

”Do better than just less badly”

- *En kritisk tilgang til den nuværende bæredygtighedsforståelse*

Kandidatspeciale, cand. merc. Organisation & Strategi

Aalborg Universitet, 2. juni 2021



Forfattere

Cecilie Damgaard Nielsen

Nikolaj Højbjerg Svendsen

Vejleder

Jimmi Normann Kristiansen



AALBORG UNIVERSITET

Uddannelse:	Cand. merc. Organisation & Strategi
Semester:	4.
Projekt titel:	<i>"Do better than just less badly" – En kritisk tilgang til den nuværende bæredygtighedsforståelse</i>
Forfattere:	Cecilie Damgaard Nielsen (20173140) Nikolaj Højbjerg Svendsen (20165084)
Gruppenummer:	8
Afleveringsdato:	2. juni 2021
Eksamensdato:	15. juni 2021
Vejleder:	Jimmi Normann Kristiansen
Antal anslag:	188.378
Antal normalsider:	78,5

Abstract

Purpose: This study aims to contribute to a solution to "the big disconnect" as described by Dyllick & Muff (2016), i.e., an increased attention towards sustainability has not led to positive changes in neither social nor environmental issues globally. Furthermore, on the basis of existing research, the aim of the study is to establish an actionable model when dealing with organizational changes towards a more sustainable praxis.

Design/methodology/approach: A review of the current literature revealed three challenges: (1) lack of common understanding of sustainability, (2) lack of understanding of bias and underlying assumptions, and (3) lack of actionable models and theory.

Therefore, three sub-objectives were defined:

1. Create an increased understanding of sustainability and make visible the underlying assumptions
2. Challenge leaders' perceptions of sustainability and sustainable development
3. Develop a more actionable model that can help leaders transform theory into practice and create a sustainable transition

Based on an additional literature review as well as interviews with practitioners of sustainability in organizations, two theoretical models were developed: a maturity model of corporate sustainability and an actionable model with the goal of creating a sustainable learning organization.

Finding: It was found that it is necessary to divide the understanding of corporate sustainability into a managerial approach and a critical approach, where the managerial approach advocates for business-as-usual, and the critical approach advocates for business-as-unusual. Furthermore, we argue that a change in the dominating approach from managerial to critical is necessary in order to create "true sustainability".

Originality/value: Sub-objectives 1 and 2 resulted in the creation of a maturity model with five sustainability stages. The aim of this model was to create an understanding of the stages of sustainability, and the underlying assumptions in the different stages, i.e., managerial or critical. This should be considered as a reflection tool that can create mental openness through the visualization of underlying assumptions and the presentation of different sustainability approaches. This makes it possible to look beyond the dominant discourse.

Sub-objective 3 resulted in the development of a model for building a sustainable learning organization. The literature review revealed that organizational learning is important for sustainable transitions. The purpose of the model is thus to create the conditions for building a sustainable learning organization. The theoretical contributions we will point out as particularly significant in this model are a sustained focus on mental openness, the inclusion of social cognitive theory and the use of threshold concepts as a catalyst for change.

Practical implications: Based on the models, six practical recommendations were created resulting in an initial action plan for organizations.

Paper type: Research paper

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	1
2. Problemfelt	2
2.1 <i>Manglende fælles forståelse for bæredygtighedsbegreber.....</i>	<i>3</i>
2.2 <i>Manglende forståelse af bias og bagvedliggende antagelser.....</i>	<i>5</i>
2.3 <i>Manglende handlingsorienterede modeller/teorier.....</i>	<i>6</i>
2.4 <i>Problemformulering</i>	<i>6</i>
3. Videnskabsteori.....	7
4. Metodologi.....	10
4.1. <i>Interviews.....</i>	<i>10</i>
4.1.1. Transskription af interview	12
4.2 <i>Metode for modeludvikling.....</i>	<i>13</i>
4.2.1. Metode for model 1.....	13
4.2.2. Metode for model 2.....	14
4.3. <i>Validitet og Reliabilitet.....</i>	<i>16</i>
4.4. <i>Metode for litteraturstudie</i>	<i>18</i>
4.4.1. Søgestrategi	19
4.4.2. Valg af søgedatabase	23
5. Litteraturstudie	23
5.1. <i>Bæredygtighedsmodeller</i>	<i>23</i>
5.2. <i>Organisatorisk læring.....</i>	<i>25</i>
5.3. <i>Ledelse.....</i>	<i>27</i>
5.4. <i>Paradigmeskift.....</i>	<i>30</i>
5.5. <i>Opsummering</i>	<i>31</i>
6. Analyse	32
6.1. <i>Model 1: Bæredygtig modenhedsmodel</i>	<i>33</i>
6.1.1. Gennemgang af modellen	35
6.2. <i>Model 2: Opbygning af bæredygtig læringsorganisation</i>	<i>38</i>
6.2.1. Gennemgang af modellen	39
6.2.2. Bagvedliggende faktor: Motivation	40
6.2.3. Introduktion af threshold koncepter for medarbejderne	43
6.2.4. Ny viden/nyt perspektiv og heraf nyt handlingsmønstre.....	46
6.2.5. Øget organisatorisk læring	48
6.2.6. Opbyggelse af en bæredygtig læringsorganisation	51
6.2.7. Opsummering	51
7. Evaluering af modeller	53
7.1 <i>Evaluering af Model 1</i>	<i>53</i>
7.1.1. Konstruktiv kritik og andet feedback	53
7.1.2. Formår modellen, at få ledere til at reflektere over deres antagelser bias og bæredygtighedsforståelse? ...	56
7.2 <i>Evaluering af model 2</i>	<i>57</i>

7.2.1.	Modelforståelse og anvendelighed	57
7.3	Betydning af samfundskulturen	58
8.	Teoretiske implikationer og begrænsninger	60
8.1.	Model.....	60
8.1.1.	Paradigmeskift i bæredygtighedsforståelse	60
8.1.2.	Eksplícitte antagelser	62
8.2.	Model 2.....	62
8.2.1.	Mental åbenhed	63
8.2.2.	Social kognitiv teori.....	64
9.	Praktisk anvendelse	65
9.1.	Kategori 1 - Ledere, mellemedere og forandringsagenter	65
9.1.1.	Fokusområder og refleksionsspørgsmål.....	66
9.1.2.	Threshold koncepter	69
9.2.	Kategori 2 - Hele organisationen.....	70
9.2.1.	Threshold koncepter	70
9.2.2.	Strategier	71
9.3.	Opsummering	74
10.	Konklusion	75
	Referencer	76

Liste over tabeller

Tabel 1 - Inkluderingskriterier for litteratursøgning	20
Tabel 2 - Opsummering af model 2.....	52
Tabel 3 - Transformative management aktiviteter (som opstillet af Lahtinen & Yrjöla).....	68

Liste over figurer

Figur 1 - Litteraturudvælgelsesproces	22
Figur 2 - Bæredygtig modenhedsmodel	35
Figur 3 - Opbygning af bæredygtig læringsorganisation.....	39

Liste over bilag

Bilag 1 - Interview guide
Bilag 2 - Interview med Jesper Panduro
Bilag 3 - Interview med Henrik Carstensen
Bilag 4 - Interview med Thomas Uhd

1. Indledning

Bæredygtighed og bæredygtig ledelse er stadig et relativt nyt begreb for mange, omend de fleste virksomheder allerede er begyndt at tage det til sig i større eller mindre grad (Lyon, Diermeier, & Dowell, 2014; Dyllick & Muff, 2016). Bæredygtighed er blevet et fokusområde i mange organisationer – både nationalt og internationalt - og der er i stigende grad en forståelse af, at bæredygtighedsstrategier er vigtige – og bliver endnu vigtigere - for organisationer (Hopkins et al., 2011; Dyllick & Muff, 2016; Terouhid & Ries, 2016).

Bæredygtig ledelse har sine rødder i ”Rhineland leadership”. Begrebet kommer fra Rhine-modellen om kapitalisme, hvis modpol er Den Amerikanske/Anglo-Saksiske model (Albert, 1992). Ifølge Albert (1992) findes forskellen i, at Den Amerikanske Model er baseret på individuel succes og kortsigtet profit, mens Rhine-modellen bygger på langsigtet planlægning og jagten på konsensus, såvel som etisk adfærd og virksomheders sociale ansvar. Dermed er der indbygget ”bæredygtighed” i Rhine-modellen, da der er et fokus på langsigtet planlægning og etisk adfærd, som man ikke finder i Den Amerikanske Model.

Albert påpeger, at Den Amerikanske Model umiddelbart kan fremstå mere tiltalende, da den har fokus på at skabe resultater på kort sigt: *”Both are members in good standing of the same capitalist family, but the American model is far more appealing, on the face of it, than its plain – but more efficient – European cousin”* (1992, s. 8). Rhine-modellen omtales i citatet som Den Europæiske Model, da modellen anvendes i flere nordeuropæiske lande samt Tyskland, Schweiz m.fl. (Avery, 2005).

Der er dermed to forskellige traditioner ift. virksomhedsdrift i Rhine-modellen og Den Amerikanske Model. Disse to forskellige udgangspunkter mener vi, stadig påvirker forskellige landes forhold til bæredygtighed i dag. Eksempelvis dominerer de nordiske lande og Baltikum top tyve på Global Sustainable Competitiveness Index, hvor Sverige, Danmark, Island og Finland er placeret i top fire (SolAbility, 2020). I modsætning til dette er USA placeret som nr. 32 og til sammenligning er Kina placeret som nr. 39 (SolAbility, 2020).

Ligeledes fandt Strand, Freeman og Hockerts (2015), at *”Scandinavian corporations are 19 times more likely selected to the Global 100 than U.S. corporations”* (s. 5), hvor Global 100 refererer til de hundrede mest bæredygtige virksomheder i verdenen. Endvidere skriver de, at *”by pretty much any measurement, Scandinavian countries lead the world in strong CSR and sustainability performances”* (Strand et al., 2015, s. 4).

Man kan ligeledes se den amerikanske tradition i forskningen, f.eks. i en artikel af de amerikanske forskere Terouhid og Ries (2016): *”Corporations need to smoothly integrate sustainability best*

practices into their organizational structures, processes and policies to, first of all, not fall behind other competitors but also to capture more market share and further develop new markets” (s. 912). De begrundes dermed behovet for at arbejde med bæredygtighed som en økonomisk nødvendighed ift. konkurrenceevne og markedsudvikling.

Det er vores klare opfattelse, at Danmark kan opfattes som et foregangsland i forhold til bæredygtighed (jf. eksempelvis Strand et al., 2015 samt SolAbility, 2020). Dette både gældende for teknologiske løsninger (f.eks. vindenergi) samt bæredygtig ledelse. Dette kan delvist forklares med, at Danmark – sammen med en relativ lille mængde andre lande – har formet vores forståelse af god ledelse ud fra Rhineland lederskab, og dermed et mere langsigtet og stakeholder-orienteret perspektiv (Avery, 2005).

Det er samtidig vores opfattelse, at store dele af resten af verdenen, inklusive de globalt dominerende økonomier (f.eks. USA og Kina) samt de største vækstøkonomier (f.eks. BRICS-landene) i høj grad stadigvæk har sin ledelsesforståelse bundet i den Amerikanske/Anglo-Saksiske model (Albert, 1992; Avery, 2005). Dette ses eksempelvis i deres bæredygtighedsperformance, jf. Strand et al., 2015 og SolAbility, 2020. Dermed mener vi, at Danmarks bilde som et foregangsland og mulig rollemodel indenfor bæredygtighed, er bundet i et reelt stort fokus på – og tradition for – bæredygtig ledelse.

Dette er dog ikke ensbetydende med, at danske virksomheders arbejde med bæredygtighed ikke kan forbedres. Som Jensen og Hildebrandt skriver om Danmark, at *“netop fordi vi er så langt fremme, som vi er, har en række forpligtelser i forhold til andre lande i forhold til at gå foran og vise vej”* (2020). Af denne grund, mener vi, at det er vigtigt, at vi i Danmark og resten af Skandinavien kontinuerligt har fokus på at forbedre vores arbejde med bæredygtighed.

2. Problemfelt

Der er i de senere år kommet mange regulativer, initiativer, netværk og organisationer til, hvis eneste formål er at bidrage til en mere bæredygtig fremtid. Her kan bl.a. nævnes globale tiltag som FN's 17 verdensmål, CDP, RE100, CE100, BCORP såvel som mere lokale f.eks. Bæredygtig Bundlinje 2.0 og NBE. Dette er et tegn på, at selvom bæredygtighed længe har været et emne, er det i de senere årtier blevet et kritisk forretningsområde både nationalt og internationalt.

Dyllick og Muff (2016) påpeger dog ”the big disconnect”, at det stigende fokus på bæredygtighed i erhvervslivet såvel som i forskningen ikke afspejles i den globale virkelighed ift. studier, der overvåger “the state of the planet”. Det vil sige, at det øgede fokus på

bæredygtighed ikke har skabt nogle egentlige forbedringer, mens klimaforandring og indkomstulighed er forværret gennem de seneste år (Ergene, Banerjee & Hoffman, 2020).

Vi har på baggrund af et indledende litteraturstudie opstillet 3 faktorer, vi mener kan have en indflydelse på, hvor effektiviteten af virksomheders bæredygtighedsarbejde. Dette gøres ud fra en forudsætning om, at jo mere effektivt virksomheders individuelle bæredygtighedsarbejde er, des bedre resultater kan forventes på den samlede effekt på ”the state of the planet”.

De 3 faktorer gennemgås i nedenstående, og afslutningsvist opstilles en problemformulering på baggrund af de opstillede problematikker.

2.1 Manglende fælles forståelse for bæredygtighedsbegreber

Bæredygtighed er et multi-dimensionelt begreb, eftersom det kan behandles på flere forskellige måder med forskelligt fokus. Begrebets betydning er blevet udvidet betragteligt fra primært at omhandle hensyn til miljøet til at omfatte områder som velfærd, arbejdsforhold, uddannelsesmuligheder osv. (Lyon et al., 2014).

Bæredygtighed kan eksempelvis splittes op i de typiske begreber, der betegner den tredobbelte bundlinje (social, environmental, economic) også kendte som de tre P'er (people, planet, profit), og man kan vælge at arbejde individuelt med et enkelt eller flere af punkterne (Parker, Loh, Chevers, Minto-Coy, & Zeppetella, 2017). Der findes dog flere eksempler på en mere holistisk tilgang til at arbejde med bæredygtig, hvor man ikke blot udvælger specifikke elementer (f.eks. miljø), men arbejder aktivt med alle elementerne simultant (Norman & MacDonald, 2004; Chabowski, Mena, & Gonzales-Padron, 2011; Goyal, Rahman, & Kazmi, 2013; Parker et al., 2017).

Dette har blandt andet medført en meget heterogen forståelse af bæredygtighed i organisationer, og på trods af begrebets popularitet – eller måske netop på grund af populariteten – kan bæredygtighed som koncept forstås på mange forskellige måder. Af denne grund har flere artikler påpeget manglen på en fælles standardiseret forståelse af, hvad bæredygtighed er (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014; Lankoski, 2016; Parker et al., 2017).

Ofte anvendes mange nært beslægtede begreber synonymt for bæredygtighed, hvilket giver yderligere anledning til forvirring, da der ikke er en klar og entydig adskillelse eller definition af de mange begreber. Nogle af de hyppigste anvendte begreber er f.eks. *Corporate social responsibility* (CSR) som også knyttes til *corporate sustainability and responsibility* (ligeledes forkortet

CSR), *corporate responsibility*, *corporate citizenship*, *environmental management*, *sustainable development*, *corporate sustainability* (CS) og *triple bottom line* (TBL) (Landrum and Ohsowski, 2018, s. 129).

Mange af disse begreber anvendes som sagt synonymt, men der er dog ikke enighed om dette i litteraturen (Landrum and Ohsowski, 2018; Landrum, 2018). Eksempelvis forsøger Ashrafi et al. (2018) at beskrive forskellen på CSR og CS, og finder en bred uenighed i litteraturen om, hvorvidt begreberne er adskilte eller synonyme. Rego, Cunha & Polonia (2017) argumenterer ligeledes for, at blot et enkelt begreb som “corporate sustainability” giver anledning til forvirring grundet de mange forskellige definitioner. Dette kan eksemplificeres ved en artikel af Meuer, Koelbel & Hoffmann (2020), der opstiller 33 forskellige definitioner på corporate sustainability fra 33 forskellige forskningsartikler.

Inden for bæredygtig ledelse er problemstillingen stort set den samme, og der findes mange forskellige begreber, der mere eller mindre dækker over konceptet. Dette er eksempelvis *Ethical Leadership*, *Sustainable Leadership*, *Sustainability Leadership* og *Responsible Leadership* (Ferdig, 2007; Paraschiv, Nemoianu, Langa & Szabó, 2012; McCann & Sweet, 2014; Hallinger & Suryankietkaew, 2018; Visser & Courtice, 2020). McCann & Sweet (2014) skriver blandt andet, at “*The concepts of ethical and sustainable leadership are intertwined, and each is necessary to achieve organizational success*” (s. 375). Vi påpeger derfor igen manglen på en klar adskillelse og fælles definition i forskningen.

Den teoretiske forvirring om de grundlæggende begreber inden for bæredygtighed er problematisk af flere årsager. For det første kan manglen på en fælles forståelse skabe parallelle diskurser i forskningen, og dermed blive selvforstærkende i at hindre opbyggelsen af en fælles forståelse (Lankoski, 2016). For det andet afhænger virksomheders bæredygtighedsarbejde af deres grundlæggende bæredygtighedsforståelse (Landrum, 2018). Det vil sige, at eftersom det er sandsynligt, at virksomheder har forskellige grundlæggende forståelse af bæredygtighed, så vil alle disse virksomheder arbejde forskelligt med bæredygtighed. Dette kan gøre det svært at sammenligne effektiviteten af forskellige løsninger og implementeringsmetoder. Derudover gør manglen på en fælles definition, at det er svært at opdage greenwashing, dvs. virksomheder, der markedsfører sig som bæredygtige uden reelle bæredygtighedstiltag (Meuer et al., 2020).

Den manglende fælles forståelse af bæredygtighed gør det dermed problematisk at opstille best-practices for virksomheder. Endvidere besværliggør den nuværende akademiske splitelse ift. bæredygtighed en effektiv opbygning af viden inden for området.

2.2 Manglende forståelse af bias og bagvedliggende antagelser

Den akademiske forskning af bæredygtighedskonceptet kan opdeles i kritisk epistemologisk research og managerial epistemologisk research (Ergene et al., 2020) – herefter omtalt som managerial tilgang og kritiske tilgang. Managerial tilgangen søger at indlejre bæredygtighed i de eksisterende aktiviteter. I denne tilgang kan bæredygtighed eksistere i et paradigme, hvor økonomisk performance og profitmaksimering spiller en hovedrolle. Den kritiske tilgang er grundet i tanken om, at bæredygtighed er umuligt at opnå i det dominerende paradigme, idet økonomisk profit prioriteres frem for bæredygtighed. Det er derfor nødvendigt at udfordre den dominerende politiske og økonomiske tankegang, hvis bæredygtighed skal opnås (Ergene et al., 2020).

Den kritiske tilgang understøttes af Hildebrandt og Stubberup (2010), der argumenter for behovet for et paradigmeskift. De skriver:

Vi er i en ledelsesmæssig situation på både samfunds- og virksomhedsniveau, hvor vi helt åbenbart er nødt til at sige farvel til en række gamle tankemønstre og løsningsmodeller. Det er vi af grunde, som Albert Einstein meget præcist har understreget med erkendelsen: Et problem kan ikke beskrives og løses med den tænkning, der har skabt det. OG det er præcis, hvad vi hårdnakket og ofte tillige skråsikkert forsøger (s. 39)

Selvom den danske tradition for Rhineland ledelse kan gøre den dominerende diskurs om virksomhedsdrift mindre orienteret mod ”ekstrem profitmaksimering”, dvs. hvor profitmaksimering er det eneste fokus, vil vi anse det som naivt at antage, at danske virksomhedsledere og akademikere ikke er påvirket af en diskurs med profitmaksimering, konkurrence og vækst som hovedmål. Disse værdier kan f.eks. ses i nedenstående citat fra en dansk erhvervsleder.

Hvis vi ikke vækster, dør vi,« sagde en erhvervsleder - underforstået: Derfor stræber vi bestandig efter materiel og økonomisk vækst - koste, hvad det koste vil. En sådan tænkning, der går langt ud over, hvad vi med et lidt naivt begreb indtil videre vil kalde en sund konkurrence, fører til beslutninger, hastigheder, størrelser og konstruktioner, der ikke er bæredygtige (Hildebrandt & Stubberup, 2010, s. 21)

De bagvedliggende antagelser og værdier (i det dominerende paradigme) er ofte ikke eksplícitte, hverken i virksomheders bæredygtighedspolitik eller i akademikeres forskning.

Vi mener, at denne tendens skal forstås ud fra internalisering, og dermed er ledere og forskere ofte ikke selv bevidste om, hvordan deres antagelser og bias påvirker og hæmmer deres tænkning og deres handlinger. Denne tankegang ses også i Ergene et al. (2020), der skriver,

at *”unfortunately, our prevalent discourses and practices around sustainability carry such political and economic premises, and they limit our abilities to think and act outside of existing approaches”* (s. 2).

Vi mener, at det er nødvendigt at gøre disse implicitte antagelser synlige for at muliggøre en øget forståelse for, hvilke værdier og ideer, der påvirker vores nuværende tilgang til bæredygtighed samt hvilke værdier og ideer, der er nødvendige for at skabe en bæredygtighedstilgang, der (i modsætning til den nuværende) har en positiv indflydelse på *”the state of the planet”*.

Med andre ord, vi kan ikke ændre det nuværende paradigme, før vi bliver bevidste om, hvordan det påvirker og hæmmer os, og derved opdager en anderledes måde at tænke og handle på.

2.3 Manglende handlingsorienterede modeller/teorier

Vi har i litteraturen fundet flere forskellige udviklings- og modenhedsmodeller for bæredygtighed i organisationer (f.eks. Bedekar & Lawler Kennedy, 2011; Hynds et al, 2014; Terrouhid & Ries, 2016; Dyllick og Muff, 2016; Parker et al, 2017; Landrum, 2018). Fælles for disse er, at de er deskriptive modeller med ingen eller begrænset praktisk anvendelighed. Dermed bliver det svært for virksomhederne at tolke, hvordan de skal omdanne den teoretiske viden til handling.

Derudover er der mange forskere, der peger på sammenhængen mellem organisatorisk læring og graden af bæredygtighed i organisationer (Nattrass & Altomare, 1999; Jamali, 2006; Smith, 2012). Velazquez, Esquer, Munguía, & Moure-Eraso (2011) skriver, at *“the existing knowledge about learning organization and sustainable development does not give a clear direction to firms’ managers about how to become a sustainable learning organization”* (s. 41). Vi har heller ikke i vores litteraturgennemgang fundet nogle handlingsorienterede modeller for opbyggelsen af organisatorisk læring ift. en bæredygtig omstilling, på trods af den brede enighed om vigtigheden af dette.

Det er derfor vigtigt, at der kommer et øget akademiske fokus på at omdanne den teoretiske viden til mere praktisk anvendelige modeller, og Hallstedt, Ny, Robért, & Broman (2010) har eksempelvis påtalt vigtigheden af, at den akademiske forskning støtter virksomheder i deres bæredygtige udvikling.

2.4 Problemformulering

Som beskrevet i ovenstående har vi ud fra vores indledende litteraturstudie identificeret tre hovedudfordringer, der kan medvirke til at forklare det faktum, at et klart øget fokus på

bæredygtighed i erhvervslivet ikke har resulteret i nogle egentlige forbedringer i ”the state of the planet”.

Her ses, at en manglende fælles forståelse af bæredygtighed og relaterede begreber, ikke-eksplicit bias skabt af den dominerende diskurs, samt en mangel på handlingsorienterede modeller og teorier kan medvirke til at forklare, hvad der groft sagt kan kaldes bæredygtighedens nuværende fiasko.

Vi har derfor opstillet nedenstående problemformulering med det formål at imødekomme de tre identificerede hovedudfordringer:

Hvorledes kan man med afsæt i eksisterende forskning opstille en handlingsorienteret model med henblik på at skabe organisatoriske forandringer mod en mere bæredygtig praksis?

Hovedformålet med studiet bliver således et bidrag til forskningen med en mere handlingsorienteret model, hvilket vi mener der er stor mangel på. Desuden mener vi, at for at kunne besvare denne problemformulering, er vi nødt til at adressere de tre identificerede udfordringer inden for feltet. En af årsagerne til manglen på mere praksisorienterede modeller inden for bæredygtig kan netop skyldes manglen på en konsensus om bæredygtighedsbegrebet og forståelsen heraf. Samtidig anses det som vigtigt at forsøge at klarlægge de antagelser, der ligger implicit i forståelsen af bæredygtighed i det dominerende paradigme, og hvordan man kan arbejde med at udfordre denne.

Der opstilles derfor tre underformål, som samlet besvarer problemformuleringen:

1. Skabe en øget forståelse af bæredygtighed og synliggøre de bagvedliggende antagelser
2. Udfordre lederes perception af bæredygtighed og bæredygtig udvikling
3. Udvikle en mere praksisorienteret model, der kan hjælpe ledere med at omdanne teori til praksis og derigennem skabe en bæredygtig omstilling

3. Videnskabsteori

Der arbejdes i dette studie ud fra en kritisk realistisk tilgang, hvilket kommer til udtryk ved, at det erkendes at der eksisterer objektive strukturer, der påvirker menneskers holdninger, meninger og erfaringer, og ved at vi samtidig har fokus på at bevare netop den subjektive mening og holdning fra informanterne i de gennemførte interviews.

Inden for samfundsvidenskaben opstod kritisk realisme som et oprør mod metodologisk dogmatisme. Med andre ord betyder det, at man inden for dette paradigme går imod

tankegangen om, at der kun findes én rigtig fremgangsmåde ved opnåelsen af ny viden (Fuglsang, Olsen & Rasborg, 2013).

Endvidere var kritiske realisme et opgør med både positivisme og social-konstruktivisme, som de dominerende paradigmer. I forhold til positivisme, kritiserer kritisk realisme, at den såkaldte *epistemic fallacy*, dvs. antagelsen, at det empirisk observerbare er lig med virkeligheden, og dermed reduktionen af ontologi til epistemologi (Bhaskar, 1998). Som beskrevet af Bhaskar “*The idea that being can always be analysed in terms of our knowledge of being [...] results in the systematic dissolution of the idea of a world [...] independent of but investigated by science*” (1998, s. 27-28).

I forhold til socialkonstruktivisme, kalder kritisk realisme på et skifte mod at undersøge “[...] *the fundamental nature of social phenomena and their properties, which can be discerned from their measurable and observable characteristics and features*” (Hoddy, 2019, s. 112).

Kritisk realisme har en realistisk ontologi, og dermed antagelsen om, at der eksisterer en omverden, der er uafhængig af vores opfattelse af den. Eftersom dette studie undersøger et socialt fænomen (organisatorisk bæredygtighed), er det vigtigt at påpege, de ontologiske begrænsninger Bhaskar har opstillet for den realistiske ontologi i kritisk realisme ift. sociale strukturer (Outhwaite, 1998, s. 288-289):

1. *Social structures, unlike natural structures, do not exist independently of the activities they govern;*
2. *Social structures, unlike natural structures, do not exist independently of the agents’ conceptions of what they are doing in their activities;*
3. *Social structures, unlike natural structures, may be only relatively enduring (so that the tendencies they ground may not be universal in the sense of space-time invariant).*

Vi adskiller os fra den positivistiske tradition, eftersom vores tilgang til udforskning af genstandsfeltet, og vores tilgang til verden er, at disse er bevidsthedsfænomener, der skal undersøges gennem fortolkende praksis (Christensen, 2011).

