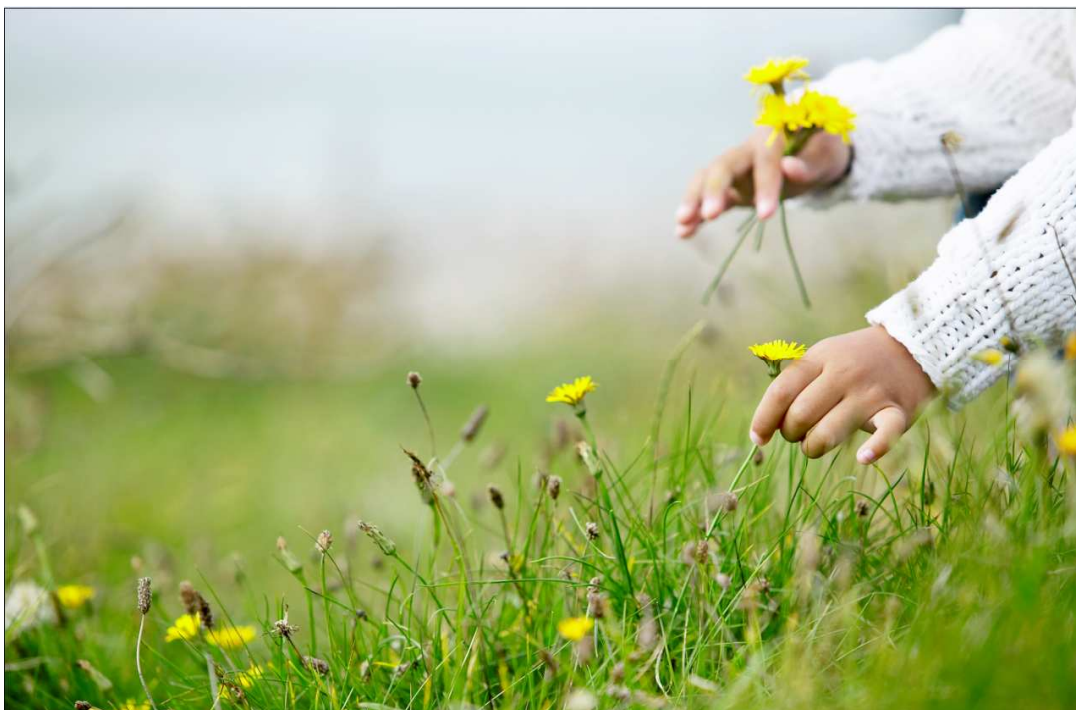


Etiske grundlag ved et bæredygtighedsprojekt

- En hermeneutisk analyse omkring etiske komplikationer vedr. implementering af et bæredygtighedsprojekt i en virksomhed



An ethical discussion regarding implementation of a sustainability project

26. januar 2010
Kandidatafhandling

Cand.merc.fil
Handelshøjskolen i København
Vejleder Christiane Mossin, International Center for Business and Politics

Karina Porse Rasmussen

Antal anslag: 181.501

Executive summary

Lately the welfare of the planet has caught the attention of companies as well as the population and the government. More and more companies have invested in more sustainable ways of doing business in order to act with a greater responsibility towards the planet and its inhabitants. Sustainability weighs economics, people and environment equally and the main philosophy is not to take more from the earth than is given back. However, many companies are still not catching on to this trend. If the behavior of man is destroying the planet, why are so many not doing something about it?

Inspired by the above questions I examine the connection between ethics and sustainability by exploring a specific case. An engineering company under the pseudo name KAPORA started up a sustainability project internally in 2008 however had to shut it down in the beginning of 2009. The main goal of the project was to strengthen the company in order to provide customers with better and more structured sustainability counseling and guidance. My focus in this paper is to examine and discuss the different ethical dilemmas and problems during and after the project was closed down while discussing the dilemmas in more general ethical terms.

I examine my subject by following Hans-Georg Gadamer's philosophical hermeneutics. By keeping my horizon open my aim is to create a new understanding regarding the ethical dilemma of my case by introducing the ethical philosophies of Jeremy Bentham and Immanuel Kant. Thus this paper reveals an interesting observation regarding different ethical views on the sustainability dilemma however will not contribute with a "right or wrong" answer.

Not surprisingly economy has a great influence on the willingness to invest in sustainability. However the ethical journey this paper reveals inspires the conclusion of the problem in a new and radical way. Rather than being stuck in the narrowness of economic rational solutions should also be considered from an ethical point of view.

1. INDLEDNING	5
1.1. PROBLEMATIK	6
2. METODE	9
2.1. HERMENEUTIKKEN	9
DEFINITION AF DEN FILOSOFISKE HERMENEUTIK	10
2.2. HERMENEUTIK SOM KONKRET ANALYSE	13
CASE	14
FORSKNINGSMETODE	14
Kvalitative interviews som forskningsteknik	15
Valg af interviewpersoner	15
Interviewets design	16
Dokumentanalyse som forskningsteknik	16
Nutidig tekst	17
Historisk tekst	18
OVERVEJELSER VEDRØRENDE DEN ANALYTISKE TILGANG	19
Analyse i to dele	20
Første analyse med udgangspunkt i egne fokuspunkter	20
Anden analyse med udgangspunkt i Kant og Bentham	21
2.3. STRUKTUR	21
2.4. VALIDITET	22
3. NUTIDIG KONTEKST	24
3.1 TEORI OM BÆREDYGTIGHED	24
CLUB OF ROME	25
BRUNDTLAND	25
DE 3 P'ER	26
IDEOLOGIEN 'BÆREDYGTIGHED'	28
3.2. BAGGRUND: SKITSERING AF VIRKSOMHEDEN KAPORA	28
HISTORIK	29
MÅL	30
BÆREDYGTIGHEDSPROJEKT	30
4. FØRSTE ANALYSE MED UDGANGSPUNKT I EGNE FOKUSPUNKTER	33
4.1. HVORLEDES BLIVER BÆREDYGTIGHED DEFINERET?	33
PROBLEMATIKKER	36
4.2. HVILKE ETISKE OG STRATEGISKE OVERVEJELSER BLIVER VURDERET I FORBINDELSE MED PROJEKTET?	37
PROBLEMATIKKER	42
4.3. HVAD ER FORHOLDET MELLEM IDEALER OG REALITETER?	43
PROBLEMATIKKER	47
4.4. HVILKE ARGUMENTER BLIVER BRUGT TIL AT FORKLARE, HVORFOR PROJEKTET BLEV SAT I BERO?	49
PROBLEMATIKKER	51

4.5. OPSAMLING PÅ FØRSTE ANALYSE	51
HOLISME	52
INDSTILLING	52
FORHOLD MELLEM ETISK MÅLSÆTNING OG ØKONOMISK RATIONALE	53
<u>5. HISTORISK KONTEKST</u>	54
5.1. JEREMY BENTHAM	54
KORT OPRIDS	54
UTILITARISME	54
Nytteberegningen	56
KRITIK	58
5.2. IMMANUEL KANT	60
KORT OPRIDS	60
ERKENDELSESTEORI	60
MORALFILOSOFI	62
Nødvendigheden for en moralfilosofi	64
Det kategoriske imperativ	64
Det hypotetiske imperativ	67
KRITIK	67
<u>6. ANDEN ANALYSE MED UDGANGSPUNKT I KANT OG BENTHAM</u>	69
6.1. HOLISME	69
OVERORDNET HOLISTISKE PROBLEMSTILLING	69
OPSUMMERING	73
6.2. INDSTILLING	74
BEVIDSTGØRELSE	74
INDRE VÆRDI	76
OPSUMMERING	77
6.3. FORHOLD MELLEM ETISK MÅLSÆTNING OG ØKONOMISK RATIONALE	78
”BÆREDYGTIGHED SOM DET ENESTE RIGTIGE” OG ”PROFIT SOM DET ENESTE FORNUFTIGE”	79
OPSUMMERING	82
<u>7. BESVARELSE AF PROBLEMFORMLERUNG PÅ GRUNDLAG AF FØRSTE OG ANDEN ANALYSE</u>	84
7.1. HVAD VAR DET ETISKE GRUNDLAG	84
7.2. HVORLEDES KAN MAN I VIDERE FORSTAND BESKRIVE PROJEKTETS ETISKE IMPLIKATIONER	87
<u>8. KONKLUSION</u>	89
<u>9. REFERENCELISTE</u>	91
<u>BILAG</u>	93

1. Indledning

I vores forbrugsvaner har vi til en vis grad endnu ikke vænnet os til, at vores indkøb ikke kun påvirker det lokale miljø, men – og måske endda i en højere grad – også har en betydelig effekt på den globale verden. Det kan være svært at forestille sig, hvordan et par jeans købt i Hennes & Mauritz, kan påvirke andre menneskers levevilkår på den anden side af kloden, for ikke at tale om de miljømæssige omkostninger. På nuværende tidspunkt bidrager medie billedet med til en vis grad at gøre os opmærksom på denne sammenkædning. Ulyksalige naturkatastrofer tildeles ikke længere rollen som et af naturens luner; men forklares i højere grad som værende et produkt af menneskets forbrugsvaner og udnyttelse af jordens begrænsede ressourcer. Tesen er både populær og vidtrækkende, men ikke uden stærkt pres fra kritiske modstandere. Således hører man også argumenter, der afviser, at menneskets ubeherskede og ukontrollerede CO₂-udledning påvirker klimaet, men tværtimod påstår, at forandringerne er en naturlig del af klodens gang. Hvor den første tese stiller krav til menneskets globale ansvarsfølelse, lægger modargumentet op til en frigørelse af samme.

Men hvordan skal mennesket leve op til sit ansvar? Hvis det er rigtigt, at vores adfærd er med til at skabe klimakatastrofer, sulte mennesker eller udrydte dyrearter mv., hvorfor ændrer vi så ikke adfærd? Som forbruger kan det måske være svært at gennemskue, hvilke forbrugsgoder der er rigtige at købe og hvilke der er forkerte, hvorfor det bliver relevant også at kigge på virksomheders ansvar. En virksomhed har måske bedre adgang til at gennemskue, hvilke produkter og produktionsmetoder der kan have en mindre belastning på jorden end andre. Dette kan dog stadig være vanskeligt. Ikke desto mindre har en virksomhed givet vis mere magt end forbrugeren, idet det er virksomheden, som sætter produktionen i gang og vælger sine samarbejdspartnere. I de senere år har der fra virksomhedernes side været mere fokus på bæredygtighed med henblik på, at udvise mere global ansvarlighed. Bæredygtighed henviser til en tredelt virksomhedsføring, hvor det økonomiske, miljømæssige og sociale vægter lige meget, og hvor grundfilosofien er, at man ikke skal tage mere fra jorden, end man giver igen. Selve engagementet inden for bæredygtighed kan dog variere, hvorfor forpligtelsen over for planeten og hinanden hos de forskellige virksomheder ikke behøver at være den samme. Samme mønster er også at se blandt forbrugerne.

Hvad kan være årsagen til at vi ikke handler konsekvent? Kan det etisk forsvares, at menneskets og virksomheders destruktive adfærd får lov til at vedblive?

Inspireret af ovenstående spørgsmål vil jeg i dette speciale forsøge at undersøge sammenhængen mellem bæredygtighed og etik. Jeg vil tage udgangspunkt i en specifik rådgivende ingeniørvirksomhed, som – bl.a. i forsøget på at adressere klimaproblemerne – opstarter et bæredygtighedsprojekt internt i virksomheden. Jeg ønsker at analysere de tanker og refleksioner, der opstod, da projektet blev iværksat og sidenhen sat i bero, specielt med henblik på etiske dilemmaer og spændinger.

