledelse i forbindelse med bærekraft. Bærekraftige initiativer innebærer ofte at ansatte må endre sin praksis, og derfor kan bærekraftig ledelse sees i sammenheng med endringsledelse. Her er det mulig å se på motstand mot endring som en sentral barriere på hvorfor virksomheter ikke alltid lykkes med å nå mål. Videre kan det være aktuelt å gå mer i dybden på de ulike eksterne barrierene vi har lagt frem relatert til bærekraft.

I vår oppgave har vi utelukkende sett på mellomlederens rolle i praktiseringen av bærekraftig ledelse. Det kan være relevant å utforske hvordan den overordnede ledelsen praktiserer bærekraft, gitt deres omfattende ansvar og beslutningsmyndighet. Det ville derfor være interessant å se på hvordan den overordnede ledelsen forholder seg til sine omgivelser, og hvordan de håndterer eksterne krav og forventninger i forbindelse med bærekraftig ledelse.

6. Konklusjon

Denne kvalitative studien har undersøkt hvordan bærekraftig ledelse praktiseres i hotellbransjen, med fokus på selskapet Strawberry. Vi har analysert ledernes tilnærming til den triple bunnlinjen og vurdert ulike lederatferder som forskningen tilsier at påvirker både organisasjonskulturen og selskapets bærekraftsprestasjoner. Lederatferdene er basert på teoriene til Ramus og Campbell og inkluderer innovasjon, kompetansebygging, kommunikasjon, informasjonsformidling, belønning og anerkjennelse, samt styring av mål og ansvar.

Studien viser at Strawberry har en tydelig forpliktelse til bærekraft med konkrete miljømessige, økonomiske og sosiale tiltak. Når det kommer til mellomledernes atferd legger de særlig vekt på kommunikasjon, informasjonsformidling, tillit og kreativ problemløsning i sin praktisering av bærekraftig ledelse. Lederne har også fokus på en involverende tilnærming for å oppnå en bærekraftig hoteldrift. Dette danner grunnlaget for en robust organisasjonskultur som effektivt kan møte fremtidige bærekraftsutfordringer. Studien avdekket imidlertid også svakheter og forbedringspunkter i enkelte elementer av atferdene blant lederne. For å kunne drive bærekraftig ledelse, er det viktig å tilpasse lederatferdene til bransjespesifikke krav, hvor noen av lederatferdene ikke er like sentrale i hotellbransjen. Det vil naturligvis variere fra bransje til bransje, noe som krever en selektiv tilnærming og grundig kartlegging av bransjen.

Vi identifiserte også ulike barrierer som kan hindre Strawberry i å oppnå bærekraftig drift. Disse inkluderer utvikling av ny teknologi, leieavtaler, eksterne utslipp og forventninger til gjester. Samtidig foreligger det tegn til at Campbell og Ramus lederatferder ikke er tilstrekkelig for å oppnå bærekraftig ledelse i hotellbransjen, og at andre tilleggsferdigheter kan være nødvendig for å lykkes.

7. Litteraturliste:

Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10. doi:<http://dx.doi.org/10.11114/bms.v1i2.752>

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., et al. (1996) Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184. <http://dx.doi.org/10.2307/256995>

Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M. *et al.* (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environ Sci Pollut Res* 28, 28191–28206 <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11307-9>

Andreassen Tor W, (2021), “Bærekraft tiltrekker seg flere kunder”, Dagens Perspektiv. Henten fra (4.april, 2024) <https://www.dagensperspektiv.no/nyheter/baerekraft-tiltrekker-seg-flere-kunder/183132>

Balmer, J.M.T., Fukukaw, K., Gray, E.R., 2007. The nature and management of ethical corporate identity: A Commentary on corporate identity, corporate social responsibility and ethics. *Journal of Business Ethics* 76 (7), 7–15.

Baumgartner, R. J. & Ebner, D. (2010). Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76-89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>

Baumgartner, R. J. & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81-92. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>

Brandslet, Steinar. (2020). “Bedrifter kan tjene på bærekraftig omlegging”, *Forskning.no*, Hentet fra (12.mars 2024) <https://www.forskning.no/bedriftsokonomi-baerekraft-innovasjon/bedrifter-kan-tjene-pa-baerekraftig-omlegging/1778469>

Braun, & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology* (Washington, D.C.), 9(1), 3–26. <https://doi.org/10.1037/qup0000196>