Vi erkender, at genstandsfeltet, dvs. organisationer, mennesker og samfundet m.m. er foranderligt, og at man derfor leder efter tilnærmelsesvis stabile strukturer. Ligeledes erkender vi, at vores resultater er behæftet med en vis usikkerhed, ud fra en betragtning af at enhver analyse er kontekstafhængig (Fuglsang et al., 2013). Der opereres derfor med en forståelse af, at verden er under konstant forandring, og at viden og teori om verden derfor ikke er evigt gyldig, men blot kan sige noget om verden på et bestemt tidspunkt. Dette mener vi, er med til at forklare det kontinuerlige behov for udvikling af ny viden, teori og modeller inden for feltet.

Kritisk realisme er transcendent realistisk og erkender, at der er viden som kun kan tilnærmes. Endvidere er den kritiske realistiske epistemologi konstruktivistisk, idet produktionen af viden er afhængig af forskeren. Bhaskar skriver, at *“that men in their social activity produce knowledge which is a social product much like any other, which is no more independent of its production and the men who produce it than motor cars, armchairs or books”* (Bhaskar, 1998, s. 16).

Ved erkendelsen af, at der ikke kan fremskaffes sikker viden om verden, og desuden, som nævnt i ovenstående, at der er et fokus på at bevare aktørers subjektive meninger og holdninger, bevæger vi os altså over mod en konstruktivistisk epistemologi. Det er den menneskelige forståelseshorisont og sproglighed, der er det afgørende for, hvordan viden om verden erkendes (Christensen, 2011).

Positivismen og konstruktivismen opstilles typisk som de to dikotomier inden for videnskabs-teori, hvor den kritiske realisme findes et sted midt imellem (Darmer, Jordansen, Madsen, & Thomsen, 2010).

Positivismen og dens tilhørende forskningsmetoder har længe været dominerende inden for det organisationsteoretiske felt (Kirkwood & Campbell-Hunt, 2007; Olsen, 2014). Vi vil dog argumentere for, at man ved inddragelse af en socialkonstruktivistisk tilgang som supplement til den kritiske realisme, kan kvalificere arbejdet med ledelse, bæredygtighed og læringsorganisationer betydeligt. Dette grundet paradigmernes forskelligheder, der dermed giver mulighed for at anskue problemstillingen fra flere forskellige vinkler (Sutkowski, Ł., 2012; Olsen, 2014)

By definition, paradigms should be incomparable or contradictory. Still, it seems that it is possible to juxtapose them and indicate the differences, which can lead to the increase of reflexivity and thus, a deeper understanding of the phenomenon of organization and management (Sutkowski, Ł., 2012, s. 46)

Dermed læner vi os også op ad Fuglsang et al.'s (2013) forestilling om, at forskellige videnskabsteoretiske retninger kan supplere og styrke hinanden gennem produktive meningsudvekslinger, og man kan argumentere for, at vi tenderer til en multiparadigmatisk tilgang til emnerne i studiet.

Ved udviklingen af den første model, som er en modenhedsmodel, var fokuset på, hvordan vi ser bæredygtighedens udvikling og nødvendige endemål. Dermed også sagt, at modellen ikke tiltænkt som et reelt vurderingsværktøj eller en form for “readiness” model. Det er meningen, at modellen kan fungere til at skabe refleksion over lederens og organisationens egen stillingtagen til bæredygtig udvikling, mindset og initiativer. Vores ønske om at skabe

refleksioner og evt. et brud med den nuværende forståelse af bæredygtighed, læner sig derfor op ad en socialkonstruktivistisk forståelse og tilgang.

Ved skabelsen af en praktisk anvendelig model for udviklingen af en bæredygtig læringsorganisation, er udgangspunktet stadig kritisk realistisk qua vores fremstilling af modellen og de kausaliteter modellen indeholder. Selve det teoretiske indhold i modellen har dog mere socialkonstruktivistisk karakter, hvor f.eks. threshold-koncepter kan ses i relation til Weicks sensemaking (1995), og ligeledes refererer vi til Berger & Luckmann (1967), og anvender deres internaliseringsbegreb.

Ydermere anvender vi kvalitative interviews som bidrager med feedback på modeludviklingen og eksempler på holdninger samt enkeltstående cases vedrørende bæredygtighed. I disse var fokus netop informanternes subjektive holdning til bæredygtighed, og hvordan de reagerede på at blive præsenteret for de modeller vi har udviklet. Formålet med disse var således at bidrage med konstruktiv kritik, og desuden at få "praktikerens" syn på, hvordan disse modeller kan forstås og anvendes.

4. Metodologi

Metodologi dækker over de metoder og teknikker, som vi anvender til fremskaffelse af viden. Overordnet anvendes typisk betegnelserne kvantitative og kvalitative metoder. Metodevalget er i høj grad influeret af vores ontologiske og epistemologiske ståsted, men for at belyse en problemstilling fra flere perspektiver, kræver det ofte en kombination af metoder (Darmer et al., 2010).

Med udgangspunkt i eksisterende litteratur, søger dette studie at udvikle en praktisk anvendelig model for udviklingen af en bæredygtig læringsorganisation. I denne fase af studiet arbejdes således induktivt med problemstillingen, eftersom der generaliseres og drages konklusioner på baggrund af det indsamlede materiale (dvs. tidligere forskning) (Olsen & Pedersen, 2018). Desuden arbejdes deduktivt, gennem inddragelsen af interviews, hvor formålet er en validering af de udviklede modeller. "*Stakeholder participation is a key requirement of good model development, particularly when models are to address management questions*" (Jakeman, Letcher, & Norton, 2006, s. 604). Her testes modellerne også ift. om de kan skabe de refleksionsprocesser, vi ønsker at igangsætte.

4.1. Interviews

Dette studie benytter sig af tre kvalitative interviews med personer, der arbejder aktivt med bæredygtighed i deres respektive organisationer. Interviewene har til formål at give

konstruktiv feedback på de fremstillede modeller, hvorefter modellerne kan revideres og redigeres, såfremt det findes nødvendigt på baggrund af de nye inputs.

Formålet er derudover at undersøge disse lederes motivation for at arbejde bæredygtigt, og hvilken vision de har af “den gode virksomhed” (inspireret af Bäckström, Ingelsson, Snyder, Hedlund & Lilja, 2018). Interviewene er foretaget som enkeltinterviews via Microsoft Teams. Anvendelsen af videomøder skyldtes primært den nuværende Covid-19 situation, men muliggjorde også at udvide det geografiske søgeområde efter relevante interviewpersoner. Gennem indsamling af empiri via kvalitative interviews, er formålet nye vinkler, nye måder at tænke bæredygtighed på, samt en mere praktisk tilgang til modellen, da vores informanter alle er udøvere af bæredygtig ledelse. Ifølge Lozano (2015) kan de kvalitative interviews bidrage med viden udover det som findes i litteraturen: “*The use of qualitative interviews has the potential to detect issues not covered in the literature*” (s. 37).

Interviewene er afholdt som semistrukturerede livsverdensinterviews. Her er man interesseret i informanternes livsverden, og denne tilgang er tillige åben over for ændringer i de forberedte spørgsmål, hvilket giver mulighed for at forfølge de svar og historier interviewpersonerne fortæller. “*This approach is widely recognised as being reasonably objective, while still allowing an extensive exploration of the interviewees’ opinions and experiences*” (Hind, Wilson, & Lenssen, 2009, s. 10). Metoden stiller dog samtidig store krav til interviewer: “*En god interviewer kender interviewemnet, mestrer samtalekunst, er velbevandret i sprog og har øre for sine interviewpersoners sproglige stil. Intervieweren skal have sans for gode historier og være i stand til at hjælpe interviewpersonerne med at udvikle deres fortællinger*” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 224).

Det semistrukturerede interview er desuden kendetegnet ved en række forudbestemte spørgsmål eller emner, der skal afdækkes i løbet af interviewet. Af denne grund blev der udarbejdet en interviewguide forud for afholdelsen af interviewene (Bilag 1). Den åbne tilgang tillader at springe spørgsmål over eller afvige fra guiden, og der er ikke nødvendigvis kronologi mellem emnerne. Dette er således en åben fænomenologisk tilgang, og de data, der udledes af interviewene, er et udtryk for, hvad den enkelte informant vurderer er vigtigt inden for emnet. Med andre ord er disse data subjektive, og man er derfor som interviewer nødt til at fortolke disse. For at sikre den bedste kvalitet skal denne fortolkning allerede finde sted under interviewene, hvor interviewerens opgave er at få disse fortolkninger verificeret under interviewet (Kvale & Brinkmann, 2015). Af denne grund blev der stillet opfølgende og opklarende spørgsmål under interviewene.

Qua den åbne fænomenologiske tilgang i det semistrukturerede livsverdensinterview kan det være en god idé at tillade tavse pauser, der skaber rum for refleksion og nye historier for informanten: “*Når intervieweren tillader pauser i samtalen, får interviewpersonen god tid til at associere og reflektere og derpå selv bryde tavsheden med signifikant information*” (Kvale & Brinkmann, 2015, s.

191). Tavshed under interviews er en metode, der blev benyttet under udførelsen af interviewene. Dette førte ofte til at informanterne selv optog historien igen, eller begyndte at snakke om et nyt emne, der faldt dem ind.

Der er i forbindelse med studiet udført interviews med tre informanter. Disse personer blev udvalgt gennem en søgning efter bæredygtige organisationer, og endvidere havde flere af disse for nyligt udtalt sig om arbejdet med bæredygtighed i medierne. Det blev derfor vurderet at de var åbne over for diskussioner vedrørende bæredygtighed, og endvidere havde praktisk erfaring med at arbejde med bæredygtighed.

- Interviewperson 1: Jesper Panduro, ejer og administrerende direktør i Skagerak Denmark A/S. Jesper fremstilles ofte i medierne som et forbillede inden for dét at lede bæredygtigt (Espersen, 2019), ligesom hans virksomhed er anerkendt for deres arbejde med bæredygtighed og vandt Bæredygtighedsprisen 2020 (Kristiansen, 2020). Skagerak er desuden B Corp certificeret (se <https://bcorporation.eu/directory/skagerak-denmark>)
- Interviewperson 2: Henrik Carstensen, administrerende direktør for Grenaa Havn. Henrik er for nyligt blevet interviewet flere gange af diverse medier, ifm. Grenaa Havns præsentation af en ambitiøs og grøn “Strategi 2025” (Jeppesen, 2021).
- Interviewperson 3: Thomas Uhd, Head of Sustainability & External Relations hos Cementir Holding S.p.A. (Aalborg Portland A/S). Aalborg Portland har gennem en længere årrække bestræbt sig på at gøre produktionen af cement mere bæredygtig, heriblandt har de forsket i nye cementtyper (Aalborg Portland, 2019) og sikret bæredygtig fjernkøling til Aalborgs kommende supersygehus gennem et samarbejde med Region Nordjylland og Aalborg Forsyning (Aalborg Portland, 2018).

4.1.1. Transskription af interview

Alle interviews blev optaget med interviewpersonernes samtykke, hvilket muliggjorde en grundig efterbehandling af interviewene. Ved interviewtranskriptionen transformeres interviewet fra talesprog til skriftsprog. Ifølge Kvale & Brinkmann (2015) er der ikke så mange standardregler for interviewtranskriptionen, men interviews skal transskriberes med samme metode for at muliggøre sproglige sammenligninger af interviewene. I transskriptionen er det forsøgt at gengive interviewet så præcist, men også læsevenligt som muligt.

Det betyder, at sproget er omformet til mere formel skriftsprogstil ved udeladelsen fyldord, f.eks. “øøh”, “jamen”, og “ikke også”. Desuden er der flere tilfælde, hvor interviewpersonerne påbegynder en sætning, for så at begynde at tale om noget andet, eller starte sætningen forfra. Disse er ligeledes udeladt i de fleste tilfælde, ligesom ubetydelige gentagelser kan

være udeladt. Denne metode er anvendt, da interviewpersonernes subjektive redegørelser er det væsentlige, og man derved letter både læsevenligheden og forståelsen af det skrevne interview (Kvale & Brinkmann, 2015).

4.2 Metode for modeludvikling

I dette afsnit gennemgås metoden for udviklingen af hver af de to teoretiske modeller.

4.2.1. Metode for model 1

Udviklingen af modenhedsmodellen følger de første stadier som beskrevet i de Bruin, Freeze, Kulkarni, & Rosemann (2005) samt Pöppelbuß & Röglinger (2011). En model starter med at være deskriptiv for at muliggøre en dybere forståelse for fænomenet. Det skyldes, at det kræver en grundig forståelse for den nuværende situation, før at en model kan benyttes som en retningsgivende model for målgruppen, og dermed kan benyttes aktivt (de Bruin et al., 2005).

Udviklingen af en model starter med at tage stilling til scope. Stillingtagen til scope kommer til at have indflydelse på alle de følgende faser i modenhedsmodellen. Scopet bestemmer grænserne for modellens anvendelse (de Bruin et al., 2005). I scope-fasen besluttet modellens fokus. Der tages ligeledes stilling til eventuelle interessenter, der kan assistere i udviklingen af modellen. Et omfattende litteraturstudie om bæredygtighedsmodeller, kriterier og typologier, samt om bæredygtig ledelse danner baggrunden for modenhedsmodellen i dette studie. Der er ligeledes foretaget interviews med praktikere, der arbejder med bæredygtighed for at få konstruktiv kritik og øvrig relevant feedback vedrørende bæredygtighed og modellerne. Disse praktikere har dermed bistået i udviklingen af modellerne.

I anden fase designes modellen. Her tages bl.a. stilling til, hvem der skal bruge modellen, samt hvordan brugen af modellen er tiltænkt (de Bruin et al., 2005). Modellen er primært tiltænkt ledere på alle niveauer i en organisation. Modenhedsmodellen er en konceptuel model, der beskriver en bestemt måde at anskue stadierne i bæredygtig udvikling på. Dermed er den også nært beslægtet med selvevalueringsværktøjer, da man som betragter af modellen, kan sige enten ja eller nej til en række af punkterne, og dermed placere sig selv i den. Modellen er dog ikke tiltænkt som et evalueringsværktøj i den forstand, men snarere at kunne fungere som initiator for lederens selvrefleksion ift. både sin egen og sin organisations stillingtagen og tilgang til bæredygtighed.

I tredje fase “populate” kigger man på modellens indhold. Her skal det identificeres, hvad man måler på i udviklingen, og hvordan dette kan måles (de Bruin et al., 2005). Det centrale

i modenhedsmodellen er de ”mindre målbare værdier” som mindset og motivation for at arbejde med bæredygtighed. Sådanne værdier er ikke kvantificerbare på samme måde som f.eks. antallet af bæredygtige initiativer eller en konkret reducere af emissioner. Ønsker man at undersøge, hvad der driver folk i at arbejde med bæredygtighed, er man derfor nødt til at indgå i en dialog med dem og gøre brug af kvalitative interviews.

Ved modenhedsmodellen har vi taget udgangspunkt i de traditionelle fem stadier af modenhed, som beskrevet af Becker, Knackstedt & Pöppelbuß (2009), og som er det mest hyppigt anvendte antal stadier i en modenhedsmodel (Sari, Hidayatno, Suzianti, Hartono, & Susanto 2020), selvom antallet af stadier kan variere mellem tre og seks (Jin, Chai, & Tan, 2014). Becker et al. (2009) beskriver dog også et modenhedsniveau (level 0), der refererer til en total uvidenhed eller benægtelse af de kapabiliteter, der måles på. Selvom vi stødte på eksempler af sådan et stadie i vores litteraturstudie (Bedekar & Lawler Kennedy, 2011; Terrouhid & Ries, 2016; Landrum, 2018), så vurderes et ”level 0” stadie at være irrelevant, da dette vil være en form for non-compliance, hvor organisationen ikke vil leve op til lokal og global lovgivning og regulativer på området. Udover at være et usandsynligt scenarie, særligt i den vestlige verden, er det også en uholdbar tilgang, hvorfor organisationen næppe vil overleve længe (Comuzzi & Patel, 2016).

4.2.2. Metode for model 2

Modellen for udviklingen af en bæredygtig læringsorganisation er tiltænkt at være mere praktisk anvendelig, idet den er udarbejdet som en række faser man kan følge for at skabe en bæredygtig læringsorganisation. Udgangspunktet for at arbejde med modellen er at anvende et threshold koncept, der skal fungere som katalysator for de øvrige trin i modellen.

Udviklingen af denne model har været en iterativ proces, og er således inspireret af de 10 iterative trin til udvikling og evaluering af modeller, som fremgår af Jakeman et al. (2006). Enkelte trin i modellen er ikke anvendt, mens andre er slået sammen til ét. Der vil i det følgende blive gennemgået, hvilke trin vi har anvendt i modeludviklingen samt hvordan.

Første trin er at definere formålet med modellen. Modellens formål har selvsagt en stor betydning for resten af trinene i en modeludvikling. Som nævnt i ovenstående har formålet være at udvikle en model, der med udgangspunkt i anvendelsen af threshold-koncepter kan føre til opbyggelsen af en bæredygtig læringsorganisation. Dette formål klassificeres af Jakeman et al. (2006) som *“providing guidance for management and decision-making”* (s. 607).

Andet trin i modeludviklingen er at tage stilling til konteksten, herunder modellens scope og ressourcer. Her identificeres, hvilke udfordringer modellen adresserer samt hvilket output

man ønsker. En stor del er allerede besvaret i trin 1, hvor formålet defineres og ifølge Jakeman et al. (2006) kan man heller ikke altid adskille de forskellige trin og trække en klar linje for, hvornår man behandler det ene eller det andet: *“The steps are not always clearly separable. For instance, it is a matter of taste where the line is drawn”* (Jakeman et al., 2006, s. 607). Ressource-mæssigt fokuseres på lederens anvendelse af threshold koncepter som katalysator for opbyg- gelsen af en bæredygtig læringsorganisation. Ledelsen er målgruppen for modellen, da det skal ses som et redskab til at igangsætte en bæredygtig forandringsproces. Principperne kan dog ligeledes benyttes af enhver der har den fornødne opbakning og ressourcer til at igang- sætte processen. Det kunne f.eks. være bæredygtighedskonsulenter eller lignende stilling in- ternt i organisationen. Dette besvarer også, hvorvidt modellen er fleksibel i forhold til mål- gruppen/scopet, der ligeledes er et punkt som identificeres i dette trin (Jakeman et al., 2006).

Tredje trin er konceptualiseringen af modellen. Dette refererer til de antagelser, der ligger bag modellen, hvilket vi adresserer i selve modelbeskrivelsen jf. afsnit 6.2. Helt grundlæg- gende beror modellen sig på motivationsteori som en bagvedliggende faktor, og en antagelse om en række årsags-virkningsforhold, f.eks. at introduktionen af et threshold-koncept kan medføre nye handlinger og refleksioner i organisationen.

Som fjerde trin behandles modellens struktur og parametre. Indledningsvist blev modellen opbygget som en lineær og trinvis model, men eftersom det var opfattelsen at netop opbyg- gelsen af en bæredygtig læringsorganisation kontinuerligt medfører ny viden og læring, be- sluttedes det at lave modellen cirkulær. *“In some instances the structure may be found by trial and er- ror among a modest number of possibilities, on the basis of the credibility of model behaviour”* (Jakeman et al., 2006, s. 610). Ifølge Jakeman et al. (2006) har modellens struktur også stor betydning for, hvilken detaljegrad modellen tillader.

Denne opbygning af modellen tillader ikke en særligt stor detaljegrad, og både forståelse og anvendelse af modellen fordrer derfor, at man bliver præsenteret for trinene og den bagved- liggende teori. I dette trin vurderes ligeledes, hvorvidt modellen er for kompleks eller for simpel: *“The complexity of interactions proposed for the model may be increased or reduced, according to the results of model testing”* (Jakeman et al., 2006, s. 611). Her har inddragelsen af interviews spillet en stor rolle, da modellens balance mellem simplicitet og kompleksitet er afstedkommet på baggrund af disse.

Sidste og femte trin i modeludviklingen omhandler verifikation, evaluering og test. Her er interviewpersonernes besvarelser i fokus, da det er spørgsmålet om, hvorvidt de forstår mo- dellerne samt om de mener, at modellerne kan være nyttige værktøjer. Det er på dette stadie ofte nødvendigt at revurdere og modificere modeller: *“Indeed, this stage of model development may involve reassessment of the choices made at any previous stage”* (Jakeman et al., 2006, s. 611).

Interviewpersonerne er på denne måde med til at validere modellerne. Dette kan ikke ses som en ultimativ validering af modellernes relevans og anvendelighed, men det kan give en indikation om, hvorvidt modellerne ses som anvendelige, både angående design, struktur og indhold: "*What typically passes for these terms (validation & verification) is at best confirmation to some degree. The two terms imply a stark choice between acceptance and rejection*" (Jakeman et al., 2006, s. 605).

4.3. Validitet og Reliabilitet

Eftersom vi arbejder ud fra kritisk realisme, skal både validitet og reliabilitet behandles som centrale elementer i den metodiske fremgangsmåde (Darmer et al., 2010).

Der eksisterer ikke nogen klare validitetskriterier indenfor kritisk realisme. Af denne grund benyttes Healy og Perrys seks validitet- og reliabilitetskrav (2000) til at vurdere og diskutere dette studie. Disse kriterier er udviklet til at vurdere validiteten og reliabiliteten af studier med et realismeparadigme (Healy & Perry, 2000).

Her skal påpeges, at de ikke er udviklet specifikt med kritisk realisme i tankerne, men med et realismeparadigme, dvs. den læner sig op ad Poppers videnskabsteoretiske forståelse, og ikke Bhaskars videnskabsteoretiske forståelse.

Det vurderes, at de kan benyttes, da det realistiske paradigme har som grundantagelse, at der findes en objektiv verden, der dog ikke kan forstås perfekt. Den er dermed transcendenttal realistisk ligesom kritisk realisme. Endvidere eksisterer en antagelse om en tredeling af virkeligheden, men niveauerne adskiller sig dog fra de niveauer man kender fra kritisk realisme (Healy & Perry, 2000). Der findes i realisme en ontologiske forståelse, at "*the ontology of realism assumes that the research is dealing with complex social phenomena involving reflective people*" (Healy & Perry, 2000, s. 121), og en epistemologiske forståelse af værdi-neutralitet, dvs. en bevidsthed om subjektivitet, men ikke en forståelse af, at en aktørs subjektive fortolkning/forståelse er lig virkeligheden (Healy & Perry, 2000).

Dermed er der mange ligheder mellem Poppers realismeforståelse og kritisk realisme, og på trods af visse uoverensstemmelser, anses de opstillede kriterier stadig som mere ontologiske og epistemologiske passende end de validitets- og reliabilitetskriterier, der eksisterer indenfor f.eks. positivisme og socialkonstruktivisme.

De seks kriterier er:

1. *Ontological appropriateness*: Det antages ontologisk, at vi arbejder med komplekse sociale fænomener og reflekterende aktører. Ifølge Poppers realismeparadigme findes virkeligheden i det tredje niveau. Eftersom vi arbejder kritisk realistisk, er det ikke den

samme niveauforståelse vi arbejder med, men vi leder ligeledes efter de skabende strukturer og mekanismer, der eksisterer i det tredje niveau.

Hermed er det vigtigt, at vores studie afspejler og arbejder med denne forståelse. Vi mener, at dette kriterie er opfyldt. Det skyldes, at vi i vores teoretiske forståelse og modelopbygning har haft et fokus på at forstå de samfundsmæssige og organisatoriske strukturer og mekanismer, der påvirker organisatorisk bæredygtighed, samt hvordan man kan arbejde med at ændre disse for at skabe bedre resultater. Eksempelvis mener vi, at det er nødvendigt at ændre de profitmaksimerende strukturer for at opnå effektiv bæredygtighed. Ligeledes mener vi, at det er nødvendigt at ændre magt- og ledelsesstrukturer i organisationer for at skabe mere organisatorisk læring.

2. *Contingent validity*: I både realisme og kritisk realisme ses den sociale verden som et åbent system med kausale mekanismer, der er kontekst-baseret, og det er vigtigt, at forskerne er bevidste om dette. Vi opfylder dette kriterie, da vi er eksplicite om konteksten af dette studie, hvor blandt andet den historiske betydning af Rhineland ledelse ift. den danske forståelse af virksomhedsdrift forklares. Endvidere gennemgår vi vores interview-personers baggrund. Vi har ligeledes fokus på at undersøge, hvorfor vores modeller og teoretiske forståelse kan skabe ændringer. Det vil sige, at vi fokuserer på "*why things happened and not just describing them*" (Healy & Perry, 2000, s. 125).
3. *Multiple perceptions of participants and of peer researchers*: Den epistemologisk forståelse i realisme og kritiske realisme er, at vi skaber en subjektiv forståelse af en objektiv virkelighed. Dermed skal forstås, at "*participant's perception for realism is a window to reality through which a picture of reality can be triangulated with other perceptions*" (Healy & Perry, 2000, s. 123). Det kræver derfor en triangulering af datakilder og fortolkninger at tilnærme os virkeligheden. Dette har vi gjort via grundig gennemgang af tidligere litteratur samt forskellige interviews. Her skal påpeges, at i kritisk realisme gælder, at "*all explanations of reality are treated as fallible, including the explanations provided by research participants, theorists, and scientists*" (Fletcher, 2017, s. 188). Vi anser dermed ikke trianguleringen som en metode, der kan skabe en "objektiv korrekt" forståelse af virkeligheden, men blot en metode til at skabe en forståelse, der kan tilnærme sig virkeligheden mindre subjektivt.
4. *Methodological trustworthiness*: Dette dækker i hvilken grad studiet kan auditeres, altså om anvendte metoder er gennemsigtige og troværdige. Vi har i studiet søgt at sikre en høj grad af transparens, eksempelvis ved en grundig beskrivelse af metode for litteraturstudiet, transskribering af interview, brug af citater og gennemgang af metode ved alle afsnit (Healy & Perry, 2000).

5. *Analytical generalization*: Forskning i det realistiske paradigme skal have fokus på teori-opbygning, og ikke teori-afprøvning. Healy & Perry (2000) skriver, at “*given the complexity of realism's world, realism research must be primarily theory-building, rather than the testing of the applicability of a theory to a population, which is the primary concern of positivism*” (s. 123). Vi har i dette studie haft fokus på opbygning af vores teoretiske modeller. Det er ikke gældende i hverken realisme eller kritisk realisme, at teorier ikke skal afprøves, men der er et fokus på teori-opbygning som det primære. Kritisk realisme “*aims to find the best explanation of reality through engagement with existing (fallible) theories about that reality*” (Fletcher, 2017, s. 186). Vi har derfor taget udgangspunkt i eksisterende teori og skabt en udbygget forståelse ved at analysere samspillet mellem disse.

Healy & Perry (2000) mener, at den metodologiske fremgangsmåde er, at “*identify research issues before data collection, to formulate an interview protocol that will provide data for confirming or disconfirming theory*” (s. 122). Vores teori og modeller er udarbejdet ved, at vi har identificeret overordnede mangler i litteraturen, og efterfølgende indsamlet data for at adressere dem ved at udføre målrettede litteratursøgninger. Derefter har vi på baggrund af dette opbygget to nye modeller, og foretaget interviews med praktikere af bæredygtighedsarbejde i organisationer, hvor modellerne er blevet diskuteret. Vores interviewguide er udarbejdet på baggrund af tidligere teori. Dermed opfylder vores metodologiske fremgangsmåde, både Healy og Perrys fremgangsmåde samt kritisk realistisk fremgangsmåde.

6. *Construct validity*: Dette dækker validiteten i studiets opbyggelse, dvs. om studiet er baseret på en velbegrunder begrænsning og forståelse af fænomenet organisatorisk bæredygtighed. Healy & Perry (2000) mener dette, blandt andet, gøres gennem brugen af tidligere teori og trianguleringer, som benyttet i dette studie. Endvidere er dette studie netop baseret på en grundig gennemgang af tidligere litteratur.

For at opsummere, mener vi dermed, at dette studie lever op til de validitets- og reliabilitetskriterier, der er opstillet.