Tidligt i bæredygtighedsprojektets forløb blev det fra virksomhedens side gjort klart, at formålet med projektet både havde en etisk og økonomisk karakter. Argumenterne handlede om både at finde nye forretningsområder for virksomheden, hvilket skulle skabe en meromsætning, samt at virksomheden ønskede at imødekomme de klimamæssige problemer. Denne sammensætning af etik og økonomi afspejler en mere generel forudsætning, som også kan forbeholdes andre bæredygtighedsorienterede dilemmaer; nemlig at etik og økonomi i høj grad hænger sammen i en bæredygtighedskontekst, da bæredygtighed og etik i mange tilfælde forudsætter økonomiske midler.

Virksomheden har ytret ønske om anonymitet. Eftersom det er generelle etiske problemstillinger, jeg er interesseret i at undersøge, har jeg ikke set et problem i at imødekomme dette ønske. Jeg har givet virksomheden et pseudonym, og i resten af specialet vil jeg referere til KAPORA og ikke virksomhedens rigtige navn.

1.1. Problematik

I begyndelsen af 2008 besluttede en projektgruppe i det private rådgivende ingeniørfirma KAPORA A/S at opstarte et bæredygtighedsprojekt. Projektet gik ud på at formulere en bæredygtigheds rådgivningsstrategi for KAPORA med det formål, at virksomheden skulle blive bedre til at imødekomme kundernes efterspørgsel om bæredygtigheds rådgivning. Procesforløbet skulle oprindeligt have varet et halvt år, men blev forlænget, da ledelsen ikke mente, at virksomheden kunne leve op til projektgruppens forventninger. Da projektets indledende og undersøgende fase var overstået, og projektet kunne påbegynde den praktiske

og udøvende fase, blev det i begyndelsen af 2009 besluttet af ledelsen, at sætte projektet i bero med henvisning til de urolige økonomiske tider virksomheden samt det internationale samfund befandt (og befinder) sig i.

I forbindelse med projektet blev en række problemstillinger rejst fra de implicerede og interesserede aktører i og uden for projektet. Det skete både i den indledende og undersøgende fase samt i forbindelse med skrinlægningen af projektet. Eksempelvis blev der spurgt om rentabilitet, det ambitiøse i projektet, projektets formål, det økonomiske i projektet; men også hvad betyder bæredygtighed overhovedet? Disse spørgsmål kom til udtryk på et seminar for forretningscheferne i KAPORA, lige inden projektet blev sat i bero. Spørgsmålene vurderer jeg som aktuelle, da jeg er stødt på dem senere hos de aktører, jeg har interviewet.

Mit fokus er at diskutere de problemstillinger og dilemmaer, der blev og stadig bliver rejst i forbindelse med bæredygtighedsprojektet, *ud fra en etisk synsvinkel*. Hvorledes bliver der etisk-filosofisk argumenteret for eller imod iværksættelsen af projektet? Hvad er i videre forstand de etiske implikationer af disse argumentationer?

Som det generelt er tilfældet med bæredygtighedsprojekter, så indeholder de diskussioner, der fandt sted i KAPORA, en blanding af forskellige typer af ræsonnementer, ikke mindst etiske og økonomiske. Jeg finder det vigtigt at rejse den etiske diskussion, altså foretage en kritisk undersøgelse af det etiske grundlag for bæredygtighedsprojektet, fordi jeg mener bæredygtighed i sig selv indebærer etiske problemstillinger. Bæredygtighed kan tænkes i sociale, økonomiske og etiske baner, men med henblik på hvilken betydning bæredygtighed forventes at få på fremtiden, finder jeg det relevant at undersøge det etiske aspekt i diskussionen for og imod projektet samt de videre etiske implikationer.

Specialet tager afsæt i en specifik case. Nemlig de diskussioner, der blev og stadig bliver rejst i forbindelse med bæredygtighedsprojektet i virksomheden KAPORA og de bevæggrunde og forventninger der knyttede sig hertil. Sigtet med undersøgelsen er tillige af generel karakter. Ved at analysere de etiske argumenter for og imod bæredygtighedsprojektet og ved at udforske og diskutere de videre etiske implikationer heraf, er det håbet at udspænde

konturerne af en mere generel diskussion i forbindelse med iværksættelser af bæredygtighedsprojekter i virksomheder.

Således tilstræber specialet at besvare følgende problemformulering:

Hvad var det etiske grundlag for iværksættelsen og skrinlægningen af bæredygtighedsprojektet i virksomheden KAPORA?

Og hvorledes kan man i videre forstand beskrive projektets etiske implikationer – dets dilemmaer og problemstillinger?

2. Metode

De metodiske overvejelser, jeg har gjort mig i dette speciale, har drejet mig i en fortolkende retning. Hans-Georg Gadammers filosofiske hermeneutik finder jeg passende til min metodiske fremgang, da min hensigt med dette speciale er at skabe en nutidig forståelse af mit problemfelt. Min problemstilling er opbygget omkring min interesse for at undersøge et felt, jeg personligt undres over, og ønsker at skabe en forståelse op omkring. Mit udgangspunkt er en specifik case, som vil repræsentere min nutidige undren, og den første analyse vil tage afsæt i de argumenter og diskussioner min case bidrager med. Den anden analyse vil videre udfoldes, idet jeg vil give den en dybere filosofisk klangbund ved at inddrage filosofisk etiske teorier.

I det følgende vil jeg gennemgå de hermeneutiske grundprincipper, og dernæst angive, hvordan jeg omsætter de hermeneutiske principper til en konkret metode. Konkretiseringen vil også indebære en argumentation for valget af den hermeneutiske tilgang. Efterfølgende vil jeg opstille en struktur for specialet, for dernæst at afslutte med et validitetsafsnit.

2.1. Hermeneutikken

Ordet *hermeneutik* har rødder tilbage til det antikke Grækenland, og betyder ”fortolkning”. Begrebet forbindes med den græske gud Hermes, som var de græske guders sendebud. Hermes stod for formidlingen mellem guderne og menneskene på jorden, og bistod ofte med at oversætte gudernes kryptiske beskeder. Siden antikken har hermeneutikken udviklet sig i flere retninger, og der skelnes mellem den traditionelle antikke, den metodiske, den filosofiske og den kritiske hermeneutik.

Den *traditionelle* hermeneutik fokuserer på samspillet mellem tekstens dele og teksten som helhed, hvilket også gennemsyrrer de senere hermeneutiske retninger. I den traditionelle hermeneutik er formålet at finde den eneste sande mening med en tekst, dvs. læse meningen *ud* af teksten og ikke *ind* i teksten.¹ I løbet af det 19. århundrede forsøgte man at systematisere hermeneutikken og dette blev begyndelsen på den *metodiske* hermeneutik. Den metodiske hermeneutik omfatter forholdet mellem teksten og dens kontekst. Som metodisk hermeneutiker vil man gerne undersøge, hvilke intentioner forfatteren har haft med sit værk,

¹ Højberg s. 311

og hvordan man kan tolke sig frem til denne forståelse.² I løbet af det 20. århundrede udviklede Hans-Georg Gadamer (1900-2002) en *filosofisk* hermeneutik. Den filosofiske retning betød, at interessefeltet blev udvidet fra fortolkning af tekster til at inkludere menneskets forhold til verden som grundlæggende fortolkende. Det er nu en verden, sådan som den *forstås* i teksten eller dialogen, der fortolkes.³ Det drejer sig ikke længere om fortolkning af tekster; men om fortolkning af tilværelsen og vores forhold til verden både som fortolkere og som sociale aktører. Gadamer mente, at det ikke er muligt at fortolke en tekst uafhængigt af den begrebsverden, man fortolker og forstår på baggrund af. Fortolkeren spiller derfor ikke en passiv eller objektiv rolle i fortolkningsprocessen.⁴ Den filosofiske hermeneutik var inspirationskilde til den nyeste gren af hermeneutikken, nemlig den *kritiske* hermeneutik. Paul Ricœur (1913-2005) og Jürgen Habermas (f. 1929) mente at Gadamers filosofiske hermeneutik manglede kritisk distance. De kritiserede Gadamer for at mangle et kritisk perspektiv, for at overse magtens og ideologiens undertrykkende funktion, og for at afvise at distancering er en frugtbar måde at tilegne sig en tekst på.⁵ Jeg vælger i dette speciale at fokusere på den filosofiske hermeneutik, som vil blive uddybet i det næste afsnit.

Definition af den filosofiske hermeneutik

For Gadamer handlede den filosofiske hermeneutik først og fremmest om tolkning af en sag. Forskerens interesse angår at forstå selve sagen, der kommer til syne, gennem tolkninger af de forskellige tekster, dialoger, kunstværker osv. som forskeren undres over og beslutter at fortolke på. Det hermeneutiske arbejde begynder der, hvor tolkningerne giver vanskeligheder – dvs. hvor vi ikke umiddelbart forstår dem. Det er ikke interessant at beskæftige sig med de daglige situationer og samtaler, som vi forstår uden problemer. En hermeneutisk analyse begynder typisk når forskeren står over for en tolkning, der stammer fra en anden tid, eller en anden kultur⁶ – en situation, forskeren kan stille sig uforstående overfor.

² Ibid s. 313

³ <http://www.leksikon.org/art.php?n=1099>

⁴ Højberg s. 313

⁵ Ibid s. 333-336

⁶ <http://www.leksikon.org/art.php?n=1099>

Den filosofiske hermeneutik kan beskrives som en lærende proces, hvor forskeren befinder sig i et kontinuerligt samspil med den genstand, han skal tolke. Denne proces kaldes den hermeneutiske cirkel, hvor cirklen netop betegner den vedvarende aktivitet, forskeren indlader sig på - en tolkning som hverken har en begyndelse eller en slutning. En anden måde at betragte den lærende proces på er som en spiral, kendetegnet ved hverken at have en iagttaget begyndelse eller slutning, men som i princippet er en uendelig og uafsluttelig proces. Gadamer mente, at vi aldrig kan undslippe eller sætte os uden for den hermeneutiske cirkel, fordi den hermeneutiske cirkel fremstår som universel. Den gennemtrænger al form for menneskelig erkendelse. Derfor er fortolkeren en aktiv medspiller i meningsdannelsen, da han ikke kan sætte sig uden for processen, men er nødsaget til at lade sin personlige forståelse influere for at kunne producere ny mening.⁷

Den cirkulære bevægelse mellem del og helhed betegner bevægelsen i den hermeneutiske cirkel. Meningen opstår i spændingsfeltet mellem to horisonter, fortolkeren og genstandsfeltet, nutiden og teksten. Der er tale om en gensidig processuel meningsdannelse.⁸ Derudover arbejder den filosofiske hermeneutik ontologisk med den hermeneutiske cirkel, og skal forstås som, at forskeren er interesseret i at lære om det værende. Den hermeneutiske cirkel opfordrer til vedvarende tolkninger. Læser man en tekst igen, vil man læse den i et andet lys end første gang, og dette vil munde ud i nye tolkninger. Fortolkning er således ikke en metode, men en måde at være til på. Fortolkeren er ikke i stand til at slukke for sin subjektivitet, men tillader at lade sin historicitet skinne igennem hele tolkningen; ligesom han heller ikke er i stand til *ikke* at tolke hvad han udsættes for. Gadamer skrev:

For vi er altid påvirket af det, der ligger nærmest ved os; det er genstand for vores håb og frygt, og det er med denne forudindtagethed, vi møder fortidens vidnesbyrd.⁹

Der findes en vekselvirkning mellem del og helhed. En bevægelse, der inkluderer både fortolkeren og genstanden uafhængigt af hinanden men også i kraft af hinanden. Derfor mente Gadamer ikke, at der kan tales om en metode for den rette fortolkning; men snarer om en betingelse for den menneskelige erkendelsesproces, eksistens og erfaring.¹⁰ Gadamer

