



Universitetet
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM:

BRLBAO Bacheloroppgave i Reiselivsledelse

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
FAGOMRÅDE:

Organisasjon og ledelse

TITTEL:

Organisasjoners motivasjon til miljøsertifisering og effekten av organisasjonsendringer

ENGELSK TITTEL:

Organizations' motivation for environmental certification and the effects of organizational change

FORFATTER(E)(NB! maks tre studenter pr oppgave):

Kandidatnummer:

5517

.....

.....

.....

Studentnummer:

256052

.....

.....

.....

Navn:

Stine Mjølne

.....

.....

.....

VEILEDER:

Rune Todnem By

BRLBAO Bacheloroppgave i Reiselivsledelse

En litteraturstudie

«Organisasjoners motivasjon til miljøsertifisering og effekten av organisasjonsendringer»



Universitetet
i Stavanger

Stine Mjølne

Universitetet i Stavanger

20 studiepoeng

Norsk hotellhøgskole

Reiselivsledelse

Mai, 2022

Sammendrag

Denne oppgaven er en litteraturstudie basert på faglitteratur innen organisasjon og ledelse og utvalgte forskningsartikler. Litteratursøk er utført gjennom databaser som Universitetet i Stavanger har anbefalt. Formålet med oppgaven er å belyse de motivasjonene som ligger til for at bedrifter miljøsertifiserer seg. Organisasjoner i dagens næringsliv bruker miljøordninger som et kvalitetsstempel for deres tjenester. Flere bedrifter viser til ytre press som en av hovedgrunnene til miljøsertifiseringen. Det er både forventet av myndigheter, forbrukere og andre virksomheter. Hensikten med oppgaven er å vise hvordan organisasjonsverdier har påvirkning på en organisasjonsendring og de reaksjoner som kommer med. Verdibevisstheten til ledere har stor innflytelse på de verdiene som blir innført i organisasjonen og som deretter danner organisasjonskulturen. Forskning viser at indre motivasjon er en drivkraft for å gjennomføre innovative endringer i tråd med miljøet. Litteraturstudien understreker viktigheten med verdibevissthet, motivasjon og mening i samspill med organisasjonsendringen. Suksessfull organisasjonsendring er avhengig av god kommunikasjon fra ledelse. Miljøsertifisering tyder på en betydelig fordel for bedrifter i dagens næringsliv med fokus på bærekraft.

Innholdsfortegnelse

KAPITTEL 1: INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE	1
1.2 VALG AV TEMA OG PROBLEMSTILLING	2
<i>1.2.1 Avgrensinger</i>	3
1.3 BEGREPSAVKLARINGER	3
1.4 FORMÅLET MED OPPGAVEN	4
1.5 VIDERE FREMSTILLING AV OPPGAVEN	4
KAPITTEL 2: METODE	5
2.1 METODEVALG	5
2.2 LITTERATURSØK OG SØKESTRATEGI	5
2.3 VALG AV FAGLITTERATUR	7
2.4 KRITIKK AV METODE OG KILDER	7
2.5 ETISKE OVERVEIELSER OG FORSKINGSETIKK	8
KAPITTEL 3: LITTERATUR	9
3.1 ORGANISASJONSENDRING	9
<i>3.1.1 Organisasjonskultur</i>	10
3.2 REAKSJONER TIL ENDRING	11
3.3 FASEMODELL OG KOMMUNIKASJON SOM VERKTØY	12
<i>3.3.1 Kotters (2014) 8 akseleratorer</i>	13
<i>3.3.2 Effektiv lederkommunikasjon</i>	13
3.4 VERDI I JOBBSAMMENHENG	14
3.5 PRESENTASJON AV FORSKNINGSARTIKLER	15
KAPITTEL 4: DISKUSJON	17
4.1 GRUNNER/MOTIVASJON TIL MILJØSERTIFISERING	17
4.2 FORDELER OG INSENTIVER VED SERTIFISERING	19
<i>4.2.1 Ulemper</i>	21
4.3 VERDIER I ORGANISASJONEN	22
4.4 ATFERDSENDRING ETTER SERTIFISERING	24
KAPITTEL 5: KONKLUSJON	26
LITTERATURLISTE	28

KAPITTEL 1: INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Bærekraft og bærekraftig utvikling fikk spesielt oppmerksomhet etter rapporten «Vår felles framtid» fra 1987 der tidligere statsminister, Gro Harlem Brundtland ledet kommisjonen (FN-Sambandet, 2021). Ifølge FN har rapporten blitt en milepæl for deres medlemsland og hvordan de har jobbet med miljø- og utviklingsspørsmål (FN-Sambandet, 2021). I rapporten står det så fint at når mennesket for 50 år siden så jorda fra månens perspektiv revolusjonerte det vårt verdenssyn gjeitt en gang. Vi ser ikke byggverk og industriområder, men skyer, grønne skoger og et blått stort hav (Brundtland, 1987, s. 13). Jeg velger å tro at dette er en god og presis beskrivelse på hva bærekraftig utvikling faktisk er og består av. Fordi det er jo nettopp det vi er – skyer, jord og hav. Det er klart at våre virksomheter og industrielle revolusjon har gått fra å være effektivt arbeid til en ekstrem strid mot naturens lover. Dermed spiller bærekraftig utvikling en stor rolle for dagens næringsliv.

Krav til bærekraftig utvikling iverksettes i alle sektorer. I 2016 trådte Parisavtalen i kraft hvor alle land har klimaforpliktelser og hvor avtalen sier at alle land skal ha en nasjonal plan for hvordan de skal begrense klimagassutslipp (FN-Sambandet, 2020). For organisasjoner er det avgjørende å drifte virksomheten i en miljøvennlig retning for å oppnå klimamålene. Flere bedrifter ønsker å delta i det grønne skiftet for å utvikle bedriften i en bærekraftig retning (Innovasjon Norge, 2018). På grunn av det store fokuset rundt klima og miljø bruker bedrifter nå tiden på å se etter muligheter for å bedre og forsterke sine egne miljøtiltak (Visit Norway Innsikt, u.å). Det brukes også for å styrke deres posisjon i markedet og signalisere miljøhensynet til forbrukere. Et miljømerke vil fungere som et konkurransefortrinn i markedet og signalisere miljøpraksis innad i virksomheten (Engen, 2018, s. 2). Engasjementet rundt merkeordningen viser at virksomhetene tar bærekraftutvikling på alvor (Innovasjon Norge, 2018).

Forankret i EUs traktatgrunnlag ligger bærekraftig utvikling og miljøintegrasjon i sektorpolitikken. Sentrale innsatsområder i politikken inkluderer industri og sirkulær økonomi, energiomstilling og elektrifisering (Regjeringen, 2021). Ifølge Miljødirektoratet

(2021) brukes miljøsertifisering effektivt for å sikre at den sertifiserte virksomheten jobber seriøst med å utføre de gitte miljøtiltakene. Innen en virksomhet er det ofte et miljøstyringssystem som står for utforming, iverksetting og vedlikehold av virksomhetens miljøpolicy (Miljødirektoratet, 2021). Eksisterende i dag finnes det flere sertifiseringer basert på miljø og bærekraft hvor næringslivets innsats er avgjørende for en grønn omstilling (Miljøfyrtårn, u.å.) Ifølge Regjeringens nye anskaffelsesverk er det lettere å stille miljøkrav. Loven krever et samfunnsansvar som pålegger offentlige innkjøpere til å ta ansvar over miljø, arbeidsforhold og sosiale forhold (Regjeringen, 2017).

1.2 Valg av tema og problemstilling

Tidligere er det avdekket forskning på hva fordelene ved miljøsertifisering er og hva som motiverer dem. Tidligere forskning viser også til hvordan atferd til personalet endres etter sertifiseringen og hvordan miljøverdiene satt inn i sertifiseringen eventuelt påvirker deres hverdag. Jeg har valgt å basere min oppgave på hva som er motivasjonen rundt sertifisering og atferd i organisasjoner i tråd med miljøtiltakene. Temaet jeg ønsker å belyse er hvorfor organisasjoner miljøsertifiserer seg og hvilken motivasjon som ligger bak dette. Jeg ønsker å finne ut hvilke verdier som ligger i organisasjonskulturen til bedrifter som sertifiserer seg og hvordan de påvirker hverandre. Eventuelt om organisasjonen er nødt til å ha en organisasjonsverdi rettet mot miljø. Et annet spørsmål som kan være interessant å belyse er om det forekommer atferdsendringer innad i en bedrift under eller etter en sertifisering. Med utgangspunkt i dette vil jeg undersøke følgende problemstilling:

«Hvorfor miljø-sertifiserer reiselivsbedrifter seg og hvilke fordeler har det for organisasjonen? Hvordan påvirker miljø-sertifiseringen organisasjonskulturen i bedriften?»

Denne studien er en litteraturstudie basert på teori, forskningsartikler og fagfellevurderte artikler.