By, Rune (2005), Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>

Campbell, T., & Cairns, H. (1994). Developing and Measuring the Learning Organization: From Buzz Words to Behaviours. *Industrial and Commercial Training*, 26(7), 10–15. <https://doi.org/10.1108/00197859410064583>

- Campos, C., Gutiérrez, D., Dias, A. C., Quinteiro, P., Herrero, Ángel, Gallego, M., Villanueva-Rey, P., Laso, J., Albertí, J., Fullana-i-Palmer, P., Bala, A., Mélon, L., Fullana, M., Sazdovski, I., Roca, M., Xifré, R., Margallo, M., & Aldaco, R. (2024). ‘Small-scale’ tourism versus traditional tourism: Which will be the new key to achieve the desired sustainable tourism? *The Science of the Total Environment*, 912, 168964–168964. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.168964>
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6. utg.). London: Routledge.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Elkington, J. (1998), "ACCOUNTING FOR THE TRIPLE BOTTOM LINE", *Measuring Business Excellence*, Vol. 2 No. 3, pp. 18-22. <https://doi.org/10.1108/eb025539>
- FN, 2024a: Forente Nasjoner (FN). (2024, 01.feb). Bærekraftsmål. Hentet fra (25.mars, 2024) <https://fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- FN, 2024b: Forente Nasjoner (FN). (2024, 17.jan). Klimaendringer. Hentet fra (3.april, 2024) <https://fn.no/tema/klima-og-miljoe/klimaendringer>
- Forente Nasjoner (FN). (2023, 28.juni). Bærekraftig utvikling. Hentet fra (25.mars, 2024) <https://fn.no/tema/baerekraftig-utvikling-fattigdom-og-befolkning/baerekraftig-utvikling>
- Forente Nasjoner (FN). (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Hentet fra (25.mars, 2024) <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- Gjøvsund, P. & Huseby, R. (2018). *To Eller Flere ... Basiskunnskaper i gruppepsykologi*. (4. utg.) Cappelen Damm, Oslo.
- Grønmo, S. (2016), *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Fagbokforlaget, 2. Utgave.
- Harris, L. C., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 214–234. <https://doi.org/10.1108/09534810210429273>
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.2307/258963>
- Hjortmo, Håvard, (2023), "Utviklingen av effektiv ledelse - et teoretisk grunnlag og begrepsavklaring", Idunn. Hentet fra (2.februar 2024) <https://www.idunn.no/doi/10.18261/9788215064710-23-02>
- Holden, E. & Linnerud, K. (2021). *Bærekraftig utvikling : en idé om rettferdighet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hotellmagasinet, (2023), "På dette området er Scandic i Europatoppen". Hentet fra (22.april 2024)

<https://www.hotellmagasinet.no/asle-prestegard-scandic-norge-svanemerket/pa-dette-området-er-scandic-i-europatoppen/754052#:~:text=Hotellbransjen%20blir%20av%20forbrukerne%20oppfattet,dele%20inspirasjon%20og%20resultater%20eksternt>

Håvik, Ingrid, (2022), "Aksomhetsvurderinger for bærekraftig praksis: redegjørelse rapporteringsåret 2022 for Strawberry", Etisk handel Norge. Hentet fra (27.april 2024)
<https://report.etiskhandel.no/var/pdf/2022/strawberry-1607-1686901464.pdf>

Jackson, P. R., Thorpe, R., & Easterby-Smith, M. (2021). Management and business research. *Management and Business Research*, 1-400

Jacobsen, D. I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Cappelen Damm akademisk.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tuft, P, 2020, Forskningsmetode for økonomisk administrative fag. Oslo: Abstrakt forlag

Jonash, R.S. (2005), "Driving sustainable growth and innovation: pathways to high performance leadership", *Handbook of Business Strategy*, Vol. 6 No. 1, pp. 197-202.
<https://doi.org/10.1108/0894431051055746>

Justwan, F., Bakker, R., Berejikian, J.D., 2018. Measuring social trust and trusting the measure. *The Social Science Journal* 55 (2), 149–159.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). Hvordan organisasjoner fungerer (5. utg.). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). Hvordan organisasjoner fungerer. (4.utg.). Fagbokforlaget.