4.4. Metode for litteraturstudie

Vores litteraturstudie er et research litteraturstudie, og er inspireret af Petticrew & Roberts' (2006) fremgangsmetode for systematisk litteraturstudie. Formålet med at trække på denne fremgangsmetode er et mere unbiased overblik over litteraturen, idet “*Systematic reviews improve the quality of the review process and outcome by employing a transparent, reproducible procedure*” (van Lunenburg, Guijen & Meijer, 2020, s. 1015). Vores fremgangsmetode kan dermed være med til at sikre et bedre og mere transparent litteraturstudie.

Litteraturstudiet kan defineres som et research litteraturstudie frem for et systematisk litteraturstudie, idet et research litteraturstudie er en:

Overordnet betegnelse for reviews, der benytter sig af den systematiske og transparente tilgang fra systematiske reviews. Dvs. du laver en grundig afsøgning af den videnskabelige litteratur inden for et bestemt felt på en struktureret og systematisk måde, men anvender ikke nødvendigvis etablerede standarder for søgeprotokoller og afrapportering (AU, 2021, ¶ Typer af reviews)

Systematisk litteraturstudie kan anvendes som “*a method of mapping out areas of uncertainty, and identifying where little or no relevant research has been done, but where new studies are needed* (Petticrew & Roberts, 2006, s. 2)”, og det er derfor oplagt at benytte denne metode som inspiration til at identificere interessante områder og mangler i forhold til vores emne.

4.4.1. Søgestrategi

Den første litteratursøgning var et indledende litteraturstudie med det formål at danne et så bredt og dækkende billede af tidligere litteratur for emnet “bæredygtig ledelse” som muligt. Søgefrasen var derfor ”sustainable leadership”. Dermed kunne vi identificere mulige huller i litteraturen samt interessante problemstillinger med det formål at lave en aktuel problemformulering. Selvom denne søgning ikke var afgrænset ift. publikationsår, var den tidligste artikel i søgningen fra 1998, og tidsperioden for det første litteraturstudie er dermed 1998 – 02/2021. Vi har ikke begrænset litteraturstudiet ud fra hverken setting (erhvervsliv, statslig osv.) eller geografisk område. Der var 269 artikler, der opfyldte inklusionskriterierne (se tabel 1).

Tabel 1 - Inkluderingskriterier for litteratursøgning

Område	Inklusionskriterier	Begrundelse
Subject area	Business, Management and Accounting	Med denne sortering målrettede vi litteraturstudiet mod vores fokusområde, dvs. organisatoriske studier.
Document type & source type	Articles & Journals	Formålet med denne sortering er at sikre vores litteraturstudie er baseret på udgivet og per-review artikler.
Keyword	Leadership	Da vi primært er interesseret i et ledelsesperspektiv, anså vi det som relevant at udvælge artikler med et lignende fokus.
Language	English	Grundet sprogbarriere anså vi ikke artikler på andre sprog som relevante og ekskluderet derfor en artikel på portugisisk.

Kilde: Egen tilvirkning

Der blev i den første litteratursøgning sorteret relativt mange artikler fra i den første screening af abstracts (n=199). Det skyldes blandt andet, at mange artikler benytter begrebet sustainable forstået som *vedvarende* frem for vores forståelse af begrebet, dvs. *bæredygtig*.

Baseret på den første litteratursøgning og den efterfølgende analyse af problemområderne i litteraturen, jf. afsnit 2, blev det besluttet at arbejde videre med nedenstående problemformulering:

Hvorledes kan man med afsæt i eksisterende forskning opstille en handlingsorienteret model med henblik på at skabe organisatoriske forandringer mod en mere bæredygtig praksis?

Vi foretog derfor to yderligere litteratursøgninger for at udbygge vores forståelse for tidligere forskning og teorier. Den første af disse var fokuseret på kriterier, modenhed og typologier for bæredygtighed. Den anden søgning af disse (dvs. litteratursøgning nr. 3 i alt) var fokuseret på organisatorisk læring ift. bæredygtighed, da dette gennem anden søgning blev identificeret som et vigtigt teoretisk område.

Vores anden litteratursøgning var derfor med nedenstående søgestreng:

"Sustainability maturity" OR "sustainability typology" OR "sustainability readiness" OR "sustainable maturity" OR "sustainable typology" OR "sustainable readiness" OR "sustainability matureness" OR "sustainable matureness" OR "sustainability criteria" OR "sustainable criteria"

For at en artikel blev inkluderet i søgningen skulle minimum en af søgefraserne indgå i en artikels titel, abstract eller keywords. Artiklerne blev sorteret ud fra de samme sorteringskriterier, som er opstillet i tabel 1 med undtagelsen af nøgleordet ”leadership”, som ikke var et sorteringskriterie i denne søgning.

Emneområdet ”Engineering” blev ekskluderet i denne søgning, da mange artikler (n=113) var klassificeret med både ”Business, Management and Accounting” samt ”Engineering”, og disse artikler blev vurderet til at være irrelevante, da disse primært var fokuseret på teknologiske aspekter ift. bæredygtighedsudfordringer og løsninger.

Tredje og sidste søgning fokuserede på organisatorisk læring. Her var søge-strengen i Scopus:

“sustainable learning organization” OR “sustainability learning organization” OR “sustainable organizational learning” OR “sustainability organizational learning”

For at en artikel blev inkluderet i søgningen skulle minimum en af søgefraserne indgå i en artikels titel, abstract eller keywords. Artiklerne blev sorteret ud fra de samme sorteringskriterier, som er opstillet i tabel 1 med undtagelsen af nøgleordet ”leadership”, som ikke var et sorteringskriterie i denne søgning. Der blev i stedet benyttet nøgleordene ”organizational learning” eller ”learning organization”.

Nedenstående model 1 er inspireret af PRISMA Flow Diagram (Moher, Liberati, Tetzlaff, & Altman, 2009) og illustrerer vores litteratursøgninger og sortering af artiklerne.

Figur 1 - Litteraturudvælgelsesproces

	Første litteratursøgning	Anden litteratursøgning	Tredje litteratursøgning
Identificering	Total antal artikler identificeret i Scopus efter inkluderingskriterier n=269	Total antal artikler identificeret i Scopus efter inkluderingskriterier n=97	Total antal artikler identificeret i Scopus efter inkluderingskriterier n=170
Egnethed	Total antal artikler vurderet relevant efter screening baseret på abstract n=70	Total antal artikler vurderet relevant efter screening baseret på abstract n=31	Total antal artikler vurderet relevant efter screening baseret på abstract n=23
Citation chaining	Yderligere artikler identificeret ud fra citation chaining n=41	Yderligere artikler identificeret ud fra citation chaining n=68	Yderligere artikler identificeret ud fra citation chaining n=29
Inkluderet	Total antal artikler inkluderet i projekt efter gennemlæsning n=31	Total antal artikler inkluderet i projekt efter gennemlæsning N=36	Total antal artikler inkluderet i projekt efter gennemlæsning n=25

Kilde: Egen tilvirkning

4.4.2. Valg af søgedatabase

Til litteratursøgninger skal anvendes en søgedatabase, der er både effektiv og omfattende. De mest anerkendte og omfattende søgedatabaser er hhv. Web of Science og Scopus, hvoraf Scopus vurderes at være mere dækkende inden for en lang række emner (Falagas, Pitsouni, Malietzis & Pappas, 2008; Chadegani et al., 2013; Mongeon & Paul-Hus, 2016; Hallinger & Suriyankietkaew, 2018).

En sammenligning af de 2 databaser viser, at ved de to søgeord ”sustainable” og ”leadership”, fremkommer 7.037 dokumenter på Scopus og 3.914 på Web of Science. Herunder er der 1.799 dokumenter under kategorien ”Business, Management and Accounting” på Scopus. Web of Science har adskilt disse kategorier, og finder hhv. 573, 383 og 0 resultater i kategorierne ”Management”, ”Business” og ”Accounting” på tidspunktet for søgningen (02/2021). Dette bekræfter umiddelbart Hallinger & Suriyankietkaew (2018) i deres betragtning: *”While the Web of Science (WoS) has had higher visibility than Scopus, scholars have recently demonstrated that Scopus’s superior coverage makes it a better choice for research reviews in management fields”* (s. 5).

Derudover har Scopus en fordel ift. at lave ”citation chaining”, da databasen har en funktion, der viser, hvor mange gange en artikel er citeret, og hvilke artikler den er citeret i. Dette gør sig ligeledes gældende for backward citation chaining. *”Scopus covers a wider journal range and offer the capability for citation analysis”* (Falagas et al, 2008, s. 342).

Dette litteraturstudie er derfor foretaget med udgangspunkt i Scopus databasen, ud fra betragtningen at den er mere dækkende på området, og at der er bedre mulighed for citation chaining.

5. Litteraturstudie

I dette afsnit vil der redegøres for den eksisterende forskning indenfor bæredygtighedsmodeller, bæredygtig ledelse og organisatorisk læring (ift. bæredygtighed). Formålet med afsnittet er at identificere og præsentere relevant litteratur om emnet, der kan bidrage til en faglig besvarelse af problemformuleringen.

Afsnittet er opdelt i fire underemner: (1) Bæredygtighedsmodeller, (2) Organisatorisk læring, (3) Ledelse og (4) Paradigmeskift.

5.1. Bæredygtighedsmodeller

Selvom der findes mange forskellige bæredygtighedsmodeller, -typologier og -frameworks, kan de opdeles i nogle overordnede paradigmer.

Den akademiske forskning om bæredygtighed kan, som tidligere nævnt, opdeles i kritisk tilgang og managerial tilgang.

I kritisk tilgang menes, at det er umuligt at opnå sand bæredygtighed i det dominerende paradigme, idet økonomisk profit grundlæggende prioriteres frem for bæredygtighed (Ergene et al., 2020). Managerial tilgangen søger derimod at indlejre bæredygtighed i de eksisterende aktiviteter, og ser dermed ikke noget behov for et paradigmeskift (Ergene et al., 2020).

Denne tankegang kommer blandt andet til udtryk i de adskillige artikler, der undersøger eller argumenterer for, at bæredygtighed kan skabe økonomiske fordele (Friede, Busch, & Bassen, 2015; Sulkowski, Edwards & Freeman, 2018; Ergene et al., 2020). Chabowski et al. (2011) argumenterer for, at flere studier har vist, at der er en direkte sammenhæng mellem virksomheders arbejde med bæredygtighed og finansiell performance: *“topics such as climate change, CSR, employee perceptions, and stakeholder orientation have been examined as direct antecedents to financial performance”* (s. 66).

Vi benytter de to overordnede paradigmer (den kritiske tilgang og managerial tilgang) til at inddele de forskellige modeller i nedenstående.

Disse modeller definerer alle bæredygtighed i stadier, og anser derfor bæredygtighed som en udvikling. Med dette forstås generelt ikke, at organisationer *skal* igennem alle stadier.

Generelt starter modellerne på compliance stadiet, hvor organisationer blot følger ekstern regulering (f.eks. Hynds et al., 2014; Parker et al, 2017; Landrum, 2018), mens enkelte starter på non-compliance (f.eks. Bedekar & Lawler Kennedy, 2011; Terouhid & Ries, 2016).

Efterfølgende er typisk et “business-as-usual” stadie (Hynds et al., 2014; Dyllick og Muff, 2016; Landrum, 2018). Her arbejdes aktivt med bæredygtighed, men kun i mindre grad og ud fra et fokus på organisatoriske fordele, såsom lavere omkostninger og/eller bedre stakeholder forhold.

Det næste stadie er aktivt arbejde med den tredobbelte bundlinje (Bedekar & Lawler Kennedy, 2011; Dyllick og Muff, 2016; Terouhid & Ries, 2016; Parker et al, 2017; Landrum, 2018). Her arbejdes systematisk med de tre dimensioner i den tredobbelte bundlinje. Her er generelt et fokus på mål og rapportering. Dyllick og Muff (2016) skriver *“invent, produce, and report on measurable results within well-defined SD areas while doing this in an economically sound and profitable manner”* (s. 165). Landrum (2018) adskiller sig fra de andre modeller, da Landrums model i dette stadie har fokus på, at virksomheden samarbejder med andre aktører for at integrere de miljømæssige, økonomiske og sociale områder af bæredygtighed for at skabe systemisk ændring.

Her påpeger både Dyllick og Muff (2016) samt Landrum (2018), at dette stadie ikke repræsenterer et sandt paradigmeskifte ift. bæredygtighed, da dette stadig er virksomhedscentreret og har et fokus på øget vækst, forbrug og produktion (Dyllick og Muff, 2016; Landrum, 2018; Landrum og Ohsowski, 2018).

Modellerne kan herfra opdeles i to perspektiver.

Perspektiv 1 lægger sig i managerial tilgangen og dermed den tilgang, der argumenterer for, at bæredygtighed kan eksistere sammen med en fortsættelse af business-as-usual. Her arbejdes aktivt med den tredobbelte bundlinje, som repræsenterer en succesfuld bæredygtig organisation. Det sidste stadie i disse modeller har derfor fokus på at indlejre bæredygtighed i kulturen samt indtage en lederposition inden for bæredygtighed. Bedekar & Lawler Kennedy (2011) samt Terouhid & Ries (2016) kalder derfor dette stadie ”Sustainability Leadership”. Parker et al. (2017) kalder det ”Corporate Culture” og Hynds et al. (2014) kalder det ”Leading”.

Perspektiv 2 lægger sig i den kritiske tilgang, hvor man argumenterer for et grundlæggende paradigmeskift væk fra det perspektiv, hvor økonomiske incitamenter er højeste prioritet. Dyllick og Muff (2016) samt Landrum (2018) har begge fokus på at opnå en ”sand bæredygtighed”, hvor perspektivet er outside-in og man aktivt arbejder på at efterlade en bedre verden. Dyllick og Muff (2016) definerer ”sand bæredygtighed” som:

Truly sustainable business shifts its perspective from seeking to minimize its negative impacts to understanding how it can create a significant positive impact in critical and relevant areas for society and the planet. A Business Sustainability 3.0 firm looks first at the external environment within which it operates and then asks itself what it can do to help overcome critical challenges that demand the resources and competencies it has at its disposal (s. 165-166)

Landrums ”sande bæredygtighed” har fokus på at udvikle et gensidigt fordelagtigt forhold mellem “[...] balance, harmony, and synergy as an equal and contributing part of nature” (2018, s. 302).

5.2. Organisatorisk læring

Duarte (2017) skriver, at “*organizational learning about sustainability is a crucial aspect of this endeavour, as it enables informed discussions among managers and employees on feasible solutions for environmental problems*” (s. 563). Organisatorisk læring er dermed vigtig for en organisations muligheder for at arbejde succesfuldt med bæredygtighed. Organisatorisk læring kan endvidere anses som et essentielt værktøj for strategisk fornyelse i organisationer (Crossan, Lane, & White, 1999). Flere forskere har argumenteret for vigtigheden af organisatorisk læring i bestræbelserne på

at blive mere bæredygtige (Nattrass & Altomare, 1999; Senge, 1999; Jamali, 2006; Smith, 2012; Chou & Ramser, 2019).

Organisatorisk læring anses typisk som det at identificere og rette fejl i en organisation. Fejlen skal her ses som det *gap*, der kan være mellem det output der ønskes af medlemmerne af organisationen, og hvad de rent faktisk opnår (Smith, 2012). Smith (2012) beskriver, at der inden for organisatorisk læring typisk beskrives to dimensioner, Single-loop og Double-loop læring, men at der også kan være flere dimensioner.

Hermelingmeier & Von Wirth (2021) sporer koblingen af organisatorisk læring og management tilbage til Cangelosi og Dill i 1965. Siden er organisatorisk læring blev koblet til en lang række områder, bl.a. bæredygtighed, hvor Meppem and Gill i 1998 kobledes bæredygtig planlægning og organisatoriske læringsprocesser sammen (Duarte, 2017; Hermelingmeier and von Wirth, 2021).

Duarte (2017) definerer bæredygtig læring som ”*en specifik type organisatorisk læring, der involverer systematisk og kontinuerlig skabelse af viden for at sikre en ansvarlig forvaltning af naturressourcer og reduktion af miljømæssige risici*” (oversat, s. 564).

Der er bred enighed i litteraturen om, at en forudsætning for organisatorisk læring, er en virksomhedskultur med fokus på vidensdeling. Her skal påpeges, at en læringskultur ligeledes sikrer, at værdi, normer og viden forbliver i organisationen, selvom der er udskiftning blandt ansatte (Duarte, 2017). Endvidere kan den lærende organisation defineres ved en delt vision for fremtiden, åbenhed for nye mentale modeller og et engagement til kollektiv læring (Duarte, 2017, s. 564).

Her skal påpeges, at bæredygtig læring kan produceres systematisk uden ledelsesstøtte, men det er usandsynlig, at denne læring vil forblive i organisation uden formelle systemer til at opsamling denne viden eller indlejre den i kulturen (Duarte, 2017).

Duarte (2017) påpeger, at der er en bred enighed i litteraturen om, at god ledelse er nødvendig for en omstilling til bæredygtighed. Dette skyldes, at god ledelse er nødvendig for at skabe en læringskultur, der muliggør bæredygtig læring.

Læring kan, som tidligere nævnt, opdeles i single-loop og dobbelt-loop læring. Derudover anvendes også begrebet deuterio læring. Begreberne stammer fra læringsteoretikerne Argyris og Schön's arbejde med læring (1978). Single-loop læring kan beskrives som processen mellem opdagelse af fejl og rettelser af disse, eller med andre ord, *hvordan* gør vi. Dobbelt-loop læring stiller spørgsmålstegn ved de implicite antagelser bag organisatorisk adfærd, dvs. *hvorfor* gør vi? (Hermelingmeier & von Wirth, 2021). Deuterio læring beskriver en

organisations evne til at tilpasse sig, og kan beskrives som en virksomheds evne “*to learn how to learn*” (Argyris & Schön, 1978, s. 27).

Der er en enighed i litteraturen om, at bæredygtig læring kræver dobbelt-loop læring, idet kulturen skal tilpasses til de nye værdier og normer. Business Sustainability 3.0, og dermed en sand bæredygtig omstilling indenfor det kritiske perspektiv kræver dog deuterio læring ifølge Hermelingmeier & von Wirth (2021).

5.3. Ledelse

Responsible management learning (RML) er et relativt nyt felt, der har til formål at indlejre bæredygtighed, ansvar og etik i ledelsesmæssig praksis (Montiel, Gallo, & Antolin-Lopez, 2020). RML involverer både læring af bæredygtig praksis og aflæring af ikke-bæredygtig praksis (Laasch, 2018). Det betyder at ledere både skal lære at agere bæredygtigt og samtidig vænne sig af med adfærd, der er ikke-bæredygtig.

Montiel et al. (2020) identificerer 33 threshold koncepter ift. RML. Threshold koncepter beskrives af Montiel et al. (2020) som:

They have the ability to lead the learner to a new realm of knowledge that implies a transformed way of understanding or interpreting something that has the potential to cause a significant shift in the personal and/or professional view of the subject which connects thinking and practicing (s. 858)

Der er fem karakteristika, der definerer threshold koncepter (Wright & Hibbert, 2015; Montiel et al., 2020). De er **(1)** transformerende - de har potentialet til at skabe et væsentligt skift i en persons personlige og/eller professionelle synspunkter. Dette skift er derfor transformerende idet, “*if the “world” is seen anew, the way in which one should think and act must also change*” (Wright & Hibbert, 2015, s. 444); **(2)** irreversibel – den nye forståelse opnået gennem threshold koncepter kan (almindeligvis) ikke glemmes eller ignoreres grundet den dybere forståelse af emnet. Det er dog muligt, at den nye forståelse kan erstattes af endnu en ny forståelse, der er dybere; **(3)** Integrerende — Den nye dybere forståelse skaber evnen til at se nye forbindelser og mønstre inden for det pågældende område; **(4)** bounded— de markerer og etablerer grænserne for bestemte discipliner og kendetegner dermed viden, der er særlig for bestemte discipliner; **(5)** troublesome —koncepterne kan virke fremmede, kontraintuitive eller ulogiske.

Threshold koncepter kan være et vigtigt redskab til at forstå læring. Dette skyldes bl.a. at viden opnået gennem threshold koncepter skal ses som konceptuelle ændringer frem for viden, der bygger ovenpå eksisterende viden (viden som ”byggeklodser”). Threshold koncepter

medfører dermed, at tidligere viden skal omarbejdes ind i den nye forståelse (Davies & Mangan, 2007).

Threshold koncepter kan dermed være vigtige at identificere ift. bæredygtig forandring, idet det er koncepter, der kan ændre og udvide lederes syn på RML.

Endvidere er det vigtigt at se på lederes personlige motivation for bæredygtighed, da mange studier understreger vigtigheden af ledere i en bæredygtig omstilling (Brown, Treviño & Harrison, 2005; Székely & Knirsch, 2005; Hildebrandt & Stubberup, 2010; Duarte, 2017; Eide, Saether & Aspelund, 2020; Walls et al. 2020). Et studie, der undersøgte drivers for bæredygtighed fandt, at en af de vigtige interne drivere er proaktiv ledelse (Lozano & Haartman, 2018). Ifølge Duarte (2010) kan organisationens bæredygtige performance i nogle tilfælde tilskrives enkelte ledere: ”*CSR performance can be the result of ‘championing by a few managers, due to their personal values and beliefs’*” (s. 357).

Hallinger & Suryankietkaew (2018) har, på baggrund af et omfattende litteraturstudie om bæredygtig ledelse, opsummeret en række fællestræk, der går igen og som er med til at danne helheden om begrebet bæredygtig ledelse (s. 3):

- Fokus på lederskab frem for lederen
- En langsigtet vision
- Målsætninger, der skaber forbindelse mellem organisationer og samfund
- Etisk adfærd
- Fokus på organisationers og lederes sociale ansvar
- Systemisk forandring
- Interesse i, og involvering af interessenter
- Udvikling af færdigheder og holdninger for at opretholde relationer med interessenter

Eide et al. (2020) fandt en positiv sammenhæng mellem ledere med en personlig motivation for bæredygtig omstilling og *intellectual stimulation* transformationsledelse (IST-ledelse), hvor lederen inspirerer til, at der stilles spørgsmålstejn ved de vante normer, og der kan skabes nye og innovative metoder. Dermed kan bæredygtig omstilling være både en top-down og en bottom-up proces, da den bæredygtige omstilling starter med lederes egen motivation (top-down), men gennem transformationsledelse kan medarbejdere være medvirkende til at skabe nye løsninger og metoder (bottom-up). Endvidere er der forskning, der indikerer, at virksomheder er mere tilbøjelige til at arbejde med CSR, hvis lederen har en IST-ledelsesstil (Waldman, Siegel, & Javidan, 2006).

Lahtinen og Yrjölä (2019) påpeger ligeledes vigtigheden af at udfordre de vante normer og værdier i en bæredygtig omstilling. De argumenterer for, at bæredygtig ledelse kræver et

brud med de dominerende mønstre, og ”*fundamental changes in ways of thinking (culture), ways of organising (structures) and ways of doing (practices)*” (s. 816).

For ledere, der arbejder med bæredygtighed, kan forskellige nøgleområder identificeres. Lahtinen og Yrjölä (2019) opdeler aktiviteterne i strategisk, taktisk og operativt arbejde. Lankoski (2016) definerer udvælgelse af mål (strategisk arbejde), organisering af aktiviteter til at opfylde mål (operativt arbejde), og kommunikation med eksterne og interne stakeholders omkring bæredygtighed som nøgleområder. Dermed kan følgende områder opstilles for ledere, der arbejder med en bæredygtig omstilling: strategisk, taktisk, operativt og kommunikativt arbejde.

Lederes betydning for bæredygtig adfærd kan forstås ud fra et *social learning perspective*, hvor ansatte kan lære hvilken adfærd, der forventes (og belønnes) gennem ”role modeling” – dvs. observering af lederes adfærd (Brown et al. 2005). Det vil sige, at i en bæredygtig omstilling er det vigtigt at have ledere, der går forrest.

Der er flere forskere, der argumenterer for, at man ikke kan lykkes med at lede bæredygtigt, hvis ikke lederen selv tror indædt på det (se f.eks. Hildebrandt & Stubberup, 2010; Strategic Direction, 2011). Ferdig (2007) skriver endvidere: “*Sustainability leaders make the notion of ‘sustainability’ personally relevant, grounding action in a personal ethic that reaches beyond self-interest*” (s. 32).

Lederes indstilling er særlig vigtig, da mange studier påpeger vigtigheden af ledere i en bæredygtig omstilling (Brown et al., 2005; Szekely & Knirsch, 2005; Hildebrandt & Stubberup, 2010; Duarte, 2017; Eide et al., 2020; Walls et al., 2020). Szekely og Knirsch (2005) skriver eksempelvis ”*in our research we found that it always takes a leader to transform a company into a sustainable, socially responsible enterprise*” (s. 629).

Walls et al. (2020) argumenterer for, at der er et stor behov for heroiske ledere, der tør handle ekstraordinært, og som kan være forløbere inden for ”business-as-unusual”. Endvidere påpeger de, at der ikke har tid til at vente på, at disse ledere selv dukker op, men at man derimod er nødt til at ”*push the right people into leadership positions, enable them, and empower them*” (s. 10).

Ledere, der har indre motivation, dvs. en værdibaseret motivation for bæredygtighed, forstår dog ikke nødvendigvis at transformere deres virksomhed fra business-as-usual. Årsager til dette kan eksempelvis være ”*kognitive begrænsninger, ideologiske konflikter og social sammenlignende adfærd*” (oversat fra Walls et al., 2020, s. 5).

Hildebrandt og Stegeager (2020) skriver, at man som bæredygtig leder er nødt til at skabe kollektivt ejerskab for de visioner og idéer, der præsenteres. Dette kan kun lade sig gøre ved at lade virksomhedens medarbejdere få medindflydelse på de forståelser, svar og løsninger, man får på spørgsmålet ”hvorfors er det vigtigt?”. Ifølge Hildebrandt og Stegeager (2020) er

der desuden en lang række undersøgelser, der viser, at virksomheder med andre formål end profitmaksimering anses som attraktive arbejdspladser, og at det kan øge medarbejdermotivation, arbejdsglæde og organisatorisk innovation.

Ifølge Thakhathi, le Roux & Davis (2019) er det ikke nødvendig at have den formelle lederrolle for at skabe bæredygtige forandringer. Her er bæredygtigheds-forandringsagenter i organisationer de ansatte, der tager ansvar for organisatoriske ændringer mod corporate sustainability - uanset hvilken position de har i virksomheden. Der er ifølge Thakhathi et al. (2019) forskellige *influencing* strategier, som disse forandringsagenter kan benytte for at skabe og institutionalisere forandring i virksomheders corporate sustainability. Disse strategier er: "Active Participation", "Persuasive Communication", "Management of Internal/External Communication", "Human Resource Management Practices", "Diffusion Practices", "Rites and Ceremonies" og "Formalization Activities" (s. 254-259).

5.4. Paradigmeskift

Der er generelt enighed i litteraturen om, at arbejdet med bæredygtighed har en lang række positive effekter på virksomheders performance (Chabowski et al., 2011, Jay Bragdon & Bragdon, 2016, Eide et al. 2020). Eide et al (2020) fandt eksempelvis, at inkluderingen af bæredygtige tiltag i kerneforretningsområder har en positiv indvirkning på finansiel performance, perceived value creation, og en positiv indvirkning på problemløsende initiativer.

Balanceringen mellem økonomisk performance og miljømæssig og social performance kan dog skabe nogle gnidninger, da de i visse tilfælde kan virke modstridende. Dermed kan man sige, at selve konceptualiseringen af corporate sustainability har indbyggede spændinger for virksomheder (Daddi, Ceglia, Bianchi, & de Barcellos, 2019).