⁷ Højberg s. 321

⁸ Gadamer s. 292

⁹ Ibid s. 291

¹⁰ Højberg s. 320

supplerede sin tese med hans ontologiske forudsætninger, som netop karakteriserer mennesket som et fortolkende væsen, et historisk og endeligt væsen, samt et sprogligt væsen.¹¹

Den filosofiske hermeneutik handler om forståelse, ikke indlevelse. Forskeren skal via hermeneutikken forsøge at skabe forståelse omkring en tekst og altid ud fra en nuværende kontekst – mundtlig såvel som skriftlig. For at opnå en forståelse for teksten, skal forskeren gøre sig bevidst om sin egen forforståelse og sine fordomme. Gadamer's *for-forståelse* betyder, at der altid er en tidligere forståelse forud for vores nuværende forståelse. Vores forståelse og udlægning af mening bygger på en allerede given forståelse af verden. *Fordomme* har karakter af at være meningsgivende for forforståelse. Det drejer sig ikke om, at forskeren agerer fordomsfuld, fordømmende eller snæversynet (f.eks. racisme); men at forskeren forud for sin tolkning allerede har dannet sig en mening omkring emnet. Hos Gadamer er fordomme derfor noget, der altid ligger til grund for vores forståelse og udlægning.¹²

Ligesom Gadamer's hermeneutik bliver forståelsen ontologiseret. Forståelsens ontologiske struktur karakteriserer forståelse som forforståelse og fordomme, som sproglig tradition og historie og som applikation. Ligesom menneskets ontologiske forudsætninger er baseret på forståelse og historicitet, er forståelsens ontologi ligeledes bundet op på historicitet og meningsdannelse, men herudover også begrundet i vigtigheden af, at den nyskabte forståelse skal være applikationsdygtig.¹³

Modsat den metodiske hermeneutik, mente Gadamer ikke, at det er muligt at frigøre os for vores egne forforståelser og fordomme. Derfor er det vigtigt, at forskeren i mødet med genstanden er villig til at være åben, således at forskerens fordomme udfordres og sættes på spil. Kun derigennem forekommer muligheden for at skabe ny forståelse.¹⁴ Forskerens forforståelse og fordomme udgør tilsammen en forståelseshorisont, som er medbestemmende for, hvordan vi forstår, orienterer os og handler i verden. Ligesom mennesket er forståelseshorisonten foranderlig og i konstant bevægelse, idet den præges af sprog,

¹¹ Ibid s. 321

¹² Ibid s. 322

¹³ Ibid s. 321

¹⁴ Gadamer s. 285

personlige erfaringer, tidslighed i form af fortid, fremtid og nutid samt af den historiske og kulturelle kontekst, den enkelte er indlejret i.¹⁵

Forståelse er en situationsbestemt begivenhed. Gadamer påstod, at al forståelse sker i den konkrete situation. Han afviste den metodiske hermeneutiks ”sætten sig ind i teksten”-fremgang og fremhævede, at man forstår en tekst på baggrund af tradition og historie, men ikke på tekstens egen historiske præmisser.¹⁶

Mødet mellem forskerens forståelseshorisont og et genstandsfelt fremkalder en ny forståelse hos forskeren, som Gadamer kaldte for en horisontsammensmeltning. En horisontsammensmeltning indebærer ikke nødvendigvis enighed. Der er i stedet tale om, at forskeren er i stand til at begribe og forstå genstandsfeltet. Der sker en sammensmeltning mellem forskerens egen forforståelse og det, der bliver kommunikeret ud til forskeren. Horisontsammensmeltninger forekommer konstant, og repræsenterer den måde, som mennesket møder verden på i form af en cirkulær vekselvirkning mellem del og helhed.¹⁷

2.2. Hermeneutik som konkret analyse

Ifølge Gadamer er hermeneutik ikke en metode. Men det er muligt at lave en hermeneutisk inspireret metode ud fra de hermeneutiske principper, som principielt altid er uendelige og aldrig afsluttede. I tråd med den hermeneutiske spiral vil metoden bygge på, at det altid er muligt at tolke videre på sine iagttagelser og fortolkninger, selvom man måske vil vurdere, at fortolkningen er afsluttet.

En hermeneutisk undersøgelse indebærer typisk en granskning af *dokumenter* og/eller en analyse af *samtalen* mellem forsker og genstandsfelt. Forskningsmetoderne i dette speciale vil munde ud i en integreret analyse, hvor resultater fra begge typer metoder vil indgå.

De næste afsnit vil belyse, hvorledes jeg har i sinde at skabe en metodisk tilgang baseret på hermeneutiske principper.

¹⁵ Højberg s. 323-324

¹⁶ Ibid s. 326-327

¹⁷ Gadamer s. 355 + Højberg s. 324

Case

Som hermeneutisk udgangspunkt skal jeg have en sag, som jeg undres over – et genstandsfelt, hvor min forforståelse og mine fordomme bliver sat på prøve, og hvor jeg kan gå hermeneutisk til værks i forsøget på at skabe en ny forståelseshorisont. Til dette har jeg valgt at fokusere på et firma, som besluttede at iværksætte et større projekt om bæredygtighed, som efterfølgende blev sat i bero. Min undren opstod omkring, *hvorfor* dette projekt blev standset, idet jeg blev fascineret af det etisk-komplekse i sagen.

For at udfolde konteksten, som er vigtigt hermeneutisk, vil jeg senere i specialet beskrive visse træk ved virksomheden med fokus på initiativerne bag bæredygtighedsprojektet. Første analyse vil endvidere afsløre argumentationerne for projektet, hvortil der skal henvises til bilag med interviews og noter fra et bæredygtighedsseminar i virksomheden, som jeg deltog i.

Jeg imødekommer virksomhedens ønske om anonymitet. Dels fordi det var at foretrække fra virksomhedens side af; men også fordi identiteten ikke har relevans for skabelsen af ny forståelse. Virksomheden vil i de følgende sider gå under pseudonymet KAPORA.

Forskningsmetode

En hermeneutisk analyse vil typisk være centreret omkring to former for forskningsteknikker¹⁸, nemlig interview (samtale og dialog) og fortolkning af historiske og nutidige dokumenter. Den første forskningsteknik foregår gennem dialog. Gennem kvalitative interviews vil forskeren søge indsigt i de sociale aktørers praksis, forståelseshorisont, handlinger og fællesskaber. Samtalen er i centrum, og det er i samtalen meningsfuld viden opstår via gensidig vekslen mellem del og helhed. Den anden forskningsteknik sker via fortolkning af tekster. Denne teknik er mere ensidig end den forrige. Herigennem opnår forskeren en nutidig forståelse ud fra forskerens egen historiske kontekst, som kan overføres til ny meningsdannelse. Faktisk er det også muligt at fortolke interviewet efterfølgende på samme vis. Dette sker typisk efter interviewet er overstået, hvor forskeren begynder sin analytiske gennemgang. Kvalitative interviews er velegnede til at skabe ny viden både i øjeblikket via dialogen, men også via en efterfølgende dokumentfortolkning.

¹⁸ Højberg s. 343

Jeg vil i det følgende beskrive de to forskningsteknikker, samt de metodiske overvejelser ved hver især.

Kvalitative interviews som forskningsteknik

Den hermeneutiske erfaring er at stille sig åben, udfordre sine fordomme og blive ved med at stille spørgsmål. Formålet er at få genstandsfeltet til at åbne sig og i samspil med forskeren skabe ny forståelse. Derfor har denne erfaring en dialogisk form.¹⁹

Den virkelighed, som forskeren ønsker at få adgang til, er altid på forhånd fortolket og tillagt betydning af de socialt handlende aktører.²⁰ Ydermere har forskeren på forhånd allerede dannet en fordom omkring emnet, som forskeren også bliver nødt til at tage stilling til. For at undgå at ”overhøre” hvad interviewpersonen fortæller, eller hvad dokumentet åbenbarer, skal forskeren være bevidst om sin hermeneutiske bevidsthed. Gadamer skrev:

Det gælder om at være bevidst om sin forudindtaget, således at teksten viser sig i sin anderledeshed og hermed får mulighed for at spille sin sagsmæssige sandhed ud imod ens egen formening.²¹

Den kvalitative interviewanalyse retter sig mod det unikke, det kontekstafhængige, det menings- og forståelsesorienterede, hvilket passer godt overens med den filosofiske hermeneutik.

Valg af interviewpersoner

Formålet med de kvalitative interviews er at få et indblik i interviewpersonens oplevelse af genstandsfeltet. Derfor er det væsentligt at vælge de rette personer at interviewe, da dette har indflydelse for forskningens troværdighed samt frembringelsen af værdifuld viden.

Jeg har ønsket at undersøge min case ud fra forskellige vinkler, hvilket har haft indflydelse på mit valg af interviewpersoner. Antallet af interviewpersoner har været begrænset, da jeg har ønsket at skabe et overskueligt og lettilgængeligt analysemateriale samt være i stand til at fokusere mere på de enkeltes udsagn. For at kompensere for det lave antal af

¹⁹ Ibid s. 328

²⁰ Ibid s. 338

²¹ Gadamer s. 256

interviewpersoner har jeg valgt personer, som enten var involveret i projektet eller havde kendskab til projektet. Herudover har de alle brændt for emnet bæredygtighed, hvilket har gjort dem relevante at tale med.

Jeg vælger at anonymisere interviewpersonerne af to grunde. Den ene grund er, at jeg er blevet bedt om at anonymisere virksomheden. Den anden grund er, at det ikke er vigtigt at vide personernes ansættelsesforhold og identitet, da det er argumentationen, der er interessant. Pseudonymnavnene på de tre interviewpersoner er Morten, Walter og Brian.

Interviewets design

I planlægningen af interviewets design har jeg taget udgangspunkt i Steinar Kvaales bog *Interview* fra 1994. Bogen har givet mig de fornødne værktøjer til at udarbejde en løs struktur til interviewet i form af en interviewguide.²² Meningen med et kvalitativt interview, i tråd med Gadamer's filosofi, er, at *føre en samtale* med interviewpersonen. Denne samtale skal gerne være så spontan som muligt. Planlagte og skematiserede spørgsmål kan risikere at standse interviewpersonen i sin talestrøm. Særligt fordi spørgsmålene er for svære eller for unaturlige i en fastlåst form. Her skal tillige tilføjes, at jeg også kommer med min egen horisont, som vil påvirke interviewets gang. Ligesom mine ønsker om at få besvaret mine spørgsmål, hvad enten det bliver i ”den rigtige rækkefølge” eller ej, har en indflydelse. For at bevare en åben og spontan struktur samt muligheden for en horisontsammensmeltning, er interviewguiden derfor ikke fulgt til fingerspidserne. Derimod er spørgsmålene blevet stillet, hvor jeg i situationen fandt det relevant, i forhold til samtalens naturlighed.²³

Dokumentanalyse som forskningsteknik

I dette speciale vil teksterne blive fortolket i lyset af etiske implikationer ved at implementere et bæredygtighedsprojekt i en forankret virksomhed, med udgangspunkt i mine egne fordomme og forforståelse. Som beskrevet tidligere mente Gadamer ikke, at det er muligt *ikke* at læse vores egen tidsbetingede forståelse ind i en tekst – den værende skriftlig eller mundtlig. Således formår teksten at have en mening i sig selv, der for hver gang den bliver tolket, giver ny mening til enhver tid. Gadamer skrev:

²² Kvale s. 134

²³ Se Bilag 1

*I virkeligheden skal nutidshorizonten opfattes som noget, der hele tiden dannes, eftersom vi bestandigt må efterprøve alle vores fordomme.*²⁴

Mødet med en ny forståelseshorizont kan provokere læserens egen forståelse, som kan lade sig inspirere af de nye argumenter, og derigennem få udvidet sin horisont og revurderet sine fordomme. Dette er ikke det samme som, at forfatteren kan manipulere sin læser. Det skal derimod forstås som, at læseren genbruger det, han finder brugbart i teksten, men i sin egen kontekst. Uanset om læseren er enig eller uenig med forfatteren, vil det aldrig blive den samme mening, læseren kan producere ud fra teksten, som forfatteren havde til hensigt. Udbyttet kombineret med læserens egen baggrund vil være et springbræt til ny mening. Den hermeneutiske erfaring forekommer i det øjeblik forskeren overskrider sin tidligere forståelse.²⁵

Nutidig tekst

En tekst kan være mundtlig og skriftlig. Det vigtigste for den filosofiske hermeneutik er, at der er noget at fortolke. Jeg har valgt at transskribere alle interviews, så de fremstår i tekstform, da interviewene vil være nemmere at behandle i den senere analyse. Interviewene vil alle være udgangspunkt for den senere analyse, og vil således være med til at skabe en overordnet forståelse for det dilemma, jeg fremstiller i min problemformulering. Jeg inddrager også noter af et forretningsseminar, som fandt sted i begyndelsen af januar 2009, for beslutningstagere og projektansvarlige. Her er tale om min egen observation af interne diskussioner forretningschefer i mellem og der forekommer ingen vidensudveksling mellem mig og seminardeltagerne.

