



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøyskolen UiT

## **Bærekraftsmål og bruk av styringssystemer i norske dagligvarebutikker**

- En kvantitativ studie av holdnings- og barrieresystemer

**Daniel Berg Fjelltveit**

Masteroppgave i økonomi og administrasjon BED-3901H

Desember 2021



# FORORD

Gjennomførelsen av studien har vært en spennende og lærerik opplevelse. Spesielt har jeg lært mye om meg selv gjennom utfordringene ved å gjennomføre et større prosjekt alene. Det har vært spesielt anstrengende å jobbe i periodene hvor samfunnet har vært nedstengt. Når jeg ser tilbake hadde det vært kjekt med en samarbeidspartner jeg kunne diskutert oppgaven med og blitt inspirert når motivasjonen var lav. Det føles likevel godt å alene ha eierskap til studien.

Jeg vil rette en takk til min hovedveileder Odd-Birger Hansen for verdifull og konstruktiv kritikk underveis og veileder Thomas Gressnes som har vært tilgjengelig med raske svar knyttet til statistikken i oppgaven. Jeg vil også takke min far som har vært behjelpelig med korrekturlesing.

Bergen 2. desember 2021

Daniel Berg Fjelltveit

# SAMMENDRAG

Den langsiktige overlevelsen av organisasjoner og individer avhenger av et samfunn som er økonomisk, miljømessig og sosialt bærekraftig. Med utgangspunkt i dette forsøker studien å bidra med kunnskap om driverne bak bærekraft. Dette gjøres ved å undersøke om det er sammenhenger mellom bærekraftstrategi og styringssystemer gjennom følgende problemstilling:

*«Er det sammenheng mellom bærekraftstrategi og styringsforholdene i norske dagligvarebutikker?»*

Studien operasjonaliserer begrepet ESG (miljø, sosial, styring) og bruker holdnings- og barrieresystemer fra Simons (1995) rammeverk «levers of control» for å svare på problemstillingen. Studien har en kvantitativ tilnærming og baserer seg på data samlet inn fra butikksjefer i hele Norge ved bruk av en elektronisk spørreundersøkelse.

Sentrale funn fra studien er at butikkens oppnåelse av faktorer knyttet til ESG har sammenheng med bruk av holdnings- og barrieresystemer. Hovedsakelig er sammenhengene i studien knyttet til sosiale forhold og myndiggjøring av medarbeidere. Studien viser at størrelsen på butikkene er avgjørende for i hvilken grad ledere tar i bruk styringssystemer, noe som også reflekterer butikkens bærekraftige bidrag. Studien viser også at Simons (1995) rammeverk har behov for mer forskning. Spesielt med tanke på å operasjonalisere og tilpasse styringssystemer slik at de egner seg bedre for mindre organisasjoner. Et uventet funn i studien var at det diskrimineres mot menn med tanke på kjønnsbalanse i dagligvarebransjen.

# Innholdsfortegnelse

1.1	Aktualisering av problemstillingen .....	5
1.2	Studiens formål og problemstilling .....	6
1.2.1	Problemstilling .....	7
1.2.2	Sentrale begreper i problemstillingen .....	7
1.3	Studiens avgrensing .....	8
1.4	Studiens videre oppbygging .....	9
2	TEORETISK RAMMEVERK FOR STUDIEN .....	10
2.1	Bærekraft .....	10
2.1.1	Corporate Social Responsibility .....	11
2.2	ESG.....	13
2.2.1	E – Miljø.....	13
2.2.2	S – Sosial.....	15
2.2.3	G – Styring .....	17
2.3	Rammeverk og hypoteseutvikling .....	18
2.3.1	De fire «spakene» .....	19
2.3.2	Strategi .....	20
2.3.3	Ansvarsspenn .....	22
2.3.4	Utfordringer ved studien .....	24
2.3.5	Tidligere studier .....	24
2.3.6	Sammendrag.....	25
3	METODE .....	26
3.1	Studiens vitenskapsteoretiske forankring .....	26
3.2	Forskningsdesign .....	27
3.3	Forskningsmetode og datainnsamling .....	27
3.3.1	Kvantitativ metode .....	28
3.3.2	Innsamling av primærdata.....	28

3.3.3	Bruk av sekundærdata .....	30
3.3.4	Datatriangulering.....	30
3.4	Populasjon og respondentene .....	30
3.5	Studiens Kvalitet.....	32
3.5.1	Reliabilitet .....	33
3.5.2	Intern validitet .....	34
3.5.3	Generaliserbarhet .....	36
3.6	Analyseteknikker .....	40
3.6.1	Beskrivende statistikk .....	41
3.6.2	Enveis variansanalyse og multivariat analyse .....	41
3.6.3	Regresjonsanalyse .....	42
3.7	Etiske hensyn i studien .....	43
4	DATAANALYSE.....	45
4.1	Beskrivende statistikk.....	46
4.1.1	Kjønn og franchise .....	46
4.1.2	Alder og størrelse .....	49
4.2	Funn fra beskrivende statistikk.....	57
4.3	Regresjonsanalyse .....	58
4.4	Sentrale funn fra lineær regresjonsanalyse .....	61
5	DISKUSJON.....	62
5.1	Kjønn og franchise.....	62
5.2	Alder og størrelse.....	63
5.3	Kjønnsbalanse.....	64
5.4	ESG og styringssystemer.....	66
6	Konklusjon og avslutning.....	69
6.1	Studiens bidrag .....	71
6.2	Studiens begrensninger.....	71

6.3	Forslag til videre forskning.....	72
7	Referanseliste .....	73
8	Vedlegg .....	80
	Vedlegg 1: Beskrivende statistikk.....	80
	Vedlegg 2: Faktoranalyse.....	81
	Vedlegg 3: Forespørsel om deltakelse .....	82
	Vedlegg 4: Spørreskjema .....	83

## Tabeller

Tabell 1: Undersøkelsens svarprosent.....	38
Tabell 2: Forholdet mellom teoretisk populasjon, populasjon og respondentene (i tall og %) 40	
Tabell 3: Kjønn og franchise enveis variansanalyse .....	47
Tabell 4: Gjennomsnittsvar kjønn og franchisetaker .....	47
Tabell 5: Multivariat analyse kjønn og franchisetaker.....	48
Tabell 6: Frihet til å satse på bærekraft .....	49
Tabell 7: Gjennomsnittsvar alder og størrelse.....	50
Tabell 8: Multivariat analyse størrelse .....	51
Tabell 9: Fordeling av ansatte basert på leders alder og kjønn .....	55
Tabell 10: Multivariat analyse kjønnsbalanse .....	56
Tabell 11: Regresjonsanalyse.....	58
Tabell 13: Oppsummering av alternativhypoteser: .....	61

## Figurer

Figur 1: ESG og styringssystemer.....	25
Figur 2: Dagligvarebutikker i Norge .....	31
Figur 3: Antall ansatte blant respondentene .....	32
Figur 4: Forholdet mellom teoretisk populasjon, populasjon og respondentene .....	39
Figur 5: ESG > Holdnings- og barrieresystemer.....	45
Figur 6: Franchisetaker og fordeling i % .....	46
Figur 7: Antall ansatte fordelt på leders alder .....	52
Figur 8: Leders alder fordelt på kjønn.....	52
Figur 9: Størrelse og fordeling ansatte .....	53
Figur 10: Fordeling av ansatte basert på mannlig leders alder i % .....	53
Figur 11: Fordeling av ansatte basert på kvinnelig leders alder i % .....	54



# INNLEDNING

## 1.1 Aktualisering av problemstillingen

Den største og viktigste utfordringen verdenssamfunnet står ovenfor i dag er global oppvarming, og dette har skapt stor interesse blant forskere, politikere og ledere over hele verden. Parisavtalen samlet i 2015 verdensnasjoner i en kollektiv dugnad for å redde planeten. Det er tegn på progresjon, men det går for sakte om vi skal unngå alvorlige konsekvenser (Anderson, Broderick & Stoddard, 2020; Rogelj et al., 2016). Den langsiktige overlevelsen av organisasjoner og individer avhenger av et samfunn som er økonomisk, miljømessig og sosialt bærekraftig. Disse faktorene henger tett sammen, og påvirkning av bærekraft i en faktor, har innvirkning på bærekraft i de andre faktorene (Hopwood & Unerman, 2010). Utfordringene krever forandring, og forandring krever kunnskap. Kunnskap om hva som fører til bærekraftig adferd hos mennesker, organisasjoner og samfunnet i sin helhet. Forskning gir oss denne kunnskapen, og muligheten til stanse den ikke bærekraftige utviklingen.

M. Wiernik, S. Ones og Dilchert (2013) finner i en metaanalyse av alder og miljø, forskjeller på yngre og eldre arbeideres miljøadferd. Den positive sammenhengen med normer/regler for eldre, og holdninger/verdier for yngre, gir oss muligheten til en målbevisst tilrettelegging av bærekraftig adferd. Eller hvordan vi kan forbedre individers resirkuleringsvaner ved hjelp av utdanning, informasjon og tilrettelegging fra myndighetene (Ma & Hipel, 2016). Det er også interesse for hvordan regnskapsføring (miljøregnskap) kan overbevise beslutningstakere til å satse bærekraftig i organisasjonen (Bourmistrov & Hansen, 2014). Edmans (2020) argumenterer for at om organisasjoner investerer i alle interessentene, og ikke bare aksjonærene, vil det på sikt være til nytte for både samfunnet og aksjonærene. Utvikling av miljøregnskap som bekrefter Edmans (2020) sin argumentasjon kan styrke fondsforvalteres mulighet til å investere på grunnlag av ESG-faktorer uten at det går ut over lojalitetsplikten de har ovenfor andelseierne (Max & Robert, 2020).

Det er blitt normen for store organisasjoner å rapportere sine ikke-finansielle resultater (KPMG, 2020). De insisterer på denne måten på at de tar ansvar for bærekraft, men på en måte som passer deres agenda. Det finnes lite bevis på innvirkningen dette har på bærekraft, og det kan ha store konsekvenser for samfunnet (Gray, 2010). Organisasjoner bruker lobbyvirksomhet og legitimeringskraften for å hindre statlige organer og det sivile samfunnets inngripende forsøk på ansvarliggjøring eller lovgivning for å begrense deres adferd (Beder, 2006). Denne forførende overbevisningen fra organisasjoner som leder til ikke-bærekraftig

utvikling må bli utfordret, og måten organisasjoner fungerer trenger et økologisk redesign (Gray, 2010).

Organisasjoners virksomhet som ikke direkte knytter seg til sine aksjonærer, men som prøver å ta ansvar for innvirkningen de har på andre interessenter kan kalles for Corporate Social Responsibility (Carroll, 1991; Heli, Li, Takeuchi & George, 2016). Rapportering av slike aktiviteter har blitt normen for organisasjoner, og er en viktig betingelse for å oppnå konkurransefortrinn (Galbreath, 2012). Dette gjøres ofte i et ESG-rammeverk som fokuserer på miljøresultater (environment), sosiale resultater (social) og styrings informasjon (governance). For at konkurransefortrinn skal bli oppnådd, må organisasjonen velge ESG-faktorer som er vesentlig for deres drift, og kunne rapportere positive resultater på disse (Edmans, 2020). Lederes verdier er avgjørende for om organisasjoner skal bli mer bærekraftig (Bourmistrov & Hansen, 2014; Carroll, 1991), og disse verdiene er med på å styre strategien til organisasjoner (Simons, 1995; Simons & Davila, 2020; Simons, Kaplan & Dávila, 2000).

Simons (1995) rammeverk «levers of control» åpner for muligheten til å undersøke hvordan disse verdiene blir påvirket av et økende sosialt press. Ved å måle i hvilken grad organisasjoner tar stilling til ESG-faktorer og sammenligne dette med bruken av Simons (1995) «spaker» kan man utvikle en bedre forståelse om hvordan strategistyrende verktøy kan anvendes for å oppnå bærekraftsmål.

## **1.2 Studiens formål og problemstilling**

Den største ytre faktoren de fleste organisasjoner utsettes for er økende sosialt press angående miljø og økologi, og velferden til medarbeiderne og samfunnet (Chenhall, 2003). Mitt formål er å bidra med forståelse av hvordan dette presset har sammenheng med strategien i organisasjoner.

Det er lite kvantitativ forskning på holdnings- og barriersystemer sammenlignet med interaktive systemer (Davila, 2010). Selv om Simons beskriver holdnings og barriersystemer som infrastrukturen som legger til rette for tilbakemelding og målingssystemer, har disse vært fraværende i store deler av den kvantitative forskningen (Martyn, Sweeney & Curtis, 2016). Dersom jeg empirisk kan finne en sammenheng mellom eksterne faktorer og strategien til organisasjoner (holdning og barriersystemer), kan studien gi et teoretisk bidrag til Simons (1995) «levers of control».

Studien tar utgangspunkt i dagligvarebransjen som drives av en liten gruppe store aktører med et større antall butikker. Butikkene i denne studien behandles som individuelle organisasjoner med egne styringssystemer. Ferreira og Otley (2009) peker på at det kan være utfordrende å studere små organisasjoner med utgangspunkt i Simons (1995) «levers of control» siden de ikke alltid har tydelig holdnings- og barrieresystemer. Min tilnærming er valgt for å kunne bidra til litteraturen ved å studere styringssystemer i sammenheng med mindre enheter, men samtidig øke sjansen for at det eksisterer holdnings- og barrieresystemer basert på butikkens tilknytning til sin organisasjon. Store organisasjonene får mye oppmerksomhet og påvirkes negativt av offentlig mening knyttet til sin praksis, mens mindre bedrifter unngår søkelyset, og påvirkningen er minimal eller ikke til stede (Aouadi & Marsat, 2016). Valg av små enheter gjør det mulig å se om størrelse har sammenheng med bruk av holdnings- og barrieresystemer i møte med ESG-faktorer.

Bransjen stiller ikke formelle krav til utdanning ved ansettelse av butikkmedarbeidere. Nettavisen (2021) sin nyhetsartikkel om over 100.000 søkere fordelt på 578 stillinger er en av mange artikler gjennom årene som har beskrevet butikksjefenes valgmuligheter. Disse to forholdene åpner for å undersøke kjønnsbalansen i bransjen uten interferens fra faktorer som utdanningsnivå eller manglende demografisk representasjon blant søkere.

### **1.2.1 Problemstilling**

Jeg benytter i mitt studie Simons (1995) rammeverk, presentert i Harvard Business Review, artikkelen «Control in an Age of Empowerment», som mitt teoretiske bakteppe. Jeg har hentet inspirasjon fra den engelske studien «The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective» (Arjaliès & Mundy, 2013). Med dette utgangspunktet ønsker jeg å se om bærekraftstrategi, i form av ESG-faktorer, har sammenheng med styringsforholdene i organisasjoner.

Problemstillingen min er som følger:

*«Er det sammenheng mellom bærekraftstrategi og styringsforholdene i norske dagligvarebutikker?»*

### **1.2.2 Sentrale begreper i problemstillingen**

Simons (1995) rammeverk «levers of control» tar utgangspunkt i fire forskjellige systemer, diagnostisk, interaktivt, holdning og barriere som kan brukes til å strategisk styring. Styringsforhold betraktes i min studie som i hvor stor grad disse systemene brukes.

Strategi tar utgangspunkt i Simons et al. (2000) beskrivelse basert på Mintzberg (1978) «Patterns in Strategy Formation». En sammensetning av plan, handlingsmønster, produktmarked posisjon, og perspektiv. Der plan og posisjon er «tilsiktet strategi» basert på analyse av tilgjengelig informasjon, og handlingsmønster og perspektiv er «fremvoksende strategi» skapt av medarbeideres respons på uforutsette trusler og muligheter. Sammen utgjør disse «realisert strategi», det som faktisk skjedde (Simons et al., 2000, s. 302).

Bærekraft baserer seg på FNs 17 bærekraftsmål laget med hensikten å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 (FN, 2021)

### **1.3 Studiens avgrensning**

Styringssystemer blir vanligst sett på som passive verktøy ledere tar i bruk for å innhente informasjon, men sett med et sosiologisk syn forsyner styringssystemer aktivt individer med myndighet til å realisere sine egne mål (Chenhall, 2003). Rammeverket som ligger til grunn for denne studien, gjør det mulig å separere disse paradigmene der interaktive og diagnostiske systemer er passive (ikke nødvendigvis), og holdninger og barrierer er myndiggjørende (Simons, 1995). Det kommer frem i litteraturen at verdier, holdninger og normer er avgjørende i adferden til ledere og medarbeidere (Carroll, 1991; M. Wiernik et al., 2013). Derfor ønsker jeg å se på holdnings- og barrieresystemer, og hvordan de samhandler.

Det er også tydelig forskjeller i verdier, holdninger og normer i nasjonalkulturer (Gahan & Abeysekera, 2009). Dette kunne gjort studien mer relevant, men mulighetsrammen og tidsbegrensingen ville blitt påvirket, da dette hadde krevd store mengder datainnsamling og databehandling.

Dagligvarer er ikke eksklusive til butikker, men selges også andre steder som i kiosker og på bensinstasjoner. Norske dagligvarebutikker i studien tar for seg matvarebutikkene som inngår i Coop Norge SA (Mega, Prix, Marked, Extra, Matkroken og Obs!), NorgesGruppen ASA (KIWI, Meny, Spar/Eurospar, Nærbutikken), REMA 1000 Norge AS (Rema 1000) og Bunnpris.

FNs bærekraftsmål som blir inkludert er: 3 - god helse og livskvalitet, 5 - likestilling mellom kjønnene, 7 - ren energi til alle, 8 - anstendig arbeid og økonomisk vekst, 9 - industri, innovasjon og infrastruktur, 12 - ansvarlig forbruk og produksjon, og 13 - stoppe klimaendringene (FN, 2021).

## **1.4 Studiens videre oppbygging**

Inkludert denne innledningen består studien av 6 kapitler. Det teoretiske rammeverket blir presentert i kapittel 2. Kapittel 3 tar for seg studiens metode og forskningsdesign, og jeg redegjør for valgene jeg har tatt i forskningsprosessen. I kapittel 4 presenterer jeg empirien jeg har samlet inn gjennom den elektroniske spørreundersøkelsen, og kapittel 5 består av analyse av disse funnen opp mot teorien presentert i oppgaven. Kapittel 6 oppsummerer funnene i studien og svarer på problemstillingen. Studiens begrensninger blir vurdert og forslag til videre forskning blir presenter.

## 2 TEORETISK RAMMEVERK FOR STUDIEN

### 2.1 Bærekraft

De fleste av dagens miljøproblemer skyldes ressursbruk og avfallsproduksjon gjennom menneskers økonomiske aktiviteter (Barnett, Pierce & Schnur, 2001; Gray, 2010; Oskamp, 2000; Stehfest et al., 2009). Dette økte presset stiller organisasjoner ansvarlig for sitt bidrag i denne prosessen, både til sosiale og miljømessige interessenter. KPMG (2020) viser til en stadig økende rapporteringspraksis av sosiale og miljømessige forhold i de største bedrifter verden over. Det å operere bærekraftig har fått mer oppmerksomhet fra ledere og bærekraft har blitt en del av organisasjoners strategi (Contrafatto & Burns, 2013). Til tross for tvetydighet i litteraturen om hva begrepet bærekraft betyr for organisasjoner (Gray, 2013), refereres det ofte til definisjonen gitt av Brundtland-rapporten i 1987 at utvikling er «bærekraftig» dersom det forsterker både nåtidens og fremtidens menneskers mulighet til å møte sine behov og ambisjoner (Brundtland, 1987). Forståelse av bærekraft etter denne definisjonen, vil typisk få oss til å stille spørsmål ved jordens tilstand (økosystemet, naturen, ressurser, liv) og ulik sosial fordeling av og tilgang til ressurser (Gray, 2013). Bærekraft tar for seg miljøeffektivitet ved bruk av ressurser og sosioøkonomisk rettferdig i fordelingen av dem, både blant nåtidens mennesker og fremtidige (Contrafatto & Burns, 2013).

I litteraturen kan store deler av debatten om bærekraftig utvikling rammes inn i en «utvikling-av-miljøvern» dikotomi (Milne, Tregidga & Walton, 2009). På den ene siden ligger det «teknologisk deterministiske paradigme» der økonomisk vekst, teknologi og forskningsfremgang over tid vil løse alle utfordringene menneskeheten står ovenfor (Milne et al., 2009). På den andre sidene ligger det «sosiale økologiske paradigme» hvor mennesker bør tilpasse seg naturen, teknologiske fremskritt og forskning er årsaken til de fleste problemene verdenssamfunnet står ovenfor, og miljøvern burde trumfe økonomisk vekst (Milne et al., 2009). Colby (1991) konkluderer med en mulighet for syntese mellom disse paradigmene, og tre faktorer som kan spille en viktig rolle: Globale forandringer, ressursmangel og mindre ideologisk konkurranse mellom supermakter. Der ligger «bærekraftig utviklings paradigme» hvor store deler av dagens debatt om bærekraftig utvikling, og organisasjoners rolle kan plasseres (Contrafatto & Burns, 2013). Organisasjoner har hatt, og fortsetter å ha, en viktig rolle å spille i arbeidet mot bærekraftig utvikling, gjennom mer ansvarlig adferd og forretningspraksiser (Contrafatto & Burns, 2013).

I 2015 utarbeidet de Forente Nasjoner 17 bærekraftsmål for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 (FN, 2021). Anderson et al. (2020) viser at selv ikke bærekraftsprogressive land vil nå disse målene med deres foreløpige utvikling. Når lovgivning ikke er nok, blir det opp til den enkelte organisasjon å nå disse målene gjennom CSR.

### **2.1.1 Corporate Social Responsibility**

Det har lenge vært uenigheter om forholdet mellom organisasjoner og samfunnet. Corporate Social Responsibility er ideen om at organisasjoner har et ansvar som ikke begrenser seg til økonomisk profitt for aksjonærene, men strekker seg til en hel gruppe interessenter og i ytterste grad verdenssamfunnet. (Carroll, 1991; Heli et al., 2016; Kotler & Lee, 2005).

Det er konsensus om at CSR er ekstra aktiviteter organisasjoner utfører utenom det økonomiske for å bidra til samfunnet. Likevel er det forskjeller i hvordan akademikere vurderer CSR-aktiviteter. Carroll (1991) deler organisasjoners ansvar inn i en pyramide der organisasjoner utfører sitt økonomiske ansvar, følger loven, opererer etisk og på toppen filantropiske aktiviteter. Pyramiden er ingen perfekt forklaring, men prøver legge til grunn et rammeverk å forstå hvordan CSR fungerer i organisasjoner. Til sammenligning har Kotler og Lee (2005) fjernet de tre nederste lagene, og klassifiserer CSR som bare den øverste delen av pyramiden, det filantropiske ansvaret. Det økonomiske, lovlidige og etiske ansvaret kommer i hans definisjon som en del av hva man kan forvente av en bedrift.

Det finnes også et tradisjonalistisk syn hvor det er konflikt mellom «forpliktelse til profitt» og «forpliktelse til samfunnet», og bedriftens eneste oppgave er å maksimere profitten til aksjonærene (Carroll, 1991). Ofte brukt som eksempel på dette synet er Milton Friedman. Han argumenterer for at det ikke er rettferdig ovenfor aksjonærene å delta i aktiviteter uten aksjonærenes samtykk, men at det er samfunnet rundt som er forpliktet til å lage et rammeverk av lover som setter føring på hvilken adferd organisasjoner kan ha (Friedman & Friedman, 2002). Dette reflekterer også hvordan noen mener CSR misbrukes av organisasjoner som skjuler seg bak bærekraftsmål mens intensjonen er å øke profitten til aksjonærene (Gray, 2010; Milne, Kearins & Walton, 2016). Edmans (2020) forklarer at Friedman sitt syn er mer nyansert enn slik det ofte blir tolket og viser til at Friedman argumenter for at organisasjoner skal fokusere på lønnsomhet fordi den eneste måten organisasjoner kan være lønnsom i det lange løp er ved å forplikte seg til samfunnet.

(Edmans, 2012); Edmans (2020) viser også til at ved å fokusere på interessenter foran lønnsomhet, er det ikke bare bedre for interessentene, men det øker også lønnsomheten.

Modellen til Carroll skulle forklare den «ansvarsfulle» organisasjonen, men de øverste lagene er ikke alltid lett anvendelige. Det etiske ansvaret CSR-teknningen krever av organisasjoner, har ført til økning av fenomenet «greenwashing», der organisasjoner fører sine interessenter bak lyset ved å holde tilbake eller forfalske informasjon (Delmas & Burbano, 2011; Marquis, Toffel & Zhou, 2016). Et kjent eksempel i nyere tid er «Dieselgate» skandalen til Volkswagen i 2015 (Holtbrügge & Conrad, 2020; Siano, Vollero, Conte & Amabile, 2017).

På toppen av pyramiden kan måten organisasjoner driver filantropi skape et paradoks. Fungerer den veldedige prioriteringer som en fordel for organisasjonen, blir det vanskelig å forsvare som filantropi. Selv om det skaper positiv effekt for interessenter, kan det likevel forstås som et rent økonomisk anliggende hvis effekten er netto positiv for aksjonærene (Manning, Baker & Stokes, 2020). Manning et al. (2020) forklarer også fenomenet «forstyrrende filantropi» hvor store teknologiske selskap bidrar med store donasjoner i samfunnet og bidrar til det kritikere kaller for «anti-demokrati» ved å overta oppgaver myndighetene har ansvar for. Det kan være filantropiske tiltak som fokuserer på den yngre generasjonen, musikk eller forskning på medisin, mens interessentene egentlig ønsker bedre eldreomsorg eller klimaforskning (Shaw, 2007).

Heli et al. (2016) peker på at CSR-trenden innenfor forskning ikke lenger begir seg ut på å forklare organisasjonen formål og verdien til aksjonærene, men hvordan organisasjoner forstår og oppfyller sine forpliktelser til interessentene. Her kan bedre rapporteringspraksis hindre «de-kobling» i organisasjoner, motvirke villedning av interessenter, og gjøre organisasjonen forpliktet til kommuniserte mål (Marquis et al., 2016). Slik bærekraftsrapportering gir muligheten til å tallfeste viktige CSR-suksessfaktorer, tilrettelegger for utvikling av bærekraftsmål i organisasjoner, og gjør dem målbare (Bourmistrov & Hansen, 2014).

Gray (2013) belyser at en må trå varsomt når man drar konklusjoner fra CRS-litteraturen. Det er ulikheter rundt hva de forskjellige studiene legger i CSR, og det er ingen selvfølge at definisjonen CSR brukes om sosial og miljømessig bærekraft. Der bærekraft angår data om planeten, utrydningstruede arter og sosialt og miljømessig ulikhet, er CSR et begrep brukt om moralsk eller instrumentalistisk bekymring (Gray, 2013). Videre i oppgaven blir CSR delt inn



i et ESG-rammeverk, som skiller mellom «Environmental», «Social» og «Governance», og gjør konseptet målbart. Det blir også lagt til grunn at CSR defineres som aktiviteter der organisasjonen blir mer bærekraftig i tråd med FN (2021) sin definisjon av bærekraft.

## **2.2 ESG**

Fokus på bærekraft har gjort ESG til et viktig tema for investorer, interessenter, og myndighetene for å regulere risiko, mens for organisasjoner har det blitt en viktig del for oppnåelse av strategisk konkurransefortrinn (Galbreath, 2012). Selv om det eksisterer en viss enighet rundt ESG faktorene, hvor skadelige produkter og fravær av arbeiderrettigheter er negative sosiale faktorer, tradisjon for etterlevelse av miljøvernloven og arbeidsmiljøloven er gode miljømessige og sosiale faktorer, og dårlig ledelse er en negative styringsfaktor, er faktorene åpne for subjektiv tolkning (Max & Robert, 2020). Ferriani og Natoli (2020) finner at under covid-19 pandemien var en organisasjon med sterk E-faktor (miljøansvar) fortsatt attraktiv for investorer, mens en sterk S-faktor (sosialt ansvar) virket negativt da dette gjerne betydde bedre rettigheter for ansatte, og aksept for lønnsreduksjon i krisetid var mindre sannsynlig. Det likevel en trend som tyder på at gode ESG-verdier generelt fører til økt selskapsverdi (Viehs, Clark & Feiner, 2014).