En indholdsanalyse af 230 bæredygtighedsrapporter viste, at det dominerende paradigme for virksomheder ift. deres bæredygtighedsforståelse er et "business case"-paradigme (Landrum & Ohsowski, 2018). Ifølge Landrum & Ohsowski (2018) er den dominerende driver for corporate sustainability de mulige kort- og langsigtede økonomiske fordele, ligesom flere forskere peger på, at virksomhederne arbejder med bæredygtighed for at øge konkurrenceevnen (Porter & Kramer, 2006; Jansson, Nilsson, Modig, & Hed Vall, 2017; Ritala, Huotari, Bocken, Albareda, & Puumalainen; 2018). Ifølge Parker et al. (2017) er compliance den primære drivkraft for at arbejde med bæredygtighed: "*the underlying motivation driving sustainability initiatives, given that they are typically resource-intensive, are characterised by compliance determined by domestic regulators, agencies and international pressure*" (s. 311).

Hynds et al. (2014) påpeger, at der er en lang række motivationsfaktorer, der fungerer som drivere for mere bæredygtige initiativer. Her nævnes ligeledes compliance og forventninger

til regulativer, men også faktorer som krav fra forbrugere og et ønske om at minimere omkostninger m.m. Endvidere er der en positiv korrelation mellem opfattet pres fra stakeholders (i forhold til bæredygtighed) og en virksomheds sandsynlighed for at have en mere proaktiv bæredygtighedsstrategi (Seroka-Stolka & Fijorek, 2020). Dette forhold er stærkere for SMV'er end for større virksomheder.

Mange af disse drivere er så uløseligt forbundet med det at drive forretning, at et studie af MIT Sloan Management Report i 2011 forudsagde, at bæredygtighed hen ad vejen ville blive helt centralt for virksomheders fremtidige succes (Hopkins et al., 2011). Endvidere mener flere, at bæredygtighed i stigende grad er vigtig for organisationers konkurrenceevne (Hopkins et al., 2011; Dyllick & Muff, 2016; Terouhid & Ries, 2016).

Der kan ses i ovenstående, at der stadig er et stort fokus både i litteraturen og i erhvervslivet på at argumentere for og dokumentere, at der er en "business case" for bæredygtighed. Det vil sige, at man stadig arbejder i et paradigme, hvor performance og profit-maksimering spiller en hovedrolle, og bæredygtighed kan blive en medhjælpende faktor i at nå disse mål. Denne tankegang kan placeres i en managerial tilgang. Denne tilgang kan, jf. Dyllick & Muff (2016) samt Landrum (2018), ikke opnå "sand bæredygtighed".

Det kan klart ses i litteraturen, at der kan laves en business case for en bæredygtig omstilling for virksomheder, da forskellige økonomiske og performancemæssige fordele er veldokumenterede jf. ovenstående.

Som tidligere nævnt påpeger Dyllick & Muff (2016) dog "the big disconnect", at det stigende fokus på bæredygtighed ikke afspejles i den globale virkelighed ift. studier, der overvåger "the state of the planet". Med udgangspunkt i samme problematik, argumenterer Ergene et al. (2020) for nødvendigheden af et paradigmeskift til den kritiske tilgang.

5.5. Opsummering

I dette afsnit opstilles de væsentligste pointer identificeret i litteraturstudiet ift. det videre modeludviklingsarbejde.

Vores litteraturstudie er opdelt i fire afsnit: (1) Bæredygtighedsmodeller, (2) Organisatorisk læring, (3) Ledelse og (4) Paradigmeskift.

Adj. pkt. 1. Gennemgangen af litteraturen viser, at modellerne primært er deskriptive, og ikke har fokus på mere handlingsorienterede modeller. Managerial stadiemodeller anser den tredobbelte bundlinje som "opnåelsen" af bæredygtighed. Kritiske stadiemodeller anser et outside-in perspektiv som "opnåelsen" af bæredygtighed. Endvidere ses, at modellerne ofte (især i den manageriale tilgang) ikke er eksplicite ift. den bagvedliggende forståelse af bæredygtighed.

Adj. pkt. 2. Forskningen viser, at organisatorisk læring er vigtigt for en bæredygtig omstilling. En forudsætning for organisatorisk læring, er en virksomhedskultur med fokus på vidensdeling, og den lærende organisation defineres ved en delt vision, mental åbenhed og et engagement til kollektiv læring. Endvidere er god ledelse nødvendigt for at skabe en læringskultur, der muliggør bæredygtig læring.

Adj. pkt. 3. Her viser forskningen, at threshold koncepter kan være et vigtigt redskab ift. en bæredygtig omstilling. Det skyldes, at threshold koncepter skaber en ny og dybere forståelse for et emne. Dermed kan ledere både få en ny forståelse for deres rolle og ansvar samt for bæredygtighed generelt. IST-ledelse, er en ledelsesstil, hvor lederen inspirerer til, at der stilles spørgsmålstejn ved de vante normer og rutiner. Dette kan være særlig værdiskabende ift. en bæredygtig omstilling ved skabelsen af nye og innovative metoder.

Adj. pkt. 4. Vores gennemgang af litteraturen viser, at hoveddelen af forskningen kan placeres inden for en managerial tilgang til bæredygtighedsarbejde. Der er dog flere, der advokerer for behovet for et paradigmeskift for at skabe egentlig forandring.

Ovenstående pointer identificeret i litteraturstudiet danner det overordnede grundlag for vores videre arbejde med modeludvikling.

6. Analyse

I dette afsnit opstilles to modeller, der har til formål at besvare vores problemformulering.

Det gøres ved at analysere sammenhængene og implikationerne af de nøglekoncepter og teorier, der er identificeret i litteraturstudiet, og opstille modeller ud fra fundene. Modellerne udgangspunkt er dermed at:

1. Skabe en øget forståelse af bæredygtighed og synliggøre de bagvedliggende antagelser
2. Udfordre lederes perception af bæredygtighed og bæredygtig udvikling
3. Udvikle en mere praksisorienteret model, der kan hjælpe ledere med at omdanne teori til praksis og derigennem skabe en bæredygtig omstilling

Disse formål er opstillet på baggrund af de tre identificerede problematikker jf. afsnit 2.1-2.3. Målet med disse er at fokusere analysen på problematikkerne, der kan hindre effektivt arbejde med bæredygtighed, således at der kan udarbejdes løsningsforslag.

Formålet med udviklingen af en modenhedsmodel (model 1) er at skabe en forståelse for forskellige stadier af bæredygtighed. Denne model er unik i forhold til andre modenhedsmodeller, da den har et fokus på ledermotivation samt er eksplicit i de bagvedliggende antagelser om bæredygtighed i hvert stadie qua synliggørelsen af en managerial eller kritisk tilgang. Vi mener, at man gennem en klar definition af bæredygtighedens forskellige stadier, der samtidig er eksplicit i sine antagelser, kan udfordre lederes perception af bæredygtighed.

Model 2, *opbygning af en bæredygtig læringsorganisation*, har til formål at skabe en handlingsorienteret model, der kan hjælpe ledere med at transformere deres organisationer til at blive mere bæredygtige.

Samspeilet mellem modellerne er bundet i tanken om, at det er vigtigt, at ledere først konfronterer egne antagelser og egen bæredygtighedsforståelse, inden de begynder at arbejde videre med en organisatorisk ændring i sin organisation. Det skyldes, at lederes motivation for at arbejde med bæredygtighed samt bagvedliggende antagelser og bæredygtighedstilgang (kritisk eller managerial), er afgørende for i hvilken grad en organisation kan transformeres til en bæredygtig læringsorganisation.

6.1. Model 1: Bæredygtig modenhedsmodel

Som tidligere nævnt, finder vores modenhedsmodel inspiration i mange af de allerede eksisterende modenhedsmodeller på området, men adskiller sig alligevel på to væsentlige parametre.

For det først lægger modellen et fokus på motivationen bag bæredygtighed, hvor det særligt er opfattelse af og tilgang til bæredygtighed, der er det essentielle. Modellen går fra et ønske om at overholde lovgivningen på området, til et ønske om at minimere virksomhedens negative aftryk i verden, for til sidst at have et mål om at skabe et positivt aftryk i verden.

For det andet er modellen eksplicit i forhold til, hvilken tilgang, der ligger til grund for de forskellige stadier – dvs. at modellen eksplicit synliggør, hvorvidt virksomheder, der arbejder med bæredygtighed på et givent stadie, har en managerial tilgang eller en kritisk tilgang.

Som nævnt tidligere i studiet har managerial tilgangen et fokus på at indlejre bæredygtighed i de eksisterende aktiviteter, og bæredygtighed kan i denne tankegang sameksistere med et fokus på økonomisk performance og profit-maksimering. Den kritiske tilgang er grundet i tanken om, at det er umuligt at opnå bæredygtighed i det dominerende paradigme, idet økonomisk profit prioriteres frem for bæredygtighed (Ergene et al., 2020).

Stadie 1-3 placeres i managerial tilgangen og kan defineres som business-as-usual, idet der stadig er et fokus på vækst, produktion og profit. Vi mener, at størstedelen af de stadiemodeller, vi har identificeret i litteraturen (f.eks. Bedekar & Lawler Kennedy, 2011; Hynds et al., 2014; Terouhid & Ries, 2016; Parker et al., 2017) kan placeres inden for dette perspektiv. Dette understøttes af Ergene et al. (2020), der argumenterer for, at de fleste akademiske artikler kan placeres i denne tilgang. Endvidere anser vi det som mest sandsynligt, at de fleste virksomheder stadig arbejder med bæredygtighed indenfor en managerial tilgang – dvs. stadig med et hovedfokus på profit og vækst jf. afsnit 2.2.

Vi mener, som nævnt tidligere i studiet, at denne tendens skal ses i konteksten af internalisering. Vi fødes og opvokser i en dominerende diskurs, som er grundlæggende for vores identitet og viden om verdenen, da den afleder vores opmærksomhed fra alternative perspektiver – vores meningsskabelse om os selv og verdenen er altså afhængig af den dominerende diskurs (Cunliffe & Linstead, 2009). Dermed kan opdelingen af forskellige tilgange til bæredygtighed have en stor værdi, da den synliggør de bagvedliggende antagelse. Eftersom de bagvedliggende antagelser kan ses som internalisering af det dominerende paradigme er virk-somheder, ledere og akademikere ikke nødvendigvis bevidste om deres egen bias, da de, jf. ovenstående, kan have svært ved at se muligheden for alternative tilgange.

Stadie 4-5 placeres i den kritiske tilgang, og skal ses som business-as-unusual. Disse stadier repræsenterer dermed begge et paradigmeskift i forhold den dominerende diskurs og tankegang om bæredygtighed.

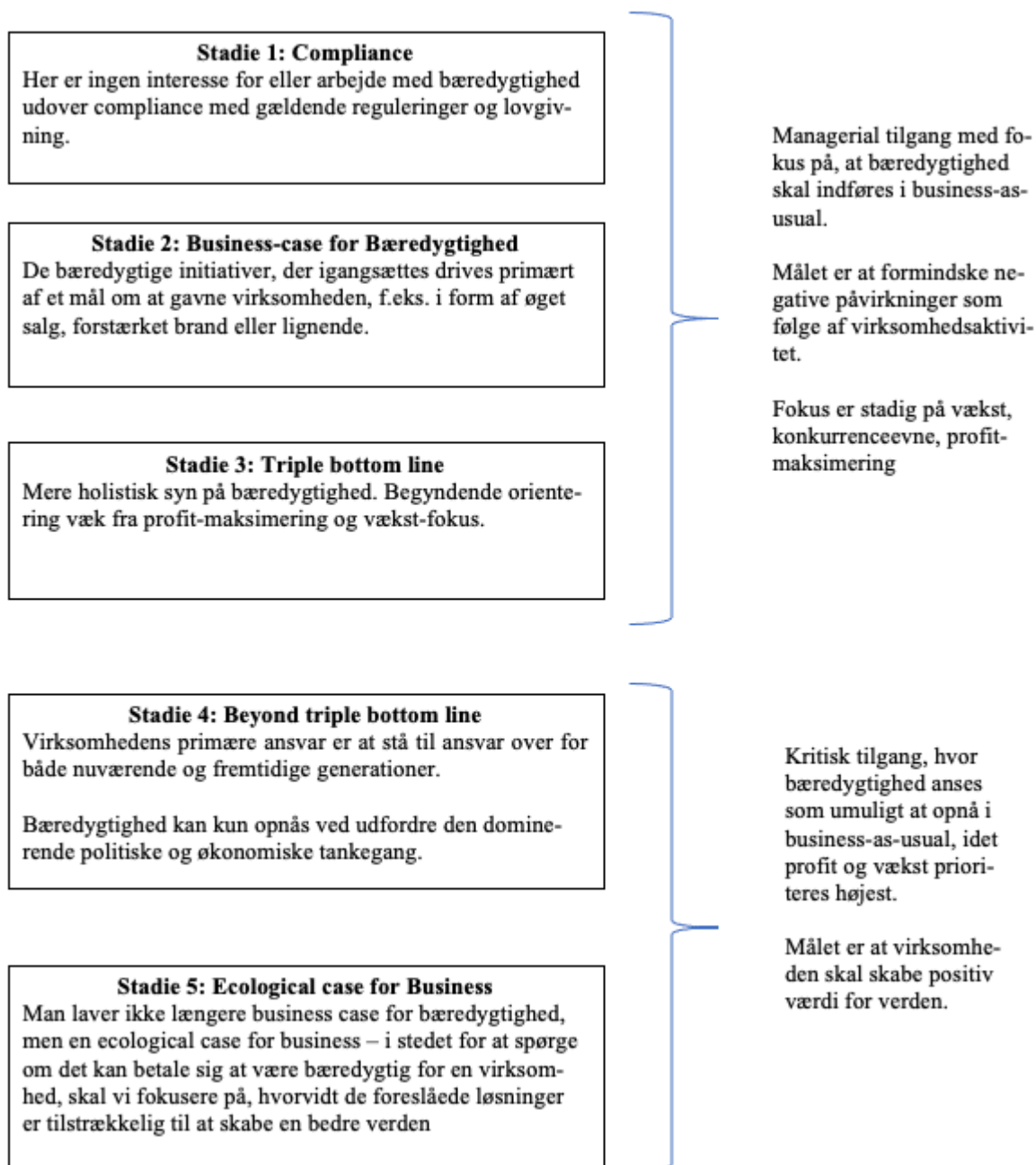
Det skal igen understreges, at nedenstående model ikke er tiltænkt som et praktisk redskab, men derimod som et refleksionsredskab, der kan skabe og udvide ens bæredygtighedsforståelse, således man ikke er ”fastlåst” af den dominerende diskurs og ens egen ubevidste bagvedliggende antagelser. Formålet med modellen er dermed at:

1. Skabe en øget forståelse af bæredygtighed og synliggøre de bagvedliggende antagelser
2. Udfordre lederes perception af bæredygtighed og bæredygtig udvikling

6.1.1. Gennemgang af modellen

I nedenstående ses en figur af modellen. Den teoretiske baggrund for de forskellige stadier i vores modenhedsmodel gennemgås og forklares efterfølgende.

Figur 2 - Bæredygtig modenhedsmodel



Kilde: Egen tilvirkning

Det første stadie i modellen benævnes *Compliance*. Her er inspirationen hentet fra andre udviklingsmodeller (Bedekar & Lawler Kennedy, 2011; Hynds et al., 2014; Landrum, 2018), og princippet er, at man overholder lovgivning og regulativer på området, men yder en absolut minimumsindsats på bæredygtighedsområdet.

Eftersom man blot efterlever compliance, er dette ligeledes en reaktiv tilgang til bæredygtighed (Terouhid & Ries, 2016; Landrum, 2018). Der er fokus på profitmaksimering, og det Dyllick & Muff (2016) kalder "business-as-usual". Bæredygtighed motiveres af eksterne faktorer, og drives altså af en "push mekanisme", eksempelvis lovgivning, der trækkes ned over hovedet på organisationen.

Ved andet stadie i modellen "Business case for bæredygtighed" begynder ledere at igangsætte flere bæredygtige initiativer, og man bevæger sig mere og mere væk fra "minimumsindsatsen". Der er dog stadig et shareholder-perspektiv, og man har fokus på profitmaksimering. Det betyder, at de bæredygtige initiativer drives af et mål om at gavne virksomheden, f.eks. i form af øget salg, forstærket brand eller lignende (Hynds et al., 2014; Dyllick & Muff, 2016; Landrum, 2018). I dette stadie er den primære driver stadig ekstern i form af presset fra aktionærer ift. at skabe værdi samt overholdelse af gældende lovgivning. Dermed er denne forståelse af bæredygtighed stadig bundet i business-as-usual, idet fokuset stadig er det økonomiske, og bæredygtighed ses som en måde til f.eks. at reducere omkostninger samt risici og/eller at få virksomheden til at fremstå mere attraktiv.

I tredje trin "Triple bottom line" benytter organisationen den tredobbelte bundlinje, og man begynder at have et mere holistisk syn på bæredygtighed. I denne fase begynder udfasningen af push-drivkraften og profitmaksimering. Disse erstattes i stedet af pull-mekanismer og et ønske om finansiell bæredygtighed. Her skal påpeges, at der stadig er et stort fokus på den økonomiske performance, men man begynder at orientere sig mod andet end blot profitmaksimering og vækst.

Vi argumenterer for en begyndende pull-mekanisme i dette stadie, grundet et indre ønske om at være mere ansvarlig og etisk i sine handlinger og interaktion med omverdenen, og medfører et skift i driveren af bæredygtige initiativer (Dyllick & Muff, 2016).

Den mere holistiske tilgang til at arbejde med bæredygtighed understøttes af Parker et al. (2017), der samtidig argumenterer for, at studier har vist, at organisationer, der tager alle tre aspekter til sig, rent faktisk også performer bedre. På et rent operationelt plan kan det være indførelse af "code of conduct" regler for medarbejdere, omstrukturering af processer, der mindsker spild samt udarbejdelse af corporate sustainability rapporter. Dermed begynder man også at arbejde mere proaktivt med bæredygtighed på dette stadie (Terouhid & Ries, 2016).

Dette stadie vil dog stadig ligge inden for en managerial tilgang, idet man stadig er virksomhedscenteret og har et fokus på øget vækst, forbrug og produktion (Dyllick og Muff, 2016; Landrum, 2018; Landrum og Ohsowski, 2018).

I det fjerde og femte stadie tages den kritiske tilgang. Vi anser det som umuligt at opnå bæredygtighed i det dominerende paradigme (managerial tilgangen). Det er derfor nødvendigt at udfordre den dominerende diskurs om bæredygtighed (Ergene et al., 2020). Disse stadier defineres derfor som business-as-unusual.

I fjerde stadie "Beyond triple bottom line" bliver den drivende kraft overvejende en pull-faktor defineret som lederes indre drivkraft. Den vigtigste ændring i dette stadie er en ændret forståelse af virksomhedens ansvar. Man går fra en målsætning om, at virksomheder har et ansvar for at minimere organisationens negative aftryk i verden (som det ses i de ovenstående stadier), til en forståelse af, at virksomheder har et ansvar om at skabe værdi for verden. Virksomhedens primære ansvar går dermed også fra at stå til ansvar for stakeholders til at stå til ansvar over for både nuværende og fremtidige generationer. Derfor betragtes denne type bæredygtighed også som det første egentlige paradigmeskifte væk fra den traditionelle "business-as-usual" og "minimizing negative impact" tankegang.

Der fokuseres på finansiel bæredygtighed frem for profitmaksimering, og man arbejder med bæredygtige initiativer på trods af, at disse kan have potentielle negative indvirkninger på bundlinjen.

Endvidere findes inspiration i Hildebrandt & Stubberups holdning til lederens rolle som: "*Man kan ikke praktisere bæredygtig, autentisk og meningsfuld ledelse, medmindre det sker ud fra en dyb forankring i én selv*" (2010, s. 18). Her mener vi, at dette citat er gældende for både lederen samt organisationen som en enhed. Det vil sige, at en organisation ikke kan opnå dette stadie, medmindre det er understøttet af både ledelsen og organisationskulturen.

Det femte stadie "Ecological case for business" er inspireret af Dyllick & Muffs (2016) idé om, at sand bæredygtighed kun kan opnås ved et outside-in perspektiv. Dyllick og Muff (2016) definerer sand bæredygtighed som:

Truly sustainable business shifts its perspective from seeking to minimize its negative impacts to understanding how it can create a significant positive impact in critical and relevant areas for society and the planet. A Business Sustainability 3.0 firm looks first at the external environment within which it operates and then asks itself what it can do to help overcome critical challenges that demand the resources and competencies it has at its disposal (s. 165-166)

Skiftet til et outside-in perspektiv er helt centralt for dette stadie. I stedet for at orientere sig indad, kigger man først på omverdenen og hvilke udfordringer, der er til stede, hvorefter man kigger på, hvilke ressourcer og kompetencer man selv råder over.

Inspirationen til dette stadie findes endvidere i Ergene et al. (2020), der argumenterer for, at det er nødvendigt med et paradigmeskift i bæredygtighed eftersom de seneste årtier har vist, at en managerial tilgang ikke har formået at forhindre en forværring af hverken klima eller sociale problemer. De mener, at i stedet for et fokus på, at vise en business case for bæredygtighed, så skal vi vise en ”*ecological case for business*” (s. 6). Det vil sige, at i stedet for at spørge om det kan betale sig at være bæredygtig for en virksomhed, skal vi fokusere på, hvorvidt de eksisterende løsninger er tilstrækkelige til at skabe en bedre verden (Ergene et al., 2020).

Herved forsøger man at identificere bæredygtighedsudfordringer globalt eller lokalt, og derefter analysere, hvordan ens organisation kan bidrage til løsningen af disse. Dyllick & Muff kalder dette for *Truly Sustainable Business* (2016, s. 165). I dette stadie opererer man med bæredygtighed på et meget højt plan, man er frontrunner i sin branche, og man hjælper gerne ligesindede med at operationalisere bæredygtighed i organisationen (Jacobsen, Korsgaard & Günzel-Jensen, 2020).

6.2. Model 2: Opbygning af bæredygtig læringsorganisation

I dette afsnit gennemgås model 2, der illustrerer, hvordan virksomheder kan arbejde med en række forskellige faktorer for at implementere en bæredygtig omstilling, der skaber øget medarbejder engagement, motivation samt en bæredygtig læringsorganisation.

Formålet med denne model er dermed at:

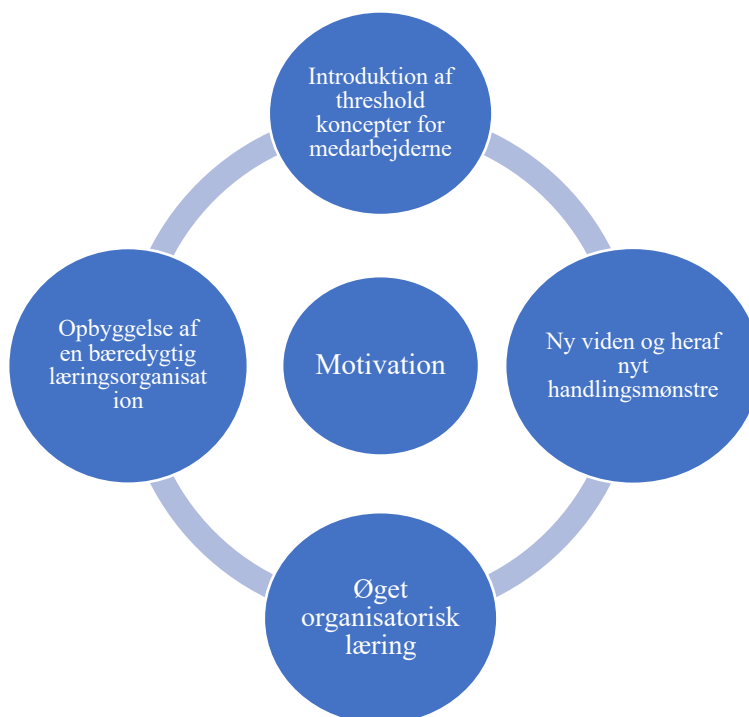
3. Udvikle en mere praksisorienteret model, der kan hjælpe ledere med at omdanne teori til praksis og derigennem skabe en bæredygtig omstilling

Modellen er rettet mod ledere, der arbejder med bæredygtig omstilling og skal ses som et praktisk redskab til at skabe en succesfuld organisatorisk forandring med opbyggelsen af en bæredygtig læringsorganisation.

6.2.1. Gennemgang af modellen

I nedenstående ses en figur af modellen. Den teoretiske baggrund for de forskellige faktorer gennemgås og forklares efterfølgende.

Figur 3 - Opbygning af bæredygtig læringsorganisation



Kilde: Egen tilvirkning

Modellen fremstilles som en trin-for-trin model med udgangspunkt i threshold koncepter. Det er en systematisk opbygning, der for hvert trin fører videre til det næste. Selve opbygningen af modellen er derfor præget af en antagelse om kausaliteter, og deraf en kritisk realistisk tankegang. Selve det teoretiske indhold i de enkelte trin bevæger sig dog over mod en mere socialkonstruktivistisk tilgang til at arbejde med forandring og læring.

I det følgende vil vi gennemgå den teoretiske baggrund for modellen, og argumentere for sammenhængen mellem bæredygtighed og organisatorisk læring. Allerede tilbage i 1990 pointerede Senge (1990) at bæredygtighed fremmes af en kultur, *“that embraces and fosters learning”* (s. 535). Nattrass og Altomare beskrev ligeledes denne sammenhæng i 1999, og postulerede, at en vellykket transformation til bæredygtighed var afhængig af organisatorisk læring: *“the understanding and practice of the organizational learning disciplines will be the indispensable prerequisite of a successful transformation to sustainability”* (1999, s. 5).

I afsnittet ”Praktisk anvendelse” vil vi komme ind på, hvordan man rent praktisk kan anvende threshold koncepter som et redskab til at igangsætte processen mod opbyggelse af en bæredygtig læringsorganisation. I nedenstående gennemgås blot den teoretiske baggrund og forståelse for modellen.

6.2.2. Bagvedliggende faktor: Motivation

Motivation betegnes som en bagvedliggende faktor for modellen. Modellen viser, at motivation både konstitueres af modellens processer, men samtidig konstituerer processen. Sagt med andre ord, processerne i modellen skaber motivation, men cyklussen kan kun eksistere, hvis medarbejderne er motiveret, og selve processen er dermed afhængig af medarbejdere motivation.

I dette afsnit gennemgås Self-Determination Teorien (SDT), og de teoretiske implikationer for medarbejderes motivation ift. modellen. Self-determination teorien anser mennesker som *”proactive organisms whose natural or intrinsic functioning can be either facilitated or impeded by the social context”* (Deci, Eghrari, Patrick, & Leone, 1994, s. 120). Teorien stemmer dermed godt overens med vores socialkonstruktivistiske syn på menneskelig natur samt f.eks. anvendelsen i modellen af teori om meningsskabelse, internalisering og den kognitive teori.

Motivation bliver ofte behandlet som et singulært koncept, men kan dog opdeles i forskellige typer af motivation, som har bagvedliggende faktorer og årsager. SDT opdeler motivation i autonom motivation og kontrolleret motivation. Autonom motivation indebærer at handle på lyst/vilje og dermed med en følelse af at have valgt at handle. Kontrolleret motivation omhandler, at man handler baseret på en følelse af tvang eller pres. Et andet vigtigt koncept er adskillelsen af indre og ydre motivation. Ryan og Deci (2000) definerer forskellen som:

The term extrinsic motivation refers to the performance of an activity in order to attain some separable outcome and, thus, contrasts with intrinsic motivation, which refers to doing an activity for the inherent satisfaction of the activity itself (s. 71)

Indre motivation er lyst-baseret motivation og øges ved en følelse af kompetence. Det vil sige, at f.eks. positiv feedback (ros) øger indre motivation, mens kritik mindsker indre motivation (Ryan & Deci, 2000). Derudover afhænger indre motivation af en følelse af valg, dvs. en oplevelse af, at lusten/viljen er autonom (Ryan & Deci, 2000).

Ydre motivation er motivation til at udføre handlinger, man ingen indre motivation har for. Denne motivation kan variere fra ikke-eksisterende til et aktivt personligt engagement (Ryan og Deci, 2000, s. 71).