Jeg vil dog være nødsaget til at bevæge mig endnu dybere ned i en idéhistorisk kontekst, hvorfor jeg vil inddrage filosofisk etik, for derved at åbne for nye analytiske overvejelser.

²⁴ Gadamer s. 291

²⁵ Højberg s. 325

Historisk tekst

Jeg har valgt at benytte to forskellige og indflydelsesrige klassiske etiske teorier til at belyse og fordybe mig i den etiske spænding, mit forskningsfelt åbenbarer. Det er væsentligt at kommentere, hvorfor det stadig kan være relevant at inddrage og tolke på historiske tekster. Fordomme er et produkt af menneskets kultur og historie. Det kan være svært at opdage og udpege disse. Derfor mente Gadamer ikke, at det var sandsynligt for en forsker at kunne stille sig uden for en situation og således opnå objektiv viden herom. Gadamer skrev:

*Når vi prøver at forstå et historisk fænomen ud fra den historiske distance, som bestemmer vores hermeneutiske situation som helhed, ligger vi altid på forhånd under for virkningshistoriens virkninger.*²⁶

Ifølge Gadamer er mennesket et historisk væsen og er således ikke i stand til at sætte sig selv uden for historien. Tværtimod forholder mennesket sig til fortiden og i overleveringen af historien og er således præget af begreber skabt før dets tid.²⁷ Gadamer ville sige, at nutidshistorie slet ikke kan dannes uden fortiden, ligesom en horisontsammensmeltning har brug for en spænding mellem nutid og tekst for at skabe ny forståelse.²⁸

Jeg har valgt at benytte to etiske teorier, som begge udgør vigtige idehistoriske traditioner. Ved at dykke ned i idéhistoriske modsætningsforhold vil jeg forsøge på hermeneutisk vis at skabe en ny forståelse. Modsætningsforholdet opstår ved inddragelse af en konsekvensetik og en pligtetik. Blandt de utilitaristiske teoretikere har jeg valgt at benytte Jeremy Benthams konsekvensetiske tradition, da jeg finder Bentham interessant at benytte i en erhvervsrettet kontekst. Benthams nyttekalkule giver en spændende dimension til specialets problemfelt, da implementering af nye projekter traditionelt har indlagt i sig målsætninger, som er utilitaristiske.

Immanuel Kants normative teori er ligeledes interessant, da hans pligtetik kan give en spændende kontrast til bæredygtighedsprojektets erhvervsrettede formål i overensstemmelse med bæredygtighedens ”feel good” karakter. Ydermere bidrager Kants moralfilosofi med en interessant vinkel til Benthams utilitarisme.

²⁶ Gadamer s. 286

²⁷ Gadamer s. 268

²⁸ Ibid s. 291-292

Ved at benytte modsatrettede etiske filosofier er det mit formål at belyse de etiske dilemmaer og spændinger, der måtte forekomme, når en virksomhed vil iværksætte et projekt. Problematikker som økonomi og etik er væsentlige i dette speciale, og disse begreber vil således være i centrum for specialets diskussionsgrundlag.

Overvejelser vedrørende den analytiske tilgang

Det er relevant for en hermeneutisk analyse at fokusere på de sociale aktørers handlinger i praksis, hvordan disse kan udlægges meningsfuldt samt forstå deres handlinger som meningsfulde fænomener. Derfor er det afgørende at fremme en forståelse omkring, hvordan mening og betydning bestemmer aktørernes egen praksis.²⁹ I en analytisk tilgang skal jeg forsøge at udlægge aktørernes meningsfulde handlinger samtidig med, at jeg bringer mig selv ind i meningsudlægningen af selve genstandsfeltet.³⁰ Som beskrevet tidligere er det kun muligt i et begrænset omfang at gøre sig bevidst om sine fordomme, da disse er indlejret i mennesket.

En hermeneutisk analyse er en synsvinkel, hvorfra man som forsker kan anskue den sociale virkelighed, men ud fra sin egen kontekst.³¹ Dette kaldes også for den dobbelte hermeneutik, hvilket betyder, at det ikke blot er de sociale aktører, som er bærer af mening, men at min egen forståelseshorisont bringes i spil.³² Det er desuden vigtigt, at jeg holder mig for øje, at mit genstandsfelt også er udsat for tolkninger fra anden side, og at min tolkning er baseret på sociale aktørers egne fortolkninger.

For at være i stand til at skabe ny forståelse er det væsentligt, at forskeren er villig til, at sætte sine fordomme og forforståelse på spil. Uden et åbent genstandsfelt formår forskeren ikke, at indtage nye tolkninger for derved, at omsætte disse til ny forståelse. Derfor skal forskeren være villig til at spørge ind til tingene, for således at holde forskningsprocessen åben og uafsluttet – præcis som den hermeneutiske spiral.³³

²⁹ Højberg s. 339

³⁰ Ibid s. 329

³¹ Ibid s. 287

³² Højberg s. 339

³³ Ibid s. 341

Udover forståelse og fortolkning handler hermeneutik om anvendelse. Forskeren skal kunne fuldbyrde sin nye forståelse. Forståelsesprocessen er ikke fuldbyrdet, førend den nye mening er bragt i anvendelse. For at kunne legitimere den nyskabte viden er det nødvendigt at aplikere den nye viden og gøre den nærværende. Med andre ord handler det om, at forstå det man har tolket sig frem til. Gadamer skrev:

At applicere er ikke at forstå noget forudgivet alment og derefter anvende det på et konkret tilfælde, men er tværtimod den egentlige forståelse af selve det almene, som den givne tekst er for os.³⁴

Analyse i to dele

Min analyse vil være delt i to, der er baseret på de forskellige kilder, jeg bygger min forskning på – interviews sammen med notater fra bæredygtighedsseminaret og tolkning af de historiske dokumenter. Todelingen gør det muligt for mig, at fordybe mig i analysen i tråd med den hermeneutiske cirkel.

Første analyse med udgangspunkt i egne fokuspunkter

Den første analyse er baseret på min case, teorien omkring bæredygtighed samt fire analytiske fokuspunkter. Fokuspunkterne har omdrejningspunkt omkring de emner, jeg ønsker at undersøge nærmere:

- Hvorledes bæredygtighed bliver defineret
- Hvilke etiske og strategiske overvejelser har der været i forbindelse med bæredygtighedsprojektet
- Hvilke forhold, der er imellem idealer og realiteter
- Hvorfor projektet blev sat i bero

³⁴ Gadamer s. 324

Casen og bæredygtighedsteorien danner tilsammen en opsummeret nutidig og kompleks horisont. Den nutidige kontekst samt fokuspunkterne er alle et resultat af min egen forforståelse samt fordomme.

Anden analyse med udgangspunkt i Kant og Bentham

I den anden analyse vil jeg samle op på de spændinger og problematikker, jeg analyserer mig frem til i den første analyse. Ved at inddrage klassisk etisk filosofi vil jeg forsøge at opnå en dybere forståelse af tematiserede spændinger:

- Holisme
- Indstilling
- Etisk målsætning og økonomisk rationale

Ved at benytte Jeremy Benthams og Immanuel Kants modsatrettede etikker, er det min intention at skabe en idémæssig forudsætning, som skal hjælpe med at skabe en forståelse omkring mit problemfelt og således give anledning til en ny forståelse.

2.3. Struktur

Specialets opbygning er traditionel, og inkluderer indledning, problemfelt, metode, teori, baggrundshistorie, analyse og konklusion. Selve strukturen af denne opbygning kan dog adskilles fra andre klassiske opgaver. Til læserens fordel har jeg besluttet at præsentere de emner, der er relevant for læseren at fokusere på, i den rækkefølge det måtte komme. Således vil relevant teori komme umiddelbart lige før, jeg vil gøre brug af det i min analyse.

Min struktur for specialet ser sådan ud:

- Indledning
- Problemfelt
- Metode
- Nutidig kontekst

- Første analyse med udgangspunkt i egne fokuspunkter
- Historisk kontekst
- Anden analyse med udgangspunkt i Kant og Bentham
- Besvarelse af problemformulering på grundlag af første og anden analyse
- Konklusion

Fordelingen med at skifte mellem teoretiske afsnit og analytiske afsnit er i tråd med den hermeneutiske tilgang, hvor det gælder om at bevæge sig dybere og dybere ned i konteksten. Dette forklarer, hvorfor min analyse er opdelt i to. Den første analyse vil være mit forsøg på at skabe en forståelse ud fra den nutidige kontekst, dvs. casemateriale og interviews samt teori om bæredygtighed. Den sidste analyse vil være et forsøg på at bevæge mig dybere ned ved at inddrage en historisk kontekst, dvs. klassiske etiske teorier. Afslutningsvis vil jeg samle op på min analyse i forsøget på at skabe en helhed ud fra de analyserede dele i en besvarelse af problemformuleringen inden konklusionen.

2.4. Validitet

I forbindelse med min beslutning om at behandle dette speciale i tråd med den filosofiske hermeneutik, er det også relevant at kigge på validiteten af min metodiske tilgang. Jeg vil i det følgende fokusere på sandhed og metode.

Sandhed er svært at definere. Sandhed er, ifølge Gadamer, en *hændelse* som opstår i horisontsammensmeltningen. Sandhed handler altså om at møde verden med al vores forforståelse og fordom og i opnåelsen af forståelse opnå sandhed. I den forstand er mennesket altid sandhedssøgende, siden mennesket i al sin handlen søger at forstå.³⁵ Dog er alt ikke relativt, hvilket skal forstås, som at ikke alle fortolkninger er lige gode. Det er således væsentligt, at fortolkeren forholder sig åben og bevidst omkring sin forforståelse, og er villig til at imødesee andres forforståelser i målet om at sammendrage en horisontsammensmeltning, en ny sandhed. Næste gang mennesket ”bringer emnet på banen”, vil resultatet være en anden sandhed; men ikke desto mindre stadig en sandhed.