### **2.2.1 E – Miljø**

Miljøfaktorer består av klimagassutslipp, energiforbruk, vannforbruk, forurensing, avfall og klimaforandring (Armstrong, 2020). Den største delen av klimagassutslippene i Europa kommer fra energiforbruk, og det er vesentlig å betrakte disse miljøfaktorene i sammenheng med hverandre (Bianco, Cascetta, Marino & Nardini, 2019). I USA står transport for 28%, elektrisitet 27%, industri 22%, næringsliv og boliger 12% og agrikultur 10% av klimagassutslippene (EPA, 2018). Dette underbygger at reduksjon i energiforbruk vil redusere klimagassutslippene. Når det kommer vil vannforbruk er tilgangen på rent drikkevann knapp flere steder i verden (Postel, Daily & Ehrlich, 1996), og det estimeres at klimaforandringer vil gjøre at tilgangen på vann reduseres ytterligere (Koutroulis, Tsanis, Daliakopoulos & Jacob, 2013). Dette krever at organisasjoner er mer sparsomme med sin vannbruk, da den kan gå på bekostning av andre mennesker i regionen de opererer (Gleeson, Wada, Bierkens & van Beek, 2012).

Forskning har vist at forurensing har negative følger for liv på både land og i vann (Schraufnagel et al., 2019; Stafford & Jones, 2019). Kommunalt fast avfall eller bare avfall, er avfall fra næringslivet eller husholdninger. En del av dette avfallet er direkte knyttet til

organisasjoner, mens resten er varer eller innpakninger av varer konsumenten kjøper. Eksempler på reduksjon av avfall var da Starbucks startet å tilby rabatt til kunden om de hadde medbrakt kopp (Aydinliyim & Pangburn, 2012) eller First Price kjøttdeig som endret til plastreduserende vakuumpakket emballasje, som også reduserte størrelsen slik at det estimert transportbehovet til butikken ble redusert med 100 lastebiler i løpet av et år (KIWI, 2020). Ma og Hipel (2016) fant også i sin litteratur gjennomgang av den sosiale dimensjonen av avfallshåndtering at konsumentene hadde spilt en viktig rolle. Avfallshåndtering i siste ledd (konsumenten) kan forsterkes ved tilrettelegging fra myndighetene, utdanning eller informering om gjenvinning og incentiver som oppfordrer til positiv resirkuleringsadferd (Ma & Hipel, 2016). Resirkulert avfall kan videre, dersom infrastrukturen legges til rette for det, brukes i avfallshånderingsanlegg som omgjør avfallet til energi, og bidrar til sirkulær økonomi (Tomić & Schneider, 2018). Luftforurensing kan kobles til svekket immunsystem eller dødsfall som følge av kols, hjerteinfarkt, slag og en rekke former for kreft, spesielt lungekreft (Schraufnagel et al., 2019). Stafford og Jones (2019) peker på konsekvensene forurensing har på det marine livet, men kritiserer forskere for å overselge denne type negative miljøfaktorer slik at oppmerksomheten styres vekk fra den viktigste miljøfaktoren, klimaforandring som følge av klimagasser.

Reduksjon av energiforbruk, eller overgang til fornybar energi, og bioenergi brukt i transport er noen av de viktigste måtene å senke utslippet av klimagasser (Scarlat, Dallemand, Monforti-Ferrario, Banja & Motola, 2015). Transformasjon av avfall til energi og den enkeltes kosthold kan også gjøre en forskjell (Stehfest et al., 2009; Tomić & Schneider, 2018). Det kan være lys i enden av tunnelen. Nesten alle land handler i større eller mindre grad med utgangspunkt i bærekraftig utvikling, og dette legger et godt grunnlag for fremtidig samhandling, et grunnleggende prinsipp for å svare på bærekrafts-utfordringene klimaforandring utsetter oss for (Rogelj et al., 2016). Økning i bidrag fra organisasjoner og enkelt individer representerer en økende bevissthet og engasjement for klimatiltak (Rogelj et al., 2016).

De fleste faktorene påvirker eller blir påvirket av hverandre. Samlet kan hvordan miljøfaktorene (foruten klimaforandring) blir mer bærekraftige defineres under begrepet miljøeffektivitet (Contrafatto & Burns, 2013).

### 2.2.2 S – Sosial

Sosiale faktorer kan være organisasjonskultur, arbeidsforhold, opplæring, motivasjon, belønning, likestilling, helse og sikkerhet, mangfold, rettferdig handel og innvirkning på lokalmiljøet (Armstrong, 2020).

Organisasjonskultur er definert som felles oppfatninger, antagelser og verdier blant mennesker i organisasjonen (Schein, 1985). Gregory, Harris, Armenakis og Shook (2009) finner i sin studie av organisasjonskultur empirisk støtte for at organisasjoner der gruppearbeid, samhold og involvering av ansatte er viktig, presterer bedre enn organisasjoner uten disse verdiene. Dette styrker argumentet om at organisasjoner som ivaretar sine ansatte leverer bedre tjenester (Edmans, 2012, 2020; Gregory et al., 2009)

Likestilling bygger på prinsippet om at en ikke skal oppleve fordeler eller ulemper basert på kjønn. World Economic Forum rapporterer at med dagens trend vil lønnsgapet mellom kvinner og menn være lukket om 99,5 år, men dette er nesten ti år mindre enn i deres forrige rapport fra 2018 (WEF, 2020). Det representerer en økonomisk risiko at halvparten av verdensbefolkning ikke inkluderes likt, og organisasjoner går glipp av viktig arbeidskraft som kan bidra med verdiskapning og oppfylle FNs bærekraftsmål (WEF, 2020). Siden kvinner på verdensbasis opplever ulemper basert på kjønn er mye av oppmerksomheten rettet mot dem. Ingen av delmålene innen FNs bærekraftsmål 5. «likestilling mellom kjønnene» nevner menn (FN, 2021), og delmål 5.1 «få slutt på alle former for diskriminering av jenter og kvinner i hele verden» kan signaliserer at menn ikke opplever diskriminering. Et enveis syn på likestilling kan føre til at en ikke er oppmerksom når det er menn som opplever diskriminering, eksempelvis slik Ahmed, Granberg og Khanna (2021) finner at i Sverige diskrimineres det mot menn i jobbsøkningsprosessen. Det er likevel tydelig at på verdensbasis ligger utfordringen i å inkludere kvinner i samfunnet. Mye interesse har blitt viet årsakene til at kvinner er mindre representert blant ledere. Flory, Gneezy, Leonard og List (2018) finner at yngre kvinner i mindre grad utsetter seg for konkurranse, noe som kan resultere i at de er mer passive angående karrieremuligheter. De har også en ekstra utfordring knyttet til karrier og svangerskap. Kvinner vil mest sannsynlig gå igjennom ett eller flere svangerskap i løpet av livet, og organisasjoner bør legge til rette for kvinner før og etter graviditeten, og fokusere på hva de kan bidra med, ikke deres begrensninger (Ladge, Humbert & Eddleston, 2018)

Tydelig retningslinjer, opplæring og gode rutiner bidrar til helse, sikkerhet og velvære, som videre øker arbeidsmoral, reduserer sykefravær og jobbrelatert stress hos medarbeiderne

(Anger et al., 2015; Loepke et al., 2015). Det er likevel tilfellet at produktorienterte verdier overstyrer medarbeideres interesser. Sorensen et al. (2018) nevner flere tilfeller hvor sykepleieres helse og sikkerhet gikk på bekostning av pasientenes helse og sikkerhet. Et slikt produktorientert syn virker mot sin hensikt, da et godt arbeidsmiljø med trygghet for sykepleiere fører til bedre pleie og behandling av pasientene (Aiken et al., 2012). Trivsel på arbeidsplassen er viktig for medarbeideres mentale og fysiske helse da misnøye på jobb har sammenheng med utbrenthet, lav selvtillit, angst og depresjon (Faragher, Cass & Cooper, 2005)

Mangfold i en sosial kontekst kan defineres som en gruppe på tvers av etnisitet, legning, kjønn og alder. (M. Wiernik et al., 2013; Schmidt & Githens, 2010; Stevens, Plaut & Sanchez-Burks, 2008). Når medarbeiderne med forskjellige demografiske karakteristikk blir eksponert for hverandre over tid, forsvinner vurderingen av hverandres antatte forskjeller, over til vurdering av hverandres kvaliteter og verdier (Harrison, Price & Bell, 1998). Større mangfold i arbeidsstyrken kan forsterke opplevelse av antatte forskjeller, resultere i konflikter, og forsterke den opprinnelige vurderingen basert på karakteristikk (Grow & Flache, 2011). Et eksempel på slike karakteristikk kan være hvordan kvinner opplever å bli vurdert i organisasjoner basert på alder. Jyrkinen (2014) finner i en kvalitativ studie at kvinner opplever større verdi når de er unge og pene, men i alderen når man blir aktuell for leder og toppleder stillinger, var alder en negativ faktor for kvinner, men ikke for menn. Fiske (1993) forklarer hvordan vi bruker stereotypi til å gjøre mer effektive beslutninger. Dette kan føre til at beslutningstakere tar avgjørelser som kan være til hinder for mangfold. Stevens et al. (2008) argumenterer for at, ved en tilnærming som maksimerer inkludering og reduserer motgang, vil mangfold i organisasjoner gi en mulighet til å forbedre potensialet til medarbeiderne. Det kan tenkes at organisasjoner har en viktig rolle i å skape inkluderende arbeidsplasser slik at disse verdien kan ta form i samfunnet.

Prinsippet om rettferdig handel forsøker å sikre minimumsrettigheter til produsentene av varene (Rios, Finkelstein & Landa, 2014). Siden både Nike og Lewis-Strauss i 1995 publiserte sine lister over leverandører har dette bidratt til åpenhet og dialog med aktivister for arbeidsrettigheter (Doorey, 2011). Doorey (2011) argumenterer at mindre organisasjoner ikke har samme mulighet til å investere i egne avdelinger for å sikre arbeidsrettigheter for sine leverandører, er mindre utsatt for interesse fra aktivister, og derfor mer villig til å ignorere rettferdig handel prinsippet i sin forsyningskjede. Forsyningskjeder utvikler seg kontinuerlig,

og det blir vanskeligere å definere hvilke ledd av verdikjeden organisasjoner kan stilles ansvarlig for (Antonini, Beck & Larrinaga, 2020).

Organisasjoner må stadig forsvare sin legitimitet for mange interessenter, og det beste stedet for å styrke legitimitet er der de har størst sosial og miljømessig innvirkning, i lokalmiljøet (Shaw, 2007). Shaw (2007) gir eksempler på hvordan McDonalds svarte på fedmekrisen ved å introdusere sunnere mat eller National Westminster Bank som holdt sine kundetelefoner innlands operert av mennesker istedenfor å bruke roboter eller outsource til andre land med billigere arbeidskraft.

### **2.2.3 G – Styring**

Styring handler om lederskapet i organisasjonen og hvordan ansvar er fordelt i organisasjonen. Styringsfaktorer tar for seg styrestruktur, uavhengig styre, ansvarlighet, lovlighet, risikostyring, rapporteringssystemer og hensyn til interessenter (Armstrong, 2020).

Strukturen av styre tar for seg antall styremedlemmer og hvem som sitter der. Det er lite enighet innenfor akademia om den optimale fremgangsmåten for valg av styret (Neville, Byron, Post & Ward, 2018). Sitter lederen i styret kan det dras fordeler av at informasjonen flyter raskere, men samtidig kan lederen sin agenda gå på bekostning av aksjonærene, og et uavhengig styre ville vært mer optimalt (Neville et al., 2018). Hva som definerer et godt styre kan være kontekstuell for organisasjonen, og gjerne ikke fungere en annen plass (Schanzenbach & Sitkoff, 2020). Et eksempel på dette er et forankret styre som sitter i lange perioder. Dette kan det føre til forankring av dårlig ledelse og skade selskapsverdien, mens i andre sammenhenger kan det skape stabilitet som gir mulighet til å fokusere langsiktig og øke selskapsverdien (Schanzenbach & Sitkoff, 2020).

Ansvarlighet (accountability) i organisasjonskontekst er den pågående, stabile og åpne prosessen for å skape et bedre organisasjonsgrunnlag (Khotami, 2017). Det beskriver hvordan og i hvilken grad en organisasjon tar ansvar for sine interessenter utover aksjonærene (Brennan & Solomon, 2008). Der ansvar (responsibility) er drevet av verdier, er ansvarlighet (accountability) motivert av press for å oppfylle andres behov (Bourmistrov & Hansen, 2014). Nike og Lewis-Strauss sin offentliggjøring av forsyningskjeden i 1995 er et eksempel på ansvarlighet (Doorey, 2011).

Å ta hensyn til interessentene er forstå hvem det er, og hva de ønsker. Interessenter kan være kunder, medarbeidere, investorer, leverandører, samfunnet og myndighetene. Organisasjoner kan oppleves som kyniske enheter der eneste formål er å ta mest fra interessentene og levere til aksjonærene, men det er vanskelig å argumentere for et slik syn med tanke på de mulighetene utvikling og teknologi har gitt oss. Edmans (2020) kaller dette for «pai-delings» mentalitet, der det er samfunnet «oss» mot organisasjonene «dem». Med denne tankegangen følger det at om organisasjonen tar noe, blir det mindre til samfunnet (Edmans, 2020). Det er dessverre ledere som har sammen tankegang, og den eneste muligheten å skape profitt er å ta fra samfunnet, gjerne gjennom høye priser eller utnyttelse av arbeidskraft (Edmans, 2020).

Edmans (2020) foreslår nye måte å tenke på som både ivaretar samfunnet og skaper profitt for organisasjonene. Paien er ikke fast, men kan fortsette å vokse (Edmans, 2020). At en leder investerer på vegne av interessentene trenger ikke føre til at aksjonærene mister sin del av paien (Edmans, 2020). Investeres det i bedre vilkår for medarbeiderne, blir de mer motiverte og produktiv (Edmans, 2020). En organisasjon kan redusere klimagassutslippene sine mer enn det som er forventet, betale medarbeidere etter likestillingsprinsippet eller gi de ansatte fri på helligdager, og fortsatt dra fordeler av det fordi kunder, medarbeidere og investorer tiltrekkes av slike verdier (Edmans, 2020). I slike tilfeller vokser paien og alle er vinnere, men om organisasjoner fokuserer på kortsiktig profitt kan de ende opp med å redusere paien (Edmans, 2020).

«Pie-growing» mentaliteten bygger på ideen at organisasjoner sitt hovedformål er tjene interessentene og profitt er biprodukt (Edmans, 2020). Dette underbygges av en studie av medarbeidertilfredshet der Edmans (2012) viser at organisasjoner med høyest tilfredshet blant medarbeidere tjente 2,3%-3,8% mer enn organisasjoner med lavere tilfredshet hvert år i en periode på 28år.

## **2.3 Rammeverk og hypoteseutvikling**

Simons (1995) utviklet systemet «levers of control» som består av fire «spaker» man kan bruke til å styre gjennomføringen av strategien i en organisasjon. Disse «spakene» består av holdningssystemer, barrieresystemer, diagnostiske kontroll systemer, og interaktive kontroll systemer (Simons et al., 2000, s. 301). Disse kan deles inn i to hovedgrupper: Begrensende og tillatende (Simons et al., 2000).

### 2.3.1 De fire «spakene»

De tillatende er interaktive kontroll systemer og holdningssystemer. Holdning refererer til *«det eksplisitte settet med organisasjonsdefinisjoner som ledere kommuniserer formelt og forsterker systematisk for å gi grunnleggende verdier, formål og retning for organisasjoner»* (Simons et al., 2000, s. 276). Dette er for å gi medarbeidere en følelse av stolthet og mening ved å jobbe for bedriften. Det er viktig at disse holdningene er troverdige og at de representerer sterke verdier i bedriften. Stilles det tvil til legitimiteten av holdningene, har det negativ effekt på medarbeiderne (Simons, 1995). Uten slike holdningssystemer, spesielt i store organisasjoner, kan medarbeiderne mistolke sin funksjon i organisasjonen. De kan ende i situasjoner hvor de gjør egne, gjerne tvilsomme vurderinger, i uforutsette omstendigheter (Simons, 1995).

Interaktive kontroll system defineres av Simons et al. (2000, s. 216) som *«de formelle informasjonssystemene som ledere bruker til å personlig involvere seg i avgjørelsesprosessene til sine underordnede»*. Disse systemene gir mulighet for læring i organisasjonen ved å rette fokus mot dialog og kontakt mellom leder og medarbeidere. På denne måten får ledelsen informasjon om strategiske muligheter og trusler, en arena for nyteknisk og innovasjon blir skapt, og denne informasjonen kan belyse om strategien bør oppdateres (Simons et al., 2000). Sammen skaper disse tillatende systemene et miljø i organisasjonen som oppfordrer til deling av informasjon og læring (Simons et al., 2000, s. 304)

De begrensende er barrieresystemer og diagnostiske kontroll systemer. *«Barrieresystemer er laget for å kommunisere risiko som skal unngås og for å fjerne enhver mulighet til å rasjonalisere handlinger som kan utsette selskapet for uønskede nivå av risiko»* (Simons et al., 2000, s. 275). Dette er tydelige regler for hvilke handlinger organisasjonen ikke tillater. De kommuniseres gjerne som etiske retningslinjer og kan virke negativt på medarbeidere, men reglene er viktig for å forhindre at individer tøyer reglene (Simons, 1995). Simons (1995) bemerker at dette er spesielt viktig i organisasjoner hvor omdømme og tillit er et konkurransefortrinn. De diagnostiske kontroll systemene er *«de formelle informasjonssystemene som ledere bruker til å overvåke organisatoriske utfall og korrigere avvik fra forhåndsinnstilte standarder av prestasjon»* (Simons et al., 2000, s. 209). Disse systemene hjelper ledere til å finjustere prosesser slik at fremtidige resultater blir mer i tråd med strategien (Simons, 1995)

Samlet foreslår Simons et al. (2000, s. 304) at de to begrensede systemene bidrar til «tydelige mål, formelbaserte belønningssystemer og klare grenser for mulighetssøkende atferd».

I senteret av disse styringssystemene finnes forretningsstrategien, og for at den skal være effektiv avhenger det av at toppledelsen forstår de fire strategiske faktorene knyttet til styringssystemene: kjerneverdier, strategisk usikkerhet, kritiske prestasjonsvariabler og risiko (Simons, 1995).

### **2.3.2 Strategi**

Simons et al. (2000, s. 305) deler strategisk betydning av de forskjellige systemene til: Interaktiv – Strategi som handlingsmønster, diagnostisk – strategi som plan, barrierer – strategi som posisjon og holdninger – strategi som perspektiv. Styringssystemene sin effekt på strategien forklares ikke av et styringssystem alene, men hvor bra de fungerer sammen (Tessier & Otley, 2012).

#### **Strategi som posisjon**

Mintzberg (1987) definerer strategi som en strategisk posisjonering av organisasjonen i forhold til sitt «miljø». Denne tolkningen av strategi argumenterer for at bare posisjoner i markedet som kan forsvare seg mot konkurranse er ønskelig (Mintzberg, 2009, s. 87). Videre argumenteres det med at dette vil føre til bedre resultat enn konkurrentene, mer ressurser til å ekspandere organisasjonen, og i sin tur, innlemme seg sterkere i denne posisjonen.

Posisjoneringsskolen ender opp på denne måten opp med få strategiske muligheter, som produkt differensiering, markedssegmentering og kostnadsledelse (Mintzberg, 2009). Strategi som posisjonering baserer seg på analytiske kalkulasjoner, og leder som tar det endelige valget i en top-down tilnærming (Mintzberg, 2009, s. 89). Posisjoneringsskolen tar ikke for seg politikk, er lite anvendelig for mindre organisasjoner, fokuserer på analyser, men prøver å tilpasse seg markedet etter et begrenset antall forhold. Det sterke fokuset på analyser kan hindre kreativitet som leder til innovasjon, og det generiske synet om å tilpasse seg markedet fjerner muligheten for perspektiv og nye kreative strategier (Mintzberg, 2009). Mintzberg (2009) legger til grunn at det begrensede bruksområdet posisjoneringsskolen er basert på har redusert det fra en måte å formulere strategi, til sterk støttespiller i formulering og regulering av strategi.



Barriersystemer tar i bruk strategi som posisjon og skal forsikre at den realiserte strategien er innenfor akseptabel avstand av den planlagte strategien (Simons et al., 2000, s. 303).

Barriersystemene skal definere akseptabel risiko innenfor strategien, og hindre at medarbeidere handler på uunngåelige fristelser og press som oppstår i organisasjonen (Simons, 1995). En viktig forutsetning for at barriersystemene skal være effektive ifølge Simons (1995) er at de formuleres på en måte som ikke forteller de ansatte hva de skal gjøre, men setter grenser på hvilken aktiviteter det er akseptabelt å engasjere seg i.

### **Strategi som perspektiv**

Dette er personligheten til organisasjonen. Det er de kvalitetene en organisasjon har, hvordan den oppfører seg i forhold til omgivelsene, og hvordan den «ser» seg selv (Mintzberg, 1987). Strategi som perspektiv tar for seg strategi som et konsept. Konseptet bygger på at alle strategier er abstraksjoner som eksisterer i hjernen, og deles av alle med medarbeiderne i organisasjonen (Mintzberg, 1987). Strategi er et perspektiv som påvirkes av tankene, handlingene og adferd til alle som er involvert (Mintzberg, 1987). Det er vanskelig å studere hvordan en gruppe kollektivt tenkende individer, gjennom organisasjonens struktur, danner et sett med handlinger som blir utført på et kollektivt, men fortsatt jevnlig basis (Mintzberg, 1987). Dette kan lede til en fremvoksende strategi gjennom konsensus, der medarbeidere uten intensjoner justerer seg fullstendig i samme mønster (Mintzberg, 2009).

Holdningssystemene tar i bruk strategi som perspektiv, og disse systemene kan både inspirere planlagte strategier og fremvoksende strategier (Simons et al., 2000, s. 303). Ledere uttrykker sin visjon, gjerne gjennom «trobekjennelser», for å skape forpliktelse til organisasjonens kjerneverdier blant medarbeiderne (Simons, 1995). Simons et al. (2000, s. 276) definerer kjerneverdier som «*troen som definerer grunnleggende prinsipper, formål og retning*». Disse skal rettlede medarbeiderne i situasjoner der de vanlige reglene alene, ikke er gode nok. Kjerneverdiene skal bidra til at medarbeidere forplikter seg i realisering av organisasjonens mål, og inspirere til mulighetssøkende adferd (Simons et al., 2000).

Samlet gir disse holdningssystemene inspirasjon til å utforske, mens barriersystemene setter begrensning på utforskningsområdet (Simons et al., 2000). Der utforskende atferd gjennom strategi som perspektiv kan finne nye kreative løsninger, setter ikke barriersystemene hindring så lenge det er innenfor grensene. Måten strategi som posisjon fungerer kan være veiledende slik at nye løsninger kan justeres til å passe organisasjonens mål. Det ikke nødvendigvis et null sum spill der det ene systemet må gå på bekostning av det andre (Speklé,

van Elten & Widener, 2017). Naranjo-Gil (2016) fant et positivt, men ikke signifikant forhold mellom barrieresystemer og fremvoksende strategi. Siden en min studie ikke kan skille mellom planlagt og fremvoksende strategi foreslår jeg derfor følgende hypoteser:

**H<sub>1a</sub>.** Større grad av realisert bærekraftstrategi har positiv sammenheng med styringsforholdet i holdningssystemer.

**H<sub>1b</sub>.** Større grad av realisert bærekraftstrategi har positiv sammenheng med styringsforholdet i barrieresystemer.

### **2.3.3 Ansvarsspenn**

Menneskelig kapital er essensielt for å opprette og beholde konkurransefortrinn (Edmans, 2012; Simons et al., 2000). Ansettelse, trening, og motivering av innovative, mulighetssøkende, gründere er den viktigste årsaken til nye ideer i organisasjoner (Simons et al., 2000). Men en motivert og mulighetssøkende adferd, kan lede til at sjeldne ressurser blir kastet bort på aktiviteter som ikke støtter organisasjonens strategi (Simons et al., 2000, s. 289). Den mest begrensende ressursen i organisasjoner er ofte oppmerksomheten til lederen, også kalt oppmerksomhetsspenn (Simons et al., 2000, s. 53). Dette krever systemer som effektivt kan skaffe informasjon til lederen med minst mulig innsats. Utenom prestasjonsbaserte målingssystemer som interaktive- og diagnostiske målingssystemer, trenger lederen holdnings- og barrieresystemer som kan motivere til gode holdninger eller kontrollere adferden til medarbeiderne (Simons et al., 2000). Legger lederen for mye vekt på barrieresystemer kan det skape organisasjonsblokker som kan hindre produktiviteten til medarbeiderne. Dette skjer i form av: usikkerhet rundt hvordan de skal bidra til organisasjonen, mangel på fokus og ressurser, utsettelse for press eller fristelser, reduksjon i muligheten til kreativt utfoldelse og frykt for å utfordre status quo (Simons et al., 2000). Da må lederen ta i bruk holdningssystemer og tydelig kommunisere organisasjonens kjerneverdier og strategiske mål (Simons et al., 2000).

Kontrollspenn refererer til beslutningskraft over ressurser, og autoritet over underordnede innenfor spennet (Simons & Davila, 2020; Simons et al., 2000). Kontrollspennet kan være bredt eller smalt avhengig av jobben som skal gjøres. Ansvarsspennet er alle prestasjonsmålene som inngår i vurdering av medarbeideren eller lederen (Simons & Davila, 2020; Simons et al., 2000). Ansvarsspennet kan også være bredt eller smalt avhengig av hva man måles etter. Følger man kontrollbaserte prinsipper bør kontrollspennet tilpasses

ansvarsspennet, eller med andre ord, autoritet tilpasses ansvar (Simons & Davila, 2020; Simons et al., 2000).

Det finnes tilfeller ved å gjøre ansvarsspennet større enn kontrollspennet at ledere kan bruke det til å motivere medarbeidere til innovativ og kreativ adferd (Simons & Davila, 2020). Virtanen, Tuomaala og Pentti (2013) viser i sin casestudie at myndiggjøring av medarbeidere hadde positiv effekt på deres adferd knyttet til energieffektivitet. Arjaliès og Mundy (2013) trekker frem organisasjoners bruk av barrieresystemer for å hindre CSR adferd som ikke passet deres strategiske mål. I casestudien var det en klar spesifisering av energieffektivitet. Jeg foreslår derfor følgende hypoteser:

**H<sub>2a</sub>.** Butikksjefers opplevelse av vurdering fra organisasjonen har en positiv sammenheng med energieffektivitet.

**H<sub>2b</sub>.** Myndiggjøring av medarbeidere har en positiv sammenheng med energieffektivitet.

**H<sub>3a</sub>.** Butikksjefers opplevelse av vurdering fra organisasjonen og myndiggjøring av medarbeidere har en positiv sammenheng med styringsforholdet i barrieresystemer.

**H<sub>3b</sub>.** Butikksjefers opplevelse av vurdering fra organisasjonen og myndiggjøring av medarbeidere har en positiv sammenheng med styringsforholdet i holdningssystemer.

### **2.3.4 utfordringer ved studien**

En utfordring ved å studere enkelte elementer av et styringssystem isolert fra andre organisatoriske systemer er muligheten for spesifikasjonsfeil i modellen (Chenhall, 2003). Hvis kontrollsystemer utelukkes, eller sammenhengen mellom diagnostiske systemer og barrieresystemer, og holdningssystemer og interaktive systemer ikke blir kontrollert i forskningsmetoden, kan funnene bli falske (Chenhall, 2003). Ferreira og Otley (2009) har rettet kritikk mot «levers of control» rammeverket hvor de peker på et ensrettet fokus på toppledelsen, uklar betydning av kjerneverdier, tvetydighet rundt definisjonen av interaktive systemer, og at holdnings- og barrieresystemer ikke passer inn i alle organisasjoner. Tessier og Otley (2012) har kritisert styringssystemene i rammeverket for å være løst definert og derfor lite egnet til å sammenligne resultater mellom studier, og at det ikke tar hensyn til medarbeideres rolle i utvikling av systemene.