Graden af motivation for ydre-motiveret adfærd afhænger, ifølge SDT, af i hvilken grad værdierne og regulering af handlingen er blevet internaliseret og integreret (Ryan & Deci, 2000).

Internalisering forstås som, ”*people taking in values, attitudes, or regulatory structures, such that the external regulation of a behavior is transformed into an internal regulation and thus no longer requires the presence of an external contingency*” (Gagné & Deci, 2005, s. 334). Internalisering er dermed, hvorvidt man er villig til at adoptere en værdi eller adfærd, og integration ”*refers to the further transformation of that regulation into their own so that, subsequently, it will emanate from their sense of self*” (Ryan & Deci, 2000, s. 71).

En central del af SDT er, at autonom motivation og kontrolleret motivation har forskellige underliggende processer og påvirker oplevelser forskelligt. Adfærd og motivation kan derfor klassificeres ud fra, hvilken grad af autonom eller kontrolleret motivation, der handles ud fra.

Indre motivation, det vil sige lyst-baseret motivation, er som udgangspunkt autonom. Ydre motivation kan derimod opdeles i fire underkategorier, der har varierende grader af kontrolleret eller autonom motivation afhængige af graden af internaliseringen og i hvor høj grad denne internalisering integreres i ens egne værdier og normer. Disse underkategorier er:

1. *External regulation*, hvor aktørerne udelukkende har kontrolleret motivation – dvs. aktørerne er motiveret af eksterne belønninger og kontrol. Adfærden/handlingen opfattes som udefra kontrolleret, og der er ingen internalisering (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005).
2. *Introjected regulation*, hvor aktørernes motivation er ”moderat kontrolleret motivation”. Her accepteres en regulering, men den accepteres ikke fuldt som ens egen. Aktørerne ses som ”kontrolleret” af reguleringen, idet aktørerne er motiveret af f.eks. selvværd eller ego forbundet med arbejde eller performance (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005).
3. *Identified regulation*, hvor aktørerne er ”moderat autonomt motiveret”. Aktørerne anser den påkrævede adfærd, som i overensstemmelse med deres personlige identitet og mål, og føler dermed en højere grad af handlefrihed og selvbestemmelse (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005).
4. *Integrated regulation*, hvor aktørerne er autonomt motiveret. Aktørerne anser den påkrævede adfærd, som i overensstemmelse med egne værdier og selvbillede, og føler dermed, at adfærden er selvbestemt. Gagné & Deci (2005) nævner som eksempel

sygeplejersker, der anser det at være sygeplejerske, som en central del af deres identitet (s. 35). Dette adskiller sig dog stadig fra indre motivation, idet adfærden er motiveret af at opnå et bestemt outcome fremfor at være lyst-baseret (Ryan & Deci, 2000).

Hermed ses, at jo mere internaliseret reguleringer er, jo mere autonomt opleves adfærd. Her skal påpeges, at det kan ske som en udvikling over tid, men dette er ikke ensbetydende med at aktører skal gennemgå alle stadierne for at opnå fuld internalisering (Ryan & Deci, 2000).

Jo højere grad af kontrollerende motivation, jo mindre engagement og ansvarsfølelse ses. Eksempelvis viste et studie af studerende, at *“the more students were externally regulated the less they showed interest, value, and effort toward achievement and the more they tended to disown responsibility for negative outcomes, blaming others such as the teacher”* (Ryan & Deci, 2000, s. 73).

Der er forskellige faktorer, der fremmer internalisering. Disse er: (1) *relatedness*, der er defineret som behovet for at føle tilhørsforhold og tilknytning til andre (Ryan & Deci, 2000). (2) følelsen af kompetence, det vil sige, at man er mere tilbøjelig til at internalisere reguleringer og værdier, hvis man oplever, at man kan forstå og leve op til dem. (3) oplevet autonomi, det vil sige, en følelse af vilje og kontrol. Ryan og Deci (2000) konkluderer dermed, at internalisering kun kan ske, hvis en person føler sig forbundet, kompetent og oplever kontrol.

Deci et al. (1994) opstiller tre kontekstuelle begivenheder, der fremmer integreret internalisering, altså at internaliseringen bliver integreret i ens egne værdier og normer. Disse er: (1) give et meningsfuld rationale (2) anerkend personens perspektiv (3) formidle valg fremfor kontrol.

For at integrere en regulering skal dermed personen forstå betydningen og rationale samt være i stand til at integrere dette med personens andre værdier (Ryan & Deci, 2000). Her er autonomi særligt vigtigt, da det tillader personen at transformere eksterne værdier ind i deres eksisterende værdier. En følelse af autonomi er dermed en meget vigtig faktor for at opnå fuld internalisering.

Endvidere viser forskning af Gagné, Koestner & Zuckerman (2000), at medarbejderes accept af en organisatorisk ændring stiger ved tilstedeværelse af de tre ovenstående faktorer, der skaber integreret internalisering.

Den øgede medarbejdermotivation, skyldes dermed, at internalisering sker, hvis en person føler sig kompetent, forbundet og oplever kontrol. Ved at opfordre til øget refleksion og ny meningsskabelse, kan det øge medarbejderes følelse af kontrol og fællesskab.

Endvidere viser SDT, at for at integrere en regulering skal medarbejderne forstå betydningen og rationalet samt være i stand til at integrere dette med egne værdier, hvilket threshold koncepter og meningsskabelse kan fremme. Den nye organisatoriske vision om bæredygtighed, som transformationsledelse og øget organisatorisk læring kan skabe, er dermed ligeledes vigtigt ift. medarbejdermotivation.

6.2.3. Introduktion af threshold koncepter for medarbejderne

Modellen starter med introduktionen af et threshold koncept for medarbejdere. Ledelsen skal her præsentere en begrundelse for den bæredygtige omstilling, der samtidig skaber ny viden for medarbejderne. Threshold koncepter har potentialet til at skabe et væsentligt skift i en persons eksisterende viden og personlige holdninger (Davies & Mangan, 2007; Wright & Hibbert, 2015).

Threshold koncepter kan på denne måde skabe et paradigmeskift i medarbejdernes bæredygtighedsforståelse. Ledelsen skal dermed skabe et brud på medarbejdernes nuværende virkelighedsforståelse for at ændre deres meningsskabelse. Threshold koncepter anses som særligt egnet til dette, idet threshold koncepter, som beskrevet tidligere, skal ses som konceptuelle ændringer frem for viden, der bygger ovenpå en eksisterende forståelse. Threshold koncepter fremmer dermed ny meningsskabelse, idet den tidligere viden skal omarbejdes ind i den nye forståelse (Davies & Mangan, 2007).

Det er vores opfattelse, at der, i forbindelse med interviewene omkring den praktiske anvendelighed af modellen, var flere, der begyndelsesvist misforstod begrebet threshold koncepter. Det skyldes, at det først blev forstået mere som et initiativ, man skulle viderekommunikere (f.eks. forklare betydning af indførslen af affaldssortering). Threshold koncepter skal nærmere ses som ny viden, der kan føre til et nyt perspektiv ved at udfordre den etablerede meningsskabelse.

Nedenstående citat er et konkret eksempel på et threshold koncept. Her skal påpeges, at citatet stammer fra en artikel om transformationsledelses indflydelse på virksomheders tilbøjelighed til at arbejde med CSR. Artiklen hverken arbejder med eller nævner threshold koncepter, og det er derfor vores egen fortolkning, der anser konceptet “*imagine - War on AIDS*” som et threshold koncept for medarbejderne.

During the first day, the CEO and other speakers provided details on the new strategy and engaged in a variety of discussions. By mid-afternoon, it was clear that the CEO was not fully connecting to the group. He changed gears and started talking about how the new strategy would help the company contribute to the global fight against AIDS.

He started this section by a slide showing the word IMAGINE. Then he talked about how the war against AIDS could benefit from the new strategy even though the company is not in the medical field at all.

The impact of the five-minute talk about AIDS was eye opening. The mood of the group showed a discernable change. Managers started showing a stronger interest in the topic. During all formal and informal discussions that evening and the next two days, many references were made to the battle against AIDS. Upon completion of the retreat, the participants rated the discussion about AIDS as one of the highlights of the retreat (Waldman, Siegel & Javidan, 2006, s. 1710)

Citatet viser, hvordan den nye præsentation af strategien, som et “våben mod AIDS” (threshold koncept), skabte en ny forståelse for medarbejderne, der øgede deres interesse og motivation for strategien.

Threshold koncepter kan ligeledes ses i Rogers’ artikel (2012), der opstiller forskellige arketyper ift. bæredygtigheder i organisationer. Artiklen inddrager kvalitative interviews for at afprøve tesen om arketyper, og her nævnes det, at flere af disse interviewpersoner kunne identificere specifikke øjeblikke, der førte til en ændret tankegang, og permanent ændrede sin professionelle adfærd. Dette mener vi ligeledes er et empirisk eksempel på, hvad der kan ses som et threshold koncept, idet en specifik begivenhed har ført til en permanent ændret forståelse og adfærd.

Betydning af transformationsledelse i en bæredygtig omstilling

Eftersom ledelsen er ansvarlig for præsentationen af et koncept, der kræver en omstrukturering af eksisterende viden, værdier og normer, vil det skabe en øget legitimitet ift. åbenhed overfor nye ideer. Det er vigtigt, at denne mentale åbenhed bliver bibeholdt i organisationen, se nedenstående punkter om adfærdsændringer og organisatorisk læring. Vi har derfor ligeledes fokus på vigtigheden af *intellectual stimulation transformationsledelse* (IST).

Som beskrevet i litteraturstudiet handler dette om, at lederen inspirerer til, at der stilles spørgsmålstejn ved de vante normer, og der kan skabes nye og innovative metoder (Eide et al., 2020).

Vi mener derfor, at threshold koncepter er nært beslægtet med IST, idet ledelsens motivation for præsentation af threshold koncepter bunder i et ønske om ændret forståelse og en omstrukturering af tidligere værdier, normer og viden. Her er de nærmeste lederes daglige ledelse afgørende for opretholdelsen af en mental åbenhed ved medarbejderne, da det er deres ledelsesstil, der er mest synlig for disse. Det vil sige, at hvis topledelsen har et mål om

IST, men mellemlederne ikke formår at understøtte dette, vil det have en meget negativ effekt, da medarbejderne ikke vil opleve denne ledelsesstil (Graves, Sarkis & Zhu, 2013).

En nyere metaanalyse af empirisk forskning om ledelsesstil, kreativitet og innovation på arbejdspladser fandt, at intellectual stimulation er blevet fremhævet som vigtigt for innovation. Desuden kan det have en positiv indvirkning på medarbejderes evne til at håndtere udfordringer: ”by providing intellectual stimulation, leaders can encourage followers to adopt generative and exploratory thinking processes that are likely to support and stimulate employees to contend with unusual challenges and problems” (Hughes, Lee, Tian, Newman & Legood, 2018, s. 553).

Graves et al. (2013) benytter begrebet *environmental transformational leadership* til at beskrive transformationsledere, der har et fokus på bæredygtighed. Graves et al. (2013) og Graves & Sarkis (2018) viser, at *environmental transformational leadership* har en positiv påvirkning på medarbejderes villighed til aktivt at arbejde med bæredygtighed samt på medarbejdermotivation.

Vi vurderer, at deres forskning ligeledes kan benyttes til at beskrive effekten af IST på ovenstående variabler (aktiv involvering i bæredygtig omstilling og medarbejdermotivation), idet nøglekarakteristika ved *environmental transformational leadership* er et vedvarende fokus på kommunikation om bæredygtighed samt opfordring af medarbejdere til at stille spørgsmålstejn ved antagelser om bæredygtighed og overveje nye ideer til løsning af disse problemer. Dette mener vi ligger meget i tråd med vores anbefalinger af, hvordan ledere skal benytte IST og threshold koncepter til at fremme en bæredygtig omstilling.

Li et al. (2020) undersøgte effekten af *green transformational leadership* på ”grøn kreativitet”, defineret som ”udvikling af originale og brugbare grønne ideer vedrørende grønne produkter, praksisser eller service” (oversat fra s. 1). Li et al. (2020) fandt, at grøn transformationsledelse øger grøn kreativitet både direkte og gennem en påvirkning på medarbejders *green intrinsic motivation*, defineret som ”the love, passion or interest for green and pro-environmental behavior that is driven by internal drive or rewards” (s. 3).

De skriver om grøn transformationsledelse, at:

GTRFL, through vision, charisma, and inspirational motivation, provide meaning for environmental tasks. For instance, encouragement and recognition by leaders increase the interest and eagerness to focus on their green assignments, and through intellectual stimulation, leaders raise the curiosity level of the subordinates to explore various dimensions of environmental issues with more zeal (Li et al., 2020, s. 3)

Vi mener derfor også, at denne “udgave” af transformationsledelse kan sammenlignes med vores anbefaling af anvendelsen af intellectual stimulation transformationsledelse grundet fokuset på kommunikation og en direkte henvisning til intellectual stimulation som redskab.

Her vil vi påpege, at første del af citatet (“vision”, “charisma” og “inspirational motivation”) sandsynligvis henviser til andre underkategorier af transformationsledelse. Det er eksempelvis *charismatic/idealized influence*, beskrevet af Bass (2015), udvikleren af transformationsledelsesteorien, som “*has my trust in his or her ability to overcome any obstacle*” (s. 367) eller *inspirational motivation*, beskrevet som “*uses symbols and images to focus our efforts*” (s. 367).

Vi har dog valgt ikke at fokusere på disse typer af transformationsledelse, idet en metaanalyse af empiriske studier viser, at intellectual stimulation har mere positiv indflydelse på innovation, og dermed nytænkning, end andre typer transformationsledelse (Hughes et al., 2018).

Endvidere undersøgte Waldman et al. (2006), hvorvidt en karismatisk leder, grundet en øget sandsynlighed for moralsk lederskab, øgede virksomheders tilbøjelighed til at arbejde med CSR. De fandt intet forhold mellem karismatisk ledelse og arbejde med CSR. Afslutningsvist arbejder vi med at skabe en ny meningsskabelsesproces for medarbejderne gennem IST med brug af threshold koncepter som redskab, og de tre andre typer af transformationsledelse som defineret af Bass (2005) (*individualized consideration*, *charismatic/idealized influence* og *inspirational motivation*), vurderes mindre relevante for dette formål.

Her skal dog påpeges, at gennem vores fokus på kommunikation og meningsskabelse læner vi dog i nogen grad tæt op af inspirational motivation transformationsledelse.

Vi mener, jf. ovenstående empiriske resultater, derfor, at intellectual stimulation transformationsledelse er en nyttig og nødvendig ledelsesstil i en bæredygtig omstilling, og at anvendelsen af threshold koncepter understøtter denne ledelsesstil.

6.2.4. Ny viden/nyt perspektiv og heraf nyt handlingsmønstre

Den ændrede ledelsesstil og adfærd vil gøre det legitimt for medarbejderne at være nysgerrige og åbne overfor nye muligheder. Medarbejdernes ændrede meningsskabelse vil medføre opbyggelse af ny viden og nye perspektiver. Dette skift medfører ændringer i medarbejdernes handlinger, fordi det modificerede verdenssyn medfører nødvendigheden af nye handle-mønstre (Wright & Hibbert, 2015; Montiel et al., 2020). “*If the “world” is seen anew, the way in which one should think and act must also change*” (Wright & Hibbert, 2015, s. 444).

Endvidere henviste vi i litteraturstudiet til fænomenet social learning, hvor ansatte lærer hvilken adfærd, der forventes (og belønnes) gennem observering af lederes adfærd (Brown et al.,

2005). Vi benytter denne teori til at forklare betydningen af både topledelsens - og mellemlederes rolle i en bæredygtig omstilling, og hvordan denne adfærd kan bidrage til et ændret (eller uændret) handlingsmønster for medarbejderne. Vi henviser fremadrettet dog til teorien som social kognitiv teori, idet forfatteren af teorien (Albert Bandura) selv efterfølgende har omdøbt teorien (Bandura, 1986).

Omdøbelsen af teorien skyldes en forvirring i litteraturen, hvor teorien i høj grad blev betragtet som en læringsteori. Bandura (2012) skriver dog, at *“It not only addressed how people acquire knowledge and competencies but also how they motivate and regulate their behavior and create social systems that organize and structure their lives”* (s. 349). Bandura argumenterer dermed for, at teorien er meget bredere end “blot” en læringsteori.

Bandura (2012) skriver om rollen af menneskelig handlekraft i den sociale kognitive teori, at *“[...] personal agency operates within a broad network of sociostructural influences. In these agentic transactions, people create social systems and the practices of social systems, in turn, influence personal development and functioning”* (s. 349). Bandura mener dermed, at den menneskelige handlefrihed er begrænset af sociale strukturer, der er både skabt af og skaber menneskers identitet og handling. Den sociale kognitive teori er dermed bygget på det samme princip, der ligger til grund for internalisering i Berger & Luckmanns socialkonstruktivisme (1967), og Chuang (2021) sidestiller endda teorien (den sociale kognitive teori) og socialkonstruktivisme.

Eftersom dette studie har en klar orientering mod socialkonstruktivisme i vores epistemologiske forståelse, er den sociale kognitive teori dermed tæt forbundet med de grundlæggende tanker, der sætter rammevilkårene for modelopbyggelsen.

Social kognitiv teorien benyttes dog som en selvstændig teori (adskilt fra internalisering), idet den kan bidrage med en øget forståelse for, hvordan ledere kan skabe adfærd og værdier, der “nemmere” bliver internaliseret og imiteret af medarbejderne. Det skyldes, at en del af den sociale kognitive teori er en fire-trins model, ”observational learning”, der forklarer de processer, der afgør, hvorvidt en given adfærd bliver “overtaget” - i dette tilfælde, hvorvidt lederens mål om en mere bæredygtig adfærd og dermed kultur, bliver overtaget af medarbejderne (Kempster & Parry, 2014). De fire processer er:

1. *Opmærksomhed*. Det er afgørende, at medarbejderne er opmærksomme på den ændrede adfærd og konsekvenserne af den. Det vil sige, at før man kan imitere en adfærd, skal man først opdage adfærden. Her skal en præsentation af målet om en bæredygtig omstilling - som foreslået i vores model - sikre, at medarbejderne bliver opmærksomme på, at organisationen har et fokus på dette, og dermed selv blive mere

opmærksomme på adfærd, der enten er i tråd med eller går imod den nye organisatoriske retning.

2. *Fastholdelse*. Adfærden skal huskes, og ikke blot lægges mærke til. Her er princippet, at adfærd, der er bemærkelsesværdig, ikke nødvendigvis er adfærd, der huskes i længere tid. Det er derfor nødvendigt at fastholde opmærksomheden på denne adfærd for at det kan imiteres. Det er derfor ligeledes nødvendigt, at topledelsen og mellemledelse har et løbende fokus på bæredygtighed således, at medarbejderne bliver mindet om og husker vigtigheden af denne adfærd. Endvidere kan der argumenteres for, at succesfuld brug af threshold koncepter vil skabe et vedvarende fokus på dette, idet en af de fem karakteristika af threshold koncepter er, at den nye forståelse opnået gennem threshold koncepter ikke kan glemmes eller ignoreres grundet den dybere forståelse af emnet (Wright & Hibbert, 2015).
3. *Reproduktion*. Dette dækker evnen til at reproducere adfærd som vi observerer. Vi lægger mærke til meget adfærd - og dermed både adfærd, der er imiterbar, og adfærd som vi værdsætter, men ikke nødvendigvis har evnen til selv at genskabe. Det er derfor vigtigt, at ledelsen har fokus på en ændret adfærd, der er opnåelig for medarbejderne. I vores model, er der derfor fokus på IST, hvor ledelsen gennem adfærd lærer medarbejderne at stille spørgsmålstejn ved de vante rutiner, og viser at nye ideer, initiativer og perspektiver bliver værdsat og lyttet til.
4. *Motivation*. Dette dækker motivation til at udføre adfærden. Her lægger medarbejderne mærke til de positive og negative konsekvenser for individer, der udfører adfærden. Det er derfor vigtigt, at ledelsen har fokus på positiv respons på mere bæredygtig adfærd. Dette er især gældende for "first-movers" blandt medarbejderne, da dette vil være den mest direkte og iøjnefaldende spejling for andre medarbejdere.

Den ændrede adfærd kan lede til øget læring, idet "*Learning leads to new intuitions and concepts in human, and it often happens that we are affected by actions, and identify and correct mistakes: Learning is a process through which science is created by the change in experience*" (Saadat & Saadat, 2016, s. 220).

Det vil sige, at læring (threshold koncepter og den sociale kognitive teori, hvor man lærer gennem observation af adfærd) fører til en ændret adfærd, som efterfølgende ligeledes fører til ny læring.

6.2.5. Øget organisatorisk læring

Der er i den gennemgåede litteratur en enighed om, at god ledelse er nødvendig for en succesfuld omstilling til bæredygtighed, idet god ledelse er nødvendig for at skabe en

læringskultur, der muliggør bæredygtig læring (Duarte, 2017). Gennem IST ledelsesstilen skaber man en organisatorisk åbenhed overfor nye mentale modeller og kollektiv læring. Med et fokus på bæredygtighed kan man samtidig øge medarbejderes indre motivation for bæredygtighed (Li et al., 2020) og medarbejderes villighed til aktivt at indgå i en bæredygtig omstilling (Graves et al, 2013; Graves & Sarkis, 2018). Dermed kan man skabe en delt vision om bæredygtighed blandt de ansatte. Således kan organisationen anses som en lærende organisation ifølge Duarte, der mener, at den lærende organisation kan defineres ved en delt vision for fremtiden, åbenhed for nye mentale modeller og et engagement til kollektiv læring (Duarte, 2017, s. 564).

Wasiluk (2013) argumenterer desuden for, at den intellektuelle kapital i organisationen kan øges, såfremt man anvender den viden og de kompetencer, som man allerede har, og fokuserer energien mod et konkret mål (i dette tilfælde bæredygtig udvikling). Denne holdning ses ligeledes ved Aşcı, Tan, & Altıntaş (2016), der skriver, at *“prior to forming mental models, individuals need to have a purpose. An optimal mental model needs to be constructed while dealing with the purpose in question”* (s. 3).

Dermed bliver organisationens know-how inden for bæredygtighed til et konkret værktøj mod en mere bæredygtig organisation, og samtidig udvides denne vidensbank kontinuert. Dette ses ligeledes i Jamali (2006): *“As an organization addresses problems of sustainability, it builds a culture that becomes the repository for lessons learned”* (s. 818).

Organisationens fremsynethed og proaktivitet er afgørende for at kunne opbygge en bæredygtig og lærende organisation. Ifølge Ramirez (2012), kræver det, at man er i stand til, at *“[...] reflect not only on the effectiveness of the routines they perform to deal with day-to-day demands from the environment but also reflect on the effectiveness of the routines to face an environment that keeps changing”* (s. 67). Evnen og muligheden for at kunne reflektere over hverdagens udfordringer, og den måde man er vant til at gøre tingene på, er centralt for opbygningen af en lærende organisation.

Den øgede medarbejdermotivation, IST og opbyggelsen af en lærende organisationskultur kan skabe et øget antal bottom-up initiativer fra de ansatte (Eide et al., 2020). Hvis disse initiativer bliver anerkendt og fulgt op på af ledelsen, vil dette igen føre til yderligere læring samt øget motivation blandt de ansatte, da det kan skabe en øget følelse af kontrol, anerkendelse og kompetence.

Miljøets dynamiske og komplekse tilstand medfører et behov for double-loop læring for at vurdere og afprøve effekten af nye processer og rutiner. Ved double loop læring er pointen netop, at man går tilbage til de forudfattede antagelser og værdier, der ligger til grund for måden man gør ting på. Har disse ændret sig, eller bør disse ændre sig, så er man også nødt

til at se på den måde man gør ting på (Ramirez, 2012; Hermelingmeier & von Wirth, 2021). Dermed understøtter behovet for double-loop learning i en bæredygtig omstilling netop behovet for IST, hvor et grundlæggende princip ligeledes er at stille spørgsmålstegn ved det vante.

Hermelingmeier & von Wirth har opstillet en læringstypologi ift. Dyllick & Muffs (2016) bæredygtighedstypologier. Ved den højeste grad af bæredygtighed i virksomheder, betegnet som “True Sustainability”, mener Hermelingmeier & von Wirth (2021) dog ikke at double-loop læring er tilstrækkelig. Denne grad af bæredygtighed kræver deuterio læring.

Dette stadie går dermed et skridt dybere, hvad angår læring end hhv. single loop og double loop læring, da deuterio læring kræver, at læringseffekten forankres organisatorisk. Det vil sige, at man formår at generalisere og drage paralleller fra sine single loop og double loop læringer, eller med andre ord, man opbygger en erfaringsbaseret læring om, hvordan man lærer (Argyris & Schön, 1996; Jørgensen, 2011). For at dette kan lade sig gøre, er man nødt til at være bevidst om hvordan, hvornår og hvorfor man lærer. Dette kaldes derfor ofte “at lære at lære”.

Hermelingmeier & von Wirth (2021) kritiserer dog samtidig double loop og deuterio læring for generelt ikke at have et bestemt fokus. De argumenterer for, at deres anvendelse af deuterio læring beror sig på, at virksomheder aktivt påtager sig et fokus på bæredygtighedsudfordringer. Kendetegnet for Hermelingmeier & von Wirths (2021) forståelse af deuterio læringen, er dermed det eksplicitte fokus på en retning for læringen, “*In this context, deuterio learning refers to an explicit responsiveness of an organization that not only adapts to but that actively takes on sustainability challenges in its environment*” (s. 8). Emnet “bæredygtighed” bliver dermed omdrejningspunktet for fremtidig organisatorisk læring.

Dermed deler Hermelingmeier & von Wirth (2021) holdning med Wasiluk (2013) og Aşcı et al. (2016) om, at man gennem en fokusering af retningen mod tilegnelse af viden kan opnå en dybere viden end hvis man ikke havde et bestemt fokus for læring.

Vi mener dermed, at det eksplicitte fokus på bæredygtighed koblet sammen med threshold koncepter og IST skaber rammen for en lærende organisation. Dette muliggør et øget organisatorisk fokus på double-loop læring med fokus på bæredygtighed, hvilket af flere forskere anses som nødvendigt i en bæredygtig omstilling.

Endvidere mener vi, at virksomheder skal have et eksplicit fokus på at øge deres læringskapacitet - dvs. deuterio læring. Her skal man løbende i en bæredygtig omstilling lære af sine single-loop og double-loop læringsprocesser, således at man kan effektivisere den organisatoriske læring gennem en øget forståelse af, hvordan man kan udfordre og ændre sine

forudantagelser. Med andre ord skal man opbygge en erfaringsbaseret læring af sine egne læringsprocesser.

6.2.6. Opbyggelse af en bæredygtig læringsorganisation

Som det ses ved mange af de begreber, der fremgår af dette studie, anvendes også organisatorisk læring og læringsorganisation ofte synonymt, og kan dermed skabe forvirring. Ifølge Tsang (1997) anvendes begrebet organisatorisk læring til at beskrive de organisatoriske aktiviteter, der forbindes med læring, mens læringsorganisationen (eller den lærende organisation) refererer til "*a particular type of organization in and of itself*" (s. 75).

Gennem den øgede organisatoriske læring og medarbejdermotivation, kan organisationen transformere sig til en bæredygtig læringsorganisation. Duarte definerer dette som "*an organization that systematically produces knowledge and information to address environmental problems*" (Duarte, 2017, s. 567). Denne definition har dog et stort fokus på de miljømæssige udfordringer, og synes dermed at undvige den holistiske tilgang som vi har forsøgt at advokere for i dette studie. Jamali (2006) definerer en læringsorganisation som: "*It is an organization in which members are collectively engaged in identifying and solving problems, enabling the organization to continuously change and improve*" (s. 814). Inspireret af både Duarte og Jamali opstilles definitionen af en bæredygtig læringsorganisation som:

En bæredygtig læringsorganisation er en organisation, der producerer og anvender viden og information til at identificere, adressere og løse bæredygtige udfordringer, med hensyntagen til både eksterne og interne økonomiske, sociale og miljømæssige aspekter

Ifølge Tsang (1997) sker organisatorisk læring løbende, og er en kontinuerlig proces, fordi forandringer uden for organisationen ligeledes sker kontinuerligt. Dermed skabes løbende ny viden, der kan føre til nye threshold koncepter, og en kontinuerlig opnåelse af dybere viden, og deraf et forøget antal medarbejderinitiativer mod bæredygtig transformation.