³⁵ Højberg s. 331-332

Ifølge Gadamer findes der ikke nogen metode i betydningen en færdig model. Derimod findes der fremgangsmåder som er i overensstemmelse med grundtrækkene ved hermeneutikken, hvilket kan siges at udgøre en hermeneutisk inspireret metode. Sådanne fremgangsmåder er principielt altid uendelige, aldrig afsluttede, hvilket henfører til den hermeneutiske spiral. Det er altid muligt at tolke videre på sine iagttagelser og fortolkninger, selvom man måske vil vurdere, at fortolkningen er afsluttet. Og undersøgelsen er valid i hermeneutisk forstand i det omfang den formår at åbne den sag, der undersøges, og skaber nye horisontsammensmeltninger.

De afsluttende metodiske overvejelser danner rammen omkring ét af de punkter, Gadamer bliver kritiseret for – nemlig at ende i subjektivismen. Vi har tradition for, at videnskab skal være objektiv og ikke subjektiv. Derfor kan Gadamers forudsætninger være svære at følge. Kritikken går da også ud på, at hvis forskeren er medbestemmende for meningsdannelsen (i og med hans eget bagland til hver en tid vil påvirke hans fremtidige forståelse, ifølge Gadamer), må det også være forskeren, der sidder inde med ”sandheden”. Gadamer tilbageviser denne kritik, idet sandheden først opnås i det øjeblik forventningerne indfries. De forventninger, vi møder teksten eller samtalepartneren er forankret i vores fordomme og forforståelse. Forskeren har ikke sandheden på forhånd, men skaber den i samspil med genstandsfeltet. Derudover fastholder Gadamer sit ontologiske princip, og ønske om at skabe en forståelse omkring verden, sådan som den fremtræder, og ikke som den er.³⁶ Vi er således overladt til os selv til at forstå og tolke. Helt uafhængigt af fortolkerens tolkning, danner vi vores egen sandhed, når vi læser hans tolkning, da vi jo ikke har samme baggrund og derved heller ikke de samme forforståelser og fordomme.

³⁶ Ibid s. 332-333

3. Nutidig kontekst

I dette afsnit vil jeg gennemgå en nutidig kontekst, der afspejler min horisont som forsker og iagttager. Der er ikke tale om en fuld historisk kontekst, men derimod nedslag som er dominerende led i min interesse. Denne afbildning skulle gerne gøre læseren i stand til at følge med i den efterfølgende første analyse, som dette afsnit, udover mine egne fokuspunkter, ligger til grund for. I det følgende vil jeg gennemgå en kort historisk oversigt over begrebet bæredygtighed. Dernæst skitseres min casevirksomhed KAPORA samt uddybning af bæredygtighedsprojektet.

3.1 Teori om bæredygtighed

Bæredygtighed og de revolutionerende tanker bag initiativerne er blevet kendetegnende for det 21. århundrede. Med større fokus på menneskets klimaødelæggende overforbrug har det at tænke social evolution og miljømæssig overvejelse ind i en økonomisk kontekst betydet, at flere virksomheder har vist interesse i at agere produktionsmæssigt forsvarligt i forsøget på, at bevare planeten til de næste generationer.³⁷ Bæredygtighed er et svært koncept at beskrive, fordi bæredygtighed er svært at måle. Man kan sagtens se tilbage og vurdere, at en handling er bæredygtig, men det er svært i selve handlingen at spå, om resultatet af anstrengelsen vil indebære de ønskede resultater. Dette har altid besværliggjort bæredygtighedens omfang og har været med til at sløre forståelsen af, hvad bæredygtighed egentlig er.³⁸ På en måde kan bæredygtighed beskrives som værende et ideal. Virksomhederne kan stræbe efter idealet ved hjælp af produktionsmæssig værdiskabelse, som lever op til bæredygtighedens tredelte kompleksitet; nemlig økonomiske, sociale og miljømæssige dimensioner.³⁹

Det følgende afsnit vil opridse, hvordan tanken om bæredygtighed fik sin begyndelse for at skabe en forståelse for, hvad bæredygtighed er.

³⁷ Dyllick & Hockerts. s.130

³⁸ Korhonen s. 25

³⁹ Garriga & Melé 62

Club of Rome

I 1968 blev en række internationale anerkendte forskere, forretningsfolk, diplomater og akademikere inviteret til et møde i en villa i Rom. Aurelio Peccei, italiensk industrialist, og Alexander King, skotsk videnskabsmand, tog initiativ til invitationen og hensigten var at diskutere de bekymringer, der herskede omkring menneskets tenderende og tilsyneladende ubegrænsede materielle behov og forbrug. Mødets lokalitet gav inspiration til gruppens navn Club of Rome⁴⁰. Formålet med klubben var at rejse opmærksomhed omkring planetens begrænsede ressourcer specielt målrettet verdens førende ledere og beslutningstagere. I 1972 udgav Club of Rome en rapport kaldet *The Limits to Growth*, som portrætterede de omstændigheder verden befandt sig i. Intentionen med rapporten var at formidle sammenhængen mellem menneskets overforbrug af verdens ressourcer og en potentiel global undergang. Det menes, at denne rapport har kickstartet den verdensomspændende diskussion vedrørende et bæredygtigt samfund.

I rapporten konkluderedes det følgende:

*[...] it is possible to alter these growth trends and to establish a condition of ecological and economic stability that is sustainable far into the future*⁴¹

Brundtland

I 1983 blev det besluttet af FN at danne en uafhængig kommission, hvis formål det var at diskutere særlige miljømæssige og udviklingsmæssige problemstillinger på et globalt plan. Kommissionen blev kaldt *The World Commission on Environment and Development* (WCED). Det var kommissionens hensigt at vise konsekvenserne ved den nuværende økonomiske adfærd samt formulere realistiske forslag til forretnings- og produktionsmæssige ændringer. I 1987 udkom en rapport over de undersøgelser og resultater, der var blevet sammenfattet de sidste 4 år, kaldet *Our Common Future*. Siden hen blev rapporten kaldt Brundtland Rapporten grundet den daværende norske statsminister Gro Harlem Brundtlands

⁴⁰ Club of Rome er en not-for-profit organisation. Den består i dag af 100 fuldtids medlemmer, et antal æresmedlemmer og tilknyttede medlemmer, en bestyrelse og et sekretariat. Det er Club of Rome's mission "to act as a global catalyst for change through the identification and analysis of the crucial problems facing humanity and the communication of such problems to the most important public and private decision makers as well as to the general public". I den tid klubben har eksisteret har den haft en vigtig indflydelse på diverse internationale samlinger med henblik på verdenssituation. Kilde: <http://www.clubofrome.org/eng/about/3/>

⁴¹ Halldorsson et al. s. 251

betydelige engagement for projektet. Rapporten tilkendegav, hvad Club of Rome næsten 20 år tidligere havde profeteret. Nemlig at miljøproblemerne er en realitet og et stigende problem, som skyldes produktions- og forbrugsmønstre på et globalt plan. Rapporten omhandlede *bæredygtig udvikling*, hvilket betød en ændring i udnyttelsen af ressourcer, investeringsretningen, den teknologiske udvikling samt den organisatoriske opbygning.⁴² Den bæredygtige udvikling, beskrevet i rapporten, fokuserede på, hvorledes det ville være muligt at promovere økonomisk og social udvikling, uden at det skulle være på bekostning af miljø.

Bæredygtig udvikling som beskrevet i Brundtland Rapporten:

*Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*⁴³

De 3 P'er

Det vurderes ofte, at citatet fra Brundtland Rapporten er blandt det mest inkorporerede og oftest citeret begrebsliggørelse af bæredygtighed. Omvendt bliver bæredygtighed i Brundtland Rapporten beskrevet på en meget makroøkonomisk facon og kan strækkes i mange retninger. Dette har gjort det svært for virksomheder, at implementere bæredygtighed. Virksomhederne har derfor i årene efter WCED været interesseret i at undersøge mulighederne for at applikere bæredygtighed på et mikroøkonomisk niveau.⁴⁴

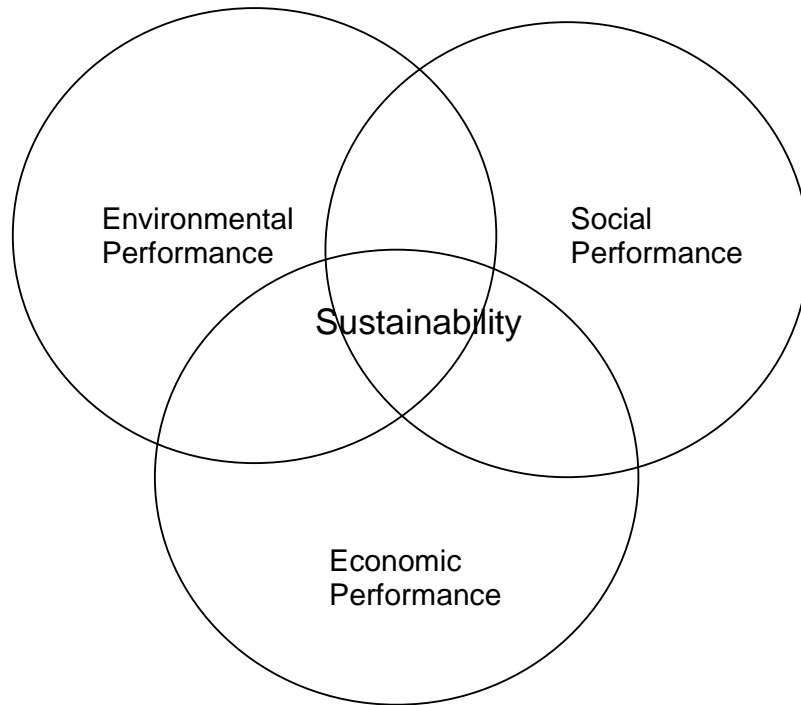
I 1994 forsøgte John Elkington at tydeliggøre de tre retninger (økonomi, det sociale og miljø), WCED begrundede bæredygtighed ud fra, Inspireret af den traditionelle mikroøkonomiske bundlinje, kaldte Elkington udvidelsen for "Triple Bottom Line" (TBL), som også tit kaldes people, planet, profit eller blot de 3 P'er.⁴⁵

⁴² Ibid s. 251

⁴³ <http://www.worldinbalance.net/agreements/1987-brundtland.php>

⁴⁴ Carter & Rogers s. 363

⁴⁵ Halldorsson et al. s. 253



People eller "social performance" kan karakteriseres som firmaets sociale ansvar og indebærer, at virksomheden opretholder menneskerettigheder og arbejdsforhold samt den menneskelige kapital. Det er væsentligt for virksomheden at vedligeholde sit sociale ansvar både internt og eksternt. Planet eller "ecological performance" betyder, at et firma skal belaste planeten så lidt som muligt ved for eksempel at benytte naturligt nedbrydelige ressourcer samt minimere enhver form for forurening. Profit eller "economic performance" henviser til økonomisk overskud i traditionel forretningsmæssig forstand; men indebærer også en økonomisk pengestrøm for hele samfundet, og skal forstås som den økonomiske effekt virksomheden har i dens økonomiske omgivelser.

Bæredygtighed forvandlede fra en teori fokuserende på *good corporate citizenship* til en ledelsesstil omhandlende effektivisering. Ved at arbejde ud fra de tre principper – people, planet og profit, bliver det nu mere realiserbart at handle således, at virksomhedens produktioner har en positiv effekt på miljø og mennesker. Men det viser sig også at gavne de langsigtede økonomiske investeringer, hvilket kan styrke virksomhedens konkurrencefordel.⁴⁶ Ydermere giver Elkingtons teori en større fleksibilitet for

⁴⁶ Carter & Rogers s. 365

virksomhederne således, at de hver især kan skræddersy en bæredygtighedstilgang, der passer ind i organisationen og kan måle sig med virksomhedens ambitioner og strategi.⁴⁷

Ideologien 'bæredygtighed'

Den ovenstående mikroøkonomisering af bæredygtighed gør, at ideologien fra Club of Rome og WCED nu kan forstås i fagtermer. På den anden side har det ikke gavnet den fælles forståelse for, hvordan bæredygtighed kan realiseres. Ydermere behøver det, der defineres som værende bæredygtigt i dag, ikke være det samme, som defineres i morgen. Den videnskabelige udvikling kan have ændret de forudsætninger, man tidligere tog udgangspunkt i. Eksempelvis kan et stof, man ikke troede var giftigt, måske modbevises senere hen pga. nye videnskabelige opdagelser.