Å bidra med funn til praktisk bruk er vanskelig når man knytter kontekst til styringssystemer, der styringssystemet er den avhengige variabelen. Da det er underforstått at forholdet mellom kontekst og styringssystemer er i likevekt fordi konteksten alltid tilpasser seg styringssystemet (Chenhall, 2003). Det er også utfordringer når man tolker nyttheten av det enkelte styringssystemet. Et styringssystem kan tolkes som unyttig, mens organisasjonens utfall kan være positivt på grunn av informasjon innhentet andre steder, formelt eller uformelt (Chenhall, 2003).

### **2.3.5 Tidligere studier**

Arjaliès og Mundy (2013) sin studie «The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective» sendte spørreundersøkelser til lederne av CSR avdelingene i de 40 største organisasjonene i Frankrike (CAC 40). De fikk 36 svar. De fant at alle selskapene var enig i at CSR var viktig, enten det var for å øke verdien for aksjonærene eller som legitimeringsaktivitet, der noen svarte at det var en viktig for å oppnå konkurransefortrinn. 36% (14) av organisasjonene svarte at CSR-strategi hjalp med å samle medarbeiderne rundt felles verdier som var viktig for den strategiske retningen. Det var også 25% av selskapene som svarte at eneste grunn til at de drev med CSR var pålegg fra myndighetene, der 7 la til at de hadde en CSR-strategi med tanke på aksjonærene.

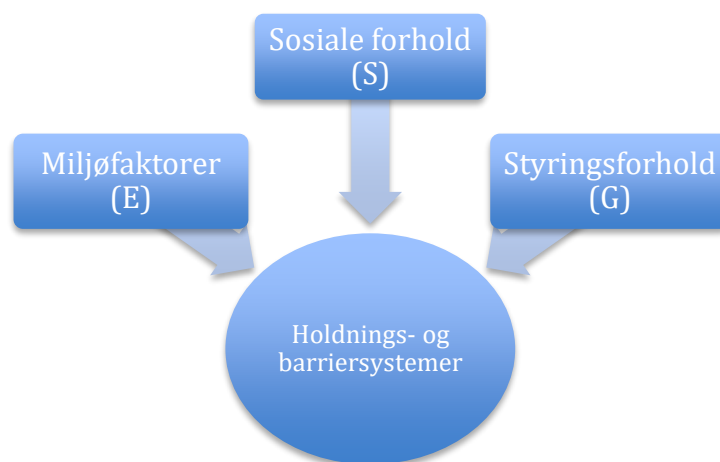
### 2.3.6 Sammendrag

I dette kapittelet har jeg presentert det teoretiske rammeverket for studien. Dette skal bidra til at jeg kan svare på problemstillingen. Det har vært viktig med en gjennomgang av CSR-begrepet, og vise til problematikk som kan oppstå ved uklar begrepsbruk (Gray, 2013). For å fjerne organisatorisk ekstrarolleadferd, som sponsing av utstyr til idrettslag, tolker oppgaven CSR som aktiviteter knyttet til bærekraftsmålene satt av FN (2021). Videre har det blitt gjort en begrepsavklaring av de forskjellige ESG-faktorene for å kunne operasjonalisere dem og bruke dem i statistiske analyser.

Simons (1995) «levers of control» beskriver fire «spaker» som kan brukes til å planlegge og styre strategien i en organisasjon: holdninger, regler, diagnostisk styring og interaktiv styring. I min studie tar jeg utgangspunkt to av «spakene»: holdninger og regler. Disse styringssystemene ser på strategi som posisjon og strategi som perspektiv (Mintzberg, 1987). Det har blitt gjort en forklaring av hva som ligger i posisjoneringsskolen og perspektiv som strategi (Mintzberg, 1987).

Simons og Davila (2020) viser til hvordan bruken av kontrollspenn og ansvarsspenn, kan brukes til å innskrenke eller slippe fri medarbeidere i organisasjonen.

Den største ytre faktoren de fleste organisasjoner utsettes for er økende sosialt press angående miljø og økologi, og velferden til medarbeiderne og samfunnet (Chenhall, 2003). Mitt formål er å bidra med forståelse av hvordan dette presset kan påvirke strategien i organisasjoner og studien tar utgangspunkt i figur 1.



Figur 1: ESG og styringssystemer

## 3 METODE

Metode dreier seg om å velge ut prosedyrer og teknikker for å komme fram til mest mulig relevant og pålitelig kunnskap om samfunnet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016, s. 40). Å bruke en metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al., 2016, s. 25). I dette kapittelet blir det redegjort for studiens vitenskapsteoretiske forankring og metodiske valg. Videre begrunnes valg av forskningsdesign, og prosessen rundt innsamling, tolkning og analyse av data vil bli beskrevet. Kvaliteten på studien vil bli drøftet og kapittelet avsluttes med en gjennomgang av etiske aspekter ved gjennomførelse av undersøkelsen.

### 3.1 Studiens vitenskapsteoretiske forankring

Et tydelig skille i samfunnsvitenskapelig forskning er mellom kvalitativ og kvantitativ metodebruk. Kvantitativ metode var frem til starten av 1960-tallet dominerende for å gjennomføre empirisk samfunnsvitenskapelig forskning før dette «paradigme» ble utfordret av et annet «paradigme», kvalitativ metode (Punch, 2005, s. 2). Dette har gjennom årene ført til at forskningsmetodologien innenfor disse paradigmene har utviklet seg, og blitt mer kompleks enn noen gang (Punch, 2005, s. 2). Det er ikke lenger enten/eller, men innenfor begge paradigmene er det fortsatt tydelige felles oppfatninger om hvordan data skal innhentes og tolkes, noe som fører til at metodevalget ofte baserer seg på paradigmets grunnsyn (Morgan, 2007). Innen det økonomiske fagområdet er de vanligste epistemologiske retningene positivismen og hermeneutikken (Jacobsen, 2000).

Positivismen baserer seg på en ontologi hvor det finnes en objektiv verden som er uavhengig av aktørene i den og som kan studeres utenfra på en objektiv måte (Bell, 2019).

Epistemologisk sett antar det positivistiske paradigme at *«vi kan opparbeide en kumulativ kunnskap om den objektive verden»* og dette bidrar til en *«bedre oversikt over de lovmessigheter som samfunnet styres av»* (Jacobsen, 2000, s. 26). Posivistiske studier har som formål å bekrefte teorier og forklare sammenhenger. Dette gjøres ved å utforme hypoteser, samle data, prøve å motbevise dem, og hvis det ikke er mulig, akseptere hypotesene som del av en sannheten om den virkelige verden (Bell, 2019). Studien min baserer seg på statistisk analyse av primærdata samlet inn fra en hel populasjon ved bruk av et prestrukturert elektronisk spørreskjema. Min studie forsøker å finne sammenhenger, og har tydelige trekk fra det positivistiske paradigme.

## 3.2 Forskningsdesign

Problemstillingen «*Er det sammenheng mellom bærekraftstrategi og styringsforholdene i norske dagligvarebutikker?*» har som intensjon å finne en sammenheng mellom to fenomen/konsepter. Det er ofte et mål med kvantitative studier å beskrive en kausal sammenheng (Bell, 2019, s. 177), men siden jeg undersøker sammenhenger uten å kunne bevise årsakssammenhenger er studien av korrelativ karakter. Når man har opparbeidet en forståelse av fenomenene man skal undersøke, kan man utarbeide hypoteser som gjøre det mulig å undersøke om antagelsene stemmer eller ikke (Jacobsen, 2000). Selv om dette er en populær tilnærming er det ikke nødvendig å spesifisere hypoteser i kvantitativ forskning, man kan også bruke teorien som en oversikt over hvilke data som kan være relevant for forskningsprosjektet før datainnsamlingen (Bell, 2019, s. 164).

I min studie har jeg tatt utgangspunkt i Simons (1995) sitt rammeverk og videre tatt inspirasjon fra Widener (2007) sine spørsmål for å kvantifisere konseptene «holdninger» og «regler» fra Simons (1995) sitt rammeverk. Videre har jeg brukt litteraturgjennomgangen min for å utarbeide spørsmål knyttet til ESG-begrepet. Dette tilsier at jeg har hatt en deduktiv tilnærming. En kvantitativ undersøkelse i form av et prestrukturert spørreskjema har mange fordeler. Spesielt gir det enkel tilgang til en populasjon selv om deltakerne ikke er geografisk nært hverandre (Bell, 2019, s. 233). Jeg har brukt et ekstensivt design, da problemstillingen min krever innsamling av store mengder data. Det er valgt en bransje i et forsøk på å unngå at et slikt design ikke skal gå ut over relevans, samtidig som resultatet kan generaliseres til populasjonen (Jacobsen, 2000, s. 83).

Det er en tversnittstudie som betyr at jeg samler data på et bestemt tidspunkt for å skaffe en samling av data knyttet til to eller flere variabler som videre blir brukt til å undersøke om det finnes sammenhenger (Bell, 2019, s. 59). Dette innebærer at jeg ikke har muligheten til å bruke dataen til å beskrive utvikling over tid.

## 3.3 Forskningsmetode og datainnsamling

Studien har en kvantitativ tilnærming og empirien er basert på innsamling av primærdata gjennom et elektronisk spørreskjema. Primærdata er data som er samlet inn for første gang (Bell, 2019, s. 12), og siden datamaterialet ikke eksisterer, henvender meg jeg til direkte til primærkildene. Det er brukt sekundærdata for å få tak i kontaktinformasjonen til respondentene og for å øke den eksterne gyldigheten.

### 3.3.1 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode er grovt sett forskning som forsøker å telle og måle sosiale fenomener og forholdet mellom dem (Bell, 2019). Ifølge Jacobsen (2000, s. 122) egner denne metoden seg når man har god kunnskap om fenomenen som skal studeres, og man ønsker å teste teorier og hypoteser.

Det er mange fordeler med kvantitativ data. Jacobsen (2000) peker på at den standardiserer informasjonen slik at den blir lett å behandle, den egner seg til generalisering, kostnadene er lave og dataene er nøyaktig. Det finnes også ulemper, eller farer knyttet til kvantitativ metode. Fordi undersøkelsen ikke kan være for kompleks kan den få et overfladisk preg og viktige individuelle variasjoner i populasjonen forsvinner (Jacobsen, 2000). En annen ulempe er at undersøkeren avgjør hva som er relevant å svare på. Det kan være spennende data som går tapt fordi undersøkeren ikke stilte de rette spørsmålene (Jacobsen, 2000). Man må også være forsiktig med å stille krevende spørsmål da dette kan resultere i at respondenter ikke svarer eller i verste fall ikke fullfører resten av undersøkelsen (Bell, 2019, s. 234). Med mitt forskningsdesign ble det nødvendig med en spørreundersøkelse for å samle inn informasjon fra så mange enheter. Jeg har vært klar over at antall spørsmål, vanskelighetsgrad, rekkefølgen på spørsmålene og svaralternativene kan ha innvirkning på dataen jeg sitter igjen med (Bell, 2019).

### 3.3.2 Innsamling av primærdata

Innen kvantitativ metode og surveystrategiene er elektroniske spørreskjema den mest brukte metoden for datainnsamling. Det er en svært effektiv metode for å innhente mye informasjon fordi den standardiserer informasjonen og lar seg lett behandle på datamaskiner (Jacobsen, 2000, s. 118). I mitt tilfelle ble hele populasjonen inkludert, og dette gjorde at jeg bare hadde én mulighet til å samle inn data. Hvis jeg måtte endre på noe ved datainnsamlingsmetoden eller spørreskjemaet kunne dette ødelegge troverdigheten til undersøkelsen (Jacobsen, 2000, s. 120). Skjemaer som er sendt ut kan ikke endres, og det er derfor viktig å legge ned tilfredsstillende arbeid for å få et skjema som fungerer godt (Johannessen et al., 2016). Jeg måtte også forsikre meg om at jeg fikk pålitelige og nøyaktige data som besvarte problemstillingen min. Det er viktig at spørsmålene er klare og utvetydelig slik at alle respondentene tolker det på samme måte (Bell, 2019, s. 234).

Formatet spørreundersøkelse har gitt meg en rekke fordeler. Det har vært kostnadsfritt å gjennomføre, lett å administrere og raskt å sende ut. Intervjueffekten ble også fjernet siden jeg



ikke har noe direkte kontakt med respondentene. Respondentene kan også selv avgjøre når de vil svare, noe som øker sannsynligheten for at de gjennomfører ved at de kan velge et tidspunkt hvor det passer dem (Bell, 2019, s. 233-234). Dette bekreftes i datamaterialet ved at respondenter har svart gjennom hele døgnet bortsett fra mellom 01:30 og 4:30 på natten. At undersøkelsen var anonymisert kan ha påvirket svarprosenten positivt siden svarene ikke kan knyttes til respondentene (Jacobsen, 2000, s. 292). Jeg forsøkte å forsterke denne effekten ved å ikke spørre om hvilke kjede innenfor bransjen respondenten arbeidet for. Til tross for tidsbesparelsen en nettbasert spørreundersøkelse fordrer (Bell, 2019), har det vært utfordrende å innhente og identifisere kontaktinformasjonen til respondentene i studien (se. 3.4).

Det er også en rekke svakheter knyttet til elektroniske spørreundersøkelser. Respondentene kan ikke få hjelp om de sliter med å besvare spørsmålene, spørsmålene må tilpasses slik at alle respondentene har mulighet til å besvare dem, og det er vanskelig å stille mange spørsmål uten at det går utover svarprosenten (Bell, 2019, s. 234). Lav svarprosent er en av de mest begrensende faktorene knyttet til elektroniske spørreundersøkelser, og lav svarprosent øker sjansen for at funnene er partiske (Bell, 2019). Svarprosent og representativitet blir utdypet i kapittel 3.5.3.

Spørreundersøkelsen inneholdt totalt 30 spørsmål fordelt på 7 kategorier (se vedlegg 1). Den første kategorien bestod av demografiske spørsmål om kjønn, alder og kjønnsfordeling blant ansatte. Videre var det brukt 6 spørsmål fra Widener (2007) som tok for seg «holdninger» og «regler» i organisasjoner. Disse ble delt inn i hver sin kategori. De siste 19 spørsmålene utarbeidet jeg selv med utgangspunkt i teorien, samt innspill fra personer i bransjen. Disse ble delt inn under kategoriene: «miljøeffektivitet», «medarbeidere», «sosiale forhold» og «rapportering». Jeg plasserte spørsmålene strategisk rekkefølge i forhold til presentasjonen av undersøkelsen. Dette ble gjort for at det skulle være enklere for respondentene å følge en rød tråd som gav mening i forhold til problemstillingen min. Før kategorier der begrepene kunne uklare og det var risiko for at respondentene tolket dem forskjellig, ble det lagt ved en beskrivelse for å redusere usikkerhet knyttet til dem. De resterende 19 spørsmålene var forsøkt formulert på en måte slik at respondentene lett kunne ta stilling til dem, og de ble arrangert i en rekkefølge hvor fenomener jeg hadde mest behov for å samle data fra kom først med hensyn til frafall. Spørsmålene jeg inkluderte ble nøye vurdert slik at undersøkelsen kunne gjennomføres på 3-5 minutter. Respondentene fikk bare tilgang til en kategori av gangen for å styrke sjansen for at spørsmålene ble besvart i planlagt rekkefølge og øke sjansen for at spørsmålene ble besvart uavhengig av hverandre (Bell, 2019, s. 234).

Spørreundersøkelsen ble forsøkt distribuert elektronisk gjennom Google Forms, men dette hadde en maks grense på 100 e-poster i døgnet med en vanlig bruker av google. Jeg skiftet til studenteposten videre. Jeg vurderte å bruke blindkopi funksjonen slik at respondentene følte at forespørselen var mer personlig, og gav mindre inntrykk av spam. Denne ideen ble forkastet etter at et internettsøk gjorde meg oppmerksom på at eposter sendt med mange mottakere på blindkopilisten kunne bli fanget opp av «spam»-filteret til respondentene. Det ble sendt eposter med en lenke til spørreundersøkelsen til 50-100 mottakere av gangen. Undersøkelsen startet 12. april klokken 07:00 og ble avsluttet 19. april klokken 07:00. 52 av de 3610 som var planlagt utsendt kom tilbake som ugyldige mailadresser, noe som resulterte i 3558 mottakere av spørreundersøkelsen. Åtte av disse ville reservere seg fra påminnelser, og ble fjernet fra maillisten. Det ble sendt ut kun en påminnelse om spørreundersøkelsen.

### **3.3.3 Bruk av sekundærdata**

Sekundærdata er data som er samlet inn av andre enn den som bruker den. Bruken av slik data øker verdien av dataen, og sparer penger og tid ved at man slipper å gå igjennom prosessen involvert i innsamling av primærdata (Bell, 2019, s. 12). Jeg forsøkte å spare tid ved å ringe administrasjonen til de forskjellige aktørene i bransjen og innhente kontaktinformasjonen til butikksjefene. De ønsket ikke å bidra, og jeg måtte bruke andre kanaler (se. 3.4). Jeg brukte også data fra Statistisk Sentralbyrå (SSB, 2021) for å sammenligne bransjen med resten av bedriftene i Norge.

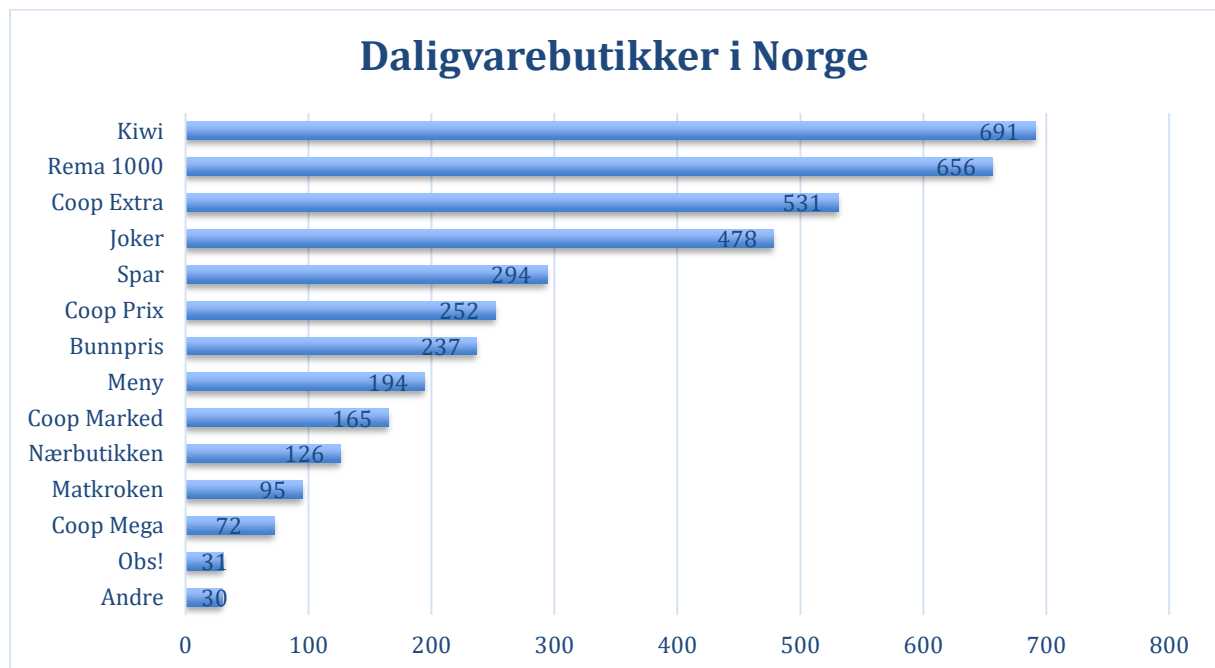
### **3.3.4 Datatriangulering**

Triangulering blir beskrevet av Bell (2019) som bruken av flere enn én metode eller flere datakilder i en studie slik at funnene kan bli sjekket mot hverandre. For å sikre ekstern validitet har jeg i min studie brukt datatriangulering i en frafallsanalyse ved å sammenligne sekundærdata innhentet fra SSB (2021) og Dagligvarehandelen (2021) med innsamlet primære data fra spørreundersøkelsen.

## **3.4 Populasjon og respondentene**

Johannessen et al. (2016, s. 268) beskriver en populasjon som «*samlingen av alle enhetene som en problemstilling gjelder for*». I mitt tilfelle var det mulig å nå ut til hele populasjonen, og jeg trengte ikke gjøre et utvalg. Dette fjerner problematikk knyttet til utvelgelse av enheter (Johannessen et al., 2016). Empirien i min studie er samlet fra dagligvarebutikker i hele Norge. For å identifisere disse har jeg brukt dagligvarefasiten (Dagligvarehandelen, 2021).

Dette gav en populasjon på 3852 butikker og kombinert med informasjon fra aktørenes nettsider så inndelingen slik ut:



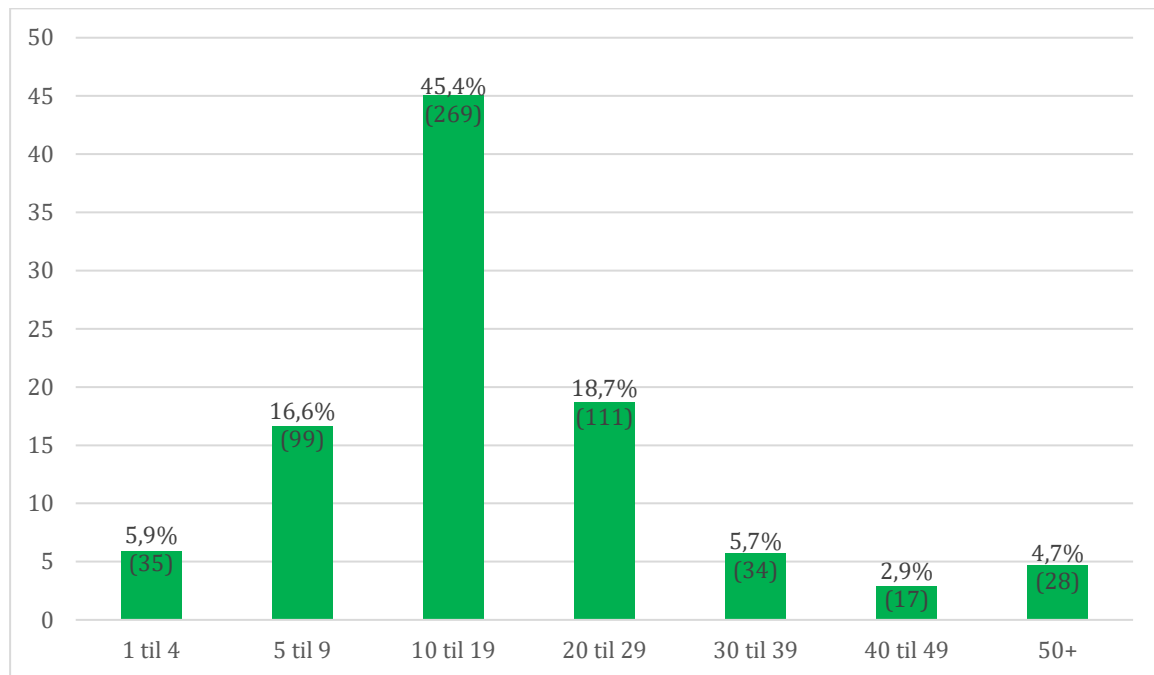
Figur 2: Dagligvarebutikker i Norge

Jeg sendte e-post til hovedkontoret til de forskjellige aktørene i et forsøk på å få en liste over e-postadressene til butikkene. Svaret var at de fikk mange slike forespørsler og ikke ville bidra med dette. Mange av hjemmesidene til aktørene var mangelfull med tanke på epostadresser, men de hadde telefonnummer. Jeg besøkte forskjellige butikker i nærområdet og fikk e-posten fra butikksjefen. For de aktørene det ikke var en butikk i nærområdet mitt ringte jeg. Majoriteten av butikkene hadde en standardisert epost (eks. butikknavn@kjede.no), og det ble mulig å bruke butikkoversikten på aktørenes hjemmesider til å utarbeide en liste med kontaktinformasjon. Butikker med to navn eller bokstavene æ, ø og å i navnet resulterte ofte i at eposten ikke ble levert. Dette var en tidkrevende prosess hvor jeg noterte ned alle som ikke ble levert og forsøkte med forskjellige løsninger til jeg fant riktig epostadresse (eks. Tromsø Handel = Tromsoe.handel@kjede.no, Tromsoehandel@kjede.no, Tromso.handel@kjede.no eller Tromsohandel@kjede.no).

Spørreundersøkelsen nådde frem til 3558 butikker. De resterende 294 består av «andre» dagligvarekjeder (30), Nærbutikken (126) og manglende epost (138). Nærbutikken ble utelatt ved en feilvurdering om at små butikker ikke var relevant for problemstillingen. Den burde likevel være med i undersøkelsen slik som de andre nærbutikkene, og heller blitt fjernet fra datasettet under analysen. Jeg var klar over at jeg manglet 52 av butikkene hvor jeg ikke

klarte å finne epostadressen. De resterende har jeg blitt oppmerksom på etter at butikkene har oppdatert nettsiden sine.

De 593 som har svart på spørreundersøkelsen er butikksjefer på dagligvarebutikker delt inn i segmentene: nærbutikk, lavpris, supermarked og hypermarked. Jeg skilte ikke mellom fulltids- og deltidsansatte i spørsmål om antall ansatte i butikken. Figur 3 viser antall ansatte i butikkene og fordeling i %.



Figur 3: Antall ansatte blant respondentene

### 3.5 Studiens Kvalitet

Studios kvalitet avgjøres av i hvilken grad den som leser den oppfatter den som signifikant og gyldig, og derfor går en stor del av forskningsprosessen ut på å overbevise leseren om at funnene er robuste (Bell, 2019, s. 167). I kvantitativ forskning brukes hovedsakelig kvalitetskriteriene reliabilitet og validitet (Yilmaz, 2013).

Reliabilitet knyttes hvilke data som brukes, innsamlingsmetoden og hvordan datamaterialet bearbeides (Johannessen et al., 2016). I hovedsak handler det om i hvilken grad studien kan gjennomføres på et senere tidspunkt og få tilsvarende resultat (Bell, 2019). Validitet handler om hvor nøyaktig datamaterialet er, altså hvorvidt man faktisk måler det man har som intensjon å måle (Yilmaz, 2013). Intern validitet vurderes av i hvilken grad det er sammenheng mellom dataene man har samlet inn og fenomenet som måles (Johannessen et

al., 2016), mens ekstern validitet tar for seg spørsmålet om det er mulig å generalisere funnene til andre kontekster utenfor studien (Bell, 2019).

Oppsummert er gode undersøkelser de som: måler det de sier at de måler (intern gyldighet), kan generaliseres til andre områder (ekstern gyldighet) og er pålitelige (de er reliable) (Jacobsen, 2000, s. 341). I de kommende avsnittene gjøres det rede for datamaterialets kvalitet basert på disse kriteriene.

### **3.5.1 Reliabilitet**

Objektiviteten til forskeren er viktig for reliabiliteten, men det er alltid en fare for at forskerens verdier eller forutinntatte meninger kan ha innvirkning på studien (Bell, 2019) Det er derfor blitt en viktig del forskningsprosessen å gjøre rede for alle valg og vurderinger slik at studien kan gjenskapes av andre (Bell, 2019). For å sikre reliabiliteten har jeg forsøkt å gjøre det mulig for andre å etterprøve resultatene i min studie ved å beskrive fremgangsmåten min på en grundig og nøyaktig måte.