1.2.1 Avgrensinger

Jeg har valgt å avgrense temaet ved å sette søkelys på selve organisasjonen og deres atferd og verdi. Oppgaven skal kunne svare på hvilke motivasjoner som ligger hos organisasjoner for miljøsertifisering, om sertifisering har noe å si for hvordan organisasjonen oppfører seg etter gitt sertifisering og hvilken verdi det har for virksomhetens ledelse og ansatte. Studien er basert på organisasjonsteori fra *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2015) av Kaufmann og Kaufmann og *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2019) av Brønn og Arnulf, sammen med forskningsartikler omhandlet samme tema. Forskningsartiklene har en sammenheng med miljø, organisasjoner i endring, det grønne skiftet, motivasjon, verdi og organisasjonsatferd.

1.3 Begrepsavklaringer

Bærekraftig utvikling: er en utvikling som møter behovene vi har i dag uten å ødelegge for de kommende generasjoners behov (FN-sambandet, 2021).

Det grønne skiftet: Ifølge Regjeringen (2021) handler det grønne skiftet om hvordan Norge skal bli et lavutslippsland innen 2050.

Miljøsertifisering: Ifølge Miljødirektoratet (2021) er miljøsertifisering en ekstern verifisering for en virksomhet som gir sikkerhet til omverdenen om at de jobber seriøst med tiltak for å redusere deres miljøpåvirkning.

Bærekraftig konkurransevne: er de sett med institusjoner, faktorer og retningslinjer som gjør en nasjon produktiv på et langsiktig perspektiv samtidig som de opprettholder sosial og miljømessig bærekraft (Corrigan, Crotti, Drzeniek & Serin, 2014, s. 55).

1.4 Formålet med oppgaven

Hensikten med oppgaven er å utdype hvorfor bedrifter i dagens næringsliv velger å miljøsertifisere seg med vekt på motivasjon, verdi og atferd. Oppgaven setter søkelyset på hvordan en sertifisering påvirker en eventuell organisasjonsendring og om det fører til betydelig endring i organisasjonskulturen. En del av formålet med oppgaven var å belyse relasjonen mellom kvalitetsmerking og markedsføring. Flere bedrifter er opptatt av å fremme en «grønn» profil for å markere seg i markedet. Og motivasjon og verdi har stor betydning for vår drivkraft i en organisasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dermed kan det være interessant å kunne svare på hvordan en miljøsertifisering vil spille ut på forskjellige bedrifter i samspill med deres motivasjoner og verdier.

1.5 Videre fremstilling av oppgaven

Oppgaven er delt inn i fem kapitler. I kapittel 2 har jeg presentert den metoden som er tatt i bruk gjennom forskningsperioden for å finne frem til relevant forskning, litteratursøk og kilde- og metodekritikk. Kapittel 3 omhandler teori om organisasjonsendring som skal være med på å belyse problemstillingen i samspill med begreper og tidligere forskning. Teorien omhandler endrings- og kommunikasjonsprosessen, og presentasjon av valgt forskning. I kapittel 4 vil teori og innsamlet forskning bli drøftet for å besvare oppgavens problemstilling. Funnene vil bli drøftet i kapittel 4 sammen med teori og relevant forskning som er presentert i kapittel 3. Avslutningsvis oppsummeres oppgaven i kapittel 5 med avslutning og konklusjon som et resultat av diskusjonsdelen. Til slutt, litteraturliste.

KAPITTEL 2: METODE

Denne oppgaven er en litteraturstudie hvor i dette kapittelet det vil bli forklart hva metoden går ut på. Det vil også bli gjort rede for hvilke inklusjoner og eksklusjoner for litteratursøk som er brukt og hvordan litteratursøkene har blitt utført. Kildekritikk vil også bli beskrevet sammen med etiske implikasjoner i sammenheng med kilder og metode.

2.1 Metodevalg

Dalland (2020, s. 56) beskriver valg av metode som den veien en følger for å oppnå et visst mål. I en litterær oppgaves sammenheng definerer han det som å gjøre rede for hvordan en søkte seg frem til de aktuelle kildene (Dalland, 2020, s. 206). Årsaken til metode er for at forskere skal følge godkjente fremgangsmetoder gjennom forskningsprosessen i tillegg til å forklare og beskrive alle valg som er tatt på veien. Denne litteraturstudien bygger på tidligere litteratur og forskning hvor data er hentet fra eksisterende fagkunnskap, forskning og teori (Dalland, 2020, s. 199). Denne litteraturen skal være med på å belyse oppgavens problemstilling og vise til kunnskap om dette temaet. I oppgaven vil det bli brukt fagfelleverderte tidsskrifter, forskningsartikler samt faglig relevant teori fra studiet. Teori fra pensum om organisasjonsendring, organisasjonskultur og verdier er brukt for å forklare effekten av endringsprosesser i en organisasjon.

2.2 Litteratursøk og søkestrategi

I begynnelsen av søkeprosessen dannet jeg et par inklusjon- og eksklusjonskriterier. Ifølge Dalland (2020, s. 60) skal man være mest mulig nøyaktig under innsamlingen, behandlingen og analysen av data. Her har jeg vært presis på hvilken litteratur som er blitt valgt ut og analysert dem ut ifra mine kriterier.

Litteratursøket var basert på flere avgrensninger og kriterier. Gjennom søkemotoren Oria gjorde jeg avanserte søk relatert til temaet. Der søkte jeg blant annet på (*sertifisering* ELLER motivasjon**). Siden dette ga flere tusen treff valgte jeg å avgrense søket til å kun omfatte

artikler med emne bedriftsledelse, endringsledelse, arbeidsmiljø, og organisasjonskultur. Dette ga et mer overveielig utvalg. Jeg gjorde videre søk på (*motivasjon ELLER organisasjon ELLER endring ELLER endringsledelse*). På google scholar søkte jeg på «motivasjon til sertifisering». Her fikk jeg først 418 treff før jeg avgrenset til det som var lagt til det siste året, hvor jeg da fikk 39 treff. Her valgte jeg én tidligere masteroppgave som jeg ønsket å utforske videre. Den er i hovedsak brukt som sekundærkilde. Ved å avgrense søket til artikler fra de siste 10 år utelukket jeg forskning fra tidligere som ville vært irrelevant med tanke på den raske endringen i organisasjoner. Dette var på grunn av at jeg ønsket oppdatert forskning om temaet. Likevel fant jeg tidsskriftet «Why companies go green» av Bansal & Roth (2000) og «Sertifisering av reiseliv – miljøtiltak eller markedsføring?» av Haaland og Aas (2006) relevant på grunn av deres grunnleggende informasjon om miljøsertifisering. Bansal og Roth (2000) hadde også interessante funn fra studien sin som jeg fant relevant ved sammenligning i forhold til i dag.

De artiklene som gikk innenfor kriteriene var forskningsartikler, fagfellevurderte artikler, tidsskrifter og mastergrader. Jeg valgte å inkludere to masteroppgaver ettersom jeg så deres forskning som relevant for å besvare oppgavens problemstilling. Masteroppgavene indikerte på at det var blitt gjort lignende forskning på oppgavens problemstilling tidligere. Her gikk jeg i dybden for å sammenligne begge resultat og dermed danne en egen konklusjon. Oppgavene er i hovedsak brukt som sekundærkilde.

Fremgangsmåten for å finne de mest relevante forskningsartiklene gikk ut på å lese overskriften og dermed sammendrag. De artiklene som fanget interesse, ble også videre vurdert ved å lese hele. Deretter vurderte jeg ut ifra innholdslisten hva som ville være relevant for å besvare oppgavens problemstilling. De ble vurdert ut ifra tema: «organisasjonsendring», språk: «engelsk/skandinavisk», geografisk område: «Norden, men også utenlands», eks: «Why companies go green» - omhandler sted Japan og Storbritannia. «Becoming certified, becoming sustainable?» - omhandler sted Norge, Skottland og Chile. Jeg bestemte meg for å ikke avgrense geografisk på grunn av interessante funn gjennom sammenligning av samme sertifisering i forskjellige land. Det å velge ut anerkjente forskningsartikler ved å vurdere forfatter og publiserer ville vise mer troverdighet for forskningen. Databasene som ble brukt for å sette søkelys mot de mest relevante artiklene var Oria, Idunn og NINA Norsk institutt for naturforskning.

Ifølge Dalland (2020, s. 54) inneholder kvantitative metoder data som er målbare, ofte i form av tall. De kvalitative metodene definerer Dalland som data som består av opplevelser og meninger som ikke er mulige å tallfeste. Disse metodene er i hovedsak forskjellige i form av hvordan en samler inn dataene. I oppgaven er det inkludert artikler med både kvalitative og kvantitative metoder for å undersøke begge tilnærmingene. Dette er for å få en forståelse for både personlige opplevelser og statistikk fra større grupper.