Kandampully, J., Hu, H.H., (2007). Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19 (6), 435–443.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). Psykologi i organisasjon og ledelse (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kristiansen Hans, (2023), "Rekordomsetning for norske hoteller i 1. halvår", Reiseliv 1. Hentet fra (3.feb 2024)
<https://reiseliv1.no/hotell/2023/rekordomsetning-norske-hoteller-i-1-halvar>

Kyndt, E., Raes, E., Dochy, F., & Janssens, E. (2013). Approaches to Learning at Work: Investigating Work Motivation, Perceived Workload, and Choice Independence. *Journal of Career Development*, 40(4), 271–291. <https://doi.org/10.1177/0894845312450776>

Legrand Willy, Chen Joseph S., Laeis Gabriel C.M., (2022), Sustainability in the hospitality industry - Principles of sustainable operations, Routledge, 4th edition.

<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003081128/sustainability-hospitality-industry-willy-legrand-joseph-chen-gabriel-laeis>

Leroux, Erick & Pupion, Pierre-Charles, (2018). "Factors of adoption of eco-labelling in hotel industry," *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, vol. 129(C), pages 194-209

Magretta, J. (2012). *What Management Is* ([edition unavailable]). Simon and Schuster.

Malterud, K. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4.utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.

Meland, S.I, (2022), "De unge er mest opptatt av bærekraft og dyrevelferd", *Forskning.no*. Hentet fra (16.feb 2024)

<https://www.forskning.no/baerekraft-dyrevelferd-mat/de-unge-er-mest-opptatt-av-baerekraft-og-dyrevelferd/2091217>

Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 369–384. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1278-6>

Miljødirektoratet, (2024), "Klimatiltak i Norge: 2023", Hentet fra (6.april 2024) <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/klima/klimatiltak/klimatiltak-i-norge/klimatiltak-i-norge-2023/>

Mishra, P. (2017), "Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 No. 5, pp. 762-788. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1079>

Morioka, S. N., & de Carvalho, M. M. (2016). A systematic literature review towards a conceptual framework for integrating sustainability performance into business. *Journal of Cleaner Production*, 136, 134–146. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.104>

Myhre Tore & Veia John, (2018), "Næringslivets bidrag til FNs bærekraftsmål", NHO https://www.nho.no/contentassets/3a75ceed49e5432b863a328796221bc9/nho-baerekraftmal_rapport.pdf.

NHOREISELIV, (2024), *Tall og fakta om norsk reiseliv*. Hentet fra (5.feb 2024) <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tall-og-fakta-om-norsk-reiseliv/>.

Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Employee green behaviors. In S. E. Jackson, D. S. Ones, & S. Dilchert (Eds.), *Managing human resources for environmental sustainability* (pp. 85–116). Jossey-Bass/Wiley.

Orie Berezan, Carola Raab, Michelle Yoo, Curtis Love, (2013), "Sustainable hotel practices and nationality: the impact on guest satisfaction and intention to return", International Journal of Hospitality Management

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431913000479>

Packalén, S. (2010). Culture and sustainability. *Corp. Soc. Resp. Environ. Manage.* 17, 118–121.

<https://doi.org/10.1002/csr.236>

Pedersen Jørgen, (2021), "FNs bærekraftsmål og Norges rolle", Idunn

<https://www.idunn.no/doi/10.18261/issn.1504-2901-2021-02-03-05>.

Philipp Haessler, 2020. "Strategic Decisions between Short-Term Profit and Sustainability," Administrative Sciences, MDPI, vol. 10(3), pages 1-31.

Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do. *Journal of World Business : JWB*, 37(2), 151–164.

[https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00074-3](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00074-3)

Ringdal, K. (2018). Ringdal, K. (2018). Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode (4.utg.). Fagbokforlag

Regjeringen.no. Sosial bærekraft (2022, 20.mai). Hentet fra (15.feb, 2024)

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/sosial-barekraft-hvordan-kan-natur-og-kulturmiljo-bidra/id2913766/#:~:text=Sosial%20b%C3%A6rekraft%20er%20et%20vidt,%2C%20tilh%C3%B8righet%2C%20trygghet%20og%20levbarhet.>

Regjeringen.no, Grønt industriløft. (2023, 17.sep), Hentet fra (20.feb, 2024)

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/veikart-2.0-gront-industriloft/id2996119/?ch=2>

Rehman, S. U., Elrehail, H., Alshwayat, D., Ibrahim, B., & Alami, R. (2023). Linking hotel environmental management initiatives and sustainable hotel performance through employees' eco-friendly behaviour and environmental strategies: a moderated-mediated model. *European Business Review*, 35(2), 184–201. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2022-0094>

Reiseliv1, (2023), "Strawberry bransjevinner på norsk bærekraftbarometer". Hentet fra (3.april 2024)

<https://www.reiseliv1.no/hotell/strawberry-bransjevinner-pa-norsk-barekraftbarometer/1142695>

Sachs, I. (1999). 'Social sustainability and whole development: Exploring the dimensions of sustainable development'. In E. B. and T. Jahn (Ed.), Sustainability and the Social Sciences: A Cross Disciplinary Approach to Integrating Environmental Considerations into Theoretical Reorientation, pp. 25–36.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009), *Research Methods for Business Students*. Pearson, New York.

Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Schermerhorn, J., Bachrach, D., & Wright, B. (2020). *Management* (5th ed.). Wiley.
Retrieved from <https://www.perlego.com/book/3866132> (Original work published 2020)

Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: what is it and how does it work? *Indiana Business Review*, 86(1), 4.

Strawberry, (2024a), "*Clarion Hotel The Hub - GrowHub*". Hentet fra; (18.jan, 2024)
<https://www.strawberryhotels.com/hotels/norway/oslo/clarion-hotel-the-hub/facilities/growhub/>

Strawberry, (2024b) "*Om Strawberry*". Hentet fra: (18.jan. 2024)
<https://www.strawberry.no/om/>

Strawberry, (2024c) "*Social local responsibility*". Hentet fra: (02.feb 2024)
<https://www.strawberryhotels.com/social-responsibility/local-social-responsibility/>

Strawberry, (2024d), "*Social responsibility, diversity*". Hentet fra: (05.feb, 2024)
<https://www.strawberryhotels.com/social-responsibility/diversity/>

Strawberry, (2024e), "*WeCare*". Hentet fra: 05.feb 2024)
<https://www.strawberry.no/more-to-explore/om/wecare/>

Strawberry, (2024f), *Clarion*. Hentet fra: (18.jan 2024)
<https://www.strawberry.no/hotell/clarion/>

Strawberry, (2024g), *Comfort*. Hentet fra: (18.jan 2024)
https://www.strawberry.no/hotell/comfort/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw3tCyBhDBARIsAEY0XNkMYXyCCOLDX6oGQAIrWY0Asmnepp9ToiWEKj3naMSQvsmeYNzoaAnyrEALw_wcB

Strawberry, (2022), "*We Care Annual Report 2022*"
<https://drive.google.com/file/d/1boH5Qkd-rYg7CsGlluQI2HESTnZcoR0K/view?pli=1>

Susskind Alex M, (2014), Guests reactions to in-room sustainability initiatives: An experimental look at product performance and guest satisfaction, *Sage Journals*, Cornell Hospitality Quarterly <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1938965514533744>

Sørengaard Torhild Anita, Digre Hanne, (2023), "seks suksessfaktorer for bærekraftige organisasjoner", *BI Business Review*
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2023/10/seks-suksessfaktorer-for-barekraftige-organisasjoner/>

Thagaard, T. (2018). Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Tjora, A. (2020). Kvalitative forskningsmetoder i praksis. (3. utg.). Gyldendal.

Tjønndal Anne, Lund Anne Kamilla, Nilssen Maja, (2023), “*samskapt bærekraft i arbeidslivet: sammenfattende analyse*”, Idunn
<https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/9788215061191-23-10>

Toor Sharmas-Ur-Rehman, Ofori George, (2008), “*Leadership versus management- how they are different and why*”, ASCE Library
<https://ascelibrary.org/doi/full/10.1061/%28ASCE%291532-6748%282008%298%3A2%2861%29>.

Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6. utg.). SAGE Publications Inc.

Zaharia, R.M., Zaharia, R. (2021). Triple Bottom Line. In: Crowther, D., Seifi, S. (eds) The Palgrave Handbook of Corporate Social Responsibility. Palgrave Macmillan, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-42465-7_2

Vedlegg 1: Intervjuguide ledere

Intervjuguide:

Introduksjonsspørsmål (felles)

- Fortell oss om din jobb. Hva er din nåværende rolle/stilling? Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?
- Hva er hovedoppgavene som inngår i din stilling?
- Har stillingen du har et fokus på bærekraft? På hvilken måte? Når kom dette evt.?