Innen den positivistiske skoleretningen er avstand mellom forsker og forskningsobjekt sentralt og på den måten minimere forskerens effekt på studien (Jacobsen, 2000, s. 30). Siden jeg har administrert spørreundersøkelsen elektronisk har jeg hatt avstand fra respondentene. Dette styrker studiens objektivitet siden jeg har liten mulighet til å påvirke hvem som svarer.

Spørsmålene jeg tilpasset fra Widener (2007) var allerede utviklet fra eksisterende litteratur og testet på tre «business professors» og fem regnskapsførere før de ble brukt i en spørreundersøkelse gjennomført av 122 finansdirektører. På denne måten er de kvalitetssikret og begrepet «holdninger» hadde en Cronbachs Alpha på 0,91 og «regler» 0,87. I mine spørsmål knyttet til samme begrep hadde «holdninger» en alphakoeffisient på 0,87 og «regler» 0,86. Cronbach's Alpha er en test som måler hvor sannsynlig det er at flere variabler forklarer samme fenomen. Alphakoeffisienten har en verdi mellom 0 og 1, og verdier over 0,7 vurderes ofte som akseptabelt (Bell, 2019). Begrepene i min studie er presentert i faktoranalysen (vedlegg 2) sammen med Chronbach's Alpha hvor alle utenom én har en verdi over 0,7.

All dataen ble samlet inn gjennom Google Forms og kopiert direkte inn i SPSS. Dette styrker reliabiliteten fordi dataen ikke har hatt mulighet til å ha blitt påført feil og mangler i overføringsprosessen. Siden undersøkelsen ikke knyttet seg til respondentene, kunne jeg risikere at noen leverte flere svar. Dette kan svekke reliabiliteten, men for å best mulig gjøre

opp for denne svakheten har jeg sjekket datamaterialet for duplikater. Innhenting av kontaktinformasjonen er gjort manuelt og kan påvirke reliabiliteten negativt da det øker sannsynligheten for feil. En feil som påvirker reliabiliteten, er at undersøkelsen ikke er sendt til Nærbutikken.

### **3.5.2 Intern validitet**

Den interne validiteten i studien er avgjort av i hvilken grad spørsmålene (måleinstrumentet) kan forklare sammenhenger knyttet til problemstillingen, og at spørsmålene faktisk måler det de forsøker å måle (Bell, 2019, s. 46).

Når man forsøker å utvikle et nytt begrep bør man undersøke om det har gyldighet ved første blick. Det vil si at måleinstrumentet gir uttrykk for at det fanger opp innholdet i begrepet man undersøker (Bell, 2019). Dette gjøres for å sikre begrepsvaliditeten, altså at dataene beskriver fenomenet nøyaktig (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020). Etter jeg hadde brukt litteraturgjennomgangen til å utarbeide spørsmål for å operasjonalisere begreper knyttet til problemstillingen, diskutert jeg de med to butikksjefer. Jacobsen (2000, s. 209) nevner at det er viktig for validiteten å vurdere i hvilken grad respondentene kan ta stilling til fenomenene i en undersøkelse og hvor nøyaktig informasjonen de besitter er.

Etter diskusjonen ble jeg oppmerksom på tre forhold. Det første var spørsmål hvor det var sannsynlig med store variasjoner i populasjonen med tanke på evne til å komme med nøyaktig informasjon. Dette var spesielt knyttet til miljømessige faktorer hvor mange av avgjørelsene blir tatt høyere i organisasjonen. Det andre var knyttet til ubehag rundt temaet som tas opp, noe Jacobsen (2000) nevner som en vanlig årsak til frafall. Dette gjaldt særlig likestilling og mangfold (se 3.7). Det siste forholdet var uklar tolkingen av spørsmålene utviklet av Widener (2007). Det var ikke nok å oversette spørsmålene, de måtte også tilpasses butikksjefenes kontekst. Tsang, Royse og Terkawi (2017) peker på at det vil være viktig for validiteten at oversettelsen tolkes riktig/likt av respondentene. Dette ble forsøkt ved å forenkle språket uten at det mistet den opprinnelige betydningen. Det er ingen garanti at oversettelser gir samme mening for respondentene og «kjerneverdier» er, som nevnt tidligere, allerede kritisert for uklar betydning (Ferreira & Otley, 2009). For å styrke den interne validiteten la jeg ved korte beskrivelser av begrepene «kjerneverdier» og «regler» basert på litteraturen og hva det kunne bety i respondentenes kontekst.

Denne innsikten brukte jeg til å fjerne spørsmål som ikke var kritisk for å besvare problemstillingen, men som kunne svekke den interne validiteten. Verdt å merke er at jeg fjernet to spørsmål fra Widener (2007) da det var vanskelig å oversette betydningen til konteksten. Selv om butikksjefene har 60års erfaring innen bransjen seg imellom er det en fare ved denne fremgangsmåten at studien kan overser forhold de ikke var klar over (Jacobsen, 2000). Jeg fullførte denne prestudien slik Johannessen et al. (2016, s. 276) anbefaler ved å sende undersøkelsen til en professor med forskningserfaring innen bransjen for en kvalitetssikring av begreper og formulering før den ble sendt til veiledere ved studiestedet for en siste gyldighetssjekk.

Det er alltid en fordel å teste spørreskjemaet før det sendes ut til populasjonen (Bell, 2019). Etter prestudien sendte jeg ut en pilottest av spørreskjemaet til én lavpris- og én nærbutikk hvor jeg ba om tilbakemelding med tanke på uklarheter og tidsbruk. Tidsbruk var viktig slik at jeg kunne gi respondentene et ærlig estimat når jeg introduserte spørreundersøkelsen.

### **Operasjonalisering av begreper i studien**

Spørreundersøkelsen har forsøkt å operasjonalisere «miljøeffektivitet», «sosiale forhold» og «styringsforhold» ut ifra teorikapittelet. Selv om kjedene innenfor bransjen jobber aktivt med miljøeffektivitet er det store deler av dette som ikke inngår under dagligdrift for en butikksjef. Det er også store forskjeller på hvor involverte butikksjefene er i denne utviklingen. For å forsøke å stille spørsmål som de fleste butikksjefene kunne ta stilling til fokuserte jeg på energibruk og avfall knyttet (se vedlegg 4). Spørsmålene kan knyttes til FNs delmål 7.3 energieffektivitet, 9.4 miljøvennlige teknologiformer og 12.5 redusere avfall. Dette er viktige forutsetninger for å nå mål 13 - stoppe klimaendringene (FN, 2021).

Ved operasjonalisering av miljøeffektivitet har formuleringen av spørsmålene vært mangelfull for de dataene jeg ønsket. Det er fire spørsmålene som forsøker å operasjonalisere miljøeffektivitet og selv om de er utformet likt har det skapt utfordringer. Under er to av spørsmålene fra undersøkelsen for å illustrere problemet.

*«Butikken har nylig gjort eller planlegger å gjennomføre tiltak for å redusere strømbruk gjennom belysning.»*

*«Butikken har nylig gjort eller planlegger å gjennomføre tiltak for å tilrettelegge for at kundene kan ta miljøvennlige valg gjennom sin forbrukeradferd.»*

Det første spørsmålet stilles om et veldig spesifikt tiltak som gjerne gjøres én gang, mens det andre spørsmålet spør om et tiltak som kan jobbes med kontinuerlig. Det første spørsmålet legger opp til et enten/eller svar, mens jeg ber respondenten rangere svaret på en skala fra 1-7. Ordbruken i form av «nylig» er også åpen for tolking. To av spørsmålene har denne enten/eller kvaliteten, noe som resulterte i veldig høy verdi (7) i mange tilfeller. Dette har også gjort at spørsmålene uten enten/eller kvaliteten har blitt fjernet etter faktoranalysen da de hadde lav faktorladning, og denne var jevnt fordelt på to forskjellige faktorer. Dette svekker ikke bare validiteten til begrepet miljøeffektivitet, men begrenser muligheten for relevant forklaringskraft i regresjonsanalysene. For styrke begrepsvaliditeten ble faktoren endret til «energieffektivitet» og kunne lenger ikke uttale meg om reduksjon av avfall.

Sosiale forhold ble operasjonalisert ved å spørre om forhold rundt medarbeidere på arbeidsplassen. Disse kan knyttes til FNs bærekraftsmål 3 - god helse og livskvalitet og 8 - anstendig arbeid og økonomisk vekst (FN, 2021). Dette resulterte i faktorene «sosiale forhold», «myndiggjøring» og «sosialisering». Sosiale faktorer forklarer hvordan medarbeiderne trives sammen, tar var på hverandre og opplever rettferdighet på arbeidsplassen. Myndiggjøring består av medarbeiderbidrag til bærekraft, opplæring i bærekrafts rutiner og oppfordring/motivering til å bidra miljøeffektivt. Sosialisering tar for seg i hvilken grad det tilrettelegges for å treffes utenfor arbeidstiden.

Styringsforhold eller styringsrutiner er ganske bredt og begreper som risikostyring og styrestruktur vil ikke være det mest aktuelle for butikksjefer. Det tar for øvrig også for seg interessenter, men siden medarbeidere allerede blir undersøkt under sosiale forhold har jeg tatt utgangspunkt i rapportering/forholdet mellom butikksjefer og organisasjonen. Det har vært vanskelig å operasjonalisere styringsforhold på en måte som passet butikksjefer, men det ble forsøkt ved å spørre om butikksjefene hvordan de opplevde å bli vurdert av organisasjonen, og om organisasjonen tilrettela for at butikksjefene kunne satse bærekraftig. Spørsmålene som gikk ut på å satse bærekraftig ladet i faktoranalysen både på faktoren for styringsforhold og faktoren for myndiggjøring. Disse ble fjernet fra begrepet etter faktoranalysen. De tre resterende spørsmålene ble omgjort til faktoren «vurdering» istedenfor styringsforhold/rapportering for å sikre begrepsvaliditet.

### **3.5.3 Generaliserbarhet**

En forutsetning for generaliserbarhet (ytre validitet) er reliabilitet og indre validitet (Jacobsen, 2000). Det er ofte et mål med kvantitativ forskning at funnene skal kunne gjelde utover



konteksten forskningen ble gjennomført i et forsøk på å gjøre sosiale sammenhenger lovmessige (Bell, 2019, s. 177). Vi snakker i første omgang om statistisk validitet, om utvalget er representativt for populasjonene man undersøker (Johannessen et al., 2016). Er dette kravet oppfylt beveger vi oss over til ytre validitet, og spørsmålet om i hvilken grad det man undersøker også kan gjelde for andre populasjoner (Johannessen et al., 2016).

### **Svarprosent**

Det finnes en rekke grep for å øke svarprosenten til en spørreundersøkelse: godt beskrivende introduksjonsbrev, forklare hvorfor respondenten er valgt, reduksjon av lengden, tydelige instruksjoner, garanti av anonymitet, nøktern bruk av åpne spørsmål, belønning (Bell, 2019), påminnelse/purrebrev, klargjøring nytten ved undersøkelsen (Jacobsen, 2000) og samarbeid med studiestedet (Anseel, Lievens, Schollaert & Choragwicka, 2010). Jeg har i min studie forsøkt å beskrive studien kort og tydelig, forklart respondentene hvorfor de er valgt, redusert antall spørsmål, brukt få åpne spørsmål, gitt garanti av anonymitet og gitt tydelige instruksjoner om innholdet og lengden.

Siden spørreundersøkelsen min var tilgjengelig via en lenke i en epost valgte jeg å bruke UiT eposten for å vise at jeg hørte til Universitet i Tromsø. Tanken var at denne tilknytningen gav et mer troverdig inntrykk (Anseel et al., 2010), og at lenken ikke skulle oppleves som «farlig». Undersøkelsen min ble opprinnelig forsøkt startet 8. april. Den ble sendt til en av kjedene basert på en epost «konfigurasjon» gitt til meg fra kjedens administrasjon. Etter et døgn uten et eneste svar gikk jeg til min lokale dagligvarebutikk og forhørte meg med butikksjefen om han hadde fått en epost fra meg. Det hadde han ikke og det viste seg at jeg hadde fått feil «@kjede.no» konfigurasjon fra administrasjonen. Butikksjefen hevdet også at han fikk over hundre eposter om dagen. Med dette i bakhodet startet jeg spørreundersøkelsen mandag 12. april 07:00 og avsluttet 11:00. Dette var i et forsøk på at eposten skulle komme før lunsj og forhåpentligvis ikke drukne blant resten av epostene. Eposten hadde emne: «*Forskning: Bærekraft – masterstudent ønsker ditt bidrag*». Siden utsendelses metoden min var manuell og jeg måtte gjøre en del ekstra arbeid når adressene ikke stemte fikk jeg ikke sendt ut til alle respondentene første dagen. Jeg gjentok samme prosess på tirsdag og hadde 346 svar innen onsdag morgen. Jeg startet å sende påminnelser onsdag 14. april 07:00 til de som fikk undersøkelsen mandag, og ventet til torsdag 15. april 07:00 før jeg sendte påminnelse til de som mottok undersøkelsen på tirsdag. Denne gangen var emne: «*Siste påminnelse: Forskning: Bærekraft – masterstudent trenger din hjelp*». Dette resulterte i 254

flere svar før jeg avsluttet undersøkelsen 19.april (07:00). Det var hyppigere respons alle dagene de første timene etter undersøkelsen hadde blitt sendt ut. Emnene var utformet kort slik at respondentene enkelt skulle fange det opp og med fokus på ditt/din for at det skulle føles personlig. Jeg har ikke grunnlag for å påstå at verken emnene eller tidspunkt for leveranse påvirket antall svar, men det er verdt å nevne at majoriteten besvarte undersøkelsen i løpet av «arbeidsdagen» (08:00-16:00).

Svarprosenten er illustrert i tabell 1 og beregnes ifølge Bell (2019) ved formelen:

$$\frac{\text{antall brukbare spørreskjema}}{\text{totalt utvalg – ikke fullførte eller ukontaktbare personer i utvalget}} \times 100$$

Tabell 1: Undersøkelsens svarprosent

Antall butikker totalt (populasjonen)	3852
Antall manglende/ugyldige epostadresser	294
Antall utsendte spørreskjema	3558
Antall som reserverte seg	8
Antall ufullførte besvarelser	7
Antall gjenværende mulige respondenter	3543
Antall svar på spørreundersøkelsen	593
Svarprosent	<b>16,7%</b>

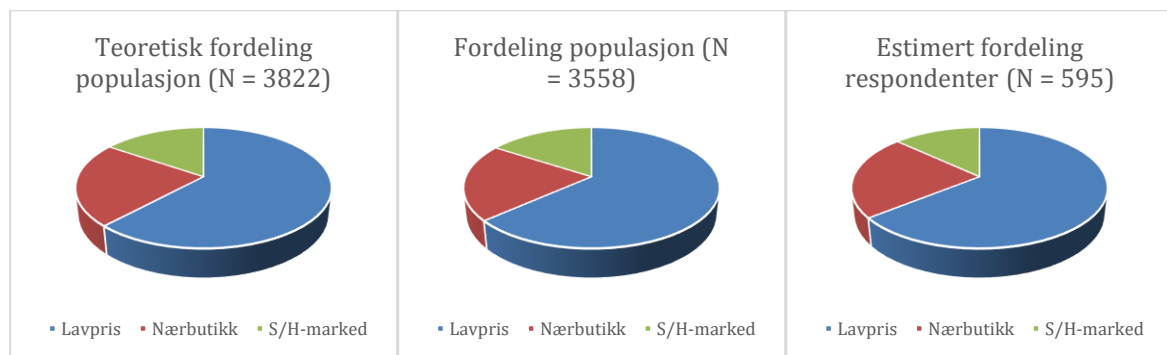
En svarprosent på 16,7% er akseptabel, men en høyere svarprosent ville ytterligere redusert sjansen for skjevhet (Bell, 2019). Samtidig er ikke svarprosenten alene avgjørende for gyldigheten til dataene. Større populasjoner krever lavere svarprosent enn mindre populasjoner, og Jacobsen (2000) nevner at 400-600 svar i de fleste sammenhenger er nok til å oppnå rimelig god presisjon.

### Frafallsanalyse

En viktig feilkilde knyttet til undersøkelser er at det nesten alltid er noen som ikke kan eller ønsker å delta, noe som kan føre til at informasjonen innsamlet fra respondentene ikke er sammenlignbar med populasjonen (Johannessen et al., 2016). Dette kalles systematisk frafall

hvor en del av populasjonen man ønsker å generalisere til ikke tilstrekkelig representert i datamaterialet (Johannessen et al., 2016). Baruch og Holtom (2008) hevder at uansett svarprosent bør det gjøres en frafallsanalyse for å gjøre rede for usikkerheter rundt representativiteten til respondentene og forsterke den eksterne validiteten.

Jeg har ikke fått tak i data med oversikt over antall ansatte på butikkene. De fleste nærbutikkene, og enkelte lavprisbutikker har under 10 ansatte. På motsatt side har enkelte supermarked og de fleste/alle hypermarkedene 50 eller flere ansatte. Siden jeg mangler «hard data» har jeg valgt en inndeling på nærbutikk (1-9 ansatte), lavpris (10-29 ansatte) og super/hypermarked (30+ ansatte), og med denne estimeringen forsøkt å sammenligne respondentene med populasjonen. Estimering av antall ansatte har bakgrunn i en separat identisk undersøkelse jeg sendte til butikker innenfor nærbutikksegmentet for å skille dataene. Dette ble gjort da jeg ikke var sikker på om den skulle brukes. De fleste nærbutikkene hadde færre enn ti ansatte. Dette kunne vært løst bedre ved å legge ved et spørsmål i undersøkelsen om hvilket segment butikken hørte til. Det øvre estimatet er det knyttet mer usikkerhet til og derfor har jeg valgt å legge sammen supermarked og hypermarked. «Andre dagligvarekjeder» er fjernet fra teoretisk populasjon, og reservasjoner og ufullstendige svar er lagt til populasjon siden jeg ikke har data til å hensiktsmessig segmentere dem. Jeg har også brukt en liste over hvilke butikker jeg ikke kunne få kontaktinformasjon til for å avgjøre hvor i populasjonen de hørte til. Figur 4 viser hvordan respondentene fordeler seg i forhold til populasjonen, og det er ingen indikasjon på systematisk skjevhet.



Figur 4: Forholdet mellom teoretisk populasjon, populasjon og respondentene

Tabell 2 (under) viser oversikt av figur 4 i tall og prosent. Tar man utgangspunkt i respondentene viser tabellen en positiv forskjell på 1,9% (nærbutikk), 0,7% (lavpris) og en negativ forskjell på -2,5% (supermarked/hypermarked) i forhold til populasjonen, og ingen forskjell (nærbutikk), positiv forskjell på 2,2% (lavpris) og negativ forskjell på -2,2% (super/hypermarked) i forhold til teoretisk populasjon. Baruch (1999) viser til at respondenter

i toppledelsen sjeldnere besvarer undersøkelser enn medarbeidere lengre ned i organisasjonen. Det kan være en forklarende faktor at størrelsen på bedriften har innvirkning på svarprosent.

Tabell 2: Forholdet mellom teoretisk populasjon, populasjon og respondentene (i tall og %)

<b>Fordeling populasjon og respondenter i tall og prosent</b>			
<i>Teoretisk populasjon (N): 3822</i>			
<i>Populasjon (N): 3558</i>			
<i>Respondenter (n): 593</i>			
	<i>Segment</i>		
	<i>Nærbutikk (1-9)</i>	<i>Lavpris (10-29)</i>	<i>Super/hypermarked (30+)</i>
<b>Butikker i teoretisk populasjon</b>	864 22,6%	2367 61,9%	591 15,5%
<b>Ingen epost</b>	126	110	28
<b>Antall butikker i populasjon</b>	738 20,7%	2257 63,4%	563 15,8%
<b>Antall respondenter (estimert inndeling)</b>	134 22,6%	380 64,1%	79 13,3%

Blant respondentene var 38,1% kvinner og 61,9% menn. Basert på tall fra SSB (2021) tilhørte 36,8% av lederstillinger kvinner i 2019. Dette er en indikator på at det ikke er systematisk frafall knyttet til kjønn.

Frafallsanalysen viser at det ikke er noen signifikant skjevhet å bemerke mellom respondentene og populasjonen. Datatrianguleringen jeg har gjort kan forsterke den eksterne validiteten, og satt sammen med svarprosenten på 16,7% og at n = 593 (hele populasjonen inkludert), kan jeg argumentere for at resultatene i min studie er generaliserbare til dagligvarebutikker i Norge.

### 3.6 Analyseteknikker

Databehandlingen i denne studien er hovedsakelig gjennomført i analyseverktøyet Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Statistics versjon 28. Jeg har også brukt Excel (2016) ved tabell og diagramutforming.

Dataene jeg har samlet inn består av to dikotome variabler (kjønn og franchise), to variabler på forholdstallsnivå (antall ansatte per kjønn) og 26 på ordinalnivå (alder og operasjonalisering av begreper). Alder er ofte målt på forholdstallsnivå, men for å ytterligere sikre anonymitet ble den samlet inn i kategoriene 20-29 år, 30-39 år, 40-49 år, 50-59 år og 60+ og er derfor på ordinalnivå. Det vil si at svarene er gjensidig utelukkende og kan rangeres i en bestemt rekkefølge, men det er ikke lik avstand mellom verdiene som ved

forholdstallsnivå. Når man bruker en slik rangordninger på spørsmålene må svaralternativene kodes om til tall (Jacobsen, 2000, s. 298). Siden Widener (2007) operasjonaliserte spørsmålene gjennom en rangering fra 1-7 på Likertskalaen brukte jeg tilsvarende rangering i min undersøkelse, også for begreper jeg forsøkte å operasjonaliserte selv. Det mest hensiktsmessige vil være å gi høy tallmessig verdi til det svaralternativet som er høyest (Jacobsen, 2000). I min studie vil det si at *i svært stor grad* er kodet med 7, og *i svært liten grad* er kodet med 1. Selv om bruk av Likertskalaen måler variabler på ordinalnivå er det mulig å behandle dataene på forholdstall/intervallnivå siden slike skalaer skaper mange forskjellige kategorier (Bell, 2019). Et vanlig krav for å behandle ordinale variabler metrisk er at skalaen har fem eller flere verdier (Jacobsen, 2000; Johannessen et al., 2020). Jeg har med utgangspunkt i dette behandlet alle ordinale variabler på metrisk nivå i analysene.

For å utvikle begreper fra dataene samlet gjennom spørreundersøkelsen har jeg brukt en faktoranalyse. En slik analyse anvendes for å se om flere indikatorer samles sammen i klynger, eller faktorer (Bell, 2019). Den vil også bekrefte om spørsmålene målte de begrepene det var forventet at de skulle måle. Faktoranalysen (vedlegg 2) har resultert i en faktor som måler bruk av holdningssystemer, en som måler bruk av barrieresystemer, en som måler energieffektivitet (E), tre som måler sosiale faktorer (S) og en som måler vurdering/rapportering (G). Disse faktorene har jeg brukt i to multiple regresjonsanalyser.

### **3.6.1 Beskrivende statistikk**

I dataanalysen har jeg brukt beskrivende statistikk hovedsakelig i form av gjennomsnitt og presentert dette i figurer og tabeller. Gjennomsnittet er summen av svarene til alle enhetene dividert på antall enheter. Det kan ved tilfeller av ekstreme verdier som påvirker gjennomsnittet i datasettet være gunstig å presentere medianen (Johannessen et al., 2020). Medianen er verdien i midtpunktet av alle svarene, altså halvparten har svart mindre enn og halvparten har svart mer enn medianen. Jeg har utelatt medianen for å gjøre tabellene mer oversiktlige. Gjennomsnittet er brukt til å undersøke om demografiske faktorer som kjønn, alder osv. har sammenheng med begrepene i studien.

### **3.6.2 Enveis variansanalyse og multivariat analyse**

For å undersøke hvordan kjønn, franchisetaker, alder og størrelse påvirker gjennomsnittet av svarene på spørsmålene i undersøkelsen har jeg brukt enveis variansanalyser (ANOVA) og multivariate analyser (MONOVA). Enveis variansanalyse, eller bivariat analyse, brukes for å finne ut om det finnes et forhold mellom to variabler som ikke er tilfeldig (Kolckars, 2010).

Det er ofte en rekkefølge på disse variablene (Johannessen et al., 2020). En uavhengig variabel (årsak) som forklarer en avhengig variabel (effekt). Forklaringens robusthet avgjøres av dens statistiske signifikans, at det er tydelig at årsak kommer før effekt og at det er kontrollert for konkurrerende forklaringer (Johannessen et al., 2020). Enveis variansanalyser studerer et og et forhold, og kontrollerer ikke for konkurrerende effekter. Dette øker sannsynligheten for at sammenhenger godtas som statistisk signifikante og at nullhypotesen forkastes selv om den er riktig (type 1 feil)(Olejnik, 2010). Multivariat analyse, så lenge ingen av de uavhengige variablene er beslektet de avhengige variablene, beskytter mot slik type 1 feil (Olejnik, 2010). Nullhypotesen ( $H_0$ ) er innen statistikk hypotesen om at det er ingen statistisk sammenheng. Når nullhypotesen forkastes, beholder man alternativ hypotesen, hypotesen om at det er en statistisk sammenheng. Det er opp til forsker å begrunne signifikansnivået som tas i bruk, men normen innen samfunnsvitenskapen er å akseptere et signifikansnivå på 5%, eller  $p < 0,05$  (Johannessen et al., 2020). Det vil da si at det ikke skal være større enn 5% sjanse for at det er feil å forkaste nullhypotesen. Multivariate analyser har i studien blitt brukt i form av diskriminant analyse ved bruk av Wilks' Lambda for å finne forskjeller mellom grupperinger i populasjonen og begrepene i studien (Olejnik, 2010). Denne type analyser skiller seg fra enveis variansanalyser ved at flere variabler kan sammenlignes samtidig. Dette åpner muligheten til å undersøke om effektene på en avhengig variabel forklares av én uavhengig variabel eller en kombinasjon av flere samtidig.

### **3.6.3 Regresjonsanalyse**

Regresjonsanalyse er et verktøy som brukes til å forklare forholdet mellom en avhengig variabel (Y) og en eller flere uavhengige variabler (X) (Johannessen et al., 2020). Dette forholdet forklares ved bruk av  $R^2$  som måles på en skala fra 0 til 1 hvor en  $R^2$  verdi på 0 betyr at den uavhengige variabelen ikke forklarer noe av variansen i den avhengige variabelen, og en  $R^2$  verdi på 1 forklarer at all variansen i den avhengige variabelen forklares av den uavhengige variabelen (Johannessen et al., 2020). I denne studien brukes multippel regresjonsanalyse for å undersøke om det er sammenhenger mellom ESG-faktorer og bruk av holdnings- og barrieresystemer. Den eneste forskjellen mellom enkel og multippel regresjonsanalyse er at man tar inn flere uavhengige variabler. Dette gjøres ifølge Johannessen et al. (2020) for å øke variansen som forklares av regresjonsmodellen, få et mer fullstendig bilde av årsakssammenheng og kontrollerer for spuriøs sammenheng mellom bakenforliggende tredjevariabler og den avhengige variabelen. Spuriøs er en sammenheng som fremstår som ekte, men ikke er det. For å konkludere om sammenhenger funnet i

regresjonsanalysene og de øvrige analysene i studien er det brukt et signifikansnivå på 5%, altså  $p < 0,05$ .

Ved håndtering av data har jeg benyttet «casewise deletion». Det vil si at alle dataene fra respondentene som ikke har svart på alle spørsmålene som inkluderes i regresjonsmodellen blir utelatt fra analysen. Denne metoden gir generelt bare upartiske resultater under forutsetningen at det er helt tilfeldig hvilke respondenter det mangler data fra (Kelley & Maxwell, 2010). Analysene har også blitt gjennomført ved «pairwise deletion» og «replace with mean». Pairwise deletion, eller parvis sletting, fjerner ikke hele datasettet fra respondenten, men sammenligner ikke de verdiene som mangler. Replace with mean, eller erstatt med gjennomsnitt, fyller inn alle de manglende verdiene med snittet i dataene. Bruk av disse to metodene bør ikke gjennomføres med mindre det er en god grunn til det (Kelley & Maxwell, 2010). Siden alle metodene har gitt så godt som samme resultat er analysene som presenteres gjennomført med «casewise deletion».