2.3 Valg av faglitteratur

Faglitteratur som er vurdert er samlet inn fra skolens bibliotek sammen med søkemotoren Oria fra Universitet i Stavanger. Dette er et hjelpemiddel for å finne litteratur som ligger i databasene. Bøker fra pensumlisten gjennom utdanningen er også inkludert. Boken «Psykologi i organisasjon og ledelse» (2015) av Kaufmann og Kaufmann er brukt for å belyse teori om organisasjonskultur, jobbverdier og atferd. «Kommunikasjon for ledere og organisasjoner» (2019) av Brønn og Arnulf handler om sammenhengen mellom organisasjonskommunikasjon og strategi og organisering av arbeid. Boken er brukt for å belyse teori om organisasjonsendring og lederkommunikasjon. Bøkene er utgitt av anerkjente og akademiske forlag.

Teorier om organisasjonskultur og organisasjonsendring er presentert fra fagbøkene av Kaufmann og Kaufmann, og Brønn og Arnulf. Jeg så på denne teorien som relevant for å besvare oppgavens problemstilling. Teorien nevner flere anerkjente teoretikere med sine syn på organisasjonsendring. Denne teorien har hatt betydning for diskusjonsdelen sammen med innhentede artikler fra forskjellige databaser. Artikkelen er satt opp mot hverandre hvor teorien om organisasjonsendring også har vært med i vurderingen og sammenligningen. Denne sammenligningen har videre ført til diskusjons- og argumentasjonsdelen.

2.4 Kritikk av metode og kilder

Litteraturstudien består av eksisterende funn fra tidligere forskning. Dermed er det avgjørende å kvalitetssikre innholdet. De studiene som er innhentet er utført av andre som gjør at man må

være kritisk ettersom det kan føre til mistolkning av studiens resultater. Denne oppgaven har også en begrensning på størrelse og tid, noe som gjør det vanskeligere å gå ordentlig i dybden på et tema. I tillegg kan de innhentede artiklene føre til at oppgavens problemstilling ikke blir besvart tilstrekkelig på grunn av personlige overveielser. Noen av artiklene er på engelsk, som for meg er et fremmedspråk. Dette kan skape mistolkning og andre misforståelser av det som er drøftet. Enkelte tidspunkter har det vært nødvendig å bruke hjelpemidler for å oversette noen ord.

Bøkene som er benyttet i oppgaven refererer ofte til sekundærkilder. Dette har vært utfordrende med tanke på at det skaper usikkerhet i hvor dataene er hentet fra. Dermed har det vært nødvendig å tolke litteraturen etter sekundærkildenes oppfatning. Boken «Psykologi i organisasjon og ledelse» (2015) er valgt med tanke på relevant pensum og er i 5. utgave. Dermed kan det være en mulighet for at boken ikke er i nyeste og oppdaterte utgave. Boken «Kommunikasjon for ledere og organisasjoner» (2019) av Brønn og Arnulf er i 2. utgave. Dette påvirker teorien som er brukt i litteraturstudien hvor det er mulighet for at den kan være endret i nyere utgaver. Artiklene som er brukt i litteraturstudien har også benyttet seg av sekundærkilder hvor det ikke alltid har vært mulig å søke opp primærkildene. Dette kan lett føre til potensielle feilkilder.

2.5 Etske overveielser og forskningsetikk

Oppgaven følger NHS Universitetet i Stavangers oppgitte retningslinjer for hvordan man skriver en oppgave. I oppgaven er det benyttet APA 6th som skal sikre riktig bruk og henvisning av kilder. APA-stilen er den vanligste formen innenfor humaniora, helse- og samfunnsfag (Dalland, 2020, s. 161). Ved å oppgi korrekt kildehenvisning skaper det en god oversikt over litteraturen slik at det er lett for leseren å søke gjennom samme litteratur som er tatt i bruk (Dalland, 2020, s. 158). Siden dette er en litteraturstudie som er basert på tidligere forskning og antakelser har det vært avgjørende å henwise til de andre tekstene i egen argumentasjon. Dette er for å unngå etterrettelige kilder slik at feil ikke videreføres i nye arbeider.

KAPITTEL 3: LITTERATUR

3.1 Organisasjonsendring

Det finnes flere definisjoner på hva endring er, men i bunn og grunn er det noe som går fra et stadium og utvikles til et annet. Helt tilbake til filosofenes tid uttalte Heraklit (544-475 fvt.) seg om at «alt flyter». Alt er i stadig endring og med sitatet «man kan ikke to ganger gå ned i den samme elva» fremhevet han den evige endringen (Alnes, 2019). Dermed kan man med sikkerhet si at endring har alltid vært og kommer alltid til å bli. Naturen endrer seg, og det må vi også. Brønn og Arnulf (2019, s. 336) definerer begrepet endring med at en presiserer hvor en ønsker å være og gjør den jobben som må gjøres for å komme dit. Det vil si at en organisasjon ofte måles etter deres nåværende resultater og hvilke mål de har satt for fremtiden (Brønn & Arnulf, 2019, s. 336). Ifølge Kurt Lewin (1947) beskriver han endringsledelse med en tre-fase-modell (*kraftfeltmodellen*) hvor en går gjennom en serie faser fra nåværende til ønsket situasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 378). I fasene gjennomgås forberedelse, forankring, utvikling, implementering og stabilisering (Hennestad, 2009, s. 37). Han mente at forandring var et resultat av dynamikken mellom motsatte krefter, altså at endringsforetak enten vil forsterke endringskreftene, eller hemme motstandskreftene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 378). Begge deler var også mulig.

Endring oppstår i flere tilfeller hvor det er nødvendig, og fellesnevner for de fleste endringer innen en organisasjon er digitalisering, reduserte kostnader, salg, innovasjon eller økt konkurransekraft (Brønn & Arnulf, 2019, s. 336). Som nevnt i kapittel 1 tilsier Parisavtalen at alle land har klimaforpliktelser og skal kunne planlegge i form av det. Det vil si at organisasjoner må endre fremgangsmåte i tråd med bærekraftig utvikling. Med dagens søkelys på å endre gamle vaner om til mer bærekraftige er det ingen tvil om at organisasjoner må gå gjennom en krevende prosess. Endring i organisasjoner skal lykkes. En god leder må til. Med en slik omfattende endring kan man si at leder må kommunisere bra for å tydeliggjøre visjonen til sine medarbeidere.

Ofte blir organisasjonskulturer endret i takt med utfordringer innen organisasjonen, ny teknologi, endring i politikk eller trusler som konkurrs, osv. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 375). Ved at normer og verdier er noe som endres over tid kan det hende at endring i

organisasjonskulturen er utfordrende (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 375). En organisasjonsendring er endringer i organisasjonens strategi, struktur og operasjonsprosedyrer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 377). Man skiller gjerne mellom reaktiv og proaktiv omstilling innenfor endringsprosessen. Reaktiv endring er når en organisasjon må reagere på ting som allerede har tatt sted i omgivelsene. Altså handling ut fra en tvungen situasjon. For eksempel rammebetingelser eller fusjon. Med proaktiv endring menes en form for forventninger som kan oppstå og som vil ha betydning for organisasjonen i fremtiden (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 377). Altså at man prøver å ligge i forkant av det som eventuelt skulle skje.

3.1.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur omhandler verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikles når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene innen en organisasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 367). I en organisasjon ligger felles verdier som gjenspeiler felles normer. Disse går også igjen i det daglige arbeidsmiljøet. Innenfor begrepet «organisasjonskultur» inngår også begrepet «organisasjonsklima» som omtaler de individuelle persepsjonene man har i organisasjonsomgivelsene. Dette inngår i prosedyrer, regler og i praksis, osv. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 367). Grunnleggende antakelser og kjerneverdier i organisasjonskulturen vil påvirke medlemmenes tolkninger og oppfatninger av det som forventes av deres atferd samtidig som det verdsettes og belønnes. Dette kalles «felles klimatolkninger» på grunn av ansattes oppfatning på at det skal «gjøres felles» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 368).

I organisasjonskulturen legges det stor vekt på flere aspekter som; positiv jobbkultur, menneskeorientering, identitet, fokus på grupper og toleranse av konflikter og hvordan disse spiller inn. I organisasjonskulturen inngår også ledelsesaspektet og grunnleggende verdier. Kjerneverdier i en organisasjon ses på som svært viktige. Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 369) presenterer 4 forskjellige:

1. Grad av sensitivitet overfor kunder eller medarbeidere
2. Frihet og selvstendighet til å utvikle nye ideer
3. Villigheten til å ta risiko
4. Åpenhet i samspill med kommunikasjonsmuligheter

Disse verdiene handler i hovedsak, for en organisasjon, om å opptre åpent og inkluderende for ansatte i bedriften. Det legges vekt på selvstendighet og rettferdighet. En organisasjonskultur kan påvirke medarbeiderens identitetsfølelse ved klare og definerte verdier. Medarbeidere med et forpliktende engasjement er med på å styrke retningslinjer for jobbatferd samtidig som det skaper stabilitet og mening (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 370).