6.2.7. Opsummering

Som det ses i ovenstående, kan threshold koncepter være udgangspunktet for at skabe top-down bæredygtighedsinitiativer, der resulterer i bottom-up initiativer, øget medarbejdermotivation, en øget organisatorisk læring samt en lærende organisationskultur. Threshold koncepter anses dermed som en katalysator for den organisatoriske ændring. Endvidere ses, at IST understøtter en mental åbenhed over for forandringer og nye perspektiver samt, at den sociale kognitive teori understøtter anvendelse af IST og viser, hvordan adfærdsændringer kan brede sig gennem en organisation. Dette skaber en øget organisatorisk læring, som gennem et eksplicit fokus på læring om bæredygtig understøtter den bæredygtige omstilling og opbyggelsen af en bæredygtig læringsorganisation.

Nedenstående tabel 2 viser en kort opsummering af de forskellige punkter, den teoretiske baggrund for disse, og de vigtigste punkter.

Tabel 2 - Opsummering af model 2

	Teoretisk baggrund	Kræver	Nøgleord	Medfører
Threshold koncepter og ledelse	Threshold koncepter Intellectual stimulation transformationsledelse (IST)	Klar formidling, mellemledere og topledelse skal bruge IST ledelse	Brud på nuværende forståelse, ny meningsskabelse, permanent ændret forståelse, øget refleksion, mental åbenhed	Legitimering af mental åbenhed, ny meningsskabelse, udfordring af status quo
Nyt handlingsmønster	Threshold koncepter Social kognitiv teori	Internalisering af ny viden, opmærksomhed, fastholdelse reproduktion, motivation	Ny viden kræver nyt handlingsmønster, social kognitiv teori, observational learning	Nyt handlingsmønster, adfærd spredes gennem organisationen
Organisatorisk læring	Single loop, double loop og deuterio læring Bæredygtig læringsorganisation	Delt vision for fremtiden, åbenhed for mentale modeller, engagement til læring	Fremsynethed, proaktivitet, refleksion, single-double og deuterio læring	Skabelsen af en bæredygtig læringsorganisation
Motivation	Self-Determination Teori (SDT)	Relatedness, kompetence, autonomi, meningsfuldt rationale, anerkendelse af personens perspektiv, formidling af valg fremfor kontrol	Konstituerer og konstitueres af processerne	Øget medarbejdermotivation og engagement

Kilde: Egen tilvirkning

7. Evaluering af modeller

I dette afsnit ønsker vi at evaluere modellerne. Vi vil diskutere udfordringerne ved både forståelse og anvendelighed af de udviklede modeller med udgangspunkt i de udførte interviews.

Det skal påpeges, at målet med interviewene ikke var en modeltestning, men derimod at få konstruktiv kritik og øvrig relevant feedback.

Afslutningsvist diskuteres betydning af samfundskulturen ift. anvendelsen af modellerne, da kritisk realisme er kontekstbevidst.

7.1 Evaluering af Model 1

Formålet med denne model var, som tidligere beskrevet, at skabe en forståelse for forskellige stadier af bæredygtighed. I forhold til brugen af modellen i praksis, er formålet at ledere kan konfrontere egen bias og egen bæredygtighedsforståelse inden de begynder at arbejde videre med en organisatorisk ændring.

Modellen vurderes derfor ud fra følgende:

1. Konstruktiv kritik og andet feedback
2. Formår modellen, at få ledere til at reflektere over egen bias og bæredygtighedsforståelse?

De to punkter gennemgås i nedenstående og der konkluderes på responsen på modellen ift. hvorvidt vi har opnået vores mål med modellen.

7.1.1. Konstruktiv kritik og andet feedback

I dette punkt vurderes, hvorvidt modelopstilling og design var forståeligt for informanterne. Derudover vurderes, om informanterne var enige i de opstillede stadier og i hvilken grad de anså modellen som anvendelig. Derudover fremhæves øvrige relevante inputs fra interviewene.

Der var generelt forståelse for de forskellige stadier i modellen og hvordan den var opbygget. Særligt informanterne fra de første to interviews, Jesper Panduro (2021) og Henrik Carstensen (2021), havde en stor forståelse for, og enighed med, modellens opbygning og stadier, hvorimod Thomas Uhd (2021) var lidt mere kritisk, særligt ift. modellens ”endemål”.

Nogle af informanterne havde enkelte kritikpunkter til selve formuleringerne af stadierne. Ligeledes erfarede vi, at der skulle lægges mere arbejde i at navngive de forskellige stadier, både af hensyn til forståelsen samt for at gøre modellen lettere at forklare og henvise til.

Generelt var der stor enighed om de første stadier af modellen (stadie 1-3). Med dette menes, at virksomhederne starter ud med at overholde lovgivning og reguleringer i samfundet. Desuden mener alle de adspurgte, at compliance kan være en kickstarter eller katalysator for at arbejde med flere bæredygtige initiativer: *“Compliance kan sagtens være en kickstarter for det”* (Panduro, 2021).

I interview 2, udtaler Henrik Carstensen (2021) følgende om FN's 17 verdensmål: *“Så det er kommet for at blive og det har været medvirkende til at skubbe os rigtigt godt i gang, helt klart”*. Thomas Uhd erklærer at, *“[...] der er ikke nogen tvivl om at afsættet for de fleste er, at man overholder den regulering der nu engang er. Og det skal der være 2 streger under”* (Uhd, 2021). At compliance kan være katalysator for flere bæredygtige initiativer, gengives også i litteraturen (Holton, Glass, & Price, 2010; Mashele & Chuchu, 2018; Weerts, Vermeulen, & Witjes, 2018).

Et casestudie af Holton et al. (2010) viser, at virksomheder, der startede med at overholde lovgivning og retningslinjer inden for deres branche, udviklede deres virksomheder til at arbejde yderligere med bæredygtighed: *“by adopting a compliance approach to managing for sustainability, characterised by the development of management systems and continuous performance improvement cultures, there was evidence of the four companies studied having progressed naturally to this phase of corporate sustainability”* (Holton et al., 2010, s. 156).

Selvom vores studie ikke har fokuseret på virkningen af offentlige indgreb, såsom reguleringer og lovgivning ift. bæredygtighed, er der en klar indikation på, at denne type tiltag kan være en effektiv måde at få organisationer til at begynde på en bæredygtig udvikling, der kan resultere i at organisationer bevæger sig op på højere stadier af bæredygtighed.

Jesper Panduro (2021) stiller spørgsmålstegn ved, hvem der egentligt skal bestemme, hvad der er godt nok, når det kommer til bæredygtighed. Dette skal ses ift. at vi definerer et endemål for bæredygtighed: *“Hvem skal beslutte det? Og hvem bliver den ultimative dommer? Det er jo os alle 3, der bliver de ultimative dommere, om vi har lyst til at interagere med en virksomhed”*. Her giver han også indirekte udtryk for, at han tror, at folk vil vælge virksomheder fra, hvis ikke de arbejder med bæredygtighed.

Thomas Uhd (2021) pointerer ligeledes, at han var kritisk ift. slutstadierne (stadie 4-5). Det skyldes, at han var meget usikker på, hvorvidt det endegyldige mål er det *outside-in* perspektiv på bæredygtighed som vi foreslår. Thomas Uhd anerkendte, at det kunne være målet, men mente ikke det var målet for alle virksomheder. Qua de mange forskellige definitioner og udviklingsmodeller, der allerede findes af bæredygtighedsbegrebet, anerkender vi, at det ikke blot er en mulighed, men et faktum, at endemålet for arbejdet med bæredygtighed er forskelligt fra virksomhed til virksomhed. Dette er netop en af de udfordringer vi har identificeret – dvs. den manglende fælles forståelse for bæredygtighed medvirker til, at der bliver arbejdet meget diffust med bæredygtighed, og at målet ift. bæredygtighed vil være forskelligt for organisationer.

Der var altså uenighed ift. ”slut-stadiet” i udviklingsmodellen, hvor især Thomas Uhd kritiserede, at det sandsynligvis ikke var slut-målet for mange organisationer. Som skrevet i

ovenstående, er vi naturligvis bevidste om, at organisationer har forskellige ideer om hvad ”sand bæredygtighed” er. Vi mener dog, at det er vigtigt at definere et slut-stadie med et outside-in perspektiv på bæredygtighed.

Vi er bevidste om, at dette stadie sandsynligvis ikke er et mål, der eksisterer i mange virksomheder, idet det repræsenterer et paradigmeskift fra den vante kultur i erhvervslivet og kræver en afvisning af et vækst- og profitmaksimerende perspektiv. Som nævnt tidligere, er realiteten dog, at på trods af et stigende fokus på bæredygtighed i erhvervslivet, ses ingen forbedringer ift. den globale virkelighed (Dyllick & Muff, 2016; Ergene et al, 2020). Som Ergene et al. (2020) skriver:

The environmental and social problems that it (corporate sustainability) is designed to address have worsened on a global scale. Climate change and the attendant emergence of the Anthropocene (IPCC, 2019) coupled with growing income inequality are two overriding systemic problems that are reaching epidemic proportions which the current dominant political economy seems unable to address (s. 5)

Vi mener dermed, at det er nødvendigt med et paradigmeskift i bæredygtighedsforståelsen. Eftersom et af hovedformålene med denne model er at skabe refleksion hos ledere, mener vi derfor, at det er nødvendigt at inkludere dette stadie. Dette skyldes, jf. ovenstående, at vi mener, det er nødvendigt med en mere radikal tilgang til bæredygtighed og bæredygtig udvikling – dvs. en afvisning af managerial tilgangen – for at skabe positive ændringer. Endvidere mener vi, at det er nødvendigt, at ledere bliver konfronteret med deres egne antagelser, og introduceret for andre bæredygtighedsforståelser. Som Ergene et al. (2020) skriver, “*Unfortunately, our prevalent discourses and practices around sustainability carry such political and economic premises, and they limit our abilities to think and act outside of existing approaches*” (s. 2). Det vil sige, at den kritiske tilgang til bæredygtighed og dermed en afvisning af det eksisterende økonomiske paradigme kan fremstå fremmede for lederne, idet deres verdenssyn kan afgrænse dem for selv at anse dette som et muligt mål. Ideen kan dermed virke radikal for ledere, men vi mener det er nødvendigt for at skabe refleksion og forståelse for andre tilgange.

Der er stor enighed i interviewene om, at bæredygtighed er en bred størrelse, omend de mener, at nogle aspekter af bæredygtighed kan være vigtigere for nogle virksomheder end andre. Her tænkes der særligt på Aalborg Portland, der er en stor udleder af CO₂, og derfor er nedbringelsen af netop CO₂ også den altoverskyggende prioritet for virksomheden, og andre dimensioner af bæredygtighed nedprioriteres derfor.

Endvidere mener Henrik Carstensen (2021) og Thomas Uhd (2021), at for at det skal give mening for ledere og medarbejdere, er man nødt til at arbejde med de aspekter af bæredygtighed, hvor man rent faktisk mener, at man har mulighed for det, og kan yde indflydelse på det. Her snakker Henrik Carstensen om, at på trods af, at man støtter op om samtlige af FN’s 17 verdensmål, så vil det f.eks. ikke give mening for Grenaa Havn at beskæftige sig med at “*redde fattigdommen i verden eller afskaffe sulten*” (Carstensen, 2021), da de ikke mener det er mål, man har mulighed for at gøre noget ved.

Her skal det noteres, at vi er bevidste om, at danske organisationer (som vores informanter repræsenterer) isoleret set, hverken er i stand til at skabe globale ændringer eller er hovedansvarlige for de nuværende globale problemer. Vi mener dog ikke, at dette kan medføre en ansvarsfralæggelse ift. organisationers arbejde med bæredygtighed. Som Jesper Panduro (2021) siger, *"vi kan jo ikke bare lige give kineserne skylden eller hvem man nu lige synes det er beejligt at sige, at de forurener mere"*. Af denne grund mener vi, at det er nødvendigt med en holistisk tilgang til bæredygtighed.

7.1.2. Formår modellen, at få ledere til at reflektere over deres antagelser bias og bæredygtighedsforståelse?

I dette punkt vil vi først søge at gøre informanternes bias eksplicit, og dermed starter vi med at diskutere deres tilgang ud fra en managerial eller kritisk forståelse. Herefter konkluderes det, hvorvidt vi mener modellen skaber refleksion ved informanterne ift. deres antagelser om bæredygtighed.

Alle tre er enige i, at bæredygtighed er vigtigt samt at det i stigende grad kommer til at fylde mere. Der ses dog en stor forskel i deres motivation for at arbejde med bæredygtighed.

Thomas Uhd (2021) siger eksempelvis, at *"... hele vores "license to operate", vores politiske legitimitet, og på sigt også vores forretningsmuligheder er bundet op på at vi får CO2'en bragt ned"*.

Henrik Carstensens (2021) svar ift. motivationen for at arbejde med bæredygtighed, at *"simpelthen for at få de her blåstempler, men også for at få muligheden for at udvikle forretningen, men også holde på nogle samarbejdspartnere [...] hvis ikke man har nogle processer omkring det, så kan vi ikke holde på kunderne"*.

Jesper Panduros (2021) svar var derimod, at *"[...] der siger min mor til mig: Husk at opføre jer ordentligt [...] Det har bare plantet sig hos mig og jeg genbesøger den med: DU skal opføre dig ordentligt. Punktum!"*.

Ligeledes ses stor forskel i, hvordan informanterne svarer på spørgsmålet, om hvorvidt bæredygtighed er en god forretning.

Thomas Uhd (2021) svarede, at *"det bliver det på et tidspunkt, men det er det faktisk ikke endnu"*. Han begrundede det med, at på trods af stor interesse for den nye og mere bæredygtige cementtype, så er der ikke et stort salg af den. Han udviste dog en stor tiltro til, at salget ville øges betragteligt i fremtiden.

Henrik Carstensen (2021) havde ligeledes fokus på det økonomiske potentiale: *"Det er det [...] hvis ikke man er på den her vogn og nok også kan bevise at man gør noget ved det og ikke kun taler om det, så kan man miste noget forretning"*. Der er altså stor fokus på, at det kan have negative forretningsmæssige følgevirkninger såfremt man ikke arbejder med og har fokus på bæredygtig. Han udtaler desuden at, *"Og jeg tror bare der kommer mere af det. Så det kan betyde at vi kan sikre at vi holder på vores kunder, men det kan også betyde at der kommer nye kunder til"*.

Jesper Panduro (2021) havde derimod en meget anderledes reaktion på spørgsmålet. Han svarede, at ”*jeg kan ikke lide at stille det op på den måde. Jeg synes at hvis du siger det på den måde så lugter det af greenwashing*”. Han havde en negativ reaktion på spørgsmålet og fulgte op med ordene: ”*Jeg synes lige ud sagt, at når du spørger om bæredygtighed og profit hænger sammen så synes jeg det er en piovammel tankegang*”.

Vi mener, som eksemplerne viser, at Henrik Carstensen og Thomas Uhd har en managerial tilgang, hvor man søger at indlejre bæredygtighed i de eksisterende aktiviteter og det eksisterende og dominerende paradigme om performance og profitmaksimering.

Vi mener derimod, at Jesper befinder sig mere i den kritiske tilgang. Han udtaler bl.a. at

*Den måde vi driver forretning på er ikke baseret på baggrund af en profitmaksimeringsbe-
regning. Den er baseret på hvordan vi synes en virksomhed skal drives ... Jeg har prøvet at
være sammen med nogen pga. profit. Vi vil være sammen med mennesker fordi vi har et
værdifællesskab eller et interessefællesskab i stedet for. Så det har drevet os derhen (Pan-
duro, 2021)*

Vi måtte dog erkende i vores interviews, at modellen ikke formåede at skabe den tiltænkte refleksion hos de ledere (Henrik Carstensen og Thomas Uhd), der havde en managerial tilgang til bæredygtighed. Vi så altså ikke, at modellen skabte de søgte refleksioner ift. deres egen tilgang efter præsentation. Af denne grund har vi efterfølgende lavet flere ændringer på modellen for at gøre de antagelser, der eksisterer i hvert stadie mere eksplicite. Den revurderede model er modellen som fremgår af afsnit 6.1.

7.2 Evaluering af model 2

Formålet med modellen er at skabe en handlingsorienteret model, hvilket vi mener der er mangel på i den nuværende litteratur. Modellen vurderes derfor ud fra modelforståelse og anvendelighed på baggrund af informanternes kritik og øvrig feedback.

7.2.1. Modelforståelse og anvendelighed

Som beskrevet i indledningen til modelforklaringen, blev det klart under interviewene, at der skulle gøres mere ud af at forklare baggrunden for og betydningen af et threshold koncept, da dette let kan misforstås.

I forhold til, hvorvidt de 3 informanter kunne se modellen som et anvendeligt værktøj i praksis var billedet meget det samme som i den første model. Jesper Panduro og Henrik Carstensen var positivt stemt over for modellen, mens Thomas Uhd igen var mere kritisk. Jesper Panduro (2021) kunne se mange gode elementer i modellen. Han kom endvidere med inputs til, hvilke risici der var i nogle faser – han fokuserede især på, at det kan være svært at skabe mental åbenhed. Disse inputs er benyttet i afsnit 9, hvor vi opstiller nogle praktiske strategier ud fra modellen. Henrik Carstensen (2021) kunne let forholde sig til modellen, og mente, at

det i store træk var lig den måde de selv havde arbejdet med bæredygtighed på. Thomas Uhd (2021) var igen mere kritisk, idet modellen i høj grad handler om medarbejderinvolvering, hvilket han ikke mener, er vigtigt for at arbejde med bæredygtighed i Aalborg Portland. Han udtalte dog, at, *“Men for en kerneorganisation i en virksomhed, hvor det er vigtigt at have medarbejderne med, tror jeg egentligt modellen her den er relativt retvisende”* (Uhd, 2021).

Særligt interessant var det, at Henrik Carstensen fra Grenaa Havn, havde hyret eksterne konsulenter ind til at bistå arbejdet med bæredygtighed. I den forbindelse havde de nedsat en arbejdsgruppe, og afholdt workshops for netop at få hele organisationen med på omstillingen. *“Det er jo selvfølgelig ikke lige 100 % samme fremgangsmåde vi brugte, men ordene er det samme og tilgangen er det samme osv.”* (Carstensen, 2021). Vores model har altså store lighedstræk med den måde som Grenaa Havn i praksis har arbejdet med bæredygtighed på. Særligt medarbejderinvolvering samt at sørge for at de forstod ændringerne, pointerede Henrik Carstensen som noget de har gjort meget ud af.

Dermed var der i store træk enighed om, at modellen var anvendelig i praksis for organisationer, der forsøger at få medarbejderne involveret i den bæredygtige udvikling. Det blev dog synligt i interviewene, at vi skulle have et større fokus på vores formidling af modellen, da visse elementer let kunne misforstås. Af denne grund har vi efterfølgende lavet flere ændringer på modellen for at gøre den nemmere at forstå. Den revurderede model er modellen, der er præsenteret i afsnit 6.2.

7.3 Betydning af samfundskulturen

Det kan ikke ignoreres, at kritisk realisme er kontekst-bevidst. Modellerne er både skabt (af os) og bedømt (af vores interview-personer) i en dansk kontekst, og dermed i en Rhineland-ledelsestradition og en feminin kultur (se nedenstående). Dermed er det sandsynligt, at aktører ud fra denne kontekst vil vurdere modellerne anderledes end vores interview-personer, der overvejende var positive omkring deres anvendelse.

En af grundpræmisserne for modellernes anvendelighed i praksis er evnen til at skabe mental åbenhed. Det vil sige, at både ledelsen og medarbejderne skal være i stand til at omstrukturere deres viden og udfordre status quo. Dette er nødvendigt for at kunne ændre individuel og organisatorisk adfærd og skabe en bæredygtig læringsorganisation.

Der er nogle overordnede samfundsstrukturer, der kan betyde, at modellerne fungerer bedre i skandinaviske lande. Her tages udgangspunkt i Hofstedes kulturdimensioner, og ud fra disse kan de skandinaviske lande kategoriseres som de mest feminine kulturer i verdenen (Strand, Freeman & Hockerts, 2015). Feminine kulturer beskrives som:

Societies in which social gender roles overlap both men and women are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life. Conflict is considered to be best

solved through negotiation and compromise. Cooperation is seen positively, where the building of trust between stakeholders is highly valued (Strand et al., 2015, s. 12)

Ledelseskulturen i Skandinavien har derfor et fokus på, at opfordre til “*cooperation, consensus building, participation, power sharing, consideration of the well being of stakeholders beyond just shareholders or some narrowly defined constituency, humility, and trustworthiness*” (Strand et al., 2015, s. 12). Derudover har det skandinaviske erhvervsliv ikke en tradition for at gøre sig store bestræbelser for at undgå at tabe ansigt og det anses som noget negativt, at gøre overdrevne bestræbelser for dette (Strand et al., 2015).

Modellernes anvendelse i praksis afhænger af en mental åbenhed, og vilje til at indse/indrømme, at man har skiftet mening, er blevet klogere eller at tidligere metoder og rutiner ikke har været optimale. Derudover afhænger opbyggelsen af en læringskultur af, at man i organisationen (på alle niveauer) er konsensus-søgende, deltagende og åben over for ny læring.

Endvidere skal ledere turde igangsætte initiativer, der kan slå fejl samt være åben for diskussioner, hvor man ikke nødvendigvis har et godt svar. Ledere skal dermed også være villige til at fremstå fejlbare. En meget hierarkisk magt-struktur eller et fokus på ego kan dermed være hæmmende.

Vi vil argumentere for, at modellerne derfor er særlig anvendelige i feminine samfund. Dette skyldes ikke, at modellerne ikke er teoretiske ”korrekte” i konteksten af et maskulint samfund, men det anses som sandsynligt, at det vil være markant sværere at skabe forudsætningerne for refleksion og skabelsen af en bæredygtig læringsorganisation. Det skyldes, at i maskuline samfund anses konkurrence og aggression som positivt, og der er stadig et fokus på ”traditionelle” kønsroller, hvor ”*men are supposed to be assertive, tough, and focused on material success, and women are supposed to be more modest, tender, and concerned with the quality of life*” (Strand et al., 2015, s. 12). Vi vil argumentere for, at disse værdier vil være modstridende ift. den ledelsestil og mentale åbenhed modellerne har fokus på.

Eksempler på maskuline samfund er Japan og USA, og man ser også, at disse lande er underrepræsenteret ift. virksomheder med en god CSR-performance (Strand et al., 2015). Til sammenligning er de skandinaviske lande overrepræsenteret (Strand et al., 2015). Her skal ligeledes ikke ignoreres, at amerikanske organisationer befinder sig i en ledelsestradition efter Den Amerikanske Model, og dermed et fokus på shareholders. Der vil altså i maskuline samfund og samfund, der har en ledelsestradition efter Den Amerikanske Model, være behov for et større paradigmeskift end i f.eks. Danmark, da der vil være tale om en større kulturforandring ift. de dominerende værdier.

8. Teoretiske implikationer og begrænsninger

I dette afsnit diskuteres de teoretiske bidrag fra dette studie samt de teoretiske implikationer af disse. Endvidere diskuteres interessante fremtidige forskningsområder identificeret i studiet. Diskussion opdeles i en diskussion om model 1 og model 2.

8.1. Model 1

Som beskrevet i afsnit 2 mener vi, at en manglende fælles forståelse for bæredygtighed samt manglende forståelse af bias og bagvedliggende antagelser, kan bidrage til at forklare ”the big disconnect” (Dyllick og Muff, 2016). Det vil sige, det paradoks, at der har været stigende fokus på bæredygtighed i erhvervslivet såvel som i forskningen, men at dette ikke afspejles i den globale virkelighed, men f.eks. klimaforandring og indkomstulighed er forværret gennem de seneste år (Dyllick og Muff, 2016; Ergene et al., 2020).

Målet med denne model har derfor været at adressere disse udfordringer. Der er to teoretiske bidrag vi vil pege på som særligt væsentlige ved denne model: (1) behovet for et paradigmeskift i bæredygtighedsforståelse og (2) eksplicitte antagelser.

8.1.1. Paradigmeskift i bæredygtighedsforståelse

Som nævnt tidligere, kan tilgangen til bæredygtighed opdeles i managerial og kritisk, hvoraf de fleste akademiske artikler kan placeres i den manageriale tilgang (Ergene et al., 2020). Endvidere anser vi det som mest sandsynligt, at de fleste virksomheder stadig arbejder med et hovedfokus på profit og vækst – og dermed en managerial tilgang til bæredygtighed, jf. afsnit 2.2.

Vi argumenterer for, at det ikke er muligt at løse de globale udfordringer, bæredygtighed arbejder med, indenfor det paradigme, der har skabt og fortsætter med at skabe problemerne. Dette understøttes af Hildebrandt og Stubberup (2010), der skriver ”*Et problem kan ikke beskrives og løses med den tænkning, der har skabt det*” (s. 39). Vi argumenterer for, at en managerial tilgang til bæredygtighed netop er et forsøg på at indlejre bæredygtighed i det eksisterende paradigme, og dermed et forsøg på at løse problemer med den tankegang, der har skabt dem.

Derfor kalder vi på en mere radikal tilgang til at arbejde med bæredygtighed, således at virksomheder medvirker til at gøre en forskel og efterlade et positivt aftryk på verden. Disse ændringer er bl.a. inspireret af Dyllick & Muff (2016), Ergene et al. (2020) & Hermelingmeier & Wirth (2021), der ligeledes kalder på radikale ændringer i både tilgangen til at arbejde med bæredygtighed i praksis, men også i den akademiske forskning.

Skabelsen af bæredygtige praksisser er dermed mere end blot en ledelsesmæssig udfordring eller ændringer i de organisatoriske strukturer. Det handler om at ændre hele tankegangen omkring virksomheder, som netop eksemplificeres ved skiftet fra managerial til kritisk tilgang jf. Ergene et al. (2020).

Dette kalder desuden på yderligere forskning, særligt i forhold til anvendte metoder og de ontologiske og epistemologiske antagelser, der har været dominerende inden for feltet.

Ghoshal (2005) skriver, at *“as long as all the other courses continue as they are, a single, stand-alone course on corporate social responsibility will not change the situation in any way”* (s. 88).

Som citatet viser, er det et større problem end man måske først ville antage, at forskning om bæredygtighed generelt skriver sig ind i det dominerende paradigme, og dermed validerer det nuværende fokus på profit og vækst.

Ghoshal (2005) påpeger, at den dominerende teoretiske forståelse bliver undervist både til fremtidens ledere og medarbejdere, samt til nuværende ledere, der deltager i diverse lederkurser. Endvidere påpeger han, at selv aktører, der aldrig har fået undervisning i den teoretiske forståelse lærer den dominerende forståelse, eftersom: *“these theories have been in the air, legitimizing some actions and behaviors of managers, deligitimizing others, and generally shaping the intellectual and normative order within which all day-to-day decisions were made”* (s. 75). Dermed peger han på, at populær management teori påvirker virksomheders og aktørers adfærd: *“A management theory - if it gains sufficient currency - changes the behaviors of managers who start acting in accordance with the theory”* (s. 77).

Ghoshal (2005) skriver i en kritik af positivistisk metode i managementteori, at en væsentlig del af positivisme er eksklusion af menneskelig intentionalitet eller valg (og dermed menneskelig handlekraft/fri vilje). Endvidere påpeger han, at dette har ledt til en dominerende teoretisk diskurs, hvor moral og etik er fraværende: *“Since morality, or ethics, is inseparable from human intentionality, a precondition for making business studies a science has been the denial of any moral or ethical considerations in our theories and, therefore, in our prescriptions for management practices”* (s. 77). Ghoshal (2005) konkluderer derfor, at hvis vi ønsker moralske ledere og virksomheder, skal vi først reintroducere morale og etik i vores mainstream teorier og teoretiske forståelse.