### **3.7 Etske hensyn i studien**

Et viktig hensyn i forskning er at respondenten selv avgjør om hen ønsker å delta, og at hen får tilstrekkelig informasjon om hva dataene skal brukes til (Bell, 2019). Respondenten skal også kunne trekke tilbake sitt samtykke når som helst uten negative konsekvenser eller ubehag (Johannessen et al., 2016). Måten jeg administrerte undersøkelsen var en epost som beskrev hva studien gikk ut på og presiserte at det var frivillig. Om mottakeren skulle velge å delta kunne hen trykke på en lenke som førte til spørreundersøkelsen (vedlegg 4). Jeg hadde ingen automatisk reservasjon mulighet, men jeg informerte mottakerne om at det ble sendt ut en påminnelse på et senere tidspunkt. Ønsket de å reservere seg fra dette trengte jeg tilbakemelding slik at jeg kunne fjerne dem fra epostlisten.

Alle forskningsprosjekter ved universiteter i Norge som behandler personopplysninger skal meldes til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) (Johannessen et al., 2016). Jeg meldte studien til NSD og fordi jeg administrerer spørreundersøkelsen elektronisk vurderte NSD undersøkelsen meldepliktig (vedlegg 3). Det oppstod en utfordring i forbindelse med purrerunden. Siden innsamlingsmetoden ikke lagret informasjon om deltakerne kunne jeg ikke identifisere hvem som hadde svart. Jeg forklarte i eposten at siden jeg ikke kunne identifisere noen i datasettet ble alle som ikke hadde reservert seg (også de som hadde svart) inkludert i påminnelsen. Jeg brukte muligheten til å takke de som hadde deltatt. Dette resulterte i at jeg begrenset til én purrerunde i undersøkelsen. Dette gir også

utfordringer knyttet til om en respondent ønsker å trekke seg etter deltagelse har jeg ikke mulighet til å identifisere respondenten. Således inneholder ikke dataene personopplysninger.

Google Forms gav mulighet til å unngå denne problematikken ved å samle inn eposten til de som besvarte undersøkelsen, men jeg valgte å ikke gjøre det da det gikk utover min garanti om anonymitet. Jacobsen (2000) hevder at det i et utvalg på over 150 respondenter vil det være utfordrende å koble opplysninger til personer. Størrelsen på undersøkelsen og begrensningene jeg har satt til de demografiske spørsmål vil gjøre sannsynligheten for identifisering av deltagere svært liten. Datamaterialet skal ikke brukes etter dette prosjektet og vi bli slettet 1. desember 2021. Jeg har under hele prosjektet benyttet en privat datamaskin bare jeg har tilgang på.

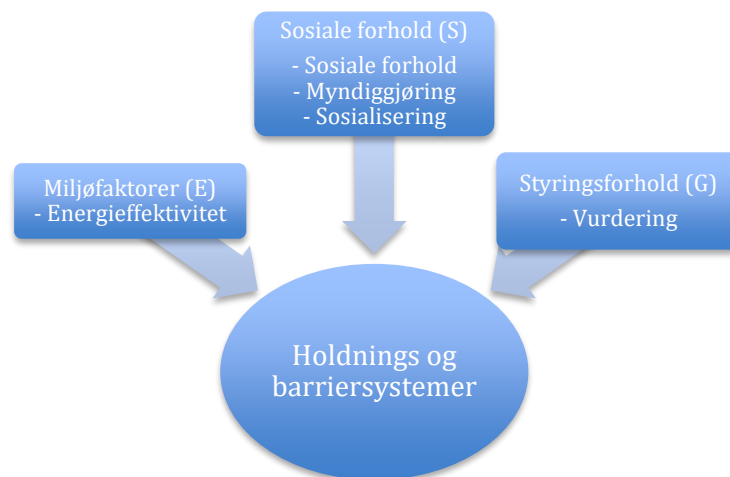
I henhold til det positivistiske idealet skal forskere være nøytral og verdifri, og siden forskningen er verdifri skal ingen legge seg opp i hva som blir studert (Jacobsen, 2000). Det kan være både viktig og spennende å gjøre funn knyttet til mangfold, og spesielt organisasjoners rolle i et inkluderende samfunn. Til tross for dette har jeg med grunnlag i hvor jeg befinner meg demografisk, min begrensede erfaring innen forskning og fare for ubehag/motvilje hos respondentene ikke undersøkt dette fenomenet.

Avslutningsvis har jeg vært bevisst på bruk av kildehenvisning gjennom hele prosessen, og etter beste evne presentert empirien og drøftet resultatene på en objektiv måte.



## 4 DATAANALYSE

Dette kapittelet inneholder presentasjon av empirien jeg har samlet inn via den elektroniske spørreundersøkelsen. Sammenhengene jeg studerer er vist i figur 5:



Figur 5: ESG > Holdnings- og barriersystemer

Kapittelet består av to hoveddeler, beskrivende statistikk og regresjonsanalyse. I første hoveddel (4.1) presenteres beskrivende statistikk gjennom figurer, krysstabeller og multivariate analyser. Det første underkapittelet 4.1.1. undersøker sammenhenger mellom kjønn og franchisetakere. I det andre underkapittelet 4.1.2 analyseres alder, størrelse og fordeling av ansatte. Underkapitlene inneholder tabeller som viser hva respondentene har svart på spørsmål rundt de sentrale begreper i studien ut ifra deres demografiske tilhørighet. Tabellene blir diskutert før kapitlene avsluttes med en multivariat analyse (MONOVA) for å sjekke om sammenhengene illustrert i tabellene er statistisk signifikante. Statistisk signifikante funn oppsummeres i kapittel 4.2. Den andre hoveddelen (4.2) inneholder resultatene fra de lineære regresjonsanalysene jeg har gjort i studien. Jeg har gjort multiple regresjonsanalyser ved å bruke faktorene fra faktoranalysen (vedlegg 2) for å undersøke om det er sammenhenger mellom ESG-begrepet (miljø, sosial, styring) og styringssystemer (holdnings- og barriersystemer). Resultatene fra regresjonsanalysene blir presentert i tabell 11 og hypotesene blir diskutert. I kapittel 4.4 oppsummeres funnene fra regresjonsanalysene.

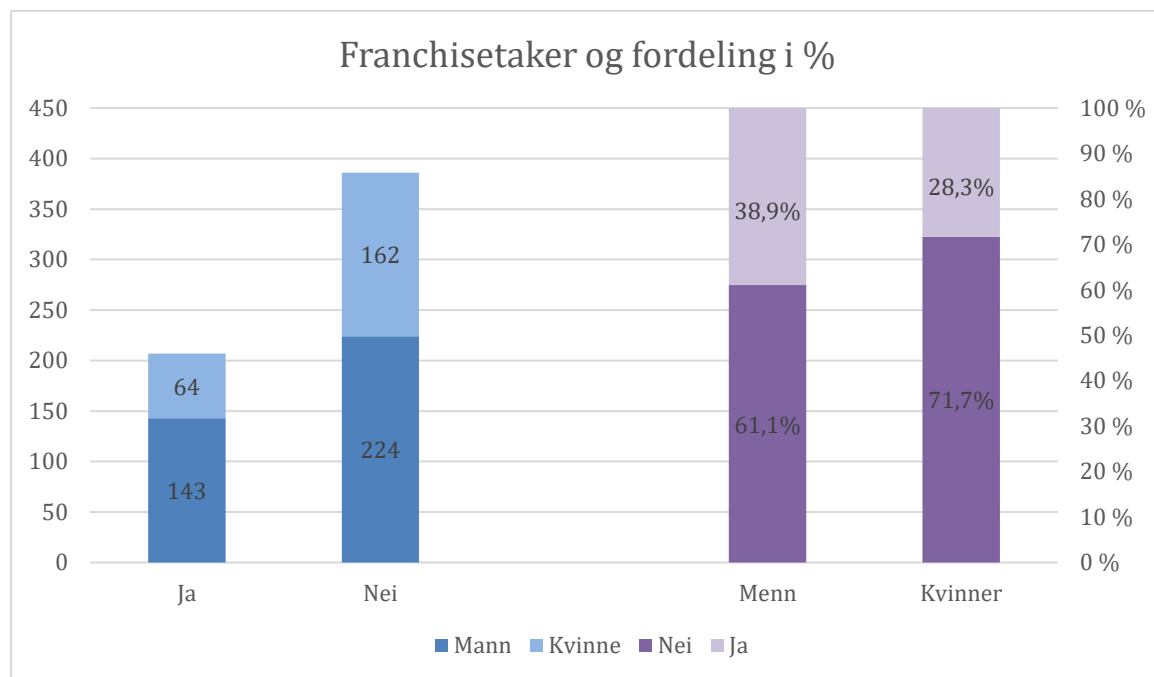
## 4.1 Beskrivende statistikk

Målet med studien er å finne sammenhenger mellom bærekraftsmål og styringsforhold. Jeg har stilt spørsmål om alder, leders kjønn, om de var franchisetaker eller ikke og fordeling av ansatte basert på kjønn. Det vil være relevant å se på sammenhenger mellom disse, og om forskjeller i disse variablene påvirker forhold knyttet til ESG-faktorene og styringsforhold. Det kan også avdekke tendenser som ikke blir beskrevet i en regresjonsanalyse.

### 4.1.1 Kjønn og franchise

Jeg spurte i spørreundersøkelsen om kjønn til butikksjefen, med svaralternativene *mann* og *kvinne*. På dette spørsmålet svarer 61,9% (367) av butikksjefene at de er menn og 38,1% (226) svarer at de er kvinner.

Videre har jeg spurt om de er franchisetakere eller ikke, med svaralternativene *ja* og *nei*.



Figur 6: Franchisetaker og fordeling i %

Til venstre viser figur 6 at 207 (34,9%) har svart at de er franchisetaker og av disse er 143 (69,1%) menn og 64 (30,9%) er kvinner. De resterende 386 (65,1%) som har svart nei er fordelt på 224 (58%) menn og 162 (42%) kvinner. Til høyre er det illustrert at 38,9% av menn som har svart er franchisetakere, mens dette bare er tilfellet for 28,3% av kvinnene.

Tabell 3: Kjønn og franchise enveis variansanalyse

Kjønn og franchise enveis variansanalyse (ANOVA)					
Er du franchisetaker?					
	Sum of squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,585	1	1,585	7,036	,008
Within Groups	133,157	591	,225		
Total	134,732	592			

Den enveis variansanalysen (ANOVA) i tabell 3 hvor kjønn er faktoren og franchisetaker den avhengige variabelen viser med en p-verdi på 0,008 at det at det er en statistisk signifikant forskjell mellom kjønn og franchisetaker. Det er oftere at menn er franchisetakere.

For å se om det er forskjeller i disse gruppene har jeg sett hva gruppene har svart på spørsmålene tilhørende begrepene holdninger, regler, energieffektivitet, myndiggjøring, sosiale forhold, sosialisering og vurdering. Alle spørsmålene er stilt på Likertskalaen fra 1-7 og gjennomsnittet er vist i tabell 4 under:

Tabell 4: Gjennomsnittsvar kjønn og franchisetaker

Gjennomsnittsvar kjønn og franchisetaker								
Kjønn	N	Holdninger	Regler	Energieffektivitet	Myndiggjøring	Sosiale forhold	Sosialisering	Vurdering
Mann	367	5,56	6,34	5,23	4,36	5,95	4,4	5,27
Kvinne	226	5,82	6,49	4,57	4,42	6,06	4,43	5,39
Total	593	5,66	6,4	4,98	4,39	5,99	4,41	5,32
Franchisetaker	N	Holdninger	Regler	Energieffektivitet	Myndiggjøring	Sosiale forhold	Sosialisering	Vurdering
Nei	386	5,6	6,4	4,76	4,35	5,98	4,43	5,3
Ja	207	5,78	6,38	5,38	4,46	6,02	4,37	5,35
Total	593	5,66	6,4	4,98	4,39	5,99	4,41	5,32

Med utgangspunkt i kjønn viser tabell 4 at kvinner skårer høyere på holdninger, regler, vurdering og sosiale forhold, mens menn skårer høyere på energieffektivitet. Ser vi på franchisetakere skårer de høyere på holdninger, energieffektivitet og myndiggjøring. For å kunne slå fast om dette har statistisk signifikans har jeg undersøkt om disse forskjellene forklares av kjønn eller franchisetaker.

Tabell 5: Multivariat analyse kjønn og franchisetaker

Multivariat analyse kjønn og franchise						
Effent		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Kjønn	Wilks' Lambda	,945	4,655 <sup>b</sup>	7	563	,000
Franchise	Wilks' Lambda	,959	3,421 <sup>b</sup>	7	563	,000
Kjønn * Franchise	Wilks' Lambda	,988	,949 <sup>b</sup>	7	563	,468
Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kjønn	Holdninger	15,1870	1	15,187	15,227	,000
	Regler	4,3432	1	4,343	8,016	,005
	Energieffektivitet	28,1700	1	28,170	7,444	,007
	Sosiale forhold	2,7721	1	2,772	4,955	,026
Franchisetaker	Holdninger	9,205	1	9,205	9,229	,002
	Energieffektivitet	51,271	1	51,271	13,549	,000
Kjønn * Franchise	Holdninger	5,014	1	5,014	5,027	,025
	Energieffektivitet	1,748	1	1,748	0,462	,497

I tabell 5 er alle statistisk signifikante forskjeller basert på kjønn eller franchisetaker presentert. Sammen med tabell 4 kan vi se at kvinner rapporterer bruk av holdningssystemer og barrieresystemer i større grad enn menn med en p-verdi på  $< 0,001$  og  $< 0,005$ . De skårer også høyere på sosiale forhold med en  $p < 0,026$ . Menn på andre siden rapporterer at de er statistisk signifikant mer miljøeffektive enn kvinner med en  $p < 0,007$ . Franchisetakerne rapporterer høyere bruk av holdningssystemer og er mer miljøeffektive enn butikksjefer som ikke er franchisetakere med en henholdsvis p-verdi  $< 0,002$  og  $< 0,001$ . Kjønn \* Franchise viser med en  $p < 0,025$  at bruken av holdningssystemer ikke kan forklares av kjønn eller franchisetaker alene, men at begge må være oppfylt for at sammenhengen skal være statistisk signifikant. Det vil si at kvinnelige franchisetakere rapporterer en større bruk av holdningssystemer. Energieffektivitet er vist i tabellen ved kjønn \* franchise for å illustrere at det ikke er statistisk signifikant sammenheng som ved holdninger. Det vil si at både kjønn og franchisetaker påvirker energieffektiviteten, men begge forklarer varians på egenhånd. Franchisetaker er altså en faktor som forklarer energieffektivitet uten påvirkning fra kjønn.

For å lete etter mulige forklaringer på forskjellen mellom kvinner og menn med tanke på energieffektivitet har jeg gjort en enveis variansanalyse (ANOVA) med kjønn som faktor og alle spørsmålene i undersøkelsen som avhengige variabler. Datasettet hadde ikke fanget opp noe som kan representeres som en signifikant forklaring på dette. For å se om det var forklaringer på hvorfor franchisetakere skåret høyere på energieffektivitet gjorde jeg samme

analyse, men erstattet kjønn som faktor med franchisetaker. Dette resulterte i en mulig forklaring i et av spørsmålene og er presentert i tabell 6.

Tabell 6: Frihet til å satse på bærekraft

«Butikksjef har frihet til å satse på langsiktige bærekraftige løsninger, selv om de ikke gir kortsiktig gevinst»					
Franchisetaker		Mean	Energi	N	Std. Deviation
Ja		4,98	5,38	383	1.801
Nei		4,19	4,76	205	1739
Total		4,47	4,98	588	1,817
Enveis variansanalyse (ANOVA)					
Franchise	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	81,739	1	81,739	25,800	< ,001
Within Groups	1856,580	586	3,168		
Total	1938,320	587			
Energieffektivitet					
Between Groups	108,157	12	9,013	2,832	< ,001
Within Groups	1830,163	575	3,183		
Total	1938,320	587			

Fra tabellen kan man se at franchisetakere skårer 0,79 høyere på spørsmålet om «butikksjef har frihet til å satse på langsiktige bærekraftige løsninger, selv om de ikke gir kortsiktig gevinst», og 0,62 høyere på energieffektivitet (energi). Analysen viser at denne forskjellen er signifikant med en  $p < 0,001$ . Det er også en statistisk signifikant sammenheng mellom «frihet til å satse på langsiktige bærekraftige løsninger» og energieffektivitet med en  $p < 0,001$ . At franchisetakere opplever større frihet til å satse på bærekraftige løsninger forklarer hvorfor de rapporterer at de er mer energieffektive.

#### 4.1.2 Alder og størrelse

I undersøkelsen har jeg spurt om alder, antall kvinnelige ansatte og antall mannlige ansatte. Data om alder ble samlet inn i intervallene 20-29, 30-39, 40-49, 50-59 og 60+. De to andre spørsmålene var åpne, og respondentene kunne selv skrive inn verdi. Størrelsen er presentert i metodekapittelet, men jeg har i analysene slått sammen 1-4 og 5-9 ansatte i kategorien 1-9 ansatte. Alle over 50+ ansatte er i samme gruppering og enhetene som har svart på undersøkelsen rangerer fra 1 til 130 ansatte. Jeg har som med kjønn og franchise undersøkt

om alder og butikkstørrelse har sammenheng med begrepene i studien. Gjennomsnittet av svarene er fordelt på alder og størrelse i tabell 7:

Tabell 7: Gjennomsnittsvurderinger alder og størrelse

Gjennomsnittsvurderinger alder og størrelse								
Alder	N	Holdninger	Regler	Energieffektivitet	Myndiggjøring	Sosiale forhold	Sosialisering	Vurdering
20-29	62	5,69	6,35	4,82	4,32	6,03	4,74	5,32
30-39	140	5,68	6,43	5,05	4,25	6,09	4,58	5,56
40-49	170	5,71	6,39	4,92	4,47	5,95	4,34	5,30
50-59	169	5,63	6,42	5,04	4,39	5,93	4,20	5,15
60+	52	5,53	6,30	4,95	4,52	5,99	4,47	5,22
<b>Total</b>	593	5,66	6,40	4,98	4,39	5,99	4,41	5,32
Størrelse	N	Holdninger	Regler	Energieffektivitet	Myndiggjøring	Sosiale forhold	Sosialisering	Vurdering
1-9 ansatte	134	5,45	6,16	4,28	4,18	6,01	3,88	4,68
10-19 ansatte	269	5,68	6,44	5,13	4,35	5,97	4,36	5,43
20-29 ansatte	111	5,87	6,59	5,39	4,64	6,07	4,83	5,62
30-39 ansatte	34	5,86	6,46	5,40	4,57	5,96	4,85	5,46
40-49 ansatte	17	5,67	6,20	5,44	4,43	5,98	5,06	5,47
50+ ansatte	28	5,48	6,37	4,43	4,46	5,88	4,93	5,80
<b>Total</b>	593	5,66	6,40	4,98	4,39	5,99	4,41	5,32

Øvre del av tabell 7 tar for seg alder og viser at der er generelt liten forskjell mellom aldersgruppene. Den tydeligste forskjellen er at de to yngste gruppene skårer høyere på sosialisering. I nedre del av tabell 7 som beskriver størrelse er det flere ulikheter. Utenom sosiale forhold skårer 1-9 ansatte lavest på samtlige kategorier. Også 10-19 ansatte skårer generelt lavt på de fleste kategoriene i forhold til resten av utvalget. Det er verdt å merke at gruppene innenfor 1-29 ansatte står for 87% av enhetene i undersøkelsen. Det ble lite hensiktsmessig å undersøke forskjeller i de resterende gruppene siden de er så små. Derfor er 30-39, 40-49 og 50+ ansatte kombinert til 30+ ansatte når jeg har analysert dataene fra tabellen over.

Den multivariate analysen som ble utført viste ingen signifikante forskjeller basert på alder. Størrelse derimot forklarer en del av forskjellene. Siden inndelingen ikke er dikotom som ved kjønn, altså enten/eller, blir forklaring mer komplisert. Det er gjort en «repeated measures» multivariat analyse, og fordi størrelse ikke er normalfordelt knyttet det usikkerhet til resultatene over 29+ ansatte. Det er gjort en separat analyse med 1-29 ansatte for å sikre at de signifikante forholdene som presenteres i tabell 8 ikke var et resultat av skjevhet i testen.

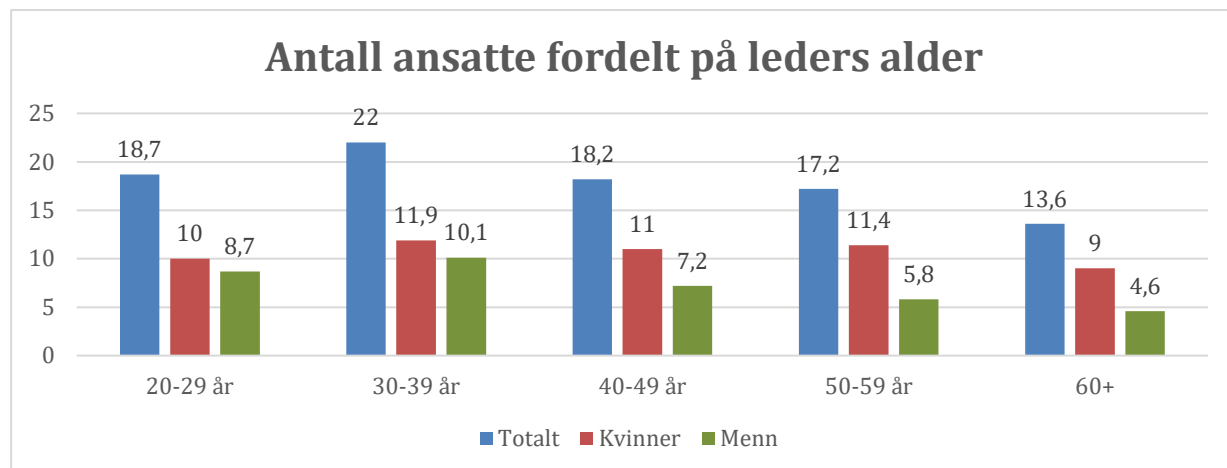
Tabell 8: Multivariat analyse størrelse

Multivariat analyse størrelse						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Størrelse	Wilks' Lambda	0,842	4,737	21	1617	< ,001
	Holdninger	Regler	Energieffektivitet	Myndiggjøring	Sosialisering	Vurdering
AnsattSum 1-9 (1)						
Sig. 1-2	,035	< ,001	< ,001		0,007	< ,001
AnsattSum 10-19 (2)						
Sig. 1-3	,008	,001	,004	0,016	< 0,001	< ,001
AnsattSum 20-29 (3)						
Sig. 1-4					0,006	,042
AnsattSum 30+ (4)						

Tabell 8 viser at forskjellene i holdninger, regler, energieffektivitet, sosialisering og vurderinger mellom 1-9 og 10-19 ansatte er signifikante da de alle har en  $p < 0,05$  (sig. 1-2). Disse forskjellene er fortsatt signifikant mellom 1-19 og 20-29 ansatte med en  $p < 0,05$  (sig. 1-3). I tillegg er det en signifikant forskjell med en  $p < 0,016$  ved myndiggjøring mellom 1-19 og 20-29 ansatte. Ved 30+ ansatte er forskjellene ved sosialisering og vurdering i forhold til 1-29 ansatte signifikant med en henholdsvis  $p < 0,006$  og  $p < 0,042$ . Oppsummert påvirker størrelse (opp til 29 ansatte) holdninger, regler, energieffektivitet, myndiggjøring, sosialisering og vurdering. Når størrelsen blir over 30+ ansatte påvirker størrelse sosialisering og vurdering.

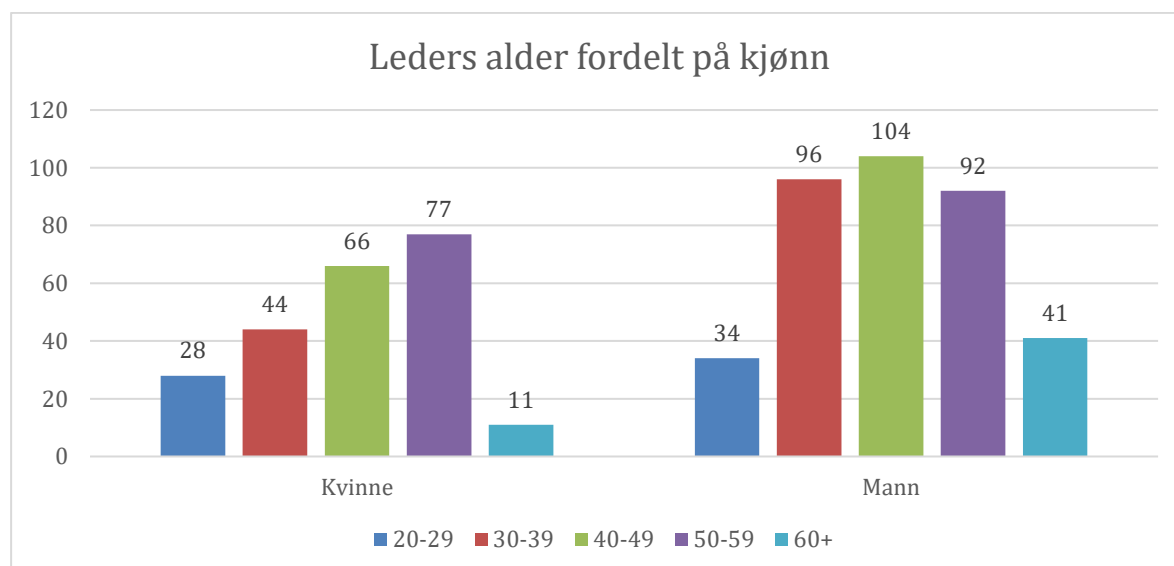
## Fordeling av ansatte

Totalt i enhetene som undersøkes er det 10960 ansatte, hvor 6552 (60%) er kvinner og 4408 (40%) er menn.



Figur 7: Antall ansatte fordelt på leders alder

Figur 7 viser gjennomsnittlig antall ansatte fordelt på leders alder. Totalt antall ansatte (blå) får en topp på 22 for ledere mellom 30-39 år og synker gradvis med alderen før det når en bunn på 13,6 ansatte for ledere over 60. Antall kvinnelige ansatte (rød) er noenlunde stabil, mens antall mannlige ansatte (grønn) reduseres gradvis når alderen til lederen øker og/eller størrelsen på butikken reduseres (Figur 7).