3.2 Reaksjoner til endring

Ansatte kan oppleve forskjellige intense og negative emosjoner og reaksjoner knyttet til endring, som for eksempel frustrasjon, sinne og frykt. Det er derfor viktig at ledere har evnen til å ta innover seg disse emosjonene. Manglende evne på dette kan sies å være hovedårsakene til at endringer mislykkes (Brønn & Arnulf, 2019, s. 340). Siden ingen endringer er objektive eller verdifrie, vil det alltid være tilhengere og motstandere i forbindelse med endringen (Brønn & Arnulf, 2019, s. 340). Basert på et nevrovitenskapelig perspektiv er mye av grunnen for reaksjoner til endring at man tvinges ut av autopiloten vår og vanene våre (Brønn & Arnulf, 2019, s. 341). Å bli tvunget ut av en slik tilstand skaper gjerne usikkerhet og er energikrevende. Endringer kan komme plutselig og man kan stille spørsmål om hvorfor, hva og hvordan. Endringsutmattelse oppstår gjennom energikrevende prosesser og blir gjerne forvekslet med endringsmotstand. Det vil si at dersom hjernen kan forutsi hva som vil skje med oss, vil den ha lettere for å beskytte oss. Situasjoner i endring med mye uklarheter og usikkerhet er utfordrende for et menneske. Man kan dermed fastslå at god kommunikasjon i endringsprosesser vil bedre prediksjoner og hjernens prosessering av informasjon. Sett fra evolusjonsperspektivet handler dette rett og slett om overlevelse og danner utgangspunktet i vår handling og atferd (Brønn & Arnulf, 2019, s. 341).

Motstand mot endring karakteriseres av flere forskjellige atferder, for eksempel forvirring, negative holdninger, benektelse, sabotasje, omgåelse, taushet eller opprør. For at endringer skal komme på plass er ledere nødt til å håndtere motstanden (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382). Det kan kreve mye av en leder avhengig av stemningen i arbeidsmiljøet. Motstand er imidlertid en forventet og naturlig reaksjon for endring. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 383). Motstanden kan handle om mangel på tillit til ledere, at man ikke har tro på at endringen er gjennomførbar, eller at endringen føles unødvendig. Motstand kan også komme av moral

og kultur hvor en ansatt kan kjenne at endringen går imot verdigrunnlaget deres (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 383). Dette er alle grunner for endringsmotstand og kan ses på som usikkerhet, psykologiske forsvarsmekanismer, og mangel på kognitiv fleksibilitet. For å overkomme motstanden kan det være nødvendig med kommunikasjon og opplæring, og deltakelse og involvering.

3.3 Fasemodell og kommunikasjon som verktøy

I senere tid har Bridges (1991) og Bullock og Batten (1985) utviklet lignende teorier basert på Lewin. Fasene kjennetegnes dermed med at den første fasen omhandler endringsbehovet, man erkjenner at endring er nødvendig. Den andre fasen omhandler endringen i struktur og oppgaver. Den siste fasen innebærer at man aksepterer endringen og gjør oss komfortable med den (Brønn & Arnulf, 2019, s. 337). Nylig har Johanssen og Heide (2008) gitt fasemodellene betegnelsen *kommunikasjon som verktøy* hvor organisasjonen ses på som et rasjonelt system og er bygget på en realist-epistemologi (Brønn & Arnulf, 2019, s. 338). Målet for et slikt system er å øke effektiviteten til den planlagte endringsprosessen. De mener i den grad at kommunikasjonen i de forskjellige modellene blir håndtert som et eksisterende fenomen uavhengig av organisasjonskonteksten (Brønn & Arnulf, 2019, s. 338). Denne tilnærmingen fokuserer på det effektive budskap fra avsender til mottaker som skal føre til endring.

Johanssen og Heide (2008) har to perspektiver til; *kommunikasjon som en sosial konstruert prosess*, og *kommunikasjon som sosial transformasjon* (Brønn & Arnulf, 2019, s. 339). I kommunikasjon som en sosial konstruert prosess er endringsprosesser alltid avhengig av situasjonen og uforutsigbarhet. I dette perspektivet er man interessert i hvordan de ansatte skaper en mening rundt disse endringsinitiativene, og hvordan sluttresultatet blir påvirket gjennom deres oppfatninger og holdninger (Brønn & Arnulf, 2019, s. 339). Med hensyn til kontekstuelle faktorer og meningsdannelse tilfører perspektivet verdifull innsikt i kommunikasjonseffektivitet i endringsprosesser (Brønn & Arnulf, 2019, s. 339).

Kommunikasjon som sosial transformasjon ser på hvordan endringer blir forhandlet frem og implementert gjennom diskurser (Brønn & Arnulf, 2019, s. 339). Ut ifra hva som er akseptabel og uakseptabel atferd vil diskursene kunne reflektere sosialt konstruerte normer i

forbindelse med dette. Diskursene er dermed de ansattes fortolkningsrepertoar og brukes for å forstå og handle. Dette perspektivet og *kommunikasjon som en konstruert prosess* faller begge innenfor et fortolkende paradigme, mens *kommunikasjon som sosial transformasjon* vektlegger makt i organisasjoner (Brønn & Arnulf, 2019, s. 339).

Ut ifra dette er det nødvendig å nevne Kotters (1996) 8 steg for endring. Stegene presentert her er de nylig oppdaterte stegene som er bedre tilpasset dagens organisasjoner (Brønn & Arnulf, 2019, s. 339). De oppdaterte er mer adaptive og fleksible og omtales nå som akseleratorer. De kombinerer de sterke sidene ved hierarkiske organisasjoner sammen med nettverksbaserte organisasjoner.

3.3.1 Kotters (2014) 8 akseleratorer

1. Skape forståelse for viktigheten av endring. «Sense of urgency».
2. Etabler retningsgivende koalisjon
3. Etabler klar visjon og strategi
4. Rekrutter en armé av frivillige
5. Muliggjør handling ved å fjerne hindringer for medarbeidere
6. Skape tidlig suksess og synliggjør fremgang
7. Oppretthold akselerasjon
8. Institusjonaliser endringen. Endringer må forankres i organisasjonskulturen.

3.3.2 Effektiv lederkommunikasjon

Kommunikasjon er et effektivt verktøy for ledere som vil informere, skape forståelse, og endre holdninger og atferd innad i en bedrift (Brønn & Arnulf, 2019, s. 338). Utfallet av et endringsinitiativ er sterkt påvirket av hvordan ledelsen kommuniserer på. De er svært viktige i en endring og må være i stand til å kommunisere årsaken til endringene og hvorfor de skal gjennomføres. Å nevne konsekvensene for den enkeltes jobb er også svært viktig for å unngå motstand (Brønn & Arnulf, 2019, s. 346). Ifølge Dáprix (2013) modell for lederkommunikasjon som består av seks spørsmål ansatte forventer svar på fra sine ledere, kan modellen fungere som et veikart for at kommunikasjonen mellom leder og ansatte skal

være mer effektiv (Brønn & Arnulf, 2019, s. 346). De tre første spørsmålene setter søkelys på den ansattes egne behov; arbeidsoppgaver, forutsigbarhet, jobbmestring og anerkjennelse. Spørsmålene omhandler den ansatte, altså «jeg». «Hvordan presterer jeg?». Dersom disse behovene blir lagt merke til og tatt tak i vil de ansatte, ifølge Dáprix, rette oppmerksomheten mot «vi». Spørsmålene vil dermed omhandle «hvordan gjør vi det», «hva er vår visjon», osv.

Ledere har et spesielt ansvar gjennom å opptre som rollemodeller under endringen. Mangel på kommunikasjonsevner er det mest sentrale hinderet for dem i å være dyktige ledere (Brønn & Arnulf, 2019, s. 347). Det å skape tillit til endringsprosessen slik at de ansatte forstår årsaken til endringen er svært viktig. Ledere bør også skape arenaer for toveiskommunikasjon og gjenspeile entusiasmen og engasjementet gjennom ord og handling (Brønn & Arnulf, 2019, s. 346). Ifølge Creasey og Hyatt (2011) er de vanligste feilene ledere gjør å ikke vise synlig støtte og involvering i endringen, mangel på forståelse og lytting til ansattes bekymringer, ikke kommunisere tilstrekkelig til ansatte som tydelig er berørte, ledere som selv er motstandere for endringen og fremmer negative budskap, utfører et svakt lederskap og en mangel på å støtte de ansatte gjennom endringsprosessen (Brønn & Arnulf, 2019, s. 347).