Til ledere

- Hvordan opplever du Strawberry sin satsning på bærekraftig hotelldrift?
- I hvilken grad vurderer du at Strawberry lykkes med bærekraftig hotelldrift?
- Har du konkrete eksempler på tiltak eller organisatoriske grep som har gjort Strawberry mer bærekraftig?
 - Generelt
 - Innenfor ditt ansvars-/arbeidsområdet
- På hvilken måte har dette gjort Strawberry mer bærekraftig?
 - Økonomisk?
 - Miljømessig?
 - Sosialt?
- Hvilke utfordringer står Strawberry overfor for å bli en mer bærekraftig virksomhet?
- Har du konkrete eksempler på tiltak som har blitt gjennomført som ikke har ført til at Strawberry har blitt mer bærekraftig?
 - For å få til bærekraftig hotelldrift, er det nærliggende å anta at ledere på ulike nivåer må praktisere bærekraftig ledelse.
 - Hva – om noe – forbinder du med dette begrepet?
 - Hvordan opplever du at det å være leder i en virksomhet med fokus på bærekraft skiller seg fra vanlig ledelse?

- Påvirker Strawberry sin satsing på bærekraft deg i din utførelse av lederskap?
 - Har det noe å si?
 - På hvilken måte?
 - Hvordan utøver du bærekraftig ledelse?
- Noen viktige lederatferder som knyttes til bærekraftig ledelse inkluderer kompetansebygging, kommunikasjon, informasjonsformidling, samt styring/ledelse av mål og ansvar. Hvilken – om noen – praktiserer du?
- Og om du praktiserer noen av disse, har du eksempler på hvordan du gjør det?
 - Hvordan opplever du at de ansatte responderer? Hva har fungert best?

Lederatferder	Forklaring	Gjør de dette?
Innovasjon	Oppfordre til nye ideer, eksperimentering og læring	
Kompetansebygging	Støtte til opplærings- og utdanningsaktiviteter	
Kommunikasjon	Oppfordre ansatte til å kommunisere forslag, tanker og kritikk	
Informasjonsformidling	Dele viktig virksomhetsinformasjon med ansatte	

Belønning og anerkjennelse	Bruke formelle belønninger og ros for å gjenkjenne og forsterke ønsket medarbeideratferd (kultur)	
Styring/ledelse av mål og ansvar	Bruke kvantitative og kvalitative mål for å dele prestasjoner med ansatte	

- Den triple bunnlinjen: Hvordan få dette til i praksis? Står man i dilemmaer som leder? Hvordan oppleves dette evt?
- Til slutt, hva mener du er viktigst (avgjørende faktorer) for å lykkes med bærekraftig ledelse?

Vedlegg 2: Intervjuguide ansatte

Intervjuguide:

Introduksjonsspørsmål (felles)

- Fortell oss om din jobb. Hva er din nåværende rolle/stilling? Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?
- Hva er hovedoppgavene som inngår i din stilling?
- Har stillingen du har et fokus på bærekraft? På hvilken måte? Når kom dette evt.?

Til ansatte

- Hvordan opplever du Strawberry sin satsning på bærekraftig hotelldrift?
- I hvilken grad vurderer du at Strawberry lykkes med bærekraftig hotelldrift?
- Har du konkrete eksempler på bærekraftsinitiativ innenfor ditt arbeidsområde / din arbeidshverdag?
- På hvilken måte har dette gjort Strawberry mer bærekraftig?
 - Økonomisk?
 - Miljømessig?
 - Sosialt?
- Hvilke utfordringer står Strawberry overfor for å bli en mer bærekraftig virksomhet?
- Har du konkrete eksempler på tiltak som har blitt gjennomført som ikke har ført til at Strawberry har blitt mer bærekraftig?
- I hvilken grad føler du at det er viktig å opptre bærekraftig på arbeidsplassen?
- Hvem har vært sentral når bedriften gjennomfører bærekraftige initiativer?
- Hvordan motiveres du til å jobbe med bærekraft?
 - Eks: kompetanseutvikling, informasjon, kommunikasjon, involvering

(lederstiler)

- Noen viktige grep ledere kan gjøre for å støtte opp under bærekraftig praksis hos ansatte inkluderer kompetansebygging, kommunikasjon, informasjonsformidling, samt styring/ledelse av mål og ansvar.
- Hvilken – om noen – av disse har du opplevd?
- Og om du har opplevd noen av dette fra din leder / dine ledere, kan du gi konkrete eksempler?

Lederatferder	Forklaring	Hvordan gjøres dette?
Innovasjon	Oppfordre til nye ideer, eksperimentering og læring	
Kompetansebygging	Støtte til opplærings- og utdanningsaktiviteter	
Kommunikasjon	Oppfordre ansatte til å kommunisere forslag, tanker og kritikk	
Informasjonsformidling	Dele viktig virksomhetsinformasjon med ansatte	
Belønning og anerkjennelse	Bruke formelle belønninger og ros for å gjenkjenne og forsterke ønsket	

	medarbeideratferd (kultur)	
Styring/ledelse av mål og ansvar	Bruke kvantitative og kvalitative mål for å dele prestasjoner med ansatte	

- Den triple bunnlinjen: Hvordan få dette til i praksis? Står man i dilemmaer som ansatt? Hvordan oppleves dette evt?
Noe konkret om de ulike dimensjonene i den triple bunnlinjen..