Vi kan derfor ikke frasige os et ansvar som akademikere ift. de nuværende globale problemer, der er påvirket af virksomhedsaktivitet. Som Ghoshal (2005) skriver: *“Nothing is as dangerous as a bad theory”* (s. 86). Vi mener, at den manageriale tilgang er en dårlig teori, der skaber en virkelig fare for, at virksomheders bæredygtighed fortsat vil være ubetydelig ift. reelle (og nødvendige) forandringer, da teorien validerer den nuværende paradigme-forståelse.

Vi ser derfor et af vores væsentligste teoretiske bidrag som et opråb om behovet for et paradigmeskift i bæredygtighedsforståelsen, da den manageriale tilgang sandsynligvis ikke vil formå at skabe de nødvendige ændringer.

8.1.2. Eksplicite antagelser

De bagvedliggende antagelser og værdier, der lægger til grund for bæredygtighedsforståelsen, er ofte ikke eksplicite i forskningen. Vi argumenterer for, at det er vigtigt for fremtidig forskning og teori, at man bliver mere eksplicit i forhold til ens forståelse af bæredygtighed. Det skyldes, jf. ovenstående afsnit, at det er nødvendigt med et paradigmeskift i den akademiske bæredygtighedstilgang. Vi argumenterer for, at det er nødvendigt at gøre de implicite antagelser i denne tilgang synlige for at muliggøre en forståelse for, hvilke værdier og ideer, der påvirker den nuværende bæredygtighedstilgang samt hvilke værdier og ideer, der er nødvendige for at skabe en ny tilgang.

Vi anser nødvendigheden af dette ud fra et internaliseringsperspektiv, og mener derfor, at ledere og forskere ofte ikke selv er bevidste om, hvordan deres ubevidste antagelser påvirker og hæmmer deres tænkning. Med andre ord, bliver vores handlings- og fortolkningsmuligheder begrænset af det dominerende paradigme, da vi ikke er bevidste om andre muligheder.

En antagelse i dette studie er, at ny viden skaber ny adfærd. Det vil sige, at ens verdenssyn og forståelse er afgørende for, hvordan man handler, jf. afsnit 6.2.4. Vi mener altså ikke, at man kan forventet ændret adfærd i organisationer eller forskning, hvis ledere og forskere ikke bliver udfordret eller (som minimum) bevidste om deres bagvedliggende antagelser og bias.

Af denne grund anser vi modellens eksplicite fokus på de bagvedliggende antagelser i hvert stadie, som et vigtigt teoretisk bidrag. Endvidere mener vi, at klassificering af de sidste stadier af bæredygtighed (stadie 4 og 5), som bæredygtighed med en kritisk tilgang, er vigtig i forhold til, hvordan man definerer ”målet” for bæredygtighed.

8.2. Model 2

I dette afsnit gennemgås de teoretiske bidrag fra model 2.

Vi anser ikke vores fokus på organisatorisk læring ift. bæredygtighed som et væsentligt teoretisk bidrag i sig selv, da der findes meget tidligere forskning, der har fokus på denne kobling. Vi mener derimod, at vores teoretiske bidrag i denne model er vores opstilling af variabler, der muliggør opbyggelsen af en bæredygtig læringsorganisation. Der er dermed to teoretiske

bidrag vi vil pege på som særligt væsentlig ved denne model: (1) mental åbenhed og (2) social kognitiv teori.

8.2.1. Mental åbenhed

Udgangspunktet for at skabe organisatoriske forandringer mod en læringsorganisation og mere bæredygtige praksisser i vores model, er en organisatorisk mental åbenhed.

Jesper Panduro (2021) udtalte, at *”i skal turde undersøge det her med den mentale åbenhed, for hvad er der allermest på arbejdspladsen og som vi døjer med derhjemme? Det er mentalt lukkethed, så det med mental åbenhed, det tror jeg kræver nogle greb”*. Her understreges både vigtigheden af og udfordringen ved mental åbenhed.

Vi har taget udgangspunkt i to teorier for at skabe mental åbenhed: anvendelsen af threshold koncepter og IST-ledelse.

Principperne i IST-ledelse er tidligere blevet knyttet til bæredygtighed (se f.eks. Graves et al., 2013; Graves & Sarkis, 2018; Li et al., 2020; Eide et al., 2020). Vi adskiller os her ved at have fokus på, IST-ledelsesstilens mulighed for at øge organisatorisk læring ved at bevare den mentale åbenhed.

Vi viser endvidere, at threshold koncepter kan benyttes som et redskab til at skabe mental åbenhed. Det skyldes, at threshold koncepter kan skabe et væsentligt skift i en persons eksisterende viden og personlige holdninger. Vi argumenterer for, at threshold koncepter dermed kan benyttes som et redskab til at skabe mental åbenhed – eller i Jesper Panduros (2021) termer, at det kan være et greb mod mental lukkethed. Af denne grund mener vi, at threshold koncepter er et vigtigt redskab i en bæredygtig omstilling samt generelt i forandringsledelse. Endvidere mener vi, at introduktionen af threshold koncepter som et praktisk redskab, er et nyt bidrag til litteraturen vedrørende bæredygtig omstilling.

Threshold koncepter er dog et underudviklet forskningsområde, og det har været svært at finde litteratur om emnet. Dette er især gældende for praktisk brug af threshold koncepter.

Vi vil argumentere for, at der kan være en stor værdi i at se threshold koncepter ift. Weicks meningsskabelse. Som vi tidligere har beskrevet, kan threshold koncepter ses som et brud på den nuværende virkelighedsforståelse og dermed ændre den eksisterende meningsskabelse. Det skyldes, at eftersom threshold koncepter ses som konceptuelle ændringer frem for viderebygning af eksisterende viden, ses det som særlig egnet til at skabe ny meningsskabelse, idet den tidligere viden skal omarbejdes til en ny forståelse.

Af denne grund kan der være stor værdi i yderligere forskning i samspillet mellem threshold koncepter og de syv elementer af meningsskabelsesprocessen (se Weicks forfatterskab). Vi anser det som sandsynligt, at threshold koncepter ofte vil skabe den nye viden ved at udfordre et eller flere elementer af meningsskabelsesprocessen.

Vi vil derfor ligeledes lægge op til yderligere forskning omkring samspillet mellem threshold koncepter og meningsskabelse – særligt i en praktisk kontekst.

8.2.2. Social kognitiv teori

Vi adskiller os fra tidligere litteratur om bæredygtig omstilling (og i vores erfaring ligeledes andet litteratur omkring forandringsledelse) ved at benytte social kognitiv teori. I konteksten af dette studie benyttes det til at forklare, at medarbejdere lærer hvilken adfærd, der forventes gennem observering af lederes adfærd (Brown et al., 2005).

Social kognitiv teori benyttes, idet den kan bidrage med en øget forståelse for, hvordan ledere kan skabe adfærd og værdier, der “lettere” bliver internaliseret og imiteret af medarbejderne, gennem fire-trins modellen *observational learning*. Denne model benyttes dermed til at forklarer de processer, der afgør, hvorvidt målet om en mere bæredygtig adfærd bliver overtaget af medarbejderne.

Vi mener dermed, at inddragelsen af denne teori i vores model bidrager til en øget forståelse blandt både praktikere og akademikere ift. betydningen af lederes, mellemlederes og forandringsagenters adfærd. Endvidere kan de fire opstillede processer for *observational learning* benyttes til at muliggøre, at ønsket adfærd spredes i organisationen.

Vi nævner i studiet kun lidt om vigtigheden af forandringsagenter i organisationen, men det er klart, at der ligger både et stort potentiale og store risici heri. Siebenhüner & Arnold (2007) skriver:

Change agents were the main influencing factors among the behavioural and cultural variables. Without them, observed changes probably would not have started. Individuals played a pivotal role in the absence of ready-made structures for the implementation of sustainable development in corporations (Siebenhüner & Arnold, 2007, s. 350)

Som det fremgår af ovenstående citat, er aktørerne (forandringsagenter) vitale for at skabe bæredygtige forandringer i organisationer. Dette kan forklares ud fra social kognitiv teori. Det vil sige, medarbejdere kan ikke lære adfærd de ikke kan se eller reproducere.

Vi vil opfordre til et øget akademiske fokus på social kognitiv teori ift. medarbejderadfærd og kultur. Herunder mener vi især, at der er et stort potentiale ved koblingen mellem social kognitiv teori og forandringsagenter.

9. Praktisk anvendelse

Et af hovedformålene med dette studie er at hjælpe ledere, der ønsker en bæredygtig omstilling i deres organisationer. Af denne grund opstilles i dette afsnit nogle praktiske implikationer fra vores modeludvikling. Afsnittet omhandler primært model 2, da formålet med denne netop er at være mere handlingsorienteret.

Vi har valgt at opdele denne diskussion i to kategorier:

1. Den første kategori er ledelsen, mellemledere og eventuelle forandringsagenter. Det skyldes, at denne gruppe er ansvarlige for, at resten af organisationen ”køber ind” på omstillingen, og at organisationen arbejder med modellen på en sådan måde, at det er muligt at opbygge en bæredygtig læringsorganisation.

Med dette skal ikke forstås, at vi mener medarbejderne ikke er en vigtig faktor i en bæredygtig omstilling. Vi mener dog, at denne gruppe er vigtig, da de er ansvarlige for at starte processen ift. vores model 2. Det vil sige, at ledere og mellemledere især er ansvarlige for de strukturelle og ledelsesmæssige ændringer, der er nødvendige for at opbygge en bæredygtig læringsorganisation. Ledere, mellemledere og forandringsagenter er endvidere vigtige ift. adfærdsændringer i organisationen, jf. social kognitiv teori.

De threshold koncepter, der er specifikke ift. denne gruppe skal altså føre til en forståelse omkring, hvordan man skaber den bæredygtige omstilling.

2. Den anden kategori er threshold koncepter for hele organisationen - denne gruppe dækker dermed både ledelse, mellemledere og medarbejdere. Her er det vigtigste, at hele organisationen forstår, hvorfor man arbejder med bæredygtighed og har muligt for at ændre deres adfærd.

De to kategorier gennemgås i nedenstående.

9.1. Kategori 1 - Ledere, mellemledere og forandringsagenter

Denne afsnit opdeles i (1) fokusområder og refleksionsspørgsmål og (2) threshold koncepter. Disse er opstillet på baggrund af vores model samt tidligere forskning identificeret gennem vores litteraturstudie.

9.1.1. Fokusområder og refleksionsspørgsmål

Vi mener, at det første trin ved anvendelse af model 2, er at starte en implementeringsgruppe, der har ansvar for arbejdet med anvendelsen af modellen.

Vi mener, at det er nødvendigt at identificere og træne forandringsagenter, der kan ”gå først” i den bæredygtige omstilling som en del af implementeringsgruppen. Målet er, som tidligere nævnt, at opbygge en kultur, hvor man har modet til at tænke og handle anderledes. Det er derfor vigtigt, at nogen går først. Dette skal ligeledes ses ift. social kognitiv teori – dvs. nogen skal skabe den adfærd, der senere skal spredes gennem organisationen.

Vi tager udgangspunkt i Walls et al. (2020). De argumenterer for, at der er et stor behov for heroiske ledere, der tør handle ekstraordinært, og som kan være forløbere inden for business-as-unusual. De skriver:

Leaders who adopt these views and aim for business transformation for sustainability must be trailblazers, courageously doing business in a new way. Sustainability leadership requires finding heroic company leaders who will step outside of their daily operational routines and comfort zones to take extraordinary action that carves a path for others (s. 9)

De påpeger, at der ikke er tid til at vente på, at disse ledere selv dukker op, men at man derimod er nødt til at ”push the right people into leadership positions, enable them, and empower them” (Walls et al., 2020, s. 10). Derfor skal organisationen finde de rigtige personer til implementeringsgruppen og sørge for, at de har forudsætningerne for at implementere omstillingen.

Det første trin vil altså være at identificere forandringsagenter. Forandringsagenterne skal have ydmyghed, da dette udvikler selvtillid og troværdighed. De skal have optimisme, da dette øger positiv afvigelse fra normen. Endvidere skal de være samvittighedsfulde. De skal se konflikter som en mulighed for at finde nye og bedre løsninger, og være i stand til at rumme paradokser – dvs. et ”både og” mindset frem for et ”enten eller” mindset (Walls et al., 2020, s. 10).

Det andet trin er at udvikle forandringsagenterne. Her er fokus på at udvikle personlige kompetencer såsom medfølelse og pålidelighed, da disse øger forandringsagenteres troværdighed og mulighed for positiv afvigelse fra normen. Endvidere skal der fokuseres på kompetenceopbygning, f.eks. øget viden om bæredygtighed. Et øget fokus på netværksopbyggelse vil desuden gøre disse forandringsagenter mere effektive. Walls et al. (2020) understreger også forhandlingsevner, som en vigtig kompetence Vi vil dog i stedet fokusere på opbyggelse af effektive kommunikations- og sensegiving-kompetencer.

Det sidste trin er at bemyndige disse forandringsagenter. Det kan f.eks. være ”having permission to experiment and pursue their curiosity, which lifts their courage” (Walls et al., 2020, s. 11). Ligeledes kan et fokus på ”små sejre” være vigtig (Walls et al., 2020).

Her vil vi påpege, at det er vigtigt, at ”fejl” eller mindre succesfulde initiativer ikke ses som noget negativt, da det vil mindske sandsynligheden for at denne adfærd spredes – dvs. at hvis

mislykkede initiativer har negative konsekvenser for initiativtageren, vil dette hindre opbygelsen af en kultur, hvor medarbejdere og ledere ser initiativrig adfærd som attraktiv. Fokus skal i stedet være på, at alle initiativer (uanset resultat) er en læringsmulighed.

Vi vil anbefale, at man investerer i udvalgte ledere, mellemledere og medarbejdere, der kan være forandringsagenter i organisationen. Dette vil sandsynligvis kræve specifikke udviklingsforløb, hvor ovenstående kompetencer kan udvikles. Dette kan f.eks. være gennem workshops, kurser eller samarbejde med erhvervpsykologer (eksempler på metoder der er anvendt af vores interviewpersoner).

I forhold til udvikling af forandringsagenter vil vi for det første anbefale anvendelse af vores modenhedsmodel, der netop er et refleksionsredskab til øget mental åbenhed og bæredygtighedsforståelse via synliggørelsen af de implicite antagelser, jf. afsnit 6.1. Derudover vil vi foreslå nedenstående konkrete refleksionsspørgsmål, som vi mener vil være værdiskabende (se tabel 3). Det er vores overbevisning, at hele ledelsen vil have værdi af deltagelse i disse diskussioner.

Vores bæredygtighedsforståelse kræver en grundlæggende transformation af organisationens fokus fra en managerial (business as usual) tilgang til en kritisk (business-as-unusual) tilgang.

Dermed kan den praktiske transformation i organisationen ses ift. Lahtinen og Yrjölä (2019), der skriver om bæredygtig omstilling: ”*Sustainability transformations are defined in this study as fundamental changes in societal cultures, structures and practices through which established socio-technical systems shift to more sustainable modes of production and consumption*” (s. 815-816). De har opstillet ni transformative management aktiviteter, og ligeledes opstillet ”driving” spørgsmål for hver aktivitet. Se nedenstående tabel 3.

Tabel 3 - Transformative management aktiviteter (som opstillet af Lahtinen & Yrjöla)

	Transformative management aktiviteter	"Driving" spørgsmål
1.	Udfordrer det dominerende miljø gennem refleksivitet	Hvordan kan vi forbedre de nuværende betingelser?
2.	Skaber plads til multi-vokalt samarbejde	Hvem vil vi inkludere?
3.	Tilpasning af samarbejdspartners fremtidige visioner	Hvordan vil vi have fremtiden skal se ud?
4.	Omstrukturering af principper, processer og praksis	Hvordan kan det ellers gøres?
5.	Fjernelse af mentale, fysiske og kulturelle barrierer	Hvad stopper os fra at gøre det?
6.	Design af effektive feedback-loops	Hvornår ved vi, at vi lykkes med det?
7.	Påvirker den offentlige diskurs og handling	Hvordan kan vi påvirke hvordan andre tænker og handler?
8.	Sikring af gennemsigtighed i bæredygtighedsindsatsen	Hvordan sikre vi os, at andre ved, hvad vi ved?
9.	Fælles skabelse af et nyt miljø	Hvordan omdefinierer vi det nye miljø gennem vores handlinger?

Kilde: Oversat fra Lahtinen and Yrjöla, 2019, s. 820

Vi vil anbefale, at ledelsen tager udgangspunkt i denne eller lignende arbejds spørgsmål i en bæredygtig omstilling. Vi mener dermed, at kombinationen af vores model og ovenstående refleksionsspørgsmål kan benyttes som et redskab, der kan hjælpe ledere og mellemledere med at se udover den dominerende diskurs. Derudover kan det bruges som et grundlag til at skabe en handlingsplan for organisationen. Desuden mener vi, at et vedvarende fokus på refleksion,

f.eks. ift. dette redskab, kan hjælpe med at opbygge en IST-ledelsesstil, da lederne går forrest med at stille spørgsmål til de vante normer og værdier.

9.1.2. Threshold koncepter

Der er nogle threshold koncepter vi mener, at alle ledere og mellemledere, der arbejder med en bæredygtig omstilling, vil have værdi af uanset virksomhedskontekst. Her skal påpeges, at disse threshold koncepter er særligt målrettet denne gruppe, og det er vigtigt at implementeringsgruppen skaber en forståelse blandt lederne om nedenstående threshold koncepter inden implementeringen igangsættes for resten af organisationen.

Disse tager udgangspunkt i tidligere identificerede threshold koncepter for lederes syn på bæredygtighed (se Montiel et al., 2020) og threshold koncepter vi har identificeret gennem arbejdet med vores model. Det skal påpeges, at der naturligvis kan være mange andre threshold koncepter denne gruppe skal forstå for effektivt at kunne arbejde med modellen, og at disse threshold koncepter vil variere i forskellige organisationer.

a. Mellemlederes betydning

Det er vigtigt for virksomheder, der arbejder med vores model at forstå, at lederes og mellemlederes attitude ift. bæredygtighed spreder sig til deres medarbejdere.

Managers' judgements and attributions of CS have cascading trickle down effects on subordinates and help frame subordinate's assessment of CS initiatives. Internal CS initiatives will not succeed if subordinates receive conflicting attributions from their superiors (Montiel et al., 2020, s. 869)

Som citatet viser, er der en trickle down effect fra nærmeste leder ift. ens indstilling til bæredygtighed. Dette mener vi ligeledes er gældende ift. mental åbenhed, og nærmeste leders ledelsesstil er derfor afgørende. Her er IST ledelse vigtig, da det er nødvendigt for at bevare den mentale åbenhed i organisationen. Det betyder ligeledes, at hvis topledelsen har et mål om IST, men mellemlederne ikke understøtter dette, vil det have en negativ effekt, da medarbejderne ikke vil opleve denne ledelsesstil (Graves et al., 2013).

Dette kan ligeledes ses ift. social kognitiv teori, der forklarer betydningen af både topledelsens - og mellemlederes rolle i en bæredygtig omstilling, da denne adfærd kan bidrage til et ændret (eller uændret) handlingsmønster for medarbejderne. Ledelsen og mellemledelsen skal altså være bevidste om, at medarbejderne "lærer" adfærd ved at observere dem (Bandura, 2012).

b. Vedvarende aktivt fokus på bæredygtighed

Et andet threshold koncept, der kan hjælpe især ledere og mellemledere med at forstå behovet for vedvarende fokus på bæredygtig udvikling er CSR Enabled CSiR. Dette dækker den forståelse, at tidligere CSR har en positiv korrelation til CSiR (corporate social

irresponsibility) (Montiel et al., 2020, s. 865). Dvs. at virksomheder, der har igangsat en række CSR-relaterede initiativer, risikerer at blive selvtilfredse, og derfor mister det oprindelige fokus og handler u-bæredygtigt.

Her er threshold konceptet altså faren for, at tidligere CSR-initiativer kan føre til ”at hvile på laurbærbladene” eller decideret u-bæredygtige beslutninger (Montiel et al., 2020, s. 865). Hvis man forstår dette, vil man ligeledes se anderledes på behovet for et aktivt fokus på bæredygtighed.

c. “Do better than just less badly”

Ovenstående citat er taget fra en artikel af Rogers (2012, s. 30). Det benyttes her, da vi mener den både er dækkende og intuitiv ift. det paradigmeskift vi advokerer for. Her er fokus, at ledere, mellemledere og forandringsagenter forstår, at der skal være tale om et ændret fokus fra profit til bæredygtighed.

Vi mener med andre ord, at det er vigtigt, at de forstår, at meget ”traditionel” bæredygtighed har som mål at have en mindre negativ indflydelse på verdenen, og endvidere at denne tilgang på mange måder har slået fejl. ”Sand bæredygtighed” findes altså i et ønske om at have en positiv indflydelse – både på kort og lang sigt. Der er altså tale om en mindset ændring til ”do better than just less badly”.

9.2. Kategori 2 - Hele organisationen

Denne diskussion opdeles i (1) threshold koncepter og (2) strategier. Disse er opstillet på baggrund af model 2 samt tidligere forskning identificeret i litteraturstudiet.

Det vil sige, at vi her diskuterer, hvordan den bæredygtige omstilling skal implementeres i hele organisationen for at opbygge en bæredygtig læringsorganisation. Antagelsen ved nedenstående anbefalinger er, at de ovenstående to kriterier er opfyldt. Det vil sige, at man ikke skal implementere strategien i resten af organisationen før man har en effektiv implementeringsgruppe samt, at ledere og mellemledere har forstået deres rolle.

9.2.1. Threshold koncepter

Hvilket threshold koncept, der skal benyttes, er afhængig af den individuelle organisation, og kan derfor ikke specificeres i dette studie. Hermed menes ikke, at dette koncept behøver at være kompliceret eller meget specifikt. Som et eksempel på et meget simpelt koncept, nævnte Jesper Panduro (2021), at han begyndte at arbejde med bæredygtighed, da hans mor sagde til ham: ”*husk at opføre jer ordentligt*”. Her er threshold konceptet, at en virksomheds primære ansvar ikke er profitmaksimering til fordel for shareholders, men et moralsk ansvar.

Man kan se på det ift. rollen som sensegiver. Ledelsen skal udarbejde et threshold koncept, der passer til organisationen, og agere som sensegiver ved at hjælpe medarbejderne med at

skabe en ny og mere bæredygtig meningsskabelse omkring deres individuelle rolle i organisationen samt organisations rolle i samfundet.

Rollen som sensegiver handler om enten at skabe eller udnytte et brud på medarbejdernes etablerede meningsskabelse. Med andre ord kan vi ikke skabe en ny mening, før vi har haft et brud med den eksisterende mening.

Aşcı et al. (2016) skriver, som tidligere nævnt, at “*prior to forming mental models, individuals need to have a purpose. An optimal mental model needs to be constructed while dealing with the purpose in question*” (s. 3).

Medarbejdernes ”mental models” (mening) af egen rolle og organisationens formål kan udfordres vha. threshold koncepter, og derved skabes en ny mental model (meningsskabelse). Sensegiving har til formål at guide medarbejderne til at opbygge denne nye meningsskabelse ”with the purpose in question” (bæredygtighed).

9.2.2. Strategier

Vi vil her nævne nogle konkrete eksempler på tiltag virksomheder kan arbejde med for at skabe den mentale åbenhed og motivation, der er nødvendig i organisationen for opbyggelsen af en bæredygtig læringsorganisation. Vi har valgt at sætte fokus på nogle relative ”lavpraktiske” forslag, der (forhåbentligt) kan skabe en øget forståelse for, hvordan man kan arbejde med model 2 i praksis.

a. Arbejds- og diskussionsgrupper

Vi vil anbefale, at man starter med at identificere, hvilke threshold koncepter, der har en påvirkning på medarbejderne. Dette kan f.eks. gøres ved at etablere workshops med udvalgte medarbejdere. Her er målet at sætte rammerne for diskussionen på en måde, der opfordrer til mental åbenhed.

En tilgang til dette kunne være at starte en diskussion med udgangspunkt i nogle af de samme refleksionsspørgsmål, som fremgår af tabel 3.

En anden metode er anvendelsen af storytelling. Vi mener dette kan være en effektiv metode til at skabe mental åbenhed, da det er lettere at diskutere organisatoriske udfordringer via en hypotetisk situation, da man vil kunne anse situationen mere objektivt. Snyder, Hedlund, Ingelsson og Bäckström (2017) skriver endvidere om storytelling, at: (1) det gør komplekse situationer og fænomener mere tilgængelige, og viser detaljer, der kan skabe en handlingsplan; (2) viser underliggende værdier og principper i kulturen; (3) viser *driving forces* for forandring, der ikke bliver synlige ved direkte spørgsmål; (4) skaber en platform for forskellige perspektiver; (5) viser *turning points*, der kan bruges til at skabe innovation og forandring (s. 494).

I Nymarks (2003) artikel ”corporate storytelling i praksis”, refereres der til et eksempel, hvor en storytelling case om Titanic blev anvendt til at diskutere Kenyas politiske, kulturelle, økonomiske og sociale udvikling med forskellige nøglepersoner. Her blev de fortalt den lettere omskrevne historie om Titanic, og diskuterende efterfølgende casen ud fra spørgsmål som:

”Hvorfor troede man, at Titanic ikke kunne synke? Hvorfor fortsatte orkesteret med at spille, indtil skibet sank? Hvorfor accepteret kaptajnen bestikkelse? Hvorfor var passagererne inddelt i 3 klasser? Og hvorfor accepterede passagererne på tredje klasse i store træk deres skæbne?” (Nymark, 2003, s. 2).

Casen gav altså anledning til, at man på afstand kunne diskutere forskellige områder. Eksempelvis lød diskussionen, at kaptajnen modtog bestikkelse, fordi det var normalt og han ikke regnede med, at han ville blive straffet – hvilket gav inputs til videre arbejde med retsbevidstheden. Eftersom flere af de involverede i workshoppen selv havde indflydelse på den daværende situation i Kenya, var det lettere at diskutere ubehagelige eller svære emner ud fra en hypotetisk fortælling (dog med analogi til Kenyas situation) (Nymark, 2003).

Virksomheder kan altså bruge hypotetiske (eller virkelige) historier om virksomheder, der har haft en succesfuld bæredygtig omstilling eller alternativt virksomheder, der handler uetisk til at starte en diskussion, hvor man kan identificere threshold koncepter (hvilke ”Aha” øjeblikke førte diskussion til?) og fokusområder til det videre arbejde.

b. Præsentation af bæredygtighedstiltag

“Persuasive Communication”, dvs. overbevisende kommunikation, er som tidligere nævnt, en af de *influencing strategier*, som bæredygtighedsledere kan benytte for at skabe forandringer i virksomheders corporate sustainability (Thakhathi et al., 2019).

Kommunikationen omkring den bæredygtige omstilling, og præsentationen af threshold koncepter er afgørende for den mentale åbenhed.

Her mener vi, at vores fokus på threshold koncepter og diskussion om meningsskabelse og sensegiving er vigtige redskaber for at skabe en overbevisende kommunikation. Endvidere vil de tidligere diskussioner i arbejdsgrupper (pkt. a) føre til en forståelse for, hvilke koncepter, der skaber en positiv reaktion i organisationen.

Endvidere er kommunikationen vigtig ift. medarbejdermotivation. Det er netop spørgsmålet om, hvorvidt man formår at skabe det meningsfulde rationale gennem sin formidling og handlinger, der kan fungere som motivationsfaktor jf. Deci et al. (1994).

I forhold til det meningsfulde rationale, kan der refereres til (Drucker, 1955), og historien om de tre stenhuggere.