3.4 Verdi i jobbsammenheng

Først og fremst er verdier stabile mål, ideal eller prioriteringer som en personlig eller sosialt foretrekker fremfor en annen handling eller handlemåte. De kommer til uttrykk gjennom reflekterte verbale uttalelser eller handlingsmønstre (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 364). Verdiene våre gir opphav i hvordan vi oppfører oss og gir grunnlag for våre prinsipper og generelle overbevisninger. Ifølge Rokeach (1976) er verdiers funksjon en slags veiviser. De påvirker handlingene våre i konflikter og beslutninger, de gir oss motivasjon, og er en drivkraft til vår atferd, og opprettholder vår selvfølelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 364). I jobbsammenheng skiller man mellom indre og ytre jobbverdier. Ytre jobbverdier karakteriseres som verdier som er knyttet til selve innholdet i jobben. For eksempel nye utfordringer, ny kunnskap, viktige bidrag, kreativitet, ansvar og selvstendighet, og utvikling av eget potensial (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 365). Indre verdier handler om konsekvensen av eget arbeid, for eksempel hvor mye en tjener, jobbtrygghet, goder og intensiver, sosial status og privatliv (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 366).

3.5 Presentasjon av forskningsartikler

«Becoming certified, becoming sustainable? Improvements from aquaculture certification schemes as experienced by those certified» (2020) av Amundsen og Osmundsen avdekker atferdsendringer i organisasjoner som er sertifiserte. Bruker en organisasjonslærings-teori. Gjennom intervju og feltarbeid i industrien avdekkes dag-til-dag aktiviteter. Funn beskriver mulige implikasjoner av sertifiseringer og opplevelsene av de sertifiserte.

«Why companies go green» (2000) av Bansal og Roth er en kvalitativ studie av motivasjoner og faktorer av bedriftens økologiske reaksjonsevne. Data ble samlet inn fra 53 bedrifter i Storbritannia og Japan. Funnene avslørte tre motivasjoner; konkurranseevne, legitimering og økologisk ansvar. Motivasjonene var påvirket av tre betingelser; feltsamhold, problemstilling og individuell engstelse.

Stortingsmelding 40 2020/2021 «Mål med mening. Norges handlingsplan for å nå bærekrafts målene innen 2030» av Kommunal- og moderniseringsdepartementet legger frem handlingsplanen for bærekraftig utvikling konkretisert gjennom de 17 bærekraftsmål og 169 delmål. Her er bærekraftsmål 12: Ansvarlig forbruk og produksjon, i hovedsak brukt til oppgavens formål. Målet omhandler indikatorer og målepunkter som overvåker de økonomiske og miljømessige aspektene ved bærekraft samt antall godkjente miljøsertifiseringsordninger.

Rapporten «Sertifisering av reiseliv – miljøtiltak eller markedsføring?» (2006) av Haaland og Aas gjennomgår internasjonale erfaringer med sertifiserings- eller godkjenningsordninger for naturbasert reiseliv. Studien har sett på sertifiseringsprogrammer som Naturens Bäste; CST, EcoCertification, Australsk økoturisme, naturturisme og avansert økoturisme sertifiseringer. Rapporten ser på om sertifiseringsprogrammer kan fungere som et verktøy for å redusere miljøeffekter av reiseliv. Funn viser at initiativ og utvikling ofte har sammenheng med godt samarbeid mellom brede interesser og er en sentral del i sertifiseringsprogrammet for å oppnå støtte og legitimitet blant forbrukere.

Studien «Adoption and Outcomes of ISO 14001: A Systematic Review» (2018) av Boiral, Guillaumie, Heras-Saizarbitoria og Tayo Tene analyserer utfallet og implementeringen av sertifiseringsprogrammet ISO 14001 gjennom en systematisk litteraturstudie. Formålet med

studien var å sette søkelys på effektiviteten av sertifiseringen i miljøledelsespraksisen. Her har de også fokusert på de mer mangfoldige og kritiske tilnærmingene innen litteraturen.

«Values at Work: The Impact of Personal Values in Organisations» (2020) av Arieli, Sagiv og Roccas undersøker tidligere forskning på personlige verdier i organisasjoner for å fremstille rollen personlige verdier spiller i formingen av organisasjonskulturen. Adresserer forskjellen mellom personlige og organisatoriske verdier og deres implikasjoner for organisasjonen og dens ansatte. Funn påpekte viktigheten med verdier og dens bredde og stabilitet for forutsetningen til atferd i en organisasjon.

Formålet med studien «Hva er verdier av bevissthet? En studie om betydningen av lederes verdibevissthet og motivasjon for innovasjon i organisasjoner» (2019) av Nygaard og Løvaas var å undersøke betydningen av verdibevisstheten til ledere for innovasjon i organisasjonen. Undersøkelsen er basert på sammenhengen mellom lederes verdibevissthet og deres motivasjon, i tillegg til koblingen mellom motivasjon og innovasjon. Kvantitativ metode er brukt med spørreskjema og et utvalg på 110 ledere. Funn indikerte en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og indre motivasjon, og indre motivasjon og innovasjon. Viste til negativ korrelasjon i ytre motivasjon uten vesentlige funn.

KAPITTEL 4: DISKUSJON

I dette kapitlet vil problemstillingen «*Hvorfor miljø-sertifiserer reiselivsbedrifter seg og hvilke fordeler har det for organisasjonen? Hvordan påvirker miljø-sertifiseringen organisasjonskulturen i bedriften?*» drøftes i lys av presentert teori og forskning.

4.1 Grunner/motivasjon til miljøsertifisering

Tidligere forskning viser til flere grunner for at bedrifter ønsker å miljøsertifisere seg og ta i bruk flere miljøtiltak (Amundsen & Osmundsen, 2020; Bansal & Roth, 2000; Boiral et al., 2018). Komponenter som omgår markedsposisjon, strategi og individuell interesse er noen av elementene som nevnes (Bansal & Roth, 2000). Bansal og Roth (2000) studerer konkurransedyktighet, legitimitet og miljøansvar som hovedmotivasjoner for miljøsertifisering. Her nevnes «the right thing to do» flere ganger. Dette gir uttrykk for at en miljøsertifisering for mange bedrifter føles som en etisk avgjørelse i forhold til samfunnet og dens forventninger. Det nevnes også at det er fremtidens retning i forhold til bærekraftig drift. Følelsen av å «måtte gjøre det» kommer også frem i studien og viser til at dersom bedrifter ikke velger å miljøsertifisere seg vil de etterlates i samfunnet og har større sjans for å bli ekskludert fra markedet (Bansal & Roth, 2000). Dette har sammenheng med legitimiteten av bedriften som er basert på forskrifter, normer, verdier og tro.

Amundsen og Osmundsen (2020) mener at motivasjonen til å sertifisere seg burde være basert på at bedrifter har en genuin tro på det. Det må være som en kultur. Brønn og Arnulf (2019) poengterer dette ved at organisasjoner kan reagere negativt på endringer som føles fremmede. Ansatte og ledelse må finne en mening i det og forstå hvorfor de gjør det, ikke bare gjøre for å gjøre. Dette kan da føre til et bedre samarbeid og forbedring på alle plattformer. Amundsen og Osmundsen (2020) fremmer nødvendigheten ved å forstå *hvorfor* og ikke bare *hvordan*. For ledere i en organisasjon er det dermed viktig å uttrykke tydelig hva som vil skje med organisasjonen når den eventuelle endringen inntreffer. For en bedrift kan det ses på som avgjørende for hvor søkelyset blir satt og kommunikasjonen om hvilke endringer det vil føre til bedriften. Brønn og Arnulf (2019) understreker også dette ved effektiv lederkommunikasjon hvor de hevder at utfallet av endringen har stor påvirkning på hvor god ledelsen er til å kommunisere. Brønn og Arnulf (2019) hevder også at emosjonelle reaksjoner

i endring har stor betydning for om endringsprosessen lykkes eller ikke. Dermed kan en tenke seg at det kan være avgjørende for om bedriften har genuin tro på at miljøtiltak er en viktig del for organisasjonen og brukes som en motivasjon.

Intensitet og motivasjon har stor påvirkning på en sertifisering (Boiral et al., 2018).

Intensiteten av ytre press kan øke internaliseringen av sertifiseringen hvor andre studier har vist at presset, spesielt fra sekundære interessenter, motiverer til sertifisering (Boiral et al., 2018). Forskjellige markeder og interessenter etterspør sertifiseringer og det har utviklet seg et betydelig press fra det ytre (Amundsen & Osmundsen, 2020). Ifølge Amundsen og Osmundsen kan de bekrefte presset til å bli en sertifisert bedrift og nevner at bedrifter opplever sertifiseringen som et samfunnskrav. I «Mål med Mening» presentert av Stortinget hevdes det at flere og flere norske selskaper opplever krav fra myndigheter, investorer og forbrukere om å omstille driften til mer ansvarlig i henhold til bærekraftsmålene (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2021, s. 118). Ut ifra det kan man gjerne bekrefte at ytre press har en stor påvirkning på endringsinitiativet om miljøsertifisering. Regjeringen har en forventning om at norske bedrifter tar ansvar og har kjentskap til FNs veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettigheter (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2021, s. 125).