En væsentlig årsag til, hvorfor mange finder det svært, at give en præcis definition af hvad bæredygtighed præcis dækker over, bunder blandt andet i, at der indlagt i begrebsforståelsen ikke gives noget bud på, *hvordan* bæredygtighed opnås. Hvilket til dels er, fordi udvikling og viden er i konstant bevægelse. Det gør det svært at fastlægge bestemte bæredygtige metoder. En anden forklaring er også at "man" fremhæver det ved bæredygtighed, som "man" finder interessant og relevant i forhold til virksomhedens strategi og vision.

Jeg har valgt at fremhæve Club of Rome, WCED og de 3 P'er, fordi disse retninger går igen i den gængse litteratur og forståelse om bæredygtighed. Mange af de artikler, jeg har henvist til, samt mine interviewpersoner, henviser til de tre ovenstående beskrivelser, hvorfor jeg vurderer at *min* beskrivelse er toneangivende for bæredygtighedsuniverset. Derfor vurderer jeg også, at det er muligt at give et billede af, hvad bæredygtighed indebærer ud fra den ovenstående beskrivelse, - *at integrere en langsigtet opmærksomhed omkring konsekvenserne af ens handlinger med henblik på en attraktiv fremtid for fremtidige generationer.*

3.2. Baggrund: Skitsering af virksomheden KAPORA

Jeg har, som tidligere nævnt, imødekommet KAPORAs ønske om anonymisering, da jeg ikke mener, dette vil have indflydelse på hverken problemfelt eller analyse i specialet. Ikke desto mindre vil min analyse tage udgangspunkt i en specifik case, som jeg vil skitsere i det

⁴⁷ Garriga & Melé s. 62

følgende afsnit. Jeg vil opridse de karakteristika, jeg finder relevant, for at læseren skal kunne forstå min case, samt fra hvilket udgangspunkt min problemformulering udspringer. Nedenstående afsnit skal kort beskrive virksomheden KAPORA og bæredygtighedsprojektet. Jeg har opsamlet data til dette afsnit fra mine tre interviewpersoner, bæredygtighedsseminaret, KAPORAs hjemmeside samt årsrapporten for 2008.

Historik

KAPORA er et ældre rådgivende ingeniørfirma, som blev stiftet i begyndelsen af det 20. århundrede. I knapt 100 år har KAPORA oplevet både medgang og modgang, foranlediget af bl.a. verdenskrige, finansielle uroligheder og energikriser, hvilket har bidraget til KAPORAs ekspertise og erfaring den dag i dag. Således har KAPORA haft op og nedgang i antallet af ansatte og været nødsaget til at udvide løbende med nye forretningsområder for at kunne imødekomme markedets efterspørgsel KAPORA begyndte eksempelvis at fokusere på at yde rådgivning inden for energibesparelser under oliekrisen i 1970'erne.

KAPORAs arbejde gennem tiden er at spore i mange af de danske bygninger, vi ser i dag rundt omkring i landet. KAPORA har bl.a. ydet rådgivning i forbindelse med opbygning af København efter bombningerne under anden verdenskrig, til nybyggeri af nogle af landets store hospitaler, samt reovering af ældre historiske bygninger. KAPORA startede som et lille iværksætterfirma med få ansatte, og har siden udviklet sig til en større fasttømret virksomhed med beskæftigelse til ca. 850 ansatte med bl.a. projekter ud over de danske grænser.

Det er ikke lykket KAPORA komplet at se sig fri for finanskrisens indflydelse. Firmaet har været nødsaget til at omrokere de ansatte. Medarbejdere i forretningsenheder med lav produktivitet er blevet overført til forretningsenheder med højere produktivitet. Ydermere har KAPORA set sig tvunget til at fyre 2 % af medarbejderstaben her i sommeren 2009, hvilket har været et resultat af dårlig omsætning i første halvår af 2009.

Mål

KAPORA har talent for at følge udviklingen og udnytte de muligheder, den bliver stillet overfor. Det er og har altid været KAPORA's styrke, ligesom firmaet også altid har haft det mål at være blandt de bedste rådgivende ingeniørfirmaer.

KAPORAs organisatoriske opbygning er opbygget efter et matrixprincip og KAPORA er af den holdning, at denne model muliggør målet om, at være blandt de bedste rådgivningsfirmaer i Danmark og i stigende grad uden for Danmark. Matrixprincippet gør det muligt for KAPORA, at samarbejde på tværs af organisationen og udnytte hinandens viden og erfaring.

KAPORA skriver i sin årsrapport for 2008, at et mål for organisationen er at blive blandt de bedste rådgivende ingeniørfirmaer på markedet, og at dette mål kun opnås ved at lytte til KAPORAs kunder og deres behov. Senest har KAPORA besluttet at reagere på den stigende efterspørgsel på bæredygtige løsninger, som er blevet konstateret blandt firmaets kunder.

KAPORA skriver i årsrapporten for 2008:

Det anser vi for at være en meget tilfredsstillende udvikling, fordi bæredygtighed tilgodeser både sociale, miljømæssige og økonomiske ressourcer og fordrer en tværfaglig tilgang til opgaveløsningen.

KAPORAs syn på bæredygtighed handler om at tage hensyn til både de sociale, miljømæssige og økonomiske ressourcer. Årsrapporten rapporterer, at det er KAPORAs mål at bidrage til en bæredygtig udvikling af samfundet. Derfor besluttede organisationen at følge op på kundernes efterspørgsel og opstartede i begyndelsen af 2008 et internt bæredygtighedsprojekt.

Bæredygtighedsprojekt

Efterspørgslen på bæredygtige ydelser er svære at overse, specielt som rådgivende ingeniør. Dette er bl.a. årsagen til, at KAPORA i begyndelsen af 2008 tog initiativ til et omfattende internt bæredygtighedsprojekt. En projektgruppe blev stabled på benene og skulle forsøge at organisere en bæredygtigheds omlægningsplan. Projektet gik i al sin enkelthed ud på at skabe

et overblik over KAPORAs bæredygtigheds ydelser, samle dem under et paraplykoncept, for dernæst blive i stand til at tilbyde komplet bæredygtigheds rådgivning.

Ideen blev godkendt som projekt i foråret og startede op som forprojekt i juni 2008. Projektet skulle være færdigt i løbet af september 2008. Fordi styregruppen ikke mente, at organisationen kunne følge med, blev det besluttet, at analyseforløbet skulle forlænges med yderligere et halvt år,.

Den 6. januar 2009 blev et bæredygtighedsseminar for forretningscheferne i KAPORA afholdt. Målet var først og fremmest at få alle om bord. For at projektet skulle blive en succes, var det vigtigt at have forretningscheferne støtte. Ydermere var det lige så vigtigt at udbrede budskabet om det interne projekt, da dette netop skulle bidrage med en synliggørelse af formålet med projektet. Bæredygtighedsseminaret skulle give forretningscheferne et overblik over, hvilken effekt bæredygtighedsprojektet kunne bidrage med, økonomisk som samfundsmæssigt, samt hvilken vigtig ændring projektets gennemførelse ville have på KAPORAs fremtid.

Seminaret var opdelt i forskellige oplæg, som bl.a. skulle

- Informere omkring planetens ressourceknaphed
- Nødvendigheden af bæredygtig tænkning og implementering
- Økonomiske aspekter for KAPORA

Det sidste punkt var dog afhængig af, om KAPORA hoppede med på den bæredygtige trend eller ej. Bæredygtighedsseminaret skulle bane vejen for en workshop d. 27-28. januar i Fredericia, som bl.a. ville inddrage selve analysefasen for gennemførelse af projektet. På workshoppen ville deltagerne skulle identificere ydelser og koncepter, som man mente, der var efterspørgsel efter. Dette indebar også overvejelser omkring KAPORAs kompetencer; men kompetencerne var ikke hovedformålet. Formålet var at lave en bruttoliste over koncepter, som så skulle gennem en yderligere prioritering efter workshoppen. Deltagerne ville skulle studere bæredygtighedstrenden for at finde ud af, hvilken retning den bevæger sig i, både i Danmark men også i udland. Man skulle ligeledes fokusere på, hvorledes KAPORA bedst ville kunne positionere sig på markedet for at opnå størst mulig konkurrenceevne. Efter endt analyse ville næste skridt være at implementere arbejdet i organisationen.

Selve bæredygtighedsprojektet indebar en all-round løsning. Projektgruppens målsætning var for KAPORA at yde bæredygtighedsrådgivning på både det strategiske, det taktiske og det operationelle niveau. Denne målsætning er ikke ny i KAPORA, men udfordringen var at rådgivningen skulle være mere dynamisk og målrettet, og på alle måder centraliseret omkring bæredygtighed. Denne ydelse ville på ingen måde indebære en skræddersyet pakkeløsning, som kunden ville kunne hente direkte fra hylden. KAPORA ville på de tre førnævnte niveauer kunne via dialogens muligheder skabe en masterplan i samspil med kunden. Dette kunne bl.a. inkludere input til kundens behov og målsætning (strategisk niveau), hjælpe med at forberede en handlingsplan (taktisk niveau) og hjælpe med hvordan man foretager etisk forsvarlige indkøb (operationelle niveau).

En anden vigtig pointe for projektets gennemførelse var det økonomiske aspekt. Det blev præciseret på bæredygtighedsseminaret, *at selv i krisetider skal man forsøge at se muligheder*. Dette kunne især gøre sig gældende i forbindelse med regeringens nye CSR rapportering. Pr. 1. januar 2009 er 1100 af de største virksomheder i Danmark forpligtet til at indberette virksomhedens samfundsansvar i deres årlige rapporter. Her forelægger der et omfangsrigt og nyt markedspotentiale, som KAPORA kan drage fordel af. Som følge af en ekstern analyse, forudsættes det, at efterspørgslen på ingeniørydelser i Danmark vil stige med 20 % i løbet af de næste par år. Skulle KAPORA få en bid af kagen, ville dette indebære en fornuftig stigning i omsætningen estimeret til 300 mio. kr. Er KAPORA på den anden side ikke leveringsdygtig nok, kan dette indebære et væsentligt tab i omsætning estimeret til 100 mio. kr.

Kort efter bæredygtighedsseminaret blev det besluttet i ledelsen at standse bæredygtighedsprojektet. Finanskrisen var ved at få et fast tag i Danmark i den periode, og en sådan omlægning samt investering ville blive meget risikabelt for KAPORA at gennemføre. Den 14. januar 2009 blev det officielt meddelt i organisationen, at workshoppen ville blive aflyst, og at bæredygtighedsprojektet ville sættes i bero grundet turbulente tider.