A favourite story at management meetings is that of the three stone-cutters who were asked what they were doing. The first replied: ”I am making a living.” The second kept on hammering while he said: ”I am doing the best job of stone-cutting in the entire county”. The third one looked up with a visionary gleam in his eyes and said: ”I am building a cathedral” (s. 104-105)

Ovenstående er et meget illustrativt og velkendt eksempel på, at man har knyttet sit arbejde til et større formål og dermed har et meningsfuldt rationale for det.

Her vil vi dog samtidig komme med en advarsel mod en udelukkende visionær præsentation af omstillingen, da medarbejderne skal kunne forholde sig til planen og se sin plads i den. Her tages udgangspunkt i et eksempel af Snyder et al. (2017), der fortæller om en virksomhed, der skulle præsentere en ny strategisk retning. Denne blev først taget godt imod – dog med én stor undtagelse:

This “exception” was revealing: the employees began to ask “where is the individual worker in the strategic plan.” The leaders had worked so hard to present new goals that were grounded in productivity and effectiveness that they forgot to include the values: the people. By missing the people, the employees did not accept the plan for they did not see a place for them in it (s. 492)

Omstillingen skal altså formidles helt ned på et operationelt plan og ikke kun visionært.

Kommunikationen skal skabe både mental åbenhed samt opfylde de tre faktorer, der skaber integreret internalisering, jf. Deci et al. (1994), da dette øger accept af forandring (Gagné et al., 2000). Det vil sige: (1) give et meningsfuld rationale (2) anerkende personens perspektiv (3) formidle valg fremfor kontrol. Inddragelsen af forandringsagenter samt diskussioner i arbejdsgrupper med forskellige medarbejdere kan bidrage til at opstille en overbevisende kommunikationsstrategi ift. dette.

c. Løbende møder i afdelingerne i organisationen

To andre influencing strategier, som bæredygtighedsledere kan benytte for at skabe forandringer, er “Active Participation” og “Management of Internal/External Communication” (Thakhathi et al., 2019). Her argumenteres for, at aktiv deltagelse øger den organisatoriske parathed for ændringer og dermed den mentale åbenhed samt at et fokus på intern kommunikation opretholder fokus og engagement.

Vi anbefaler derfor løbende møder i forskellige afdelinger, hvor forandringsagenter kan kommunikere de ændringer virksomheden arbejder på, og man løbende kan reflektere over status på den bæredygtige omstilling i afdelingen. Denne ”obligatoriske” refleksion og stillingen, mener vi vil understøtte IST-ledelse og den mentale åbenhed i organisationen. Derudover mener vi, at man vil understøtte muligheden for ændret adfærd, da man skaber opmærksomhed og efterfølgende fastholder opmærksomheden ift. bæredygtig adfærd jf. pkt. 1 & 2 i observational learning teorien.

Vi vil anbefale, at man særligt benytter brainstorming sessioner ift. hvad man kan gøre anderledes. Det skyldes, at vi mener brainstorming understøtter mental åbenhed, da brainstorming er at ”kaste en masse bolde i luften”. Ideerne behøver altså hverken at være særligt gennemtænkte eller for den sags skyld gode eller brugbare. Vi mener derfor, at denne manglende ”kvalitetsforventning” vil mindske selvcensur, og dermed skabe et bedre udgangspunkt for mental åbenhed og efterfølgende en produktiv diskussion.

d. Strukturelle ændringer

Det sidste punkt er synlige strukturelle ændringer. Dette kan blandt andet ses ift. menings-skabelse. Man leder, jf. Weick (1995), hele tiden efter ledetråde, som man skaber en forståelse ud fra. Ved et øget fokus på bæredygtighed, vil medarbejderne sandsynligvis også begynde at kigge efter ledetråde ift. den bæredygtige omstilling. Hvis ledelsen præsenterer et fokus på bæredygtighed, men medarbejderne ikke kan se nogle egentlige ændringer, kan det skabe en forståelse af, at man ikke er villig til at ”walk the walk” – uanset hvorvidt dette er reelt set er tilfældet. Endvidere ses, at medarbejderes bæredygtighedsforståelse påvirkes af deres *awareness* af bæredygtige initiativer i organisationen (Linnenluecke, Russel, & Griffiths, 2009). Det er derfor vigtighed for opbyggelsen af en delt vision, at medarbejderne er opmærksomme på bæredygtige tiltag.

Eksempler på synlige strukturelle ændringer kan være afskaffelse af individuel bonus, jf. Jesper Panduro (2021). Jesper Panduro beskrev afskaffelsen af individuel bonus som ”*det store spring*”, og sagde ”*der er ikke nogen der får noget ud af kun at tænke på sig selv. Alle skal tænke på kollektivet*”.

Også Henrik Carstensen (2021) lagde stor vægt på, vigtigheden af at medarbejderne kunne se synlige ændringer ift. bæredygtige tiltag. Dette eksemplificerede han bl.a. ved at de havde købt en ny kran, der blev konverteret fra diesel til el og at man skiftede til økologiske chokolader i nedbrydelig indpakning samt postevand til møder, og dermed undgik plastikemballage.

Dermed gør man synligt opmærksom på de nye ønskede værdier gennem strukturelle ændringer, således at ledelsens ønske om en bæredygtig omstilling fremstår troværdig.

9.3. Opsummering

For at opsummere vores praktiske anbefalinger, er de at:

1. Identificere, kompetenceudvikle og bemyndig en implementeringsgruppe.
2. Præsentere strategien for ledere, mellemledere og forandringsagenter. Sikre, at disse forstår nøgle threshold koncepter.
3. Identificere threshold koncepter for - og fokusområder i – organisationen gennem arbejdsgrupper med udvalgte medarbejdere.
4. Præsentere den bæredygtige omstilling – tilpas kommunikationen ift. threshold koncepter og fokusområder identificeret i diskussioner i arbejdsgrupperne.
5. Afhold løbende møder i de forskellige afdelinger for at fastholde opmærksomheden og den mentale åbenhed.
6. Skab synlige strukturelle ændringer, så medarbejderne kan se, at organisationen fremstår troværdig og oprigtig i deres ønske om bæredygtig omstilling.

10. Konklusion

Dette studie har til formål at bidrage til en løsning på ”the big disconnect”, dvs. at, et øget fokus på bæredygtighed ikke har medført positive ændringer på den globale virkelighed. Der blev identificeret tre udfordringer i det indledende litteraturstudie. Disse er: manglende fælles forståelse for bæredygtighed, manglende forståelse for bias og bagvedliggende antagelser samt manglende handlingsorienterede modeller og teori.

Der blev opstillet følgende problemformulering:

Hvorledes kan man med afsæt i eksisterende forskning opstille en handlingsorienteret model med henblik på at skabe organisatoriske forandringer mod en mere bæredygtig praksis?

Det blev vurderet, at en manglende fælles forståelse for bæredygtighed og manglende forståelse for bias og bagvedliggende antagelser, er medvirkende til manglen på effektive handlingsbare modeller.

Der blev derfor opstillet tre underformål, der samlet besvarer problemformuleringen:

1. Skabe en øget forståelse af bæredygtighed og synliggøre de bagvedliggende antagelser
2. Udfordre lederes perception af bæredygtighed og bæredygtig udvikling
3. Udvikle en mere praksisorienteret model, der kan hjælpe ledere med at omdanne teori til praksis og derigennem skabe en bæredygtig omstilling

Underformål 1 og 2 resulterer i model 1- *modenhedsmodel* med fem bæredygtighedsstadier. Målet med denne model var at skabe en forståelse for stadier af bæredygtighed, og de bagvedliggende antagelser i de forskellige stadier. I forhold til modellens praktiske anvendelse, anses den som et refleksionsredskab, der kan skabe mental åbenhed gennem synliggørelse af bagvedliggende antagelser og præsentationen af forskellige bæredygtighedstilgange. Dette muliggør at se udover den dominerende diskurs. Vi argumenterer ligeledes for behovet for et paradigmeskift i bæredygtighedsforståelsen, idet sand bæredygtighed defineres som værende indenfor den kritiske tilgang.

Underformål 3 resulterer i model 2 – *opbygning af en bæredygtig læringsorganisation*. Litteraturstudiet viste, at organisatorisk læring er vigtigt for en bæredygtig omstilling. Formålet med modellen er dermed at opstille en teoretisk handlingsplan ift., hvordan man skaber forudsætningerne til at opbygge en bæredygtig læringsorganisation. De teoretiske bidrag vi vil pege på som særligt væsentlig ved denne model, er et vedvarende fokus på mental åbenhed, inddragelse af social kognitiv teori samt brugen af threshold koncepter som katalysator for omstillingen.

Afslutningsvist blev opstillet en seks-trins praktisk handlingsplan for praktisk anvendelse af model 2.

Referencer

- Aşcı, H. B., Tan, F. Z., & Altıntaş, F. (2016). A Strategic Approach for Learning Organizations: Mental Models. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 235, s. 2-11.
- Albert, M. (1992). The Rhine model of capitalism: An investigation. *European Business Journal*, 4(3), 8-22.
- Aalborg Portland. (26. september 2018). Hentet marts 2021 fra <https://www.aalborgportland.dk/cirkulaert-samarbejde-sikrer-baeredygtig-fjernkoeling>
- Aalborg Portland. (22. marts 2019). Hentet marts 2021 fra <https://www.aalborgportland.dk/fremtidens-beton-ser-groennere-ud/>
- Archer, M., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T., & Norrie, A. (1998). *Critical Realism: Essential Readings*. Routledge.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Ashrafi, M., Adams, M., Walker, T. R., & Mangan, G. M. (2018). How corporate social responsibility can be integrated into corporate sustainability: a theoretical review of their relationships. *The International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 25, s. 671-681.
- AU. (2021). *Systematiske reviews*. Hentet 12. april 2021 fra AU Library: <https://library.au.dk/forskere/systematiskereviews/>
- Avery, G. (2005). *Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Avery, G., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (2012). Social Cognitive Theory. I P. Lange, A. Kruglanski, & E. Higgins, *Handbook of Theories of Social Psychology* (s. 349-373). SAGE Publications.
- Bass, B. (2005). Transformational Leadership Theory. I J. B. Miner, *Organizational Behavior I : Essential Theories of Motivation and Leadership* (s. 361-385). New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Bäckström, I., Ingelsson, P., Snyder, K., Hedlund, C., & Lilja, J. (2018). Capturing value-based leadership in practice: Insights from developing and applying an AI-interview guide. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(4), s. 422-430.
- Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuß, J. (2009). Developing Maturity Models for IT Management: A Procedure Model and its Application. *Business & Information Systems Engineering*, 1(3), s. 213-222.
- Bedekar, N., & Lawler Kennedy, S. (2011). What Sustainability Brings to the Research Table. I *Design, User Experience, and Usability. Theory, Methods, Tools and Practice (Vol. 6769, Issue 1)* (s. 363-367). Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Anchor Books.
- Bhaskar, R. (1998). Part 1 - Transcendental realism and science: Philosophy and scientific realism. I M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson, & A. Norrie, *Critical Realism: Essential Readings* (s. 16-47). Routledge.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior*, 97(2), s. 117-134.
- Carstensen, H. (20. april 2021). Interview 2. (N. H. Svendsen, & C. D. Nielsen, Interviewere)

- Chabowski, B. R., Mena, J. A., & Gonzalez-Padron, T. L. (2011). The structure of sustainability research in marketing, 1958-2008: a basis for future research opportunities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), s. 55-70.
- Chadegani, A., Salehi, H., Yunus, M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ebrahim, N. (2013). A Comparison between Two Main Academic Literature Collections: Web of Science and Scopus Databases. *Asian Social Science*, 9(5), s. 18-26.
- Chou, S. Y., & Ramser, C. (2019). A multilevel model of organizational learning: Incorporating employee spontaneous workplace behaviors, leadership capital and knowledge management. *The Learning Organization*, 26(2), s. 132-145.
- Christensen, G. (2011). *Psykologiens videnskabssteori - en introduktion* (1. udg.). Roskilde Universitetsforlag.
- Chuang, S. (2021). The Applications of Constructivist Learning Theory and Social Learning Theory on Adult Continuous Development. *Performance Improvement (International Society for Performance Improvement)*, 60(3), s. 6-14.
- Comuzzi, M., & Patel, A. (2016). How organisations leverage Big Data: a maturity model. *Industrial management*, 116(8), s. 1468-1492.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), s. 522-537.
- Cunliffe, A. L., & Linstead, S. A. (2009). Introduction: Teaching from Critical Perspectives. *Management Learning*, 40(1), s. 5-9.
- Daddi, T., Ceglia, D., Bianchi, G., & de Barcellos, M. D. (2019). Paradoxical tensions and corporate sustainability: A focus on circular economy business cases. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), s. 770-780.
- Darmer, P., Jordansen, B., Madsen, J. A., & Thomsen, J. (2010). *Paradigmer i praksis - Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Davies, P., & Mangan, J. (2007). Threshold concepts and the integration of understanding in economics. *Studies in Higher Education*, 32(6), s. 711-726.
- de Bruin, T., Freeze, R. D., Kulkarni, U., & Rosemann, M. (2005). Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model. *ACIS 2005 Proceedings*, s. 1-12.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating Internalization: The Self-Determination Theory Perspective. *Journal of Personality*, 62(1), s. 119-142.
- Drucker, P. (1955). *The Practice of Management*. London: William Heinemann LTD.
- Duarte, F. (2010). Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian Companies: The Role of Managers' Values in the Maintenance of CSR Cultures. *Journal of Business Ethics*, 96(3), s. 355-368.
- Duarte, F. (2017). Sustainability learning challenges in a Brazilian government organization. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), s. 562-576.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization and Environment*, 29(2), 156-174.
- Eide, A. E., Saether, E. A., & Aspelund, A. (2020). An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to Norwegian manufacturers' performance. *Journal of Cleaner Production*, 254, s. 1-12.
- Ergene, S., Banerjee, B. S., & Hoffman, A. J. (2020). (Un)Sustainability and Organization Studies: Towards a Radical Engagement. *Organization studies*, s. 1-17.
- Espersen, C. M. (7. Marts 2019). *csr.dk*. Hentet Marts 2021 fra <https://csr.dk/profit-er-et-fattigt-mål-succes>

- Falagas, M. E., Pitsouni, E., Malietzis, G. A., & Pappas, G. (2008). Comparison of PubMed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: strengths and weaknesses. *The FASEB Journal*, 22(2), s. 338-342.
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of change management*, 7(1), s. 25-35.
- Fletcher, A. J. (2017). Applying critical realism in qualitative research: methodology meets method. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(2), s. 181-194.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of sustainable finance & investment*, 5(4), s. 210-233.
- Fuglsang, L., Olsen, P. B., & Rasborg, K. (2013). *Videnskabsteori i Samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer* (3. udg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), s. 331-362.
- Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(9), s. 1843-1852.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), s. 75-91.
- Goyal, P., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (u.d.). Corporate sustainability performance and firm performance research: Literature review and future research agenda. *Management Decision*, 51(2), s. 361-379.
- Graves, L. M., & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' proenvironmental behaviors. *Journal of Cleaner Production*, 196, s. 576-587.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, s. 81-91.
- Hallinger, P., & Suriyankietkaew, S. (2018). Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Leadership, 1990-2018. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 10(12), s. 4846.
- Hallstedt, S., Ny, H., Robért, K.-H., & Broman, G. (2010). An approach to assessing sustainability integration in strategic decision systems for product development. *Journal of cleaner production*, 18(8), s. 703-712.
- Healy, M., & Perry, C. (2000). Comprehensive Criteria to Judge Validity and Reliability of Qualitative Research within the Realism Paradigm. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3, s. 118-126.
- Hermelingmeier, V., & von Wirth, T. (2021). The nexus of business sustainability and organizational learning: A systematic literature review to identify key learning principles for business transformation. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), s. 1839-1851.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1974). *Arbejde og motivation*. (O. Rieper, Ovs.). København: Gyldendal.
- Hildebrandt, S., & Stegeager, N. (2020). Bæredygtig ledelse. I N. Stegeager, S. Willert, & T. Molly-Søholm, *Systemisk ledelse: Teori og praksis* (2. udg., s. 343-363). Samfundslitteratur.
- Hildebrandt, S., & Stubberup, M. (2010). *Bæredygtig ledelse: Ledelse med hjertet* (3. udg.). København: Gyldendal Business.
- Hind, P., Wilson, A., & Lenssen, G. (2009). Developing leaders for sustainable business. *Corporate governance (Bradford)*, 9(1), s. 7-20.

- Hoddy, E. T. (2019). Critical realism in empirical research: employing techniques from grounded theory methodology. *International journal of social research methodology*, 22(1), s. 111-124.
- Holton, I., Glass, J., & Price, A. (2010). Managing for sustainability: findings from four company case studies in the UK precast concrete industry. *Journal of Cleaner Production*, 18(2), s. 152-160.
- Hopkins, M. S., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Kong, M. T., Arthur, D., & Reeves, M. (2011). Sustainability: The "Embracers" Seize Advantage. *MIT Sloan Management Review*, 52(3), s. 1-28.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: a critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), s. 549-569.
- Hynds, E. J., Brandt, V., Burek, S., Jager, W., Knox, P., Parker, J. P., . . . Zietlow, M. (2014). A Maturity Model for Sustainability in New Product Development. *Research technology management*, 57(1), s. 50-57.
- Jacobsen, S. S., Korsgaard, S., & Günzel-Jensen, F. (2020). Towards a Typology of Sustainability Practices: A Study of the Potentials and Challenges of Sustainable Practices at the Firm Level. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 12(12), s. 1-22.
- Jakeman, A. J., Letcher, R. A., & Norton, J. P. (2006). Ten iterative steps in development and evaluation of environmental models. *Environmental modelling & software*, 21(5), s. 602-614.
- Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), s. 809-821.
- Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F., & Hed Vall, G. (2017). Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: the influence of strategic orientations and management values. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), s. 69-83.
- Jay Bragdon, J. H., & Bragdon, J. V. (2007). Companies that Mimic Life: The New Profit Leaders. *Reflections (Cambridge, Mass.)*, 8(2), s. 6-11.
- Jørgensen, K. M. (2011). Organisational learning and HRD. I D. McGuire, & K. M. Jørgensen, *Human Resource Development: Theory and practice* (s. 97-115). London: SAGE Publications Ltd.
- Jensen, K., & Hildebrandt, S. (30. maj 2020). Fremtiden kalder på bæredygtige løsninger. *FINANS*. Hentet 2. marts 2021 fra <https://finans.dk/debat/ECE12103746/fremtiden-kalder-paa-baeredygtige-loesninger/?ctxref=ext>
- Jeppesen, L. S. (19. februar 2021). *Lederstof.dk*. Hentet Marts 2021 fra <https://www.lederstof.dk/paa-havnen-goer-de-noget-ved-fns-verdensmaal>
- Jin, D., Chai, K.-H., & Tan, K.-C. (2014). New service development maturity model. *Managing service quality*, 24(1), s. 86-116.
- Kempster, S., & Parry, K. (2014). Exploring observational learning in leadership development for managers. *The Journal of Management Development*, 33(3), s. 164-181.
- Kirkwood, J., & Campbell-Hunt, C. (2007). Using multiple paradigm research methodologies to gain new insights into entrepreneurial motivations. *Journal of Enterprising Culture*, 15(3), s. 219-241.
- Kristiansen. (11. september 2020). *ditaalborg.com*. Hentet marts 2021 fra <https://ditaalborg.com/moebelvirksomheden-skagerak-anerkendes-for-deres-arbejde-for-miljoeet/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.

- Lahtinen, S., & Yrjölä, M. (2019). Managing sustainability transformations: A managerial framing approach. *Journal of Cleaner Productions*, 223, s. 815-825.
- Landrum, N. E. (2018). Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview. *Organization & environment*, 31(4), s. 287-313.
- Landrum, N. E., & Ohsowski, B. (2018). Identifying Worldviews on Corporate Sustainability: A Content Analysis of Corporate Sustainability Reports. *Business Strategy and the Environment*, s. 128-151.
- Lankoski, L. (2016). Alternative conceptions of sustainability in a business context. *Journal of cleaner production*, 139, s. 847-857.
- Laasch, O. (2018). Delineating and reconnecting responsible management, learning, and education (RMLE): Towards a social practices perspective of the field. *CRME Working Papers*, s. 1-28.
- Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Ahmed Bhutto, N. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Jornal of Cleaner Production*, 255, s. 1-10.
- Linnenluecke, M. K., Russel, S. V., & Griffiths, A. (2009). Subcultures and Sustainability Practices: the Impact on Understanding Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 18, s. 432-452.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), s. 32-44.
- Lozano, R., & Haartman, R. (2018). Reinforcing the Holistic Perspective of Sustainability: Analysis of the Importance of Sustainability Drivers in Organizations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, s. 508-522.
- Lyon, T. P., Diermeier, D., & Dowell, G. W. (2014). *Corporate Sustainability - Volume I*. Californien: SAGE Publications.
- Mashele, F., & Chuchu, T. (2018). An empirical investigation into the relationship between sustainability and supply chain compliance within the South African Public and the private sector. *Journal of Business & Retail Managment Research*, 12(2), s. 121-132.
- McCann, J., & Sweet, M. (2014). The Perceptions of Ethical and Sustainable Leadership. *Journal of Business Ethics*, 121(3), s. 373-383.
- Meuer, J., Koelbel, J., & Hoffmann, V. H. (2020). On the Nature of Corporate Sustainability. *Organization & Environment*, 33(3), s. 319-341.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Reprint: Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA statement. *Physical Therapy*, 89(9), s. 873-880.
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), s. 213-228.
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? *Organization & environment*, 27(2), s. 113-139.
- Montiel, I., Gallo, P. J., & Antolin-Lopez, R. (2020). What on Earth Should Managers Learn About Corporate Sustainability? A Threshold Concept Approach. *Journal of Business Ethics*, 162(4), s. 857-880.
- Nattrass, B., & Altomare, M. (1999). *The Natural Stop for Business: Wealth, Ecology and the Evolutionary Corporation*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Norman, W., & Macdonald, C. (2004). Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line". *Business Ethics Quarterly*, 14, s. 243-262.
- Nymark, S. R. (2003). Corporate storytelling i praksis. *Ledelse i Dag*, 13(4), s. 440-447.

- Olsen, J. (2014). Strategisk ledelse - Konstruktivismens bidrag til moderne strategisk ledelse. *Det postmoderne lederliv*, 20-29.
- Olsen, P. B., & Pedersen, K. (2018). *Problemorienteret projektarbejde - en værktøjsbog* (5. udg.). Samfundslitteratur.
- Outhwaite, W. (1998). Part 2 - Critical naturalism and social science: Realism and social science. I M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson, & A. Norrie, *Critical Realism: Essential Readings* (s. 282-296). Routledge.
- Panduro, J. (19. april 2021). Interview 1. (N. H. Svendsen, & C. D. Nielsen, Interviewere)
- Paraschiv, D. M., Nemoianu, E. L., Langa, C. A., & Szabó, T. (2012). Eco-Innovation, Responsible Leadership and Organizational Change for Corporate Sustainability. *Amfuteatru economic*, 14(32), s. 404-419.
- Parker, D. W., Loh, A., Chevers, D., Minto-Coy, I., & Zeppetella, L. (2017). Operations sustainability maturity model: preliminary findings of financial services in developing and developed countries. *Measuring business excellence*, 21(4), s. 309-336.
- Pöppelbuß, J., & Röglinger, M. (2011). What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. *ECIS*, s. 1-13.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Blackwell Publishing.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), s. 78-92.
- Raelin, J. A. (2016). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership (London, England)*, 12(2), s. 131-158.
- Ramirez, G. (2012). Sustainable development: paradoxes, misunderstandings and learning organizations. *The Learning Organization*, 19(1), s. 58-76.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Polónia, D. (2017). Corporate Sustainability: A View From the Top. *Journal of business ethics*, 143(1), s. 133-157.
- Ritala, P., Huotari, P., Bocken, N., Albareda, L., & Puumalainen, K. (2018). Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: a longitudinal content analysis study. *Journal of Cleaner Productions*, 170, s. 216-226.
- Rogers, K. (2012). Exploring our ecological selves within learning organizations. *The Learning Organization*, 19(1), s. 28-37.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American Psychologist*, 55(1), s. 68-78.
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 230, s. 219-225.
- Sari, Y., Hidayatno, A., Suzianti, A., Hartono, M., & Susanto, H. (2020). A corporate sustainability maturity model for readiness assessment: a three-step development strategy. *International Journal of Productivity and Performance Management*(ahead-of-print), s. 1-25.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday Business.
- Senge, P. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. Nicholas Brealey Publishing.
- Seroka-Stolka, O., & Fijorek, K. (2020). Enhancing corporate sustainable development: Proactive environmental strategy, stakeholder pressure and the moderating effect of firm size. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), s. 2338-2354.

- Siebenhüner, B., & Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 16(5), s. 339-353.
- Smith, P. (2012). The importance of organizational learning for organizational sustainability. *The learning organization*, 19(1), s. 4-10.
- Snyder, K., Hedlund, C., Ingelsson, P., & Bäckström, I. (2017). Storytelling: a co-creative process to support value-based leadership. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(3/4), s. 484-497.
- SolAbility. (2020). *The Global Sustainable Competitiveness Index 2020*. Hentet 17. maj 2021 fra <https://solability.com/download/the-global-sustainable-competitiveness-index-2020/>
- Strand, R., Freeman, R., & Hockerts, K. (2015). Corporate Social Responsibility and Sustainability in Scandinavia: An Overview. *Journal of Business Ethics*, 127(1), s. 1-15.
- Strand, R., Freeman, R., & Hockerts, K. (2016). Organizational sustainability excellence of construction firms - a framework. *Journal of Modelling in Management*, 11(4), s. 911-931.
- Strategic Direction. (2011). Sustainable leadership: Leading business, industry and local government towards a sustainable future. *Strategic Direction*, 27(2), s. 5-8.
- Sułkowski, Ł. (2012). Meta-paradigmatic cognitive perspective in management studies. *Argumenta Oeconomica*, 29(2), s. 33-51.
- Sulkowski, A. J., Edwards, M., & Freeman, E. R. (2018). Shake Your Stakeholder: Firms Leading Engagement to Cocreate Sustainable Value. *Organization & environment*, 31(3), s. 223-241.
- Székely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. *European Management Journal*, 23(6), s. 628-647.
- Terouhid, S. A., & Ries, R. (2016). Organizational sustainability excellence of construction firms - a framework. *Journal of modelling in management*, 11(4), s. 911-931.
- Thakhathi, A., le Roux, C., & Davis, A. (2019). Sustainability Leaders' Influencing Strategies for Institutionalising Organisational Change towards Corporate Sustainability: A Strategy-as-Practice Perspective. *Journal of Change Management*, 19(4), s. 246-265.
- Tsang, E. W. (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations (New York)*, 50(1), s. 73-89.
- Uhd, T. (26. april 2021). Interview 3. (N. H. Svendsen, & C. D. Nielsen, Interviewere)
- van Lunenburg, M., Geuijen, K., & Meijer, A. (2020). How and Why Do Social and Sustainable Initiatives Scale? A Systematic Review of the Literature on Social Entrepreneurship and Grassroots Innovation. *Voluntas (Manchester, England)*, 31(5), s. 1013-1024.
- Velazquez, L., Esquer, J., Munguía, N., & Moure-Eraso, R. (2011). Sustainable learning organizations. *The Learning Organization*, 18(1), s. 36-44.
- Visser, W., & Courtice, P. (2020). Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice. *Effective Executive*, 23(1), s. 26-39.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), s. 1703-1725.
- Walls, J. L., Salaiz, A., & Chiu, S. C. (2020). Wanted: Heroic leaders to drive the transition to "business beyond usual". *Strategic Organization*, s. 1-15.
- Weerts, K., Vermeulen, W., & Witjes, S. (2018). On corporate sustainability integration research: Analysing corporate leaders' experiences and academic learnings from an organisational culture perspective. *Journal of Cleaner Production*, 203, s. 1201-1215.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Los Angeles: Sage publications.
- Wright, A. L., & Hibbert, P. (2015). Threshold concepts in theory and practice. *Journal of Management Education*, 39(4), s. 443-451.