Dermed kan det diskuteres om bedrifter sertifiserer seg på grunn av ytre press og markedsføring, eller på grunn av deres genuine tro på miljøet. Empirien til Bansal og Roth (2000) viste til at bedrifter oppnådde en miljøfordel og langsiktig profitt som resultat av sertifiseringen. Men dersom de sertifiserer seg likevel og utfører de tiltak som må til så kan det gjerne tenkes at grunnen ikke har så mye å si. Eller har det det? Ifølge Johanssen og Heide (2008) er effektiv endring sammensatt av kommunikasjon som en konstruert prosess. De vektlegger meningen rundt endringsinitiativene og hvordan holdninger påvirker sluttresultatet. I form av at teorien deres er basert på hvilken mening ansatte legger i endringen kan det ha stor betydning for suksessen av en sertifisering. Man kan tenke seg at ansatte trives bedre med endringsinitiativer som føles meningsfulle for at det skal ha noen verdi. Ifølge Bansal og Roth (2000) var en bedrift sertifisert på grunn av dens genuine tro på at den gjorde noe riktig.

4.2 Fordeler og insentiver ved sertifisering

Etter å ha sett på hva som driver organisasjoner til å miljøsertifisere bedriftene sine skal jeg belyse hvilke fordeler som ligger ved en sertifisering. Ifølge Amundsen og Osmundsen (2020) er en sertifisering med på å holde bedriftene «på tærne» samtidig som det gir ansatte og ledere muligheten til å utføre ting på en skikkelig måte. Sertifiserte bedrifter får også rom for nyvinning, nytenkning og fleksibilitet innen bransjen, grønnere profil og en målrettet markedsandel (Haaland & Aas, 2006). Særlig innen de mindre bedriftene er dette med kvalitetsmerking viktig for å ha en markedsføringsverdi. En slik verdi vil videre gi mulighet for salgs- og markedsarbeid. Iverksetting av miljøtiltak vil også kunne føre til positive økonomiske effekter hvor inntekter blir påvirket av grønn markedsføring (Haaland & Aas, 2006; Bansal & Roth, 2000). En sertifisering fører til en lisens til å operere som igjen viser til at de møter standarder for miljø og sertifisering (Bansal & Roth, 2000).

Empirien til Amundsen og Osmundsen (2020) viste til at en fordel med sertifiseringen hadde gjort at bedrifter ble oppmerksomme på flere viktige områder i virksomheten som de gjerne ikke hadde sett på tidligere. For eksempel; ansattes velferd, spesifikke miljøpåvirkninger, søppelhåndtering og sosiokulturelle påvirkninger. I studien hvor Norge var én av respondentene svarte de at sertifiseringen hadde forbedret helse og trygghet blant de ansatte som et resultat av høyere bevissthet gjennom sertifiseringen. Hovedfordelen ved sertifisering menes å være sosiale fordeler som påvirkning på bedriftens image, miljøbevissthet, interessentforhold og et bedre omdømme (Bansal & Roth, 2000; Boiral et al., 2018; Amundsen & Osmundsen, 2020). Boiral et al. (2018) nevnte også forbedring av konkurransedyktighet og ansattes engasjement som resultat av sertifiseringen. Det kan virke motiverende å se arbeidet man har gjort og at det har noe å si slik at det er noe å kunne strekke seg etter (Olafsen, 2021, s. 49).

Ifølge Amundsen og Osmundsen (2020) hadde produsenter i mindre sertifiserte bedrifter fleksibilitet som deres hovedfordel hvor de hevder at det er enklere for mindre organisasjoner å implementere endringer over hele selskapet. Informanter i større sertifiserte bedrifter hevder at deres hovedfordel er at de har en separat kvalitetsavdeling med ansatte som jobber med sertifisering på fulltid mens de mindre bedriftene bekrefter at de har mindre ressurser til å samarbeide med sertifiseringsordningene (Amundsen & Osmundsen, 2020). Denne fordelingen kan være med på å separere store selskaper med de mindre og gjøre det lettere for

mindre selskaper å gå konkurs med tanke på samfunnet som ønsker bærekraftige bedrifter. Men samtidig er det gjerne de store bedriftene som er «værstingene» og at det er bra at det er de det fokuseres mest på, også på grunn av deres påvirkning på mennesker rundt virksomheten. Derimot viser Boiral et al. (2018) til at internaliseringen og effektiviteten er bedre i bedrifter som har vært sertifisert over lengre tid. Noe som igjen kan gi store bedrifter et forsprang og utkonkurrere de små. En sertifisering kan i tillegg fungere som et effektiviserende verktøy og forbedre effektiviteten i bedriften (Boiral et al., 2018).

Et eksempel på dette er ISO 14001. ISO 14001 lar seg ikke implementeres like lett i små bedrifter siden det ses på som et relativt kostbart system (Haaland & Aas, 2006). Dette er på grunn av at de retter oppmerksomhet mot miljømessige forhold som energiforbruk og avfallshåndtering som de små bedriftene gjerne ikke er så interessert i. Bransjer med små operatører kan vegre seg for å delta på grunn av relativt dyre sertifiseringsordninger (Haaland & Aas, 2006). Undersøkelse viser at turister er opptatt av «grønne» miljømessige verdier. Dette kan da ha påvirkning på små bedrifter og deres omdømme. Ut ifra at Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2021, s. 125) påstår at flere og flere forbrukere og virksomheter etterspør bærekraftige varer og tjenester, kan en miljøsertifisering ses på som en ekstremt viktig faktor i dagens næringsliv for at bedrifter skal opprettholde omdømmet deres. Det kan virke som at miljøbevissthet er i ferd med å bli en sentral del i organisasjonskulturer.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2021, s. 128) opplyser om at flere bedrifter og organisasjoner gir inntrykk for at de er mer miljøvennlige og «grønne» enn det som gjenspeiles innad i virksomheten. Dette kan skyldes at omfanget av det ytre presset er såpass betydelig og er med på å gi organisasjoner tvunget motivasjon til miljøbevissthet istedenfor indre motivasjon til miljøbevissthet. Ifølge Nygaard og Løvaas (2019) har indre motivasjon for verdibevissthet mye å si for en organisasjons ledelse. Myndigheter ønsker å stimulere bedrifter til å bruke bærekraftige metoder og fremme god informasjon i rapporteringsrutinene om sin egen bærekraft (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2021).

Tilbake til kvalitetsmerking så kan en sertifisering ha effekt på troverdigheten dersom sertifiseringsordningen krever mange og strenge kriterier. Noen er for dyre eller vanskelige å gjennomføre, gjerne spesielt for mindre og økonomisk sårbare bedrifter. Kriterier som tas i bruk er ofte kvalitative og kan være vanskelig å måle (Haaland & Aas, 2006). Som nevnt er kriteriene ofte knyttet til redusering av miljøeffekter innen bedriften, redusere bruk av energi

og vann, og avfallshåndtering. Olafsen (2021) bekrefter også dette gjennom empiri ved at det kunne være utfordrende å følge opp et par krav på byggeplasser, herunder utslipp fra maskiner og kjøretøy.

4.2.1 Ulemper

Ifølge Boiral et al. (2018) er kostnader etterfulgt av manglende ressurser i flere bedrifter og fraværende forpliktelse fra ledelse ofte hovedhinderet for endring. Det finnes fordeler med dokumentasjonskontroll, men hvor det også kan være en ulempe. Flere bedrifter sertifiserer seg symbolsk heller enn å faktisk gjøre interne endringer. Denne tendensen støttes ofte med at bedrifter søker ekstern legitimitet og ser på sertifiseringen som et symbol. Dokumentasjonen i seg selv kan føre til motstand mot endring blant ansatte og ledelse (Boiral et al., 2018). Kaufmann og Kaufmann (2015) bekrefter dette ved at motstand ofte kommer av moral og kultur og at organisasjonskulturen er i ferd med å endres på en fremmed måte. Man kan dermed tenke seg at implementering av dokumentasjonskontroll virker fremmed for de ansatte og spiller på den eksisterende kompetansen. Ansatte kan gjerne føle seg usikre når nye vurderinger skal måles. Boiral et al. (2018) hevder videre at motstanden som regel kommer i form av utilstrekkelig kunnskap om kriteriene. Studien fremhever viktigheten med ansattes påvirkning og involvering i endringsprosessen av sertifiseringsstandarden og viser til at det spiller en stor rolle (Boiral et al., 2018).