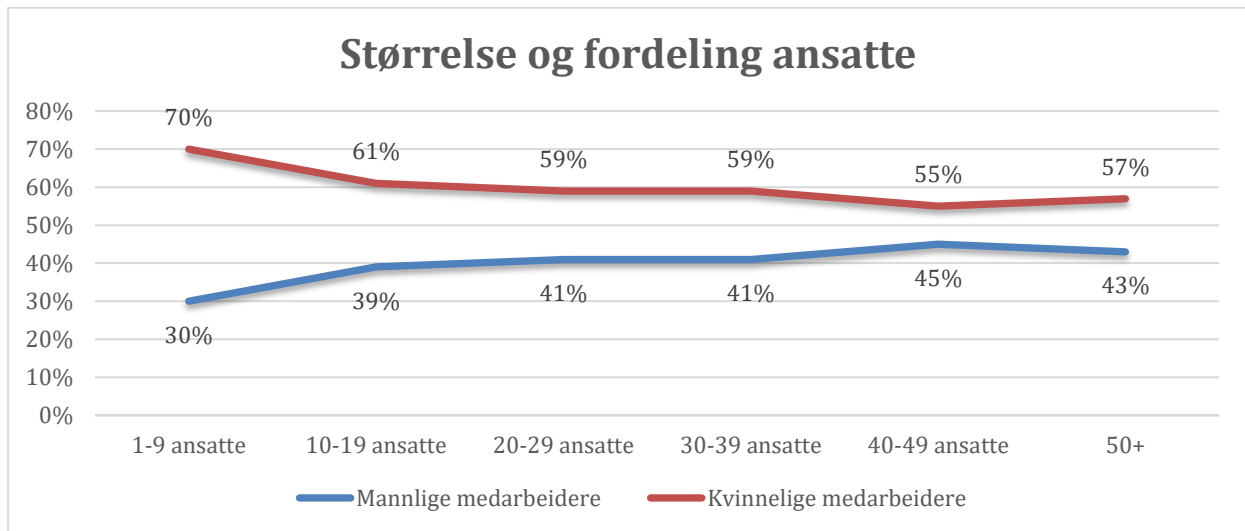


Figur 8: Leders alder fordelt på kjønn

Fordeling av kvinnelige ledere basert på alder er positivt skjevfordelt. Det vil si at den fordeler seg skjev mot høyere verdier. Figuren viser at det er flere og flere kvinner som blir

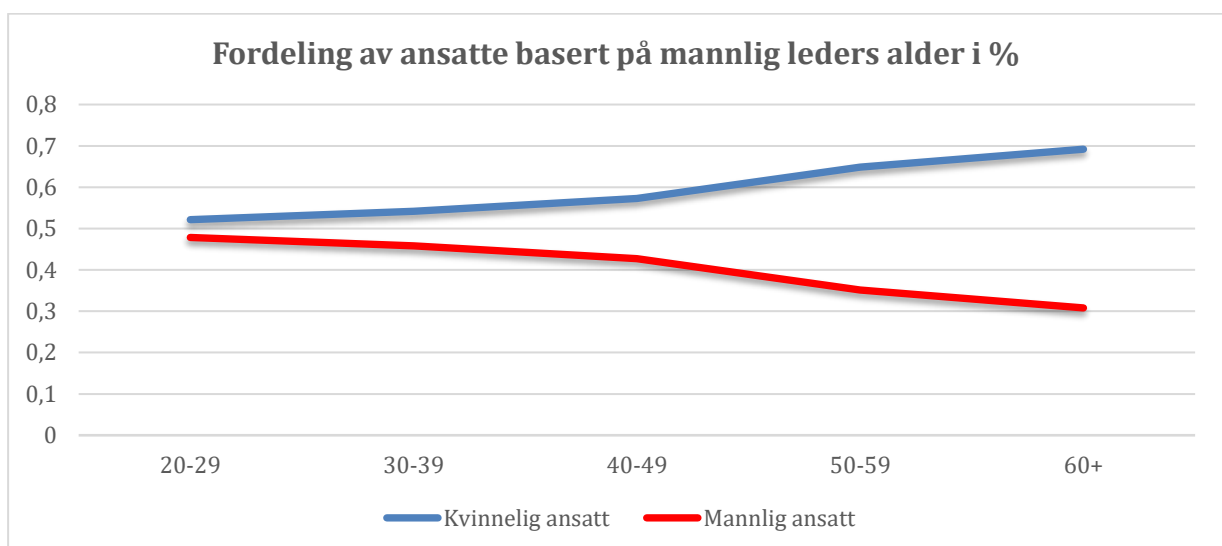


ledere når alderen øker, før en stor reduksjon fra 50-59 til 60+. Mannlige lederes alder er generelt normalfordelt. De fleste er mellom 30-59 år, og resten fordeler seg jevnt mellom de to resterende gruppene 20-29 år og 60+.



Figur 9: Størrelse og fordeling ansatte

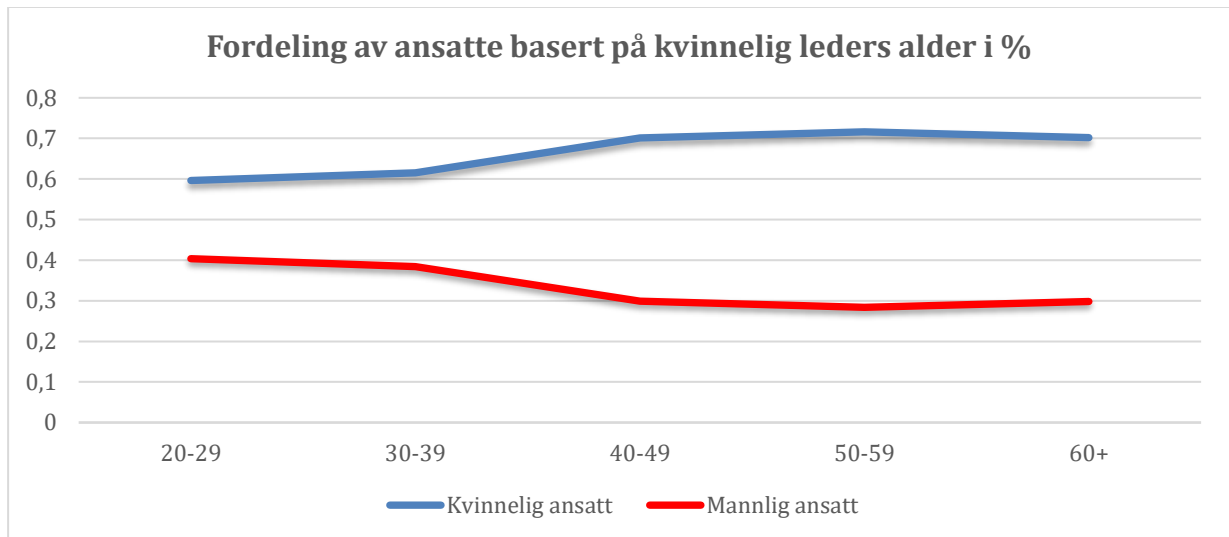
Figur 9 viser forholdet mellom størrelse på butikken og fordelingen av ansatte. Det er skjevfordelt når butikken er liten, men denne skjevheten reduseres når størrelsen øker. Ved 1-9 ansatte er 70% av de ansatte kvinner og 30% av de ansatte menn, men når størrelsen øker til 10-19 ansatte er denne forskjellen redusert til 61% kvinner og 39% menn. Når størrelsen øker over 20 ansatte, er fordelingen mer stabil.



Figur 10: Fordeling av ansatte basert på mannlig leders alder i %

I figur 10 illustreres forholdet mellom alderen til mannlige ledere og fordeling av medarbeidere. Den blå linjen representerer andel kvinnelige medarbeidere, mens den røde representerer mannlige medarbeidere. Den blå linjen viser at alderen til mannlig lederen har

positiv innvirkning på andelen av medarbeidere som er kvinner. Den røde linjen viser den motsatte negative innvirkningen dette har på andel av medarbeidere som er menn. Det starter med en relativ lik inndeling på 52% kvinner og 48% menn og utvikler seg lineært med mannlig leders alder til en avsluttende fordeling på 68% kvinner og 32% menn.



Figur 11: Fordeling av ansatte basert på kvinnelig leders alder i %

Alderen til kvinnelig leder sammenheng med kjønnen til medarbeidere er ikke lineært som ved tilfellet hos mannlig leder. Som i figur 10 forklarer den blå linjen i figur 11 andelen av medarbeidere som er kvinner, og den røde forklarer andelen av medarbeidere som er menn. Linjene viser at det er en opprinnelig ujevn fordeling av kjønnen på ansatte som utvikler seg med alder og stabiliserer seg ved ca. 70% kvinnelige medarbeidere og 30% mannlige medarbeidere. Også med kvinnelig leder er det en positiv sammenheng mellom leders alder og andel kvinnelige medarbeidere.

Tabell 9 viser gjennomsnittet av fordelingen av ansatte basert på kjønn. Prosent i () viser ekte fordeling per leder uavhengig av antall ansatte. Den store forskjellen blant kvinner 60+ skyldes en enhet som står for 70% av forklaringen om det ikke kontrolleres for antall ansatte.

Tabell 9: Fordeling av ansatte basert på leders alder og kjønn

Fordeling av ansatte basert på leders alder og kjønn						
Alder		Sum ansatte	Kvinnelige medarbeidere	I %	Mannlige medarbeidere	I %
<b>20-29</b>	Mann (n = 34)	21	10,74	51% (52%)	10,26	49% (48%)
	Kvinne (n = 28)	15,93	9,25	58% (59%)	6,68	42% (41%)
<b>30-39</b>	Mann (n = 96)	22,74	12,14	53% (54%)	10,60	47% (46%)
	Kvinne (n = 44)	20,5	11,34	55% (62%)	9,16	45% (38%)
<b>40-49</b>	Mann (n = 104)	20,44	11,61	57% (57%)	8,84	43% (43%)
	Kvinne (n = 66)	14,62	9,91	68% (70%)	4,71	32% (30%)
<b>50-59</b>	Mann (n = 92)	18,48	11,85	64% (65%)	6,62	36% (35%)
	Kvinne (n = 77)	15,75	10,92	69% (72%)	4,83	31% (28%)
<b>60+</b>	Mann (n = 41)	13,05	8,88	68% (69%)	4,17	32% (31%)
	Kvinne (n = 11)	16	9,63	60% (70%)	6,37	40% (30%)

Sammenhengene beskrevet i underkapittelet er testet (tabell 10) gjennom en multivariat analyse hvor alder, kjønn og sum ansatte er faste faktorer og fordeling mannlige medarbeidere og fordeling kvinnelige medarbeidere er avhengige variabler. Fordeling i % er brukt fremfor antall siden antall fordeler skjevt mellom enhetene i analysen.

Tabell 10: Multivariat analyse kjønnsbalanse

Multivariat analyse kjønnsbalanse						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Alder	Wilks' Lambda	0,954	3,250 <sup>b</sup>	8	1082	< 0,001
Kjønn	Wilks' Lambda	0,991	2,526 <sup>b</sup>	2	541	0,081
AnsattSum	Wilks' Lambda	0,955	2,525 <sup>b</sup>	10	1082	0,005
Alder * Kjønn	Wilks' Lambda	0,957	2,998 <sup>b</sup>	8	1082	0,002
Alder * AnsattSum	Wilks' Lambda	0,934	1,106 <sup>b</sup>	34	1082	0,312
Kjønn * AnsattSum	Wilks' Lambda	0,978	1,198 <sup>b</sup>	10	1084	0,288
Alder * Kjønn * AnsattSum	Wilks' Lambda	0,945	1,113 <sup>b</sup>	28	1082	0,313
Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Alder	Andel kvinnelige medarbeidere	0,554	4	0,139	5,0784	0,001
	Andel mannlige medarbeidere	0,560	4	0,140	5,1299	0,000
Kjønn	Andel kvinnelige medarbeidere	0,138	1	0,138	5,0501	0,025
	Andel mannlige medarbeidere	0,138	1	0,138	5,0436	0,025
AnsattSum	Andel kvinnelige medarbeidere	0,382	5	0,076	2,7959	0,017
	Andel mannlige medarbeidere	0,377	5	0,075	2,7624	0,018
Alder * Kjønn	Andel kvinnelige medarbeidere	0,135	4	0,034	1,2331	0,296
	Andel mannlige medarbeidere	0,132	4	0,033	1,2058	0,307
Alder * AnsattSum	Andel kvinnelige medarbeidere	0,341	17	0,020	0,7343	0,768
	Andel mannlige medarbeidere	0,340	17	0,020	0,7321	0,771
Kjønn * AnsattSum	Andel kvinnelige medarbeidere	0,118	5	0,024	0,8645	0,505
	Andel mannlige medarbeidere	0,117	5	0,023	0,8599	0,508
Alder * Kjønn * AnsattSum	Andel kvinnelige medarbeidere	0,302	14	0,022	0,7903	0,680
	Andel mannlige medarbeidere	0,300	14	0,021	0,7862	0,685
<b>a. R Squared = ,212 (Adjusted R Squared = ,140)</b>						
<b>b. R Squared = ,212 (Adjusted R Squared = ,139)</b>						

Analysen viser at sammenhengene illustrert i figur 9-11 er signifikante og uavhengig av hverandre. Alderen til lederen har positiv sammenheng med andel kvinnelige medarbeidere med en  $p < 0,001$  og en negativ sammenheng med andel mannlige medarbeidere med en  $p < 0,001$ . Er lederen kvinne er det en positiv sammenheng med andel kvinnelige medarbeidere med en  $p < 0,025$  og negativ sammenheng med andel mannlige medarbeidere med  $p < 0,025$ . Ansatt sum eller størrelsen på butikken har en positiv sammenheng ( $p < 0,018$ ) med andel mannlige medarbeidere og derav en negativ sammenheng ( $p < 0,17$ ) med andel kvinnelige medarbeidere.

## 4.2 Funn fra beskrivende statistikk

Når det kommer til kjønn kan jeg konkludere at menn, slik begrepet måles i denne studien, er mer miljøeffektive og at kvinner i større grad bruker barrieresystemer. Kvinner rapporterer også en liten, men statistisk signifikant positiv forskjell i sosiale forhold. Jeg kan også konkludere med at franchisetakere er mer miljøeffektive enn de som ikke er franchisetakere. Dette skyldes at franchisetakere opplever større frihet til å satse bærekraftig. Kvinnelige franchisetakere bruker også i større grad holdningssystemer enn resten av populasjonen. Analysen viser også at flere menn velger å være franchisetakere enn kvinner.

Det var ingen statistisk signifikante sammenhenger mellom alder og begrepene i studien. Størrelse har innvirkning på bruk av holdnings- og barrieresystemer, energieffektivitet, sosialisering og vurdering. Jeg kan konkludere med at størrelse har betydning for bruk av strategiske styringsverktøy og oppnåelse av ESG-faktorer.

Kvinnelige ledere har lavere andel mannlige ansatte og høyere andel kvinnelige ansatte sammenlignet med mannlige ledere. Hos yngre ledere er det relativt jevn fordeling av mannlige og kvinnelige ansatte, men denne fordeling blir skjev med alderen til lederen. Jeg kan konkludere at leders kjønn og alder har innvirkning på kjønnsbalansen i butikkene. Størrelsen på butikkene har også innvirkning på kjønnsbalansen. Når butikken øker i størrelse reduseres skjevhet i kjønnsfordelingen.

### 4.3 Regresjonsanalyse

I tabell 11 er oversikt over resultatene fra regresjonsanalysene jeg har gjennomført for å teste de alternative hypotesene jeg foreslo i teorikapittelet.

Tabell 11: Regresjonsanalyse

Alternativhypotese	Model info (K=Konstant)	Avhengig variabel	Uavhengig variabel	Ustd. Beta	Std. Beta	Std. avvik	Sig.	Justert R <sup>2</sup>
<b>H1a</b> I hvilken grad den realiserte strategien tar for seg ESG-faktorer henger sammen med bruk av holdningssystemer.	N = 573  K = 1,252 F = 90,929 Sig. < 0,001	Holdninger	Sosiale Forhold	,483	,374	,48	< ,001	<b>,386</b>
			Myndiggjøring	,182	,247	,28	< ,001	
			Sosialisering	,074	,123	,22	< ,001	
			Vurdering	,059	,079	,27	,030	
<b>H1b</b> I hvilken grad den realiserte strategien tar for seg ESG-faktorer henger sammen med bruk av barrieresystemer.	N = 581  K = 3,407 F = 52,996 Sig. < 0,001	Regler	Sosiale Forhold	,349	,352	,039	,003	<b>,264</b>
			Myndiggjøring	,070	,125	,024	< ,001	
			Vurdering	,83	,146	,022	< ,001	
			Energieffektivitet	,030	,080	,015	,040	
<b>H2a</b> Leders opplevelse av vurdering ovenfra i organisasjonen har en positiv sammenheng med energieffektivitet.	N = 582  K = 1,684 F = 54,088 Sig. < 0,001	Energieffektivitet	Vurdering	,216	,142	,062	< ,001	<b>,155</b>
<b>H2b</b> Myndiggjøring av medarbeidere har en positiv sammenheng med energieffektivitet.			Myndiggjøring	,485	,323	,061	< ,001	
<b>H3a</b> Leders opplevelse av vurdering ovenfra i organisasjonen og myndiggjøring av medarbeidere har en positiv sammenheng bruk av barrieresystemer.	N = 577  K = 3,602 F = 95,546 Sig. < 0,001	Holdninger	Vurdering	,119	,152	,30	< ,001	<b>,247</b>
			Myndiggjøring	,325	,425	,30	< ,001	
<b>H3b</b> Leders opplevelse av vurdering ovenfra i organisasjonen og myndiggjøring av medarbeidere har en positiv sammenheng med bruk av holdningssystemer.	N = 582  K = 5,609 F = 55,696 Sig. < 0,001	Regler	Vurdering	,128	,226	,23	< ,001	<b>,158</b>
			Myndiggjøring	,147	,261	,23	< ,001	

**H<sub>1a</sub>. I hvilken grad den realiserte strategien tar for seg ESG-faktorer henger sammen med bruk av holdningssystemer.**

I testen av ESG-faktorer sin sammenheng med bruk av holdningssystemer er «holdninger» den avhengige variabelen, mens de uavhengige variablene er «sosiale forhold», «myndiggjøring», «sosialisering» og «vurdering». Energieffektivitet ble fjernet fra modellen med en p-verdi på 0,233 og ingen effekt på justert R<sup>2</sup>. Regresjonsmodellen har en justert R<sup>2</sup> på 0,386 som viser at 38,6% av variansen i holdninger henger sammen med faktorene sosiale forhold, myndiggjøring, sosialisering og vurdering. Sosiale forhold står for den største delen av forklaringen med en ustandardisert beta på 0,352. Dette betyr at en endring på 1 i sosiale forhold fører til en positiv endring på 0,352 i holdninger. Det samme gjelder for myndiggjøring med 0,182, sosialisering med 0,074 og vurdering med 0,059. Alle sammenhengene er statistisk signifikante, men mesteparten av variansen i modellen forklares av sosiale faktorer og myndiggjøring. Jeg kan forkaste nullhypotesen og beholde den alternative hypotesen. Jeg kan konkludere med at i hvilken grad ESG-faktorer er en del av strategien henger sammen med bruk av holdningssystemer. Jeg kan ikke konkludere at ESG-faktoren miljø (E) har sammenheng med bruk av holdningssystemer.

**H<sub>1b</sub>. I hvilken grad den realiserte strategien tar for seg ESG-faktorer henger sammen med bruk av barrieresystemer.**

I testen av ESG-faktorer sin sammenheng med bruk av barrieresystemer er «regler» den avhengige variabelen, og «sosiale forhold», «myndiggjøring», «vurdering» og «energieffektivitet» de uavhengige variablene. Sosialisering ble fjernet fra modellen med en p < 0,386 og 0,05 positiv effekt på justert R<sup>2</sup>. Regresjonsmodellen forklarer 26,4% av bruk av barrieresystemer med en justert R<sup>2</sup> verdi på 0,264. Største delen av forklaring skyldes sosiale forhold med en ustandardisert beta på 0,349 og en p-verdi på 0,003. Myndiggjøring og vurdering forklarer henholdsvis 0,070 og 0,083 av sammenhengen i modellen med en p < 0,001. Den siste variabelen energieffektivitet forklarer nesten ingen av variansen med en ustandardisert beta på 0,030. Fjernes denne fra modellen reduseres den justerte R<sup>2</sup> verdien med 0,04. Selv om energieffektivitet er innenfor et signifikansnivå på 5% med p < 0,04 velger jeg å ikke konkludere med at energieffektivitet har sammenheng med bruk av barrieresystemer. Jeg kan konkludere med at sosiale forhold, myndiggjøring og vurdering har sammenheng med barrieresystemer og den alternative hypotesen beholdes.

**H<sub>2a</sub>. Leders opplevelse av vurdering ovenfra i organisasjonen har en positiv sammenheng med energieffektivitet.**

**H<sub>2b</sub>. Myndiggjøring av medarbeidere har en positiv sammenheng med energieffektivitet.**

Da jeg testet om ledes opplevde vurdering ovenfra i organisasjon og myndiggjøring av medarbeidere har sammenheng med energieffektivitet sjekket jeg først om de andre faktorene, sosialisering og sosiale forhold, hadde noe effekt på modellen. Sosiale forhold hadde en p-verdi på 0,855 og sosialisering en p-verdi på 0,455. De hadde ingen effekt på modellen og hypotesen ble testet ved bruk av de uavhengige variablene «vurdering» og «myndiggjøring» og den avhengige variabelen «energieffektivitet». Regresjonsmodellen gav en justert  $R^2$  på 0,155. Vurdering hadde en ustandardisert beta på 0,216 og myndiggjøring 0,485.

Myndiggjøring påvirker energieffektivitet mer enn vurdering, og begge de uavhengige variablene har en p-verdi  $< 0,001$ . Forklaring i modellen er svak, men statistisk signifikant. De alternative hypotesene beholdes, og jeg kan konkludere med at ledes opplevelse av å bli vurdert og myndiggjøring av medarbeidere har positiv sammenheng med energieffektivitet.

**H<sub>3b</sub>. Leders opplevelse av vurdering ovenfra i organisasjonen og myndiggjøring av medarbeidere har en positiv sammenheng med bruk av holdningssystemer.**

Denne hypotesen ble testet ved den avhengige variabelen holdninger og de uavhengige variablene vurdering og myndiggjøring. At de uavhengige variablene har et statistisk signifikant forhold med bruk av holdningssystemer, har allerede blitt testet i H<sub>1a</sub>. I denne modellen var justert  $R^2$  0,247 og begge de uavhengige variablene hadde en p-verdi  $< 0,001$ . Myndiggjøring med en ustandardisert beta på 0,325 forklarer nesten 3 ganger så mye av sammenhengen som vurdering gjør med en ustandardisert beta på 0,119. Modellen er statistisk signifikant og alternativ hypotesen beholdes. Jeg kan konkludere med at opplevelse av vurdering og myndiggjøring har positiv sammenheng med bruk av holdningssystemer.

**H<sub>3a</sub>. Leders opplevelse av vurdering ovenfra i organisasjonen og myndiggjøring av medarbeidere har en positiv sammenheng bruk av barrieresystemer.**

Den siste hypotesen ble testet ved regler som den avhengige variabelen og vurdering og myndiggjøring som de uavhengige variablene. Dette forholdet var også signifikant i H<sub>1b</sub>. Begge de uavhengige variablene hadde en p-verdi  $< 0,001$  og justert  $R^2$  hadde en verdi på 0,158. I motsetning til modellen i H<sub>1b</sub> forklarer myndiggjøring den største delen av variansen



med en ustandardisert beta på 0,261. Vurdering har en ustandardisert beta på 0,226. Jeg kan ikke motbevise alternativ hypotesen og den beholdes. Jeg kan konkludere med at opplevelse av vurdering og myndiggjøring har positiv sammenheng med bruk av holdningssystemer.

#### 4.4 Sentrale funn fra lineær regresjonsanalyse

Gjennom regresjonsanalyse ble det funnet sammenheng mellom ESG-faktorer i realisert strategi og bruk av holdnings- og barrieresystemer. Siden begrepet samler sammen flere faktorer, er dette lite forklarende for hvilken av faktorene denne sammenhengen gjelder for. Miljø (E) faktoren i begrepet forklarer ingen av sammenheng i holdningssystemer, og veldig lite av sammenhengen med bruk av barrieresystemer. Holdningssystemer har også større sammenheng med ESG-faktorene en barrieresystemer. Jeg konkluderer med at sosiale faktorer (S) og styringsfaktorer (G) i realisert strategi har moderat sammenheng med bruk av holdningssystemer og svak sammenheng med bruk av barrieresystemer.

I analyse av vurdering og myndiggjøring som uavhengige variabler og energieffektivitet som den avhengige variabelen finner jeg en svak sammenheng. Siden denne sammenhengen er statistisk signifikant kan jeg konkludere med at leders oppfatning av vurdering ovenfra i organisasjonen og myndiggjøring av medarbeidere har en sammenheng med energieffektivitet. Det er også en statistisk signifikant sammenheng mellom vurdering og myndiggjøring og bruk av holdnings- og barrieresystemer.

Tabell 12: Oppsummering av alternativhypoteser:

Alternativhypotese	Status	Modellens forklaringsgrad
H <sub>1a</sub>	Beholdes	38,7% - Moderat
H <sub>1b</sub>	Beholdes	26,4% - Svak
H <sub>2a</sub> og H <sub>2b</sub>	Beholdes	15,5% - Veldig svak
H <sub>3a</sub>	Beholdes	24,7% - Svak
H <sub>3b</sub>	Beholdes	15,8% - Veldig svak

## 5 DISKUSJON

I dette kapittelet vil de empiriske funnen jeg har gjort gjennom dataanalysen i kapittel 4 bli diskutert med utgangspunkt i teori presenter i kapittel 2. I litteraturen kommer det frem at verdier og holdninger er avgjørende for hvordan ledere og medarbeidere handler (Carroll, 1991; M. Wiernik et al., 2013). Siden det er lite kvantitativ forskning på holdnings- og barrieresystemer (Davila, 2010) kan forskning på disse systemene bidra med kunnskap om hvordan disse styringssystemene henger sammen med strategien. Jeg har derfor valgt å fokusere på sammenhenger mellom ESG-faktorer i form av realisert strategi og bruk av styringssystemer.

### 5.1 Kjønn og franchise

I analysene var alderen på mannlige ledere tilnærmet normalfordelt, mens antall kvinner som var ledere forklartes tydeligere av alderen. Kvinner mellom 40-59 år stod for 77% av de kvinnelige lederne, mens menn til sammenligning i samme aldersgruppe stod for 52% av de mannlige lederne. En mulig sammenheng kan være slik Flory et al. (2018) beskriver at kvinner frem til de nærmer seg 50 årsalderen i mindre grad utsetter seg for konkurranse, og på den måten velger å ikke søke på stillingen. En annen forklaring kan være knyttet til rollekonflikten mellom jobb og familie kvinner opplever når de får barn (Ladge et al., 2018). Kvinner er også underrepresentert i alderen 60+ (5%) sammenlignet med menn (11%). Det kan være at alder til kvinner som nærmer seg slutten av arbeidslivet begrenser mulighet for å bli vurdert til lederstillinger eller at negative holdninger rettet mot eldre kvinner i leder posisjoner fører til at de gir seg tidligere enn menn (Jyrkinen, 2014).

Studien viser at franchisetakere rapporterte energieffektivitet i større grad enn butikker som ikke er drevet av franchisetakere. Denne forskjellen ble ikke fanget opp av begrepene, men franchisetakere svarte at de hadde mer frihet til å satse på bærekraftig løsninger selv om det ikke gav kortsiktig gevinst. Det spørsmålet har også en statistisk signifikant sammenheng med energieffektivitet. Dette er en interessant sammenheng siden, ulikt fra et normalt arbeidsgiver/arbeidstaker forhold, er franchise en driftsmodell som bygger på et samarbeid mellom to selvstendige parter hvor det legges større økonomisk og driftsmessig ansvar på franchisetakeren.. Dette tyder på at slike samarbeid gir franchisetakere mer ansvar, og mer beslutningskraft over ressurser, større kontrollspenn. Sett i sammenheng med Simons og Davila (2020) tyder dette på at butikksjefer som ikke er franchisetakere ikke er like energieffektive fordi de har mindre ansvar og derfor får mindre kontrollspenn. Dette kan

fungere som organisasjonsblokker mot innovasjon (Simons et al., 2000). Jeg kan konkludere med at større frihet til å satse bærekraftig fører til energieffektivitet.

## 5.2 Alder og størrelse

Jeg fant ingen signifikante forskjeller når det kom til alderen på leder og bruk av holdnings- og barrieresystemer. Det var heller ingen forskjell når det gjaldt energieffektivitet, sosiale forhold, myndiggjøring, sosialisering og vurdering. Analysene viser at alder ikke nødvendigvis er en faktor når det kommer til verken bruk av styringssystemer eller oppnåelse av ESG-faktorer. Dette får støtte fra M. Wiernik et al. (2013) om at alder har liten forklaringskraft når det gjelder miljøadferd.