4. Første analyse med udgangspunkt i egne fokuspunkter

Den første analyse vil afspejle etiske problematikker ved implementering af et bæredygtighedsprojekt. Disse læser jeg ud fra de forskellige kilder, jeg bygger min forskning på – interviews af Morten, Walter og Brian samt noter fra bæredygtighedsseminaret. Analysen vil være opdelt i analytiske fokuspunkter for at skabe en hermeneutisk synergi, en opdeling mellem del og helhed. Jeg vil forsøge, at sammenfatte en helhed ud af delene, hvilket skal skabe betingelserne for den efterfølgende analyse. Det er min intention at udvide min horisont i granskningen af den sociale virkelighed, sådan som den bliver fremstillet, og som jeg forstår mit forskningsfelt. Målet er at opnå en revurdering af mine fordomme og forforståelse, som i sidste ende burde munde ud i en ny forståelse, som jeg kan tolke videre på efterfølgende jævnfør den hermeneutiske cirkel.

4.1. Hvorledes bliver bæredygtighed defineret?

Som nævnt i teori afsnittet er bæredygtighed et meget bredt koncept. Der forekommer ikke nogen entydig forklaring på, hvad bæredygtighed indebærer helt præcist. De fleste litterære kilder har dog en vis sammenlignelighed, og munder ud i en overordnet karakteristika omkring begrænsede ressourcer og fremtidige udsigter. De er typisk inspireret af Brundtland rapporten eller Elkingtons Triple Bottom Line.

Den uklare definition af begrebet bæredygtighed kan Brian og Morten begge nikke genkendende til. Brian beskriver bæredygtighed, som værende ”[...] en stor sky, som indeholder rigtig rigtig meget”⁴⁸. Bæredygtighed er for Brian en bestemt måde at handle og agere på. Principielt handler det om, ”at man ikke tager mere fra verden, end man giver tilbage”⁴⁹. Bæredygtighed handler om at overveje sine handlinger i forhold til, hvad konsekvensen er for planeten på sigt. Morten er enig og udtrykker supplerende, at det gælder om, at ”få jorden til at hænge sammen sådan, at mennesket stadig har det godt, men [det gælder] også [om at] tænke på sine efterkommere”⁵⁰. Bæredygtighed bliver et fænomen, der omhandler menneskets gøren i dag i målet om en fremtid, men det handler også om ikke, at gå på kompromis med en vis levestandard. For eksempel kan mennesket stadig have adgang

⁴⁸ Bilag 4, s. 118, linje 3

⁴⁹ Bilag 4, s. 118, linje 4

⁵⁰ Bilag 2, s. 80 linje 14

til luksuriøse oplevelser og produkter, så længe disse bliver gjort på en ansvarlig og bæredygtig facon, kan der konkluderes ud fra Mortens svar.

Til bæredygtighedsseminaret blev der indledningsvis talt om, hvilken konsekvens det vil få for jorden, hvis ikke *vi* (ensbetydende med alle mennesker på denne planet) integrerer bæredygtighed i vores liv. For eksempel blev det forklaret, at det ville kræve 3 planeter ekstra, hvis hele jordens befolkning skulle leve, som vi gør her i Danmark. Det indikerer ret så kraftigt, at danskerne har et væsentligt overforbrug af verdens ressourcer. Bæredygtighed bliver præsenteret som omhandlende respekt for naturen og de naturlige ressourcer. Ydermere handler det om at forbedre vilkårene for miljøet og menneskene. Dvs. vores forbrug af planetens ressourcer skal ikke være på kompromis for fremtidens generationer.⁵¹ Med andre ord har, hvordan vi handler i nuet, en afgørende betydning for fremtiden. Det har vist sig i en større grad end først antaget.

Brian mener at bæredygtighed handler om investering i fremtiden, hvilket han siger, kræver både innovativ tænkning og indebærer nye udfordringer. Brian giver et eksempel med et engelsk tæppefirma, der har omlagt deres produktion til at være mere bæredygtigt. Firmaet har forsøgt at kopiere naturens måde at "lave gulvtæpper på", og erstattet materialerne i tæpperne fra, at være plastik og kunstigt fremstillede farver til naturligt fremstillede elementer. Firmaet har indført en lejepolitik, hvor deres kunder ikke længere *køber* et gulvtæppe; men derimod *lejer* et tæppe x antal år ad gangen. Denne lejepolitik medvirker til, at gulvtæpperne bliver genbrugt til nye tæpper på en ordentlig måde. Man undgår derved et unødigt spild. Det engelske firma har transformeret deres produktion til en bæredygtig cyklus, hvor genbrug og naturligt produceret materialer er nøgleordene.⁵²

Hvad der er væsentligt for en virksomhed, som står over for et lignende valg, er at vurdere, om deres anstrengelser kan betale sig. Hvis et firma vil engagere sig i langsigtede projekter, er det relevant at overveje firmaets fremtid, for, som Brian forklarer, et firma "*[...] de ved ikke, om deres produkt holder til næste år, eller om produktionen skal lægges om*"⁵³. Tæppefirmaets udlejningspolitik er god, men ideen er kun bæredygtig, hvis firmaet fortsat eksisterer, når lejen udløber og de skal foretage de bæredygtige initiativer. Ud over

⁵¹ Bilag 5, s 131, linje 4

⁵² Bilag 4, s. 119, linje 5 (resten af afsnittet)

⁵³ Bilag 4, s.120, linje 5

tidsperspektivet er det også relevant for et firma, at vurdere hvilket engagement det har, hvilke initiativer det ønsker at foretage, og hvilke det i realiteten kan foretage. Morten forklarer denne situation som en virksomheds modenhed.

Morten forklarer bæredygtighed i tre kategorier, som han opdeler efter en virksomheds modenhed. Første kategori handler om, at aktøren handler i overensstemmelse med gældende lovgivning. Dette kalder Morten *compliance*. Den næste kategori handler om *eco-efficiency*. Aktøren forsøger at lave bæredygtige løsninger med gode betalings tider. Det handler om at finde effektive løsninger, som nedsætter både de økonomiske og miljømæssige omkostninger – gøre mere med mindre. Den sidste kategori handler holistisk om at forbedre og tænke på jordens efterkommere, og indebærer bæredygtige initiativer i alle led. Det vil sige ordentlige forhold hos firmaet, dets leverandører og dets leverandørers underleverandør osv. Med ordentlige forhold kan Morten have ment acceptable arbejdsforhold, minimal ødelæggende effekt på miljø, grøn nytænkning mm.⁵⁴ Der forekommer en skelnen mellem de aktører, der ”bare” overholder loven og de, der gør noget ekstra. Alle tre kategoriseringer kan kaldes bæredygtighed, hvilket igen henviser til den uklare definition af begrebet bæredygtighed. Denne unøjagtighed kan lede til uklarheder vedrørende, om bæredygtige handlinger blot er et spørgsmål om lovgivning, eller om de bæredygtige initiativer er op til den enkelte virksomheds graduerende modenhedsproces.

For Walter handler bæredygtighed også om udvikling. Han pointerer: ”Hvis virksomheden ikke vil beskæftige sig med bæredygtig udvikling, så er den heller ikke selv bæredygtig. Det argument forsvinder”⁵⁵. Det vil sige, tænker virksomheden ikke bæredygtige elementer ind i sin forretning, forsvinder dens eksistensberettigelse. Den kan ikke eksistere, hvis ikke forretningen løber rundt. Walter påpeger vigtigheden af en bæredygtig økonomi ved, at sige at ”[...]en bæredygtig økonomi er en forudsætning for mange andre ting”⁵⁶. Bæredygtighed i en social og miljømæssig kontekst bliver mulig i tilfælde, hvor virksomheden løber rundt rent økonomisk. Hvilket fremhæver vigtigheden af en økonomisk rentabilitet i en virksomhed for overhovedet, at indføre bæredygtige initiativer i forretningen.

⁵⁴ Bilag 2, s. 81 linje 7

⁵⁵ Bilag 3, s. 111, linje 7

⁵⁶ Bilag 3, s. 112, linje 15

Problematikker

Det ovenstående afsnit viser bæredygtighed som værende meget bredt. Ud fra interviewenes argumentationer læser jeg ikke nogen entydig beskrivelse af, hvad bæredygtighed er. Jeg ser en spænding mellem de enkelte argumenter og vil derfor i det følgende afsnit sammenfatte de overordnede problematikker, jeg udleder af fremlægningen:

- Holisme og fremtidens efterkommere
- Modenhed
- Forholdet mellem etik og økonomi

De fleste argumenter, for hvad bæredygtighed er, henvender sig til en holistisk tankegang. Der forekommer generelt i argumenterne en overensstemmelse mellem det, at være bevidst omkring fremtidens efterkommere og have en livscyklus knyttet til jordens ressourcer. Men med argumenter som *"ikke tage mere fra verden, end man giver tilbage"* og *"sådan så mennesket også har det godt"* er det dog muligt at spore en problematik. Kan det lade sig gøre at leve i en bæredygtig holisme, *uden* at nedsætte menneskets levestandard. Specielt når det erfarer, at menneskets overforbrug og dermed levestandard kræver ekstra planeter. Hvordan kan man vurdere om mennesket har det godt? Man kunne kritisk spørge, hvordan man kan måle, at de bæredygtige initiativer, der bliver foretaget, virkelig ikke tager mere fra jorden, end der gives tilbage. Når bæredygtighed betegnes som værende en langsigtet proces, vil frugterne af initiativerne først kunne plukkes ude i fremtiden, hvorfor det ikke vides *i dag*, om bæredygtighed i realiteten er bæredygtig.

Det nævnes også, at bæredygtighed handler om modenhed. Morten forklarer, at en virksomhed skal være moden til at engagere sig med bæredygtighed. Bæredygtige handlinger afhænger af både indstilling til bæredygtighedsbegrebet og egne kompetencer. Modenhed indikerer i psykologiske termer en form for bevidstgørelse, hvilket kan opstilles pragmatisk, idet jeg via Mortens tredelte definition af begrebet bæredygtighed, læser modenhed som et skel mellem pragmatisme og ideal. Jeg udleder fra dobbeltheden i Mortens modenhedsbegreb, hvordan en virksomhed er nødsaget til, at anskue sine kompetencer pragmatisk i bevægelsen mod målet. En virksomhed kan have et nok så højt engagement, når

det gælder bæredygtige initiativer, men er virksomheden ikke moden nok til at føre disse ud i livet, falder idealet til jorden.

Et sidste punkt er det økonomiske aspekt. Uden en bæredygtig økonomi argumenterer Walter for, at en virksomhed ikke kan iværksætte bæredygtige initiativer, hvorfor økonomi bliver en vigtig forudsætning for bæredygtighed. Igen læser jeg et pragmatisk dilemma, som udfoldes ved erkendelsen af, at virksomheden ikke kan gøre alt i enhver situation, men er nødt til at forholde sig til det virksomheden rent faktisk *kan* præstere. Denne mål-middel relation kommer an på hvilke forudsætninger, der tages udgangspunkt i.

4.2. Hvilke etiske og strategiske overvejelser bliver vurderet i forbindelse med projektet?

Den globale klimakrise bliver til bæredygtighedsseminaret billedligt sammenlignet med Titanic. Det store legendariske dampskib, som blev betegnet at være usynkeligt, men som på tragisk vis forliste 14-15. april 1912. Metaforen går på, at mennesket dengang ignorerede faresignalerne på grund af overlegenhed, hvilket til seminaret blev overført til nutidens samfundsmæssige overforbrug. Hvis ikke man begynder at lytte til faresignalerne, men tværtimod sætter farten op – hvilket tyder på er tilfældet, vil skibet synke igen. Som udgangspunkt et meget etisk grundlag til, hvorfor KAPORA skal beskæftige sig med bæredygtighed. Det forklares på seminaret, at KAPORA kan hjælpe med at vende ”retningen” til en mere bæredygtig retning, idet virksomheden har en stor viden inden for emnet. Det lykkedes på seminaret, at vende projektet mod en mere strategisk tilgang, da det blev et mål for bæredygtighedsprojektet, at styre udenom isbjerget. Formålet med projektet, forklarer projektlederen på seminaret, er at finde ud af, hvorledes KAPORA kan blive en excellent rådgiver, der kan rådgive om bæredygtighed på det strategiske, taktiske og operationelle niveau på en dynamisk facon. Det er derfor vigtigt at få hele huset med.⁵⁷

Brian forklarer, hvad den vigtigste årsag til at beskæftige sig med bæredygtighed bunder i. Hvis man ikke gør det, har det store konsekvenser for planeten på sigt. Brian pointerer og siger: ”*Man er simpelthen tvungen nødvendig til det [...]*”⁵⁸.