Avslutning (felles)

- Er det noe vi ikke har spurt om knyttet til Strawberry sin bærekraftsatsing, eller bærekraftig ledelse som du vil legge til?
- Er det noe som er uklart?

Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informanter

Samtykkeerklæring for informanter tilhørende masteroppgave

Vil du delta i forskningsprosjektet

“ *Hvordan praktiseres bærekraftig ledelse i Strawberry?* »

Beskrivelse av Masteroppgaven

Vi er to studenter ved Høgskulen på Vestlandet, som skriver masteroppgave i Ledelse og Innovasjon. Vi har som formål å undersøke temaer som innebærer bærekraft, ledelse og endringsprosesser. I forbindelse med dette søker vi deltakere som har mulighet til å dele sine erfaringer innenfor denne tematikken.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta ettersom du innehar en stilling i Strawberry som besitter informasjon, erfaring og tanker som er behjelpelig i vår masteroppgave. Akkurat du er utvalgt ettersom det foreligger bekjentskap med et gruppemedlem. Vi har enten hatt deres kontaktinformasjon fra før eller tilegnet oss denne gjennom tredjeperson.

Vi har valgt å intervju 6 ulike personer, 3 ledere og 3 ansatte. Dette for å oppnå dypdykk i hver enkelt sine tanker, meninger og opplevelser rundt bærekraftig ledelse og oppfattelse av endringer som er foretatt av selskapet i forbindelse med dette.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du deltar som informant i forbindelse med denne oppgaven, innebærer det deltakelse via et fysisk dybdeintervju (evt over Zoom). Informasjonen fra intervjuet vil bli brukt i oppgaven for å beskrive erfaringer og få viktig informasjon knyttet til forskningsspørsmålet. Intervjuet vil ta deg ca 30-45 minutter. Det blir tatt notater og lydopptak av opplysningene som blir delt i intervjuet. Det er kun bachelor gruppens medlemmer og veileder som vil ha innsyn i hvem som blir intervjuet, eventuelle notater og lydopptak.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Dette kan gjøres ved å sende E-post eller SMS til kontaktpersonen. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Oppgaven er anonymisert. Dere vil bli referert til som respondenter med tilhørende tallverdi for å skille informantene.

Hvor lenge blir personopplysningene dine lagret?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1.juni. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

SIKT – Kunnskapssektorrens tjenesteleverandør har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Ytterligere informasjon

Ønsker du mer informasjon eller har noen spørsmål ta gjerne kontakt med gruppens kontaktperson.

Navn: Mia Torp Nielsen

Tlf: 41768155

E-post: miatorp7@gmail.com

Du kan også ta kontakt med vår veileder Frode Andreas Løvlie.

Tlf: 55 58 78 00

E-post: Frode.Andreas.Lovlie@hvl.no

Med vennlig hilsen

Synne Eide Bjørnebøle

Mia Torp Nielsen

Hvis du har spørsmål knyttet til personvernombud, tar du kontakt med HVL sitt personvernombud på epost trine.anikken.larsen@hvl.no eller på telefon: +47 55 58 76 82.

Hvis du har spørsmål knyttet til SIKT sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

SIKT – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør på epost personverntjenester@sikt.no eller på telefon: 73 98 40 40.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan/Hvorfor har Strawberry endret seg fra å utøve konvensjonell til bærekraftig hoteldrift, og på hvilken måte har det påvirket deres virksomhet?*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- .. Å delta i intervju
- .. Å bli tatt lydopptak av ved intervjuet
- .. At mine svar kan oppbevares og behandles til prosjektet er avsluttet

--

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Godkjenning SIKT



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

143697

Vurderingstype

Standard

Dato

21.02.2024

Tittel

Bærekraftig ledelse - endringsprosesser i et selskap

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektansvarlig

Frode Andreas Løvlie

Student

Synne Eide Bjørneboe

Prosjektperiode

02.02.2024 - 01.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2024.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personverregelverket. Vi har nå vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt og hvilke databehandlere du kan bruke. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.).

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. I langvarige prosjekter vil vi ta kontakt hvert annet år for å minne om at eventuelle endringer må meldes.

Lykke til med prosjektet!