Aouadi og Marsat (2016) peker på at større organisasjoner får mer oppmerksomhet og må i større grad tilpasse seg offentlig mening og samfunnets ønsker enn mindre organisasjoner. Organisasjoner som tar bedre hensyn til samfunnet, vil ifølge Edmans (2020) på sikt levere bedre resultater og være positivt både for organisasjonen og samfunnet. Følgelig vil oppmerksomhet har en positiv sammenheng med i hvilken grad organisasjoner oppnår ESG-faktorer. Størrelse har i denne studien sammenheng med bruk av holdnings- og barrieresystemer og i hvor stor grad butikken oppnår ESG-faktorer. Dette sammenfaller med det Aouadi og Marsat (2016) sier om at mindre organisasjoner ikke opplever samme grad av offentlig «granskning». Det er lite sannsynlig at dette er en gyldig forklaring med tanke på at alle butikkene er relativt små. En forklaring kan være hvor ledere høyere opp organisasjonen retter oppmerksomheten. Simons et al. (2000) peker på at den mest begrensede ressursen i organisasjoner er oppmerksomheten til ledere og analysene viser at størrelsen på butikken har en sammenheng med i hvilken grad butikksjefene mener de blir vurdert ovenfra i organisasjonen. At denne oppmerksomheten er rettet mot butikkene i forhold til størrelse, kan være en forklaring på at mindre butikker, som igjen får mindre oppmerksomhet, er mindre opptatt av eller bevisst på å fokusere på ESG-faktorer. Dette kan også være en forklaring på at styringssystemer er mindre brukt i mindre butikker.

Det er denne begrensningen av oppmerksomhet Simons et al. (2000) forklarer at holdnings og barrieresystemer skal gjøre opp for. Jeg kan ikke utale meg om i hvilken grad de øverste delene av organisasjonene bruker disse systemene, men det legger til rette for en studie av toppledelsens bruk av styringssystemer. Ved å sammenligne toppledelsens oppmerksomhet og bruk av styringssystemer med lederes eller medarbeideres opplevde oppmerksomhet og

opplevd bruk av styringssystemer, kunne det bidratt til Simons (1995) rammeverk med kunnskap om hvordan holdnings- og barrieresystemer erstatter oppmerksomhet.

Oppsummert kan jeg konkludere med at størrelse har betydning for bruk av strategiske styringsverktøy og høyere oppnåelse av ESG-faktorer. Siden rammeverket er kritisert for å ha ensidig fokus på toppledelsen (Ferreira & Otley, 2009; Tessier & Otley, 2012) er dette et viktig funn som viser at til tross dette fokuset, er det relevant å bruke rammeverket i mindre organisasjoner.

### **5.3 Kjønnbalanse**

Dataene i studien viste at det var en skjev kjønnsbalanse mellom de ansatte i butikkene. 60% av de ansatte er kvinner, mens 40% er menn. Analysene av kjønnsbalanse avdekket at denne skjevfordelingen henger sammen med leders alder og kjønn, og størrelse på butikken. Hos mannlige ledere hadde alder en lineær sammenheng med kjønnsbalansen i butikken. Når mannlige leders alder økte, økte andelen av medarbeidere som var kvinner. Alderen til kvinnelige ledere hadde også en negativ sammenheng med kjønnsbalansen, men dataene viste at denne sammenhengen ikke var lineært forklart med alder. Kjønnbalansen var i utgangspunktet mye skjev hos kvinnelige ledere. Denne ujevne fordelingen kan ha en sammenheng med at kvinnelige ledere, spesielt eldre, er opptatt av å støtte andre kvinner i arbeidslivet (Jyrkinen, 2014). Jeg har bare data på kjønn til butikkmedarbeiderne, så jeg kan ikke gjøre rede for andre forhold som kan ytterligere belyse denne sammenhengen..

Ahmed et al. (2021) beskriver diskriminering mot menn i jobbsøknadsprosessen. Studien sier ingenting om hvem som får jobben, og kan ikke uttale seg om sammenheng mellom svar på jobbsøknad og ansettelse. I min studie har jeg på motsatt side ikke mulighet til å uttale meg om i hvilken grad jobbsøknader blir besvart. Nettavisen (2021) sin artikkel «100.000 søker på 578 stillinger» beskriver et slakt arbeidsmarked. Det vil si et arbeidsmarked med flere jobbsøkere enn arbeidsplasser. Med tanke på at det ikke kreves formelle krav til utdanning og at både menn og kvinner vil være godt representert blant søkerne, gir dette grunnlag for å basere diskusjon på kjønn. Ahmed et al. (2021) finner at i mannsdominerte yrker er det ingen forskjell i svarresponsen på søknader blant kvinner og menn, mens når menn søker på kvinnedominerte yrker får menn sjeldnere svar enn kvinner. Dette kan være fordi samfunnet er ekstra oppmerksomt på diskriminering mot kvinner (Ahmed et al., 2021). Fiske (1993) peker på at når man har begrenset med tid bruker man oftere stereotyper eller velger ut ifra sosiale forventninger. Eksisterer det en slik oppmerksomhet rundt diskriminering, gjerne

ensidig retter mot kvinner slik Ahmed et al. (2021) beskriver, kan det tenkes at det store antallet søkere er forklarende i å skape negativ kjønnsbalanse. Det vil si at oppmerksomhet rettet mot diskriminering av kvinner og begrenset tid til å se igjennom alle søknadene, resulterer i at kvinner ubevisst velges oftere enn menn. En forklarende faktor for at alderen kan være at eldre mennesker er mer bevisst på sosiale normer, og at de ikke påvirker yngre mennesker i like stor grad (M. Wiernik et al., 2013) Det kan også være at denne skjevfordelingen er gjort delvis systematisk av organisasjonene som en legitimeringsprosess. For å gjøre opp for at kvinner er underrepresentert som ledere, kan de vise til at de inkluderer kvinner i større grad nedover i organisasjonen i et forsøk på å være sosialt bevisst. Diskriminering i et ledd av organisasjonen gjør ikke opp for diskriminering i et annet ledd av organisasjonen.

Mye av forskningen innen likestilling er ofte fokusert på å prøve å finne forklaring på hvorfor kvinner er underrepresentert som ledere, og videre identifisere og redusere potensielle hindre i veien mot slike posisjoner (Flory et al., 2018; Jyrkinen, 2014; Ladge et al., 2018). På den måten blir andel kvinnelige ledere ofte ledende i definisjonen av likestilling. Inkluderer man ledere med antall medarbeidere utgjør ledere ca. 5% ( $593/(10960+593)$ ) av arbeidsstyrken i denne studien. Tar andel kvinnelige ledere over definisjonen av likestilling mister man, i dette tilfellet, 95% av forklaringen. Om likestilling tar utgangspunkt i at man ikke skal oppleve fordeler eller ulemper basert på kjønn ville disse inndelingene være uproblematisk så lenge det kunne bevises at det ikke var noe systematisk forskjellsbehandling. Det er ofte beskrivelser av kvinners utfordringer i møte med toppleder stillinger (Jyrkinen, 2014), noe som kan tyde på at forskjellsbehandlingen ikke er tilfeldig.

Det er en begrensning av likestilling at kvinner er underrepresentert i maktposisjoner. Tar organisasjoner ansvar for at kvinner har mulighet til å nå opp i den øverste delen av ledelsen kan dette over tid redusere ulikheter og stereotypi knyttet til alder, kjønn og verdier (Harrison et al., 1998) som eksisterer i mange organisasjoner. Dette kan bidra til at kvinner i fremtiden møter en mer likestilt tilværelse i arbeidslivet. På den andre siden, hvis kvinner har en partiskhet knyttet til kjønn slik som i denne studien, vil en slik diskriminering gå negativt utover menn. Likestilling må tas hensyn til på alle nivåer i organisasjonen, ikke bare når det gjelder lederposisjoner. At det er kvinner som diskriminerer mot menn er ikke mer problematisk enn at menn diskriminerer mot menn, eller at menn diskriminerer mot kvinner. Det som er problematisk, er forskjellsbehandlingen mennesker opplever basert på et annet menneskes preferanse. Det var funnet en sammenheng mellom positiv kjønnsbalanse og

opplevd vurdering fra organisasjonen, men videre analyse viste at denne sammenhengen var forklart av størrelse på butikken og ikke kjønnsbalanse.

Jeg kan med utgangspunkt i diskusjonen og sammenhengene funnet i innsamlet datamaterialet konkludere med at det diskrimineres mot menn i nedre del av dagligvarebransjen. Dette er en begrensning på likestilling mellom kjønnene.

## **5.4 ESG og styringssystemer**

Det er vanskelig å redegjøre for i hvilken grad interaktive kontrollsystemer slik Simons et al. (2000) beskriver dem har påvirket resultatet. Simons et al. (2000) beskriver interaktive kontrollsystemer som kontakten mellom ledere og medarbeidere, og holdningssystemer som systemer der felles verdier definert i toppledelsen skal inspirere medarbeiderne nedover i organisasjonen. Når holdningssystemer knyttes til kjerneverdier (Simons et al., 2000) skaper denne definisjonen problematikk hvis man ikke studerer toppledelsen. I butikkssammenheng vil medarbeidere ha mye kontakt med leder noe som kjennetegner beskrivelsen av et interaktivt kontrollsystem, men hvis butikksjef ikke er tilstede og en medarbeider blir møtt av en umyndig som forsøker å kjøpe alkohol eller tobakk, vil det være kombinasjonen av holdnings- og barrieresystemer slik Simons (1995) selv beskriver det, som er avgjørende i hva medarbeideren velger å gjøre. Det er også problematisk å generalisere funn knyttet til et styringssystem som består av kjerneverdier, siden kjerneverdier kan være direkte beslektet med ESG faktoren. Det vil si at om kjerneverdiene er godt arbeidsmiljø vil den ha sammenheng med sosiale forhold, i motsetning til kjerneverdiene å redusere avfall i driften eller redusere strømbruk, som gjerne vil kunne knyttes til miljøeffektivitet.

Analysene i kapittel 4 viser at det er sammenhenger mellom ESG-faktorer og bruk av holdnings og barrieresystemer. Sosiale forhold, myndiggjøring, sosialisering og vurdering henger sammen med bruk av holdningssystemer. Sosiale forhold, myndiggjøring, vurdering og energieffektivitet har sammenheng med bruk av barrieresystemer. Sammenhengen mellom energieffektivitet og barrieresystemer er statistisk signifikant, men den er lite forklarende. Jeg finner også at vurdering og myndiggjøring har sammenheng med energieffektivitet.

Simons (1995) fire «spaker» brukes sammen for å styre strategien, og verdien av et styringssystem forklares ikke alene, men hvordan det fungerer sammen med andre styringssystemer (Tessier & Otley, 2012). Simons et al. (2000) peker på at for at når ledere tar i bruk holdningssystemer må dette balanseres med bruk av barrieresystemer for at strategien

skal være effektiv. Dette henger sammen med funnene mine. Når bruken av holdningssystemer øker, øker bruken av barrieresystemer. Dette gjelder ikke sosialisering utenfor arbeidsplassen. Det kan tenkes at dette forklares av et godt arbeidsmiljø, ikke hvilke regler som gjelder på arbeidsplassen.

Sosiale forhold forklarer hvordan godt medarbeidere kommer overens og i hvilken grad de opplever at arbeidsoppgaver er rettferdig fordelt, og kan knyttes til samhold og trivsel på jobb. Myndiggjøring går ut på i hvilken grad medarbeidere er involvert i energieffektivitet (ble målt som miljøeffektivitet). Samhold og involvering av ansatte gir organisasjoner konkurransefortrinn ovenfor organisasjoner uten disse verdiene (Gregory et al., 2009). Trivsel på jobb kan også knyttes positivt til mental helse og velvære (Faragher et al., 2005). Tydelige retningslinjer som følge av barrieresystemer, kan bidra til å redusere stress hos medarbeidere (Loeppke et al., 2015). Edmans (2012) finner at organisasjoner som skårer høyt på jobbtilfredshet også er mer lønnsom. Dette gjør at sosiale forhold og myndiggjøring kan knyttes til FNs 3. og 8. bærekraftsmål, god helse og livskvalitet og anstendig arbeid og økonomisk vekst (FN, 2021).

Hopwood og Unerman (2010) peker på sammenhengene mellom økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft, og at endring i en faktor har påvirkning på bærekraft i de andre faktorene. Denne sammenhengen finner jeg i studien ved den positive sammenhengen myndiggjøring og vurdering har med energieffektivitet. Scarlat et al. (2015) forklarer at å redusere forbruken av energi er en av de viktigste måtene å senke utslippet av klimagasser. Denne sammenhengen knytter seg direkte til FNs 7. og 9. bærekraftsmål, ren energi til alle og innovasjon og infrastruktur som begge er bidragsyttere til 13. mål stoppe klimaendringene (FN, 2021) Med utgangspunkt i sammenhengene mellom ESG-faktorene jeg har operasjonalisert i denne studien og FNs bærekraftsmål, kan jeg konkludere at det er sammenheng mellom bærekraftsmål og styringssystemer.

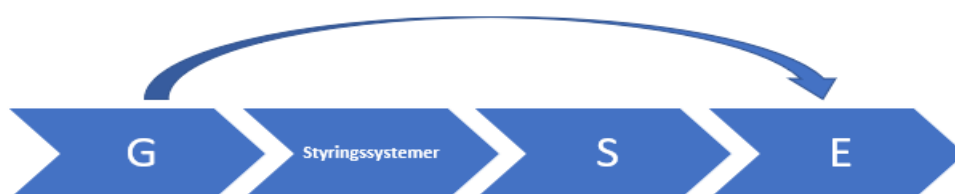
Siden studien ikke kan påvise kausalitet velger jeg ut ifra analysene å foreslå årsakssammenhenger som kan følges opp ved videre forskning. Til tross for at Tessier og Otley (2012) mener at medarbeidere har en viktig rolle i utarbeiding av systemene, peker Bourmistrov og Hansen (2014) på at lederens verdier har en kritisk rolle for at organisasjoner skal bli mer bærekraftig. Det er også ifølge Simons og Davila (2020) disse verdiene som er med på å styre strategien i organisasjoner. Jeg forslår derfor at kjerneverdiene ledere

kommuniserer gjennom holdningssystemer er årsaks forklarende i sammenhengen med sosiale forhold, sosialisering, og myndiggjøring av medarbeiderne.

Jeg finner ingen sammenheng mellom bruk av styringssystemer og energieffektivitet, men myndiggjøring av medarbeidere og vurdering fra organisasjonen har en sammenheng med energieffektivitet. Siden jeg ikke har klart å måle energieffektivitet på den måten jeg ønsket i studien, er det ikke sikkert myndiggjøring av ansatte forklarer denne sammenhengen i min studie, men at sammenhengen skyldes at ledere som er opptatt av energieffektivitet også er opptatt av å myndiggjøre medarbeidere. Jeg støtter meg til Virtanen et al. (2013) som finner at myndiggjøring av medarbeidere har sammenheng adferd knyttet til energieffektivitet og foreslår at myndiggjøring er forklarende for energieffektivitet.

Butikksjefenes opplevelse av vurdering ovenfra i organisasjoner øker med størrelsen på butikken, og siden størrelse også har sammenheng med bruk av holdnings- og barrieresystemer foreslår jeg at vurdering er forklarende for bruk av styringssystemer. Vurdering kan da bli sett på som det Edmans (2020) beskriver som toppledelsens evne til å sørge for at strategi blir implementert nedover i organisasjonen. Siden vurdering blir den forklarende variabelen i forhold til bruk av styringssystemer, vil dette også fordre at sammenhengen vurdering har med energieffektivitet er uavhengig av styringssystemene. Jeg har også funnet at kontrollspennet til ledere kan være en forklaring på energieffektivitet. Noe som forklarer at fordeling av ansvar (G) kan øke energieffektivitet.

Oppsummert kan det tenkes at vurdering (G), i hvilken grad ledere får oppmerksomhet fra toppledelsen, har betydning for i hvor stor grad ledere tar i bruk holdnings- og barrieresystemer for å oppfylle organisasjonens strategi. I hvilken grad ledere tar bruk styringssystemene, har sammenheng med samholdet i butikken og medarbeideres bidrag til å oppnå bærekraftstrategi gjennom myndiggjøring. Videre har myndiggjøring av medarbeidere (S) en sammenheng med energieffektiviteten (E) til butikkene. Dette illustrerer en mulig sammenheng der styring (G) påvirker bruken av styringssystemene og videre sosiale forhold (S), som igjen påvirker miljøeffektivitet (E). Vurdering (G) og kontrollspenn (G) har også en egen effekt på energieffektivitet. Jeg foreslår følgende årsakssammenheng til videre studie:





## 6 Konklusjon og avslutning

Jeg har i denne studien samlet inn data fra 593 butikksjefer i Norge for å kunne svare på problemstillingen:

*«Er det sammenheng mellom bærekraftstrategi og styringsforholdene i norske dagligvarebutikker?»*

Med denne problemstillingen hadde jeg som hensikt å finne sammenhenger mellom ESG-faktorer (miljø, sosial, styring) og styringssystemene, holdnings- og barrieresystemer, fra Simons (1995) rammeverk «levers of control». For å kunne besvare problemstillingen har jeg operasjonalisert ESG-begrepet fordelt på fem faktorer, energieffektivitet (E), sosiale forhold (S), myndiggjøring (S), sosialisering (S) og vurdering (G), og adaptert Widener (2007) sin operasjonalisering av holdnings- og barrieresystemer.

Studien viser at størrelse på butikker har sammenheng med bruk av holdnings- og barrieresystemer og oppnåelse av bærekraftsmål (ESG faktorer). Sammenhengen mellom størrelse og vurdering ovenfra i organisasjonen gjør at mindre enheter kan oppleve mindre betydning av innsats i organisasjonen og derfor også blir mindre opptatt av bærekraft. At det finnes signifikante forskjeller ved bruk av holdnings- og barrieresystemer basert på størrelse i små organisasjoner, forsterker relevansen av å forske på disse styringssystemene i mindre organisasjoner.

Gjennom analysen av spørreundersøkelsen ble det funnet sammenhenger mellom bærekraftstrategi og styringsforholdene. Holdningssystemer har en positiv sammenheng med sosiale forhold på arbeidsplassen, myndiggjøring av medarbeidere, sosialisering utenfor jobb og vurdering ovenfra i organisasjonen. Barrieresystemer har en positiv sammenheng med sosiale forhold på arbeidsplassen, myndiggjøring av medarbeidere og vurdering ovenfra i organisasjonen.

Jeg finner at energieffektivitet har sammenheng med myndiggjøring av medarbeidere og vurdering ovenfra i organisasjonen. Selv om denne studien ikke fant noen direkte sammenheng mellom energieffektivitet og bruk av styringssystemer i organisasjonen, kan det finnes en indirekte effekt av styringssystemene gjennom myndiggjøring.

Det var også et overraskende funn i studien at kjønnsbalansen i butikkene har tydelige sammenhenger med både kjønn og alder til lederen. Dette er interessant å undersøke i andre sammenhenger.

Jeg konkluderer med at det er sammenheng mellom bærekraftsmål og styringsforholdene i dagligvarebutikker. Større bruk av holdnings- og barrieresystemer har en positiv sammenheng med i hvilken grad strategien bidrar med bærekraftig utvikling knyttet til FNs bærekraftsmål. Dette viser at det ikke bare er toppledere og store selskaper som har en viktig rolle å spille i kampen mot klimaendringene.

## 6.1 Studiens bidrag

Studien bidrar teoretisk med ny kunnskap om sammenhengene jeg finner, og sammenhengene jeg ikke finner mellom ESG-faktorer og styringssystemene til Simons (1995). At jeg har studert små enheter, gjør studien aktuell siden rammeverket er lite studert i denne konteksten (Martyn et al., 2016). Det er også et lite bidrag i form av at større kontrollspenn øker energieffektivitet.

Studien viser at det er nødvendig med mer forskning av rammeverket til Simons (1995). Spesielt vil dette være knyttet til bruk av styringssystemene i mindre organisasjoner og større enighet rundt operasjonalisering av de forskjellige styringssystemene slik at funn lettere kan generaliseres til andre kontekster. Det er funnet en sammenheng mellom størrelse og bruk av styringssystemer i studien. Siden studien undersøker små enheter, bidrar dette med ny kunnskap til et rammeverk som ofte studeres med utgangspunkt i toppledelsen (Martyn et al., 2016). Studien avdekker også utfordringer ved å studere mindre enheter av en organisasjon da man ikke fanger opp forklarende forhold lengre oppe i organisasjonen.

Studien bidrar også med kunnskap om kjønnsbalanse som kan knyttes til Ahmed et al. (2021) forskning på diskriminering av menn i arbeidslivet. Denne kunnskapen kan gjøre praktikere og beslutningstakere mer oppmerksom på ubevisst partiskhet og samtidig være nyttig i utarbeidelse av ansettelsesrutiner.

## 6.2 Studiens begrensninger

Jeg kan ikke utale meg om sammenhenger med de andre styringssystemene, interaktive kontrollsystemer og diagnostiske kontrollsystemer. Jeg kan heller påstå at jeg har isolert alle elementene av holdnings- og barrieresystemer fra interaktive og diagnostiske systemer. Dette kan føre til spesifikasjonsfeil i modellen (Chenhall, 2003). Jeg kan heller ikke uttale meg om kausalitet i studien, siden jeg ikke kan bevise årsakssammenheng, altså hvilket forhold som kommer først i tid og påvirker det andre.

Selv om holdnings- og barrieresystemer er operasjonalisert fra Widener (2007) i et forsøk på å gjøre funnene mer generaliserbare, tyder den høye scoren på barrieresystemer at dette vil være vanskelig. Siden alle respondentene svarer med samme utgangspunkt vil det fungere innenfor studien, men høye verdier på barrieresystemer i studien vil lite sannsynlig kunne sammenliknes med bruk av barrieresystemer i andre organisasjoner. Det er også tydelig

svakheter knyttet til operasjonaliseringen av miljøeffektivitet/energieffektivitet. Dette gjør at studien har begrenset mulighet til å finne sammenhenger.

Jeg ble møtt med én negativ reaksjon under datainnsamlingen. En PR-ansvarlig fra en av kjedene tok kontakt og ba meg slutte å sende spørreundersøkelser til butikksjefene deres uten «tillatelse». Det kan være det har vært andre tilsvarende reaksjoner innenfor de andre kjedene som jeg ikke er klar over. Dette kan tyde på at det vil være vanskeligere å gjennomføre tilsvarende studier i fremtiden. Spesielt hvis det ikke avklares med kjedene på forhånd.

### **6.3 Forslag til videre forskning**

I studien har jeg foreslått noen årsakssammenhenger mellom styringsforhold og bærekraftstrategi. Det hadde vært interessant med en studie av disse sammenhengene. Spesielt slik Tessier og Otley (2012) foreslår i en videreutvikling av Simons (1995) rammeverk hvor en tar hensyn til medarbeidere og undersøker interaksjonen mellom holdnings og barriersystemer ved å kombinere data fra både ledere og medarbeidere, eller toppledere og enhetsledere. Dette kunne bidratt med mer nøyaktig forklaring av hvordan styringssystemene brukes og hvordan de påvirker hverandre.

Rammeverket har blitt lite studert i sammenheng med mindre organisasjoner (Martyn et al., 2016), og det etterlyses operasjonalisering av styringssystemene som passer bedre i denne konteksten. Dette kan motivere andre til å studere rammeverket i mindre organisasjoner og gjøre det lettere å sammenligne resultater fra forskjellige studier.

Selv om det ikke var sentralt for problemstillingen i studien, ble det funnet skjevhet i kjønnsbalansen blant de ansatte. Dagligvarebransjen er en av flere tilbydere av deltidsjobber som ikke stiller formelle krav til utdanning, gjerne typiske studentjobber, og det hadde vært spennende å se om denne skjevheten eksisterte i andre bransjer med tilsvarende kvalifikasjonskrav. Spesielt hadde det vært interessant å undersøke sammenhenger mellom tilgang på deltidsjobb og fullføringsgrad av høyere utdanning.

## 7 Referansliste

- Ahmed, A., Granberg, M. & Khanna, S. (2021). Gender discrimination in hiring: An experimental reexamination of the Swedish case. *PLoS One*, 16(1), e0245513-e0245513. <https://10.1371/journal.pone.0245513>
- Aiken, L. H., Sermeus, W., Van den Heede, K., Sloane, D. M., Busse, R., McKee, M., . . . Kutney-Lee, A. (2012). Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States. *BMJ*, 344(mar20 2). <https://doi.org/10.1136/bmj.e1717>
- Anderson, K., Broderick, J. F. & Stoddard, I. (2020). A factor of two: how the mitigation plans of 'climate progressive' nations fall far short of Paris-compliant pathways. *Climate Policy*, 20(10), 1290-1304. <https://doi.org/10.1080/14693062.2020.1728209>
- Anger, W. K., Elliot, D. L., Bodner, T., Olson, R., Rohlman, D. S., Truxillo, D. M., . . . Montgomery, D. (2015). Effectiveness of Total Worker Health Interventions. *J Occup Health Psychol*, 20(2), 226-247. <https://doi.org/10.1037/a0038340>
- Anseel, F., Lievens, F., Schollaert, E. & Choragwicka, B. (2010). Response Rates in Organizational Science, 1995-2008: A Meta-analytic Review and Guidelines for Survey Researchers. *Journal of business and psychology*, 25(3), 335-349. <https://10.1007/s10869-010-9157-6>
- Antonini, C., Beck, C. & Larrinaga, C. (2020). Subpolitics and sustainability reporting boundaries. The case of working conditions in global supply chains. *Accounting, Auditing & Accountability*, 33(7), 1535-1567. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2019-4167>
- Aouadi, A. & Marsat, S. (2016). Do ESG Controversies Matter for Firm Value? Evidence from International Data. *Journal of business ethics*, 151(4), 1027-1047. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3213-8>
- Arjaliès, D.-L. & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management accounting research*, 24(4), 284-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>
- Armstrong, A. (2020). Ethics and ESG. *Australasian accounting, business & finance journal*, 14(3), 6-17. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v14i3.2>
- Aydinliyim, T. & Pangburn, M. S. (2012). Reducing Packaging Waste and Cost via Consumer Price Discounts. *Decision sciences*, 43(6), 1063-1089. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2012.00385.x>
- Barnett, T. P., Pierce, D. W. & Schnur, R. (2001). Detection of Anthropogenic Climate Change in the World's Oceans. *Science*, 292(5515), 270-274. <https://doi.org/10.1126/science.1058304>
- Baruch, Y. (1999). Response Rate in Academic Studies — A Comparative Analysis. *Human relations (New York)*, 52(4), 421-438. <https://10.1023/A:1016905407491>
- Baruch, Y. & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human relations (New York)*, 61(8), 1139-1160. <https://10.1177/0018726708094863>
- Beder, S. (2006). *Suining Themselves: How Corporations Drive the Global Agenda* (1st utg.). Routledge.
- Bell, E. (2019). *Business research methods* (5 utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Bianco, V., Cascetta, F., Marino, A. & Nardini, S. (2019). Understanding energy consumption and carbon emissions in Europe: A focus on inequality issues. *Energy (Oxford)*, 170, 120-130. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2018.12.120>

- Bourmistrov, A. & Hansen, O. B. (2014). *Accounting for Sustainability: The Role of Responsibility and Cognitive Models in Advancing Sustainability Accounting Research*: Cappelen Damm Akademisk.
- Brennan, N. M. & Solomon, J. (2008). Corporate governance, accountability and mechanisms of accountability: an overview. *Accounting, auditing, & accountability*, 21(7), 885-906. <https://doi.org/10.1108/09513570810907401>
- Brundtland, G. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(01)00027-7)
- Colby, M. E. (1991). Environmental management in development: the evolution of paradigms. *Ecological economics*, 3(3), 193-213. [https://doi.org/10.1016/0921-8009\(91\)90032-A](https://doi.org/10.1016/0921-8009(91)90032-A)
- Contrafatto, M. & Burns, J. (2013). Social and environmental accounting, organisational change and management accounting: A processual view. *Management accounting research*, 24(4), 349-365. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.004>
- Dagligvarehandelen. (2021). Dagligvarefasiten 2021. Hentet fra [https://dagligvarehandelen.no/sites/default/files/dagligvarefasiten\\_2021\\_0.pdf](https://dagligvarehandelen.no/sites/default/files/dagligvarefasiten_2021_0.pdf)
- Davila, A. (2010). Thoughts on the structure of management systems to encourage creativity and innovation. I *Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices* (bd. 20, s. 65-78): Emerald Group Publishing Limited.
- Delmas, M. A. & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- Doorey, D. J. (2011). The Transparent Supply Chain: from Resistance to Implementation at Nike and Levi-Strauss. *Journal of business ethics*, 103(4), 587-603. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0882-1>
- Edmans, A. (2012). The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 1-19. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0046>
- Edmans, A. (2020). Company purpose and profit need not be in conflict if we 'grow the pie'. *Economic affairs (Harlow)*, 40(2), 287-294. <https://doi.org/10.1111/ecaf.12395>
- EPA. (2018). Source of Greenhouse Gas Emission. Hentet December 12, 2020 fra <https://www.epa.gov/ghgemissions/sources-greenhouse-gas-emissions>
- Faragher, E. B., Cass, M. & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occup Environ Med*, 62(2), 105-112. <https://10.1136/oem.2002.006734>
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Ferriani, F. & Natoli, F. (2020). ESG risks in times of Covid-19. *Applied economics letters*. <https://doi.org/10.1080/13504851.2020.1830932>
- Fiske, S. T. (1993). Social cognition and social perception. *Annual Review Psychology*, 44(1), 155-194. <https://10.1146/annurev.ps.44.020193.001103>
- Flory, J. A., Gneezy, U., Leonard, K. L. & List, J. A. (2018). Gender, age, and competition: A disappearing gap? *Journal of economic behavior & organization*, 150, 256-276. <https://10.1016/j.jebo.2018.03.027>

- FN. (2021). FNs bærekraftsmål. Hentet December 02, 2021 fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Friedman, M. & Friedman, R. D. (2002). *Capitalism and Freedom* (40th Anniversary Ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Gahan, P. & Abeysekera, L. (2009). What shapes an individual's work values? An integrated model of the relationship between work values, national culture and self-construal. *International journal of human resource management*, 20(1), 126-147. <https://doi.org/10.1080/09585190802528524>
- Galbreath, J. (2012). ESG in Focus: The Australian Evidence. *Journal of business ethics*, 118(3), 529-541. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1607-9>
- Gleeson, T., Wada, Y., Bierkens, M. F. P. & van Beek, L. P. H. (2012). Water balance of global aquifers revealed by groundwater footprint. *Nature*, 488(7410), 197-200. <https://doi.org/10.1038/nature11295>
- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability...and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, organizations and society*, 35(1), 47-62. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.006>
- Gray, R. (2013). Sustainability + Accounting Education: The Elephant in the Classroom. *Accounting education (London, England)*, 22(4), 308-332. <https://doi.org/10.1080/09639284.2013.817795>
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A. & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 62(7), 673-679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- Grow, A. & Flache, A. (2011). How attitude certainty tempers the effects of faultlines in demographically diverse teams. *Computational and mathematical organization theory*, 17(2), 196-224. <https://doi.org/10.1007/s10588-011-9087-5>
- Harrison, D. A., Price, K. H. & Bell, M. P. (1998). Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *Academy of Management journal*, 41(1), 96-107. <https://doi.org/10.2307/256901>
- Heli, W., Li, T., Takeuchi, R. & George, G. (2016). Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534-544. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.5001>
- Holtbrügge, D. & Conrad, M. (2020). Decoupling in CSR reports: A Linguistic Content Analysis of the Volkswagen Dieselgate scandal. *International studies of management & organization*, 50(3), 253-270. <https://doi.org/10.1080/00208825.2020.1811523>
- Hopwood, A. & Unerman, J. (2010). Introduction to the Accounting for Sustainability Case Studies. I *Accounting for Sustainability* (s. 22-52). Routledge.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5 utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4 utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Jyrkinen, M. (2014). Women managers, careers and gendered ageism. *Scandinavian journal of management*, 30(2), 175-185. <https://10.1016/j.scaman.2013.07.002>
- Kelley, K. & Maxwell, S. E. (2010). Multiple Regression. I G. R. Hancock & R. O. Mueller (Red.), *The Reviewers Guide to Quantitative Methods in the Social Sciences* (s. 281-297): Routledge.