Presset for å dokumentere miljøtiltakene kan diskuteres i om det faktisk er veien å gå for en mer bærekraftig fremtid. Amundsen og Osmundsen (2020) undrer på om mer fokus på dokumentasjon vil ha påvirkning på den «skikkelige» jobben og om det heller er en mer ressursdrenerende aktivitet. Om det så å si kan ses på som en uheldig trend (Amundsen & Osmundsen, 2020). Ifølge Amundsen og Osmundsen (2020) kan en sjekklister-mentalitet gi lite mening hvor bærekraft ikke er en statisk prosess og må derfor kontinuerlig justeres. Denne påstanden motsies derimot gjennom Olafsens (2021, s. 51) empiri hvor ansatte i en organisasjon ikke følte at klimatiltak tok over kjerneoppgavene i bedriften, men ble en del av arbeidshverdagen. Likevel er det nødvendig å poengtere at resultatene fra Olafsen er basert på organisasjoner som har vært sertifiserte over lang tid og som jobber direkte med klima og miljø, mens Amundsen og Osmundsens konklusjoner baseres på organisasjoner fra en annen sektor. Arbeidsoppgaver og miljø kan være ulike og derfor gi ulike resultater. Det er likevel en interessant sammenligning og viser til at det er flere faktorer som må spille inn.

Sertifiseringsprogrammer brukes for å regulere bransjens drift og utvikling, i tillegg til offentlige lover og regler, og stiller krav til at de er enkle å forstå og iverksette i praksis (Haaland & Aas, 2006). I forhold til miljøledelse er hovedproblemet ifølge studien forbedringen av effektiviteten av miljøtiltakene. Boiral et al. (2018) oppdaget at det kunne oppstå misforståelser innen organisasjonen på hvorfor sertifiseringsdokumentasjonen i det hele tatt var der. Man kan tenke seg at dette kan skape problemer for de ansattes og ledelsens driv på å utføre miljøtiltakene dersom de ikke er innforstått med akkurat *hvorfor*. Kotters (2014) første akselerator nevner nettopp dette; *skape forståelse for viktigheten av endringen*. Det vil igjen ha betydning for de neste stegene i endringen og om hvorvidt de blir suksessfulle.

Sosiale og kulturelle aspekter er vanskelige å måle eller etterprøve enn økologiske, dermed vektlegger mange systemer for miljøtilpasning hovedsakelig ulike miljømessige aspekter. Det er vanskelig å måle en del av standardene og kriteriene i systemene fordi de oppfattes som svært subjektive og gjerne unøyaktige (Haaland & Aas, 2006). Amundsen og Osmundsen (2020) stiller seg også kritisk til at spesifikke kriterier vil ha en negativ effekt og motvirke kontinuerlig forbedring innen virksomheten. De mener at manualen for sertifiseringskriteriene bør endres på samme måte som at bærekraft endres. De økonomiske argumentene er relativt bestemte og lette å måle, mens bevissthet og tiltak rundt de sosiale og kulturelle aspektene blir vanskeligere (Haaland & Aas, 2006).

4.3 Verdier i organisasjonen

Noen av studiene stiller spørsmål til om bedrifter tar til seg de bærekraftige standardene bare for sjekklister, eller om de faktisk internaliserer de ansvarlige praksisene innen sertifiseringsordningene (Amundsen & Osmundsen, 2020; Haaland & Aas, 2006). Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) vil leders beslutning for om bedriften skal bli mer miljøvennlig eller ikke ha sammenheng med leders personlige verdier. Dette bekreftes også i annen forskning hvor det nevnes at verdier vil påvirke beslutninger (Bansal & Roth, 2000; Nygaard & Løvaas, 2019; Arieli et al., 2020), som igjen vil påvirke tankene om miljøet og

hvorvidt bedriften legger i det å miljøsertifisere seg. Her konkluderte Bansal & Roth (2000) med at etiske verdier stod opp mot etiske kriterier som genuin bekymring for miljøet.

Dersom initiativet til en miljøsertifisering er drevet av indre verdier kan en tenke seg at endringen vil være på god vei til å bli suksessfull. Dette henger sammen med organisasjonens verdier og kultur og hvorvidt de er villige til å agere på miljøverdiene. Personlige verdier kan og påvirke organisasjonens respons til miljøtiltakene (Bansal & Roth, 2000). I denne forstand vil det gjerne ha mye å si for hvilke grunnleggende verdier som ligger i organisasjonen. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) vil verdier påvirke våre handlinger og prinsipper like mye som vår motivasjon til å gjøre noe. Dersom en ledelse da er i besittelse av et verdigrunnlag som tilsier at implementering av miljøtiltak og utførelse av disse er like viktig som alle andre arbeidsoppgaver, kan en tenke seg at det vil ha stor betydning for resten av organisasjonen. Bansal og Roth (2000) bekrefter dette ved å nevne at personlig bekymring for miljøet gjennom medlemmer i organisasjonen førte til motivasjon for et økologisk ansvar.

Olafsens (2021, s. 46) empiri viste til en bedrift som allerede var sertifisert med Miljøfyrtårn og hadde en passiv ledelse til et klimabudsjett. Den ansatte ble oppmerksom på klimatiltakene på grunn av eget engasjement. Ledere bør opptre som rollemodeller for medarbeiderne sine, men som alle andre i en organisasjon vil de opptre etter deres verdier (Arieli et al., 2020). Ledere kan ha en stor innflytelse på organisasjonskulturen og vil som oftest tilføre ens egen verdi inn i organisasjonen som er med på å påvirke medarbeidere (Arieli et al., 2020). Disse verdiene vil da ha påvirkning på beslutningene som blir tatt i organisasjonen, noe som kan være med på å påvirke valget om en miljøsertifisering. Bansal & Roth (2000) kunne si at beslutninger i organisasjonen ofte var basert på lederes verdier eller verdiene i organisasjonskulturen, heller enn en felles beslutning. Her vil gjerne ansattes miljøengasjement påvirkes enten positivt eller negativt hovedsakelig ut ifra verdiene som legges i organisasjonen.

Ifølge Nygaard og Løvaas (2019) har verdibevissthet en positiv sammenheng med indre motivasjon hvor den indre motivasjonen kan føre til innovasjon i organisasjoner. Arieli et al., (2020) påpeker viktigheten hos lederes verdier og dens påvirkning på organisasjonskulturen. En slik organisasjonskultur kunne forutse en innovativ kultur som ga både positiv salgsvekst i tillegg til jobbtilfredshet blant ansatte (Arieli et al., 2020). For at en miljøsertifisering skal oppleves som meningsfull må gjerne organisasjonen være i besittelse av indre motivasjon til å

utføre tiltakene. Nygaard og Løvaas (2019) nevner også at innovasjon blant medarbeidere har sammenheng med effektiviteten og ytelsen i organisasjonen. Med indre motivasjon som drivkraft til sertifisering og sertifisering som et verktøy for effektivisering av bedriften kan organisasjonen oppnå positiv utvikling og gjerne nå nye markedsposisjoner. Innovative organisasjoner står også sterkere og mer motstandsdyktige mot endringer i markedet (Nygaard & Løvaas, 2019).

Som tidligere presentert av Kaufmann og Kaufmann (2015) består ytre jobbverdier av nye utfordringer, meningsfulle bidrag og utvikling av eget potensiale. En tidligere empirisk undersøkelse indikerte at ansatte hadde høy drivkraft etter en sertifisering som innebar at arbeidsoppgavene opplevdes som motiverende i seg selv (Skarstein, 2021, s. 30). Dette kan sammenlignes med Nygaard og Løvaas (2019) som mener at indre motivasjon kommer av verdibevistheten i organisasjonen. Kaufmann og Kaufmann (2015) påpeker også verdier som en viktig drivkraft til vår atferd. Skarstein (2021) poengterer videre at ansatte som har det gøy på jobb kunne komme av en følelse av mestring i forhold til et meningsfullt bidrag til organisasjonen, som for eksempel gjennom miljøengasjement. Dette kan indikere at ansatte har høy indre motivasjon som samsvarer med personlige verdier. Sterkere verdibevisthet blant ledere vil kunne føre til sterkere indre motivasjon, som vil ha stor betydning for innovasjon i organisasjonen, og dermed også for ansatte (Nygaard & Løvaas, 2019).

4.4 Atferdsendring etter sertifisering

Ifølge Amundsen og Osmundsen (2020) er det ikke atferdsendring i organisasjoner etter en sertifisering. I form av sertifisering vil det gjerne oppstå nye roller og arbeidstitler, men at det nødvendigvis ikke endrer fundamental atferd (Amundsen & Osmundsen, 2020). Det utvikles derimot nye normer, verdier og regler som blir en del av organisasjonskulturen og fører til nye ansvar og roller, hvor ikke minst bevissthet. De underbygger dette ved å si at en sertifisering ikke henholdsvis fører til en mer bærekraftig atferd, men et større fokus på miljøproblemer. Ifølge Boiral et al. (2018) ble det derimot ikke observert betydelige endringer i ansattes bevissthet og forpliktelse til sertifisering (herunder ISO 14001), men ansatte med opplæring og kompetanse knyttet til miljø indikerte på en positiv reaksjon til sertifiseringen, eller tydelig observerte endringer i atferd. Noe som Amundsen og Osmundsen (2020) også poengterte –

endret atferd ved en slik implementering hvor ansatte får nye arbeidsoppgaver direkte rettet mot sertifiseringen og fokuset på miljøet. Det ble også konkludert med at ISO 14001 sertifiseringen bedret lederes støtte og involvering (Boiral et al., 2018). Man kan dermed tenke seg at en sertifisering i seg selv ikke er nok for at atferd skal endres i en organisasjon, men de arbeidsoppgaver og initiativ som blir lagt i det. På grunn av lederes verdibevissthet til å kunne påvirke verdier i organisasjonen kan det være med på å etablere standarder for typer atferd som ses på som akseptable i en organisasjon (Nygaard & Løvaas, 2019).

KAPITTEL 5: KONKLUSJON

Oppgavens formål var å belyse hvilke motivasjoner som ligger til for en miljøsertifisering innen organisasjoner og om organisasjonens verdier har noe å si for endringsinitiativet. Målet var å fremheve hvordan en organisasjonsendring påvirker de ansatte og om det eventuelt oppstod atferdsendringer i løpet av, eller etter, sertifiseringen. I lys av forskning, faglig teori, og faglitteratur har endring i organisasjoner som resultat av miljøsertifisering blitt drøftet som en konstant prosess i samspill med indre og ytre motivasjon, miljøverdier og organisasjonskultur.

I oppgaven har det kommet frem at de fleste bedriftene miljøsertifiserer seg på grunn av ytre press og samfunnsforventninger. For noen bedrifter er miljøsertifiseringen en etisk avgjørelse, mens andre bedrifter ønsker å styrke sin markedsposisjon. For en organisasjon er det viktig å forstå *hvorfor* en endring inntar og hva som er formålet med miljøsertifiseringen. Her vil også kommunikasjonen være svært viktig for hvordan de ansatte vil motta det. Intensitet og motivasjon er faktorer som påvirker en miljøsertifisering hvor indre motivasjon er en stor påvirkning for organisasjonsendringen. Man kan konkludere med at ytre press har stor påvirkning på endringsinitiativet om miljøsertifisering og at det har blitt en nasjonal forventning. Det legges vekt på viktigheten med meningen i en endring og at ansatte trives bedre i en organisasjonsendring som føles meningsfull hvor de kan tilføre verdi.

Fordelene med en miljøsertifisering for en bedrift er muligheten for nyvinning og nytenkning, grønnere profil og målrettet markedsandel. Miljøtiltak er også en pådriver for positive økonomiske effekter hvor inntektene til en bedrift påvirkes av grønn markedsføring. En miljøsertifisering fremmer også symbolet om at bedriften møter standarder for miljø, og kan fungere som et kvalitetsstempel. Noen bedrifter opplever også forbedring av konkurransedyktighet og høyt engasjement blant ansatte. Organisasjonens verdier henger sammen med hvorvidt ledere og ansatte er villige til å agere på miljøsertifiseringen. Grunnleggende verdier i en organisasjon har mye å si for bedriftens endring. Forskingen tilsier at det ikke var betydelig atferdsendring, men nye normer og verdier i organisasjonskulturen kunne medføre større miljøfokus.

Det er derimot diskutert at mindre bedrifter kan ha mindre ressurser og dermed mindre mulighet til å samarbeide med sertifiseringsordninger. Kostnad er ofte hovedhinderet for sertifiseringen. Større bedrifter har et naturlig forsprang og har ofte egne avdelinger som jobber direkte med miljøtiltakene. Etter å ha sett på hvilke motivasjoner som ligger hos bedriftene som miljøsertifiserer seg hadde det vært interessant for videre forskning å studere effekten av sertifiseringsordningene og hvorvidt bedrifter oppfyller disse retningslinjene.

LITTERATURLISTE

- Alnes, J. H. (2019, 20. mars) *Heraklit*. Hentet 28. april 2022 fra <https://snl.no/Heraklit>
- Amundsen, V., & Osmundsen, T. (2020). Becoming certified, becoming sustainable? Improvements from aquaculture certification schemes as experienced by those certified. *Marine Policy*, 119, 104097. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1016/j.marpol.2020.104097>
- Arieli, S., Sagiv, L., & Roccas, S. (2020). Values at Work: The Impact of Personal Values in Organisations. *Applied Psychology*, 69(2), 230-275. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1111/apps.12181>
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736. <https://doi.org/10.2307/1556363>
- Brundtland, G., & Dahl, O. (1987). *Vår Felles Framtid*. Oslo: Tiden norsk forlag. <https://www.nb.no/items/de713b07a1f88b51eb090b925e61e4e6?page=0&searchText=oaiid:%22oai:nb.bibsys.no:998760155934702202%22>
- Brønn, P., & Arnulf, J. (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Boiral, O., Guillaumie, L., Heras-Saizarbitoria, I., Tayo Tene, C. V. (2018). Adoption and Outcomes of ISO 14001: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 20, 411–432. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12139>
- Corrigan, G., Crotti, R., Drzeniek, M., & Serin, C. (2014). Assessing progress toward sustainable competitiveness. In *The Global Competitiveness Report 2014–2015*. World Economic Forum, Geneva.
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7. utg.). Gyldendal.

Engen, A. (2018). Markedets syn på bærekraftig reiseliv: intervju med turoperatører. (Innovasjon Norge). Hentet fra https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/Rapport_Annen_Enger_Turoperat_runders_kelsen_b_rekraft_2018_2af46ac0-3b38-4a0a-a766-6e40860d9a02.pdf

FN-Sambandet. (2021, 28. okt.) Bærekraftig utvikling. Hentet fra <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

FN-Sambandet. (2020, 22. des.) Parisavtalen. Hentet fra <https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen>

Haaland, H., Aas, Ø. (2006) *Sertifisering Av Reiseliv – Miljøtiltak Eller Markedsføring?* (NINA rapport; 144). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2431307>

Hennestad, B. (2009). Endringsledelse i endringssituasjonen: En liminell utfordring. *Magma*, 35-43. <http://hdl.handle.net/11250/93260>

Innovasjon Norge. (2018). *Håndbok Bærekraftig reisemål. Hjelpemiddel til Standard for bærekraftig reisemål VERSJON 2.0 – 01.10.2018*. Innovasjon Norge.

Innovasjon Norge. (2018). Rekordoppslutning rundt norsk bærekraftordning. Hentet fra <https://www.innovasjon norge.no/no/om/nyheter/2018/rekordoppslutning-rundt-norsk-baerekraftordning/>

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

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2021). *Mål med mening: Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*. (Meld. St. 40 (2020-2021)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/bcbcac3469db4bb9913661ee39e58d6d/no/pdfs/stm202020210040000dddpdfs.pdf>

Miljødirektoratet. (2021, 8. april) Miljøstyring og miljøsertifisering. Hentet fra <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/klima/for-myndigheter/kutte-utslipp-av-klimagasser/klima-og-energitiltak/miljostyring-miljosertifisering/>

Miljøfyrtårn. (u.å.) Miljøkrav for innkjøp. Hentet fra <https://www.miljofyrtarn.no/virksomhet/om-oss/miljodokumentasjon-ved-innkjop/>

Nygaard, J. & Løvaas, B. J. (2019) Hva er verdien av bevissthet? En studie om betydningen av lederes verdibevissthet og motivasjon for innovasjon i organisasjoner. *Magma Tidsskrift for økonomi og ledelse* 2019, (2), 55-64. <http://hdl.handle.net/11250/2594337>

Olafsen, B. G. (2021) *Klimabudsjett som styringsverktøy* (Masteroppgave, UiO). Hentet fra <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-91156>

Regjeringen. (2021, 8. des.) Det grønne skiftet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/det-gronne-skiftet/id2879075/>

Regjeringen. (2021, 11. okt.) EØS-avtalen om klima og miljø. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/eos-avtalen-og-miljo1/id2339794/>

Regjeringen. (2017, 30. mai) Nytt anskaffelsesregelverk. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konkurransopolitikk/offentlige-anskaffelser-/forste-kolonne/nytt-anskaffelsesregelverk/id2518659/>

Skarstein, A. W. (2021). *Sammenhenger mellom miljøstyringssystem og motivasjon og effektivitet, i hvilken grad påvirker ISO 14001 motivasjon og opplevd effektivitet?* (Masteroppgave, UIT Norges arktiske universitet). Hentet fra <https://munin.uit.no/handle/10037/22308>

Visit Norway Innsikt. (u.å.). Miljøsertifiseringer i reiselivet – Hva er miljøsertifisering? Hentet fra <https://business.visitnorway.com/no/barekraftig-reiseliv/miljosertifiseringer-i-norge/>