- Khotami. (2017, 2017/11). *The Concept Of Accountability In Good Governance*. Foredrag holdt ved International Conference on Democracy, Accountability and Governance (ICODAG 2017).
- KIWI. (2020). Disse produktene blir enda mer miljøvennlig. Hentet Desember 12 fra <https://kiwi.no/tema/nyhetsarkiv/produkter/disse-produktene-blir-enda-mer-miljovennlige-i-2020/>
- Kolckars, A. J. (2010). Analysis of Variance: Between-Groups Designs. I G. R. Hancock & R. O. Mueller (Red.), *The Reviewer's Guide to Quantitative Methods in the Social Sciences* (s. 17-30): Routledge.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility : Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, N.J: Wiley.
- Koutroulis, A. G., Tsanis, I. K., Daliakopoulos, I. N. & Jacob, D. (2013). Impact of climate change on water resources status: A case study for Crete Island, Greece. *Journal of hydrology (Amsterdam)*, 479, 146-158. <https://doi.org/10.1016/j.jhydrol.2012.11.055>
- KPMG. (2020). The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2020. Hentet December 11. 2020 fra <http://home.kpmg/sustainabilityreporting>
- Ladge, J. J., Humberd, B. K. & Eddleston, K. A. (2018). Retaining professionally employed new mothers: The importance of maternal confidence and workplace support to their intent to stay. *Human resource management*, 57(4), 883-900. <https://doi.org/10.1002/hrm.21889>
- Loeppke, R. R., Hohn, T., Baase, C., Bunn, W. B., Burton, W. N., Eisenberg, B. S., . . . Siuba, J. (2015). Integrating Health and Safety in the Workplace: How Closely Aligning Health and Safety Strategies Can Yield Measurable Benefits. *J Occup Environ Med*, 57(5), 585-597. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000467>
- M. Wiernik, B., S. Ones, D. & Dilchert, S. (2013). Age and environmental sustainability: a meta-analysis. *Journal of managerial psychology*, 28(7/8), 826-856. <https://doi.org/10.1108/jmp-07-2013-0221>
- Ma, J. & Hipel, K. W. (2016). Exploring social dimensions of municipal solid waste management around the globe – A systematic literature review. *Waste Manag*, 56, 3-12. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2016.06.041>
- Manning, P., Baker, N. & Stokes, P. (2020). The ethical challenge of Big Tech's "disruptive philanthropy". *International studies of management & organization*, 50(3), 271-290. <https://doi.org/10.1080/00208825.2020.1811522>
- Marquis, C., Toffel, M. W. & Zhou, Y. (2016). Scrutiny, Norms, and Selective Disclosure: A Global Study of Greenwashing. *Organization science (Providence, R.I.)*, 27(2), 483-504. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1039>
- Martyn, P., Sweeney, B. & Curtis, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of accounting & organizational change*, 12(3), 281-324. <https://doi.org/10.1108/jaoc-03-2015-0027>
- Max, M. S. & Robert, H. S. (2020). ESG Investing: Theory, Evidence, and Fiduciary Principles. *Journal of financial planning (Denver, Colo.)*, 33(10), 42-50.
- Milne, M. J., Kearins, K. & Walton, S. (2016). Creating Adventures in Wonderland: The Journey Metaphor and Environmental Sustainability. *Organization (London, England)*, 13(6), 801-839. <https://doi.org/10.1177/1350508406068506>
- Milne, M. J., Tregidga, H. & Walton, S. (2009). Words not actions! The ideological role of sustainable development reporting. *Accounting, auditing, & accountability*, 22(8), 1211-1257. <https://doi.org/10.1108/09513570910999292>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management science*, 24(9), 934-948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>



- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California management review*, 30(1), 11-24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mintzberg, H. (2009). *Strategy safari : the complete guide through the wilds of strategic management* (2 utg.). Harlow: FT/Prentice Hall.
- Morgan, D. L. (2007). Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 48-76. <https://10.1177/2345678906292462>
- Naranjo-Gil, D. (2016). Role of management control systems in crafting realized strategies. *Journal of Business Economics and Management*, 17(6), 865-881. <https://doi.org/10.3846/16111699.2014.994558>
- Nettavisen. (2021). Knallhardt jobbmarked under Pandemien: Over 100.000 søkere på 578 stillinger hos Kiwi. Hentet November 26 fra <https://www.nettavisen.no/12-95-3424134196>
- Neville, F., Byron, K., Post, C. & Ward, A. (2018). Board Independence and Corporate Misconduct: A Cross-National Meta-Analysis. *Journal of management*, 45(6), 2538-2569. <https://doi.org/10.1177/0149206318801999>
- Olejnik, S. (2010). Multivariate Analysis of Variance. I G. R. Hancock & R. O. Mueller (Red.), *The Reviewer's Guide to Quantitative Methods in the Social Science* (s. 315-327): Routledge.
- Oskamp, S. (2000). A Sustainable Future for Humanity?: How Can Psychology Help? *The American psychologist*, 55(5), 496-508. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.5.496>
- Postel, S. L., Daily, G. C. & Ehrlich, P. R. (1996). Human Appropriation of Renewable Fresh Water. *Science (American Association for the Advancement of Science)*, 271(5250), 785-788. <https://doi.org/10.1126/science.271.5250.785>
- Punch, K. F. (2005). *Introduction to social research : Quantitative and qualitative approaches* (2 utg.). London: Sage Publ.
- Rios, K., Finkelstein, S. R. & Landa, J. (2014). Is There a “Fair” in Fair-Trade? Social Dominance Orientation Influences Perceptions of and Preferences for Fair-Trade Products. *Journal of business ethics*, 130(1), 171-180. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2221-9>
- Rogelj, J., den Elzen, M., Höhne, N., Fransen, T., Fekete, H., Winkler, H., . . . Meinshausen, M. (2016). Paris Agreement climate proposals need a boost to keep warming well below 2 °C. *Nature*, 534(7609), 631-639. <https://doi.org/10.1038/nature18307>
- Scarlat, N., Dallemand, J.-F., Monforti-Ferrario, F., Banja, M. & Motola, V. (2015). Renewable energy policy framework and bioenergy contribution in the European Union – An overview from National Renewable Energy Action Plans and Progress Reports. *Renewable & sustainable energy reviews*, 51, 969-985. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2015.06.062>
- Schanzenbach, M. M. & Sitkoff, R. H. (2020). Reconciling Fiduciary Duty and Social Conscience: The Law and Economics of ESG Investing by a Trustee. *Stanford law review*, 72(2), 381-454. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3244665>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, S. W. & Githens, R. P. (2010). A Place at the Table? The Organization of a Pre - Conference Symposium on LGBT Issues in HRD. *New horizons in adult education & human resource development*, 24(1), 59-62. <https://doi.org/10.1002/nha3.10373>
- Schraufnagel, D. E., Balmes, J. R., Cowl, C. T., De Matteis, S., Jung, S.-H., Mortimer, K., . . . Wuebbles, D. J. (2019). Air Pollution and Noncommunicable Diseases: A Review by the Forum of International Respiratory Societies' Environmental Committee, Part 2: Air Pollution and Organ Systems. *Chest*, 155(2), 417-426. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2018.10.041>

- Shaw, H. J. (2007). The Role of CSR in Re - empowering Local Communities. *Social responsibility journal*, 3(2), 11-21. <https://doi.org/10.1108/17471110710829687>
- Siano, A., Vollero, A., Conte, F. & Amabile, S. (2017). “More than words”: Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal. *Journal of Business Research*, 71, 27-37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.002>
- Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91624-5](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91624-5)
- Simons, R. & Davila, A. (2020). How Top Managers Use the Entrepreneurial Gap to Drive Strategic Change. *The European accounting review*, 1-27. <https://doi.org/10.1080/09638180.2020.1792959>
- Simons, R., Kaplan, R. S. & Dávila, A. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy : text & cases*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Sorensen, G., Sparer, E., Williams, J. A. R., Gundersen, D., Boden, L. I., Dennerlein, J. T., . . . Wagner, G. R. (2018). Measuring best practices for workplace safety, health and wellbeing: The Workplace Integrated Safety and Health Assessment. *Journal of occupational and environmental medicine*, 60(5), 430-439. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001286>
- Speklé, R. F., van Elten, H. J. & Widener, S. K. (2017). Creativity and Control: A Paradox— Evidence from the Levers of Control Framework. *Behavioral research in accounting*, 29(2), 73-96. <https://doi.org/10.2308/bria-51759>
- SSB. (2021). Statistisksentralbyrå - statistikkbanken kildetabell 09293. Hentet 15.08.2021 fra <https://www.ssb.no/befolkning/likestilling/statistikk/indikatorer-for-kjonnlikestilling-i-kommunene>
- Stafford, R. & Jones, P. J. S. (2019). Viewpoint – Ocean plastic pollution: A convenient but distracting truth? *Marine policy*, 103, 187-191. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2019.02.003>
- Stehfest, E., Bouwman, L., van Vuuren, D. P., den Elzen, M. G. J., Eickhout, B. & Kabat, P. (2009). Climate benefits of changing diet. *Climatic change*, 95(1-2), 83-102. <https://doi.org/10.1007/s10584-008-9534-6>
- Stevens, F. G., Plaut, V. C. & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the Benefits of Diversity: All-Inclusive Multiculturalism and Positive Organizational Change. *The Journal of applied behavioral science*, 44(1), 116-133. <https://doi.org/10.1177/0021886308314460>
- Tessier, S. & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons’ Levers of Control framework. *Management accounting research*, 23(3), 171-185. <https://10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Tomić, T. & Schneider, D. R. (2018). The role of energy from waste in circular economy and closing the loop concept – Energy analysis approach. *Renewable & sustainable energy reviews*, 98, 268-287. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2018.09.029>
- Tsang, S., Royse, C. F. & Terkawi, A. S. (2017). Guidelines for developing, translating, and validating a questionnaire in perioperative and pain medicine. *Saudi J Anaesth*, 11(Suppl 1), S80-S89. [https://10.4103/sja.SJA\\_203\\_17](https://10.4103/sja.SJA_203_17)
- Viehs, M., Clark, G. & Feiner, A. (2014). From The Stockholder To The Stakeholder - How Sustainability Can Drive Financial Outperformance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2508281>
- Virtanen, T., Tuomaala, M. & Pentti, E. (2013). Energy efficiency complexities: A technical and managerial investigation. *Management accounting research*, 24(4), 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.002>
- WEF. (2020). *Global Gender Gap Report 2020*. Hentet fra [Http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](Http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf)

- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7), 757-788. <https://10.1016/j.aos.2007.01.001>
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311-325. <https://10.1111/ejed.12014>

## 8 Vedlegg

### Vedlegg 1: Beskrivende statistikk

<i>Beskrivende statistikk fra undersøkelsen</i>	<i>Min</i>	<i>Mean</i>	<i>Median</i>	<i>Max</i>	<i>Std. dev.</i>
<b>Faktor 1: Holdninger</b>					
I vår butikk kommuniserer lederne kjerneverdiene til medarbeiderne.	1	5,85	6	7	1,044
Medarbeiderne er klar over butikkens kjerneverdier.	1	5,77	6	7	1,092
Kjerneverdiene inspirerer medarbeiderne.	1	5,37	5	7	1,208
<b>Faktor 2: Regler</b>					
Regler for passende adferd blant ansatte.	3	6,45	7	7	0,792
Reglene informerer medarbeiderne om ikke akseptabel oppførsel	2	6,35	7	7	0,935
Medarbeiderne er klar over reglene på arbeidsplassen.	2	6,38	7	7	0,79
<b>Faktor 3: Miljøfaktorer</b>					
Redusere strømbruk gjennom belysning.	1	5	6	7	2,13
Redusere strømbruk knyttet til oppvarming/nedkjøling.	1	4,95	6	7	2,127
Redusere avfall knyttet til driften.	1	5,26	6	7	1,57
Tilrettelegge for at kundene kan ta miljøvennlige valg	1	5,05	5	7	1,493
<b>Faktor 4: Myndiggjøring</b>					
Medarbeidere bidrar til å gjøre butikken miljøeffektiv.	1	5,09	5	7	1,324
Opplæring om hvordan de kan bidra til miljøeffektiv adferd.	1	5	5	7	1,515
Oppfordres til å finne nye løsninger for å gjøre butikken	1	4,21	4	7	1,71
Kommer med forslag til hvordan butikken kan bli mer miljøeffektiv.	1	3,71	4	7	1,685
Yter utover det som er forventet i forhold til miljøeffektiv adferd.	1	4,1	4	7	1,575
<b>Faktor 5: Sosiale faktorer</b>					
Medarbeiderne opplever at arbeidsoppgavene er rettferdig fordelt	2	5,64	6	7	0,982
Medarbeiderne tar vare på hverandre	2	6,15	6	7	0,896
Medarbeiderne kommer godt overens	2	6,18	6	7	0,84
<b>Faktor 6: Sosialisering</b>					
Butikksjef legger til rette for at medarbeidere samles utenfor	1	4,44	5	7	1,794
Medarbeiderne legger selv til rette for å treffes utenfor arbeidstiden	1	4,38	5	7	1,753
<b>Faktor 7: Vurdering/Rapportering</b>					
Butikksjef opplever å bli vurdert av organisasjonen på grunnlag av omsetningen til butikken.	1	5,51	6	7	1,519
Butikksjef opplever å bli vurdert av organisasjonen på grunnlag av trivselen til medarbeiderne.	1	5,12	5	7	1,626
Butikksjef opplever å bli vurdert av organisasjonen på grunnlag av sitt bidrag til bærekraftige løsninger.	1	4,02	4	7	1,724
Butikksjef oppfordres til å komme med forslag til bærekraftige løsninger oppover i organisasjonen.	1	4,47	5	7	1,817
Butikksjef har frihet til å satse på langsiktige bærekraftige løsninger, selv om de ikke gir kortsiktig gevinst.	1	4,25	4	7	1,887

## Vedlegg 2: Faktoranalyse

	Faktorladning	Multikollinearitet
<b>Faktor 1: Holdninger</b>		
I vår butikk kommuniserer lederne kjerneverdiene til medarbeiderne.	,806	
Medarbeiderne er klar over butikkens kjerneverdier.	,845	
Kjerneverdiene inspirerer medarbeiderne.	,770	,302 (F4)
CA	(,884)	
<b>Faktor 2: Regler</b>		
Regler for passende adferd blant ansatte.	,830	
Reglene informerer medarbeiderne om ikke akseptabel oppførsel	,857	
Medarbeiderne er klar over reglene på arbeidsplassen.	,780	
CA	(,859)	
<b>Faktor 3: Energieffektivitet</b>		
Redusere strømbruk gjennom belysning.	,896	
Redusere strømbruk knyttet til oppvarming/nedkjøling.	,889	
Redusere avfall knyttet til driften.	,551	,461 (F4)
Tilrettelegge for at kundene kan ta miljøvennlige valg	,409	,586 (F4)
CA	(,843)	
<b>Faktor 4: Myndiggjøring</b>		
Medarbeidere bidrar til å gjøre butikken miljøeffektiv.	,771	
Opplæring om hvordan de kan bidra til miljøeffektiv adferd.	,745	
Oppfordres til å finne nye løsninger for å gjøre butikken miljøeffektiv.	,834	
Kommer med forslag til hvordan butikken kan bli mer miljøeffektiv.	,832	
Yter utover det som er forventet i forhold til miljøeffektiv adferd.	,820	
Butikksjef oppfordres til å komme med forslag til bærekraftige løsninger oppover i organisasjonen.	,595	,344 (F7)
Butikksjef har frihet til å satse på langsiktige bærekraftige løsninger, selv om de ikke gir kortsiktig gevinst.	,450	,353 (F5)
CA	(,901)	
<b>Faktor 5: Sosiale Forhold</b>		
Medarbeiderne opplever at arbeidsoppgavene er rettferdig fordelt	,699	
Medarbeiderne tar vare på hverandre	,836	
Medarbeiderne kommer godt overens	,750	
CA	(,764)	
<b>Faktor 6: Sosialisering</b>		
Butikksjef legger til rette for at medarbeidere samles utenfor arbeidstiden	,857	
Medarbeiderne legger selv til rette for å treffes utenfor arbeidstiden	,851	
CA	(,787)	
<b>Faktor 7: Vurdering</b>		
Butikksjef opplever å bli vurdert av organisasjonen på grunnlag av omsetningen til butikken.	,782	
Butikksjef opplever å bli vurdert av organisasjonen på grunnlag av trivselen til medarbeiderne.	,749	
Butikksjef opplever å bli vurdert av organisasjonen på grunnlag av sitt bidrag til bærekraftige løsninger.	,596	,459 (F4)
CA	(,682)	

Multikollinearitet tar for seg variablene som hadde en ladning på over 0,3 på en annen faktor, og hvilken faktor den lader på er beskrevet i (). Variablene som ble med i faktorene er uthevet, og rød skrift viser variabler som er fjernet før regresjonsanalysen. De ble fjernet en etter en fra nye faktoranalyser, men det første resultatet ble stående i tabellen for variablene med rød skrift. Resten av faktorladningene er oppdatert til det endelige resultatet.

# Vedlegg 3: Forespørsel om deltakelse

## Informasjon om forskningsprosjektet

### *Holdninger og reglers effekt på bærekraft i organisasjoner*

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for dette forskningsprosjektet og hva prosjektet innebærer for deg.

#### Formål

Jeg er en masterstudent som forsker på bærekraftig utvikling. Jeg ønske å se om det finnes sammenhenger mellom verdiene/reglene i organisasjonen og bærekraftige trekk ved den. Jeg har valgt å fokusere på dagligvarebutikker i Norge, og denne spørreundersøkelsen går ut til butikksjefer i hele Norge.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT – Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

#### Hvorfor er du inkludert i studien?

Jeg ønsker i min studie å innhente informasjon fra butikksjefer/kjøpmenn i hele Norge. Spørreundersøkelsen blir sendt ut til ca. 4000 dagligvarebutikker i Norge.

#### Hva innebærer prosjektet for deg?

Spørreundersøkelsen består av 25 spørsmål hvor alle svarene rangeres på en skala fra 1-7 hvor 1 er "I svært liten grad" og 7 er "I svært stor grad". Det er mulig å hoppe over spørsmål, men jeg håper du har tid til å svare på alle spørsmålene da dette vil styrke det statistiske bidraget til min oppgave. Spørreundersøkelsen er anonym, og svarene kan ikke knyttes til deg.

Undersøkelsen tar ca. 3-5 minutter.

#### Det er frivillig

Du kan når som helst protestere mot at du inkluderes i dette forskningsprosjektet, du trenger ikke å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du 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 skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

#### Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene er anonyme, og når prosjektet avsluttes/oppgeben er godkjent, noe som etter planen er 1.september 2021, vil de bli slettet.

#### Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT – Norges arktiske universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

#### Dine rettigheter

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

- å protestere
- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer eller å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

UiT – Norges arktiske universitet ved:

Prosjektansvarlig Odd-Birger Hansen:	<a href="mailto:odd.b.hansen@uit.no">odd.b.hansen@uit.no</a>	77068230
Masterstudent Daniel Berg Fjellteit:	<a href="mailto:dfj002@uit.no">dfj002@uit.no</a>	46415251
Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold:	<a href="mailto:personvernombud@uit.no">personvernombud@uit.no</a>	77646322

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

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personvertjenester@nsd.no](mailto:personvertjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

**Daniel Fjellteit**

## Vedlegg 4: Spørreskjema

# Undersøkelse av holdninger og reglers effekt på bærekraft i organisasjoner

Spørreundersøkelsen forsøker å samle inn data som skal brukes i en masteroppgave der målet er å undersøke hvordan matvarebutikker utvikler seg i forhold til FNs bærekraftsmål. Disse tar for seg både miljømessige og sosiale faktorer. Masteroppgaven vil også prøve kartlegge om gjennomførelsen av tiltak som fører til bærekraftig utvikling baserer seg på regler og prosedyrer i organisasjonene eller verdier som kommuniseres fra ledere til de ansatte gjennom organisasjonen.

Deltagerne i spørreundersøkelsen er butikksjefer i forskjellige matvarebutikker, og det stilles ingen spørsmål som kan identifisere deltakerne. Undersøkelsen starter med noen enkle demografiske spørsmål før den går over til informasjonen jeg ønsker å innhente.

Det er 25 spørsmål hvor alle svarene rangeres på en skala fra 1-7 hvor 1 er "I svært liten grad" og 7 er "I svært stor grad". Det er mulig å hoppe over spørsmål, men jeg håper du har tid til å svare på alle spørsmålene da dette vil styrke det statistiske bidraget til min oppgave.

Undersøkelsen tar ca. 3-5 minutter.

\* Requires

---

### Demografi

---

1. Kjønn \*

- Mann  
 Kvinne

2. Alder \*

- 20-29  
 30-39  
 40-49  
 50-59  
 60+

3. Er du franchisetaker? \*

- Ja  
 Nei

4. Antall kvinnelige medarbeidere i butikken? \_\_\_\_\_

5. Antall mannlige medarbeidere i butikken? \_\_\_\_\_

---

### Holdninger/kjerneverdier

*Kjerneverdier kan være verdier som «null svin», «best kundeservice», «ryddig butikk» osv.*

---

6. I vår butikk kommuniserer lederne kjerneverdiene til medarbeiderne.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

7. Medarbeiderne er klar over butikkens kjerneverdier.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

8. Kjerneverdiene inspirerer medarbeiderne.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad



---

## Regler

*Regler kan være formelle regler i hele organisasjonen som skal følges eller individuelle regler for den enkelte butikken. Dette kan være ansettelsespraksis, adferd på arbeidsplassen, ting som ikke er tillatt osv.*

---

9. Butikken har tydelige regler for passende adferd blant

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

10. Reglene til butikken informerer medarbeiderne om hvilken oppførsel som ikke er akseptabel.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

11. Medarbeiderne er klar over reglene på arbeidsplassen.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

---

## Miljøeffektivitet

---

12. Butikken har nylig gjort eller planlegger å gjennomføre tiltak for å redusere strømbruk gjennom belysning.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

13. Butikken har nylig gjort eller planlegger å gjennomføre tiltak for å redusere strømbruk knyttet til oppvarming/nedkjøling.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

14. Butikken har nylig gjort eller planlegger å gjennomføre tiltak for å redusere avfall knyttet til driften.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

15. Butikken har nylig gjort eller planlegger å gjennomføre tiltak for å tilrettelegge for at kundene kan ta miljøvennlige valg gjennom sin forbrukeradferd.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

---

## Medarbeidere

---

16. Medarbeidere bidrar til å gjøre butikken miljøeffektiv.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

17. Medarbeiderne får opplæring om hvordan de kan bidra til miljøeffektiv adferd.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

18. Medarbeidere oppfordres til å finne nye løsninger for å gjøre butikken miljøeffektiv.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

19. Medarbeidere kommer med forslag til hvordan butikken kan bli mer miljøeffektiv.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

20. Medarbeiderne yter utover det som er forventet i forhold til miljøeffektiv adferd.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

---

## Sosiale forhold

---

21. Medarbeiderne opplever at arbeidsoppgavene er rettferdig fordelt.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

22. Medarbeiderne tar vare på hverandre.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

23. Butikksjef legger til rette for at medarbeidere samles utenfor arbeidstiden.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

24. Medarbeiderne legger selv til rette for å treffes utenfor arbeidstiden.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

25. Medarbeiderne kommer godt overens.

---

## Rapportering

---

26. Butikksjef opplever å bli vurdert av organisasjonen på grunnlag av omsetningen til butikken.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

27. Butikksjef opplever å bli vurdert av organisasjonen på grunnlag av trivselen til medarbeiderne.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

28. Butikksjef opplever å bli vurdert av organisasjonen på grunnlag av sitt bidrag til bærekraftige løsninger.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

29. Butikksjef har frihet til å satse på langsiktige bærekraftige løsninger, selv om de ikke gir kortsiktig gevinst.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

30. Butikksjef oppfordres til å komme med forslag til bærekraftige løsninger oppover i organisasjonen.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