⁵⁷ Bilag 5, s. 131, linje 1

⁵⁸ Bilag 4 s. 118, linje 12

Årsagen, til at beskæftige sig med bæredygtighed, er todelt, ifølge Morten. På kort sigt handler det om klima, og på lang sigt handler det om ressourcer. Morten eksemplificerer og forklarer, at det ventes, at der om 20 år vil være mangel på rent vand hos 30 % af verdens befolkning. Dette vil skabe en migration til steder, hvor der endnu er rent drikkevand. Hvilket vil indebære pres på lokalsamfundets grænser. Morten argumenterer for, at bæredygtighed er eksistensbetinget. Og hvad der er eksistensbetinget for et individ, bliver også eksistensbetinget for en virksomhed.⁵⁹ Bæredygtighed bliver en vigtig del for virksomhedens overlevelse. Det handler om, at skabe en fremtid at eksistere i. Formålet med bæredygtighedsprojektet udarter sig til en etisk beslutning, fordi bæredygtig udvikling er det eneste rigtige at gøre, hvis der skal være en fremtid for de næste generationer. Alligevel argumenterer Morten for, at etik og strategi ikke kan skilles ad. Morten begrundede dette ud fra, hvorledes lokale virksomheders produktion er blevet ekspanderet til andre dele af verden på grund af økonomiske fordelagtigheder. Dette har resulteret i miljømæssige komplikationer på grund af et overforbrug af ressourcer som resultat af en øget efterspørgsel på et globalt plan. Denne ødelæggende tendens kræver etisk handling, og det er Mortens holdning, at man netop via forretning og produktion kan skabe den ændring, planeten har brug for.⁶⁰ Så for Morten hænger det strategiske og etiske sammen, og bæredygtighed bliver den løsning, der forbinder økonomi med socialt ansvar.

Et mere strategisk mål med projektet er det økonomiske perspektiv, en sådan forretningsomlæggelse vil indebære for virksomheden. På seminaret bliver det fremlagt, at det at tænke i bæredygtige baner kan indebære en forøgelse i omsætning. Firmaet kan risikere en nedgang i både projekter og omsætning, hvis *ikke* der bliver satset på en bæredygtigheds gennemsyning i virksomheden. På denne måde formår projektgruppen at kæde etik og økonomi sammen. Grundet finanskrisen er KAPORA nødt til at tænke i overlevelse, og profit er en nødvendighed. Med regeringens nye lovforslag omkring offentliggørelse af bæredygtige initiativer åbnes et nyt markedssegment, da mange virksomheder ikke ved, hvordan de skal rapportere CSR og bæredygtighed. Bæredygtighedsrådgivning kan derfor bruges til at skabe profit.⁶¹ Det er dog svært, at betragte dette dilemma

⁵⁹ Bilag 2, s. 95-96, linje 30

⁶⁰ Bilag 2, s. 96, linje 6 (hele afsnittet)

⁶¹ Bilag 5, s. 131, linje 24

som værende det ene eller det andet. Selvom det er et mål, at skabe profit, gør det ikke rådgivningen mindre rigtig, hvorfor bæredygtighed bliver et etisk og strategisk redskab. Dette blev der også argumenteret for på seminaret, da en forretningschef stillede spørgsmål ved denne dobbelttydning. Kritikpunktet hos forretningschefen var koblingen mellem samvittighed (vi vil være bæredygtige, fordi det er det rigtige at gøre) og en bæredygtig udvikling (bæredygtighed er en mulighed for produktudvikling, som kan føre til profit). Projektgruppen forklarede, at det gælder om at skabe værdi til shareholder så vel som stakeholder. Formålet med bæredygtigheds rådgivning er derfor ikke en ”enten eller” tilgang, men derimod en ”både og”. Det er derfor nødvendigt at bæredygtighed og profit hænger sammen. Man kan ikke være bæredygtig uden også at tjene penge, blev det påpeget af projektgruppen.⁶²

Klimakrisen og finanskrisen opnår stor opmærksomhed i øjeblikket. Brian nævner, at disse kritiske tider ikke nødvendigvis indebærer en tilbageholden fra andre virksomheder, når det gælder CSR og bæredygtige initiativer. For KAPORA ville dette område derfor være oplagt at byde ind på, med henblik på KAPORAs erfaring og ekspertise. Brian ser derfor også muligheder i bæredygtighedsprojektet.⁶³ Brian nævner, at KAPORA ”[...] har brug for at komme ud på nogle af de nye skud, der er, fordi det er dem, der bliver bærende for fremtiden, og for fremtidens samfund [...]”⁶⁴. Projektgruppen nåede frem til samme erkendelse. Skal KAPORA blive ved med at være produktiv og tjene penge skal der gøres noget. Hvis verden skal have en fremtid, skal kriserne behandles. Derfor vil en reaktion på klimakrisen også have en effekt på finanskrisen. Hvilket bringer emnet tilbage til, *hvorfor* det er vigtigt for KAPORA at gennemføre projektet. Igen blev formålet en anelse mere etisk, da seminaret fremlagde, hvilket ansvar KAPORA har til verden. KAPORA kan gøre en forskel, og virksomheden kan hjælpe med at vende retningen til en mere bæredygtig retning; fordi det er det rigtige at gøre.⁶⁵

Bæredygtighedsprojektet gik ud på, at ruste KAPORA forretningsmæssigt indenfor bæredygtighed. Morten forklarer: ”*Det gik dels ud på at nogle rent faglige, nogle*

⁶² Bilag 5, s. 117, linje 21

⁶³ Bilag 4 s. 126, linje 10

⁶⁴ Bilag 4, s. 127, linje 7

⁶⁵ Bilag 5, s. 135, linje 21

organisatoriske og nogle markedsføringsmæssige spor, og så gik det på at få udviklet nogle konkrete ydelser, som vores kunder efterspurgte. Men det gik også på at forandre os som virksomhed, hvordan vi tænker det. Altså også modne den enkelte medarbejder [...]". Der forventedes specifikke konsekvenser af projektets gennemførelse, og "[...] i et forretningsmæssigt synspunkt at få del [i bæredygtighed]som i en fremtidig forretning" afslutter Morten.⁶⁶

For Walter handlede projektet om at få styr på de leverancer, KAPORA kan levere til kunderne indenfor bæredygtighed. Derudover gik det også ud på at kortlægge, hvad organisationen kan i dag, og samtidig finde nye områder at skabe ekspertise indenfor. Der forekom altså en del fastlagte forhåbninger og forudsætninger for fuldførelsen af dette projekt. Det handlede også om at være konkurrencedygtig overfor de største konkurrenter.⁶⁷

Rent strategisk havde Brian målbare forventninger til projekter. Han er ikke overbevist om, at de enkelte ydelser i virksomheden ville ændre sig, men selve koblingen mellem de forskellige ydelser ville have rykket væsentligt. Her henviser Brian til den gennemsyrende effekt, han havde håbet projektet ville have ført med sig. Ved at starte en synergi mellem de forskellige afdelinger i KAPORA, var det Brians forventning, at det ville blive nemmere at rådgive deres kunder i en bæredygtig retning. Og i sidste ende: *"[...] ja, jeg tror helt sikkert, der kunne have været værdi i det for os som sådan, og i princippet også for vores kunder"*⁶⁸. Brian mener, at den største effekt, KAPORA har, er på de løsninger, der skabes ude hos kunderne. Via denne indflydelse kan virksomheden hjælpe kunden i den rigtige retning og på denne måde skabe værdi ude i samfundet.⁶⁹

En anden vigtig faktor for formålet med bæredygtighedsprojektet er det pres, KAPORA møder, både direkte og indirekte. I forvejen oplever KAPORA allerede en pression direkte fra kunderne (bl.a. resultatet af regeringens lovkrav), som nu er begyndt at efterspørge konkrete bæredygtigheds ydelser.⁷⁰ Projektet var en måde, hvorpå KAPORA skulle forsøge at imødekomme denne efterspørgsel. Det nye lovkrav resulterer også i en pression fra medarbejderne i organisationen, som oplever et enormt pres fra deres kunder. Efter Morten

⁶⁶ Bilag 2, s. 97, linje 16 (resten af afsnittet)

⁶⁷ Bilag 3, s. 107, linje 9

⁶⁸ Bilag 4 s. 124, linje 21

⁶⁹ Bilag 4, s. 127, linje 26

⁷⁰ Bilag 2, s. 97, linje 17

fik udnævnelsen som Sustainability Manager har han oplevet en stor efterspørgsel fra sine kolleger, som mangler værktøjer at rådgive ud fra. Morten forklarer, at der er *"[...] et behov for at kunne manøvrere igennem sådan en modenhedsproces. Så jo, der er rigtig mange virksomheder, der efterspørger det. Og kolleger der efterspørger det"*⁷¹.

Walter forklarer ligeledes hvordan én af primus motor for bæredygtighedsprojektet oplevede et stort pres fra sine kunder efter bæredygtigheds ydelser. Da projektet fejlede, startede han sit eget projekt op.⁷² Det var han nødt til for at kunne efterkomme den store efterspørgsel, han fik fra sine kunder. Simpelthen for ikke at miste dem til konkurrenten.

Ydermere forekommer der en pression rent finansielt. Til bæredygtighedsseminaret nævntes hvorledes man ifølge Sternrapporten⁷³ forventer, at bæredygtighed vil efterspørge flere ingeniørydelser. Skal KAPORA være en del af denne bølge, kræver det, at KAPORA hopper med på trenden. Hvis ikke KAPORA kan levere bæredygtigheds ydelser, risikerer virksomheden tab i omsætning.⁷⁴

Brian påpeger dog, at projektet ikke skal gennemføres for enhver pris. Der skal være en sikkerhed for et økonomisk positivt afkast før projektet kan gennemføres.⁷⁵

Morten kommenterer en anden form for pression. Han oplever ude blandt sine kunder, at de bekymrer sig omkring deres omdømme. Morten forklarer: *"Jeg har lige en klient nu her, hvor vi har været både i Vietnam og Kina og fulgt op om de nu producerer tingene under ordentlige arbejdsforhold og miljømæssige omstændigheder, fordi klienten er bekymret for om det kan ramme dem rent imagemæssigt"*⁷⁶.

Brian oplever også en opmærksomhed omkring virksomhedernes image ud ad til. Brian eksemplificerer med den EU styrede karbon handel. Man ved, at denne kvote bliver mindre og mindre. I stedet for at opkøbe kvoter fra andre lande, ser Brian, at kunderne *"[...] vil lave besparelserne selv, fordi de ved, at det er en rigtig dårlig sag i pressen, hvis man har været ude og købe aflad i stedet for at lave besparelserne selv."*⁷⁷.

⁷¹ Bilag 2, s. 102, linje 2

⁷² Bilag 3, s. 109, linje 4

⁷³ En rapport omhandlende effekterne den globale økonomi har på klimaet og den globale opvarmning. Skrevet af Lord Stern af Brentford for den Britiske regering.

⁷⁴ Bilag 5, s. 134, linje 4-8

⁷⁵ Bilag 4, s. 124, linje 3 (resten af afsnit)

⁷⁶ Bilag 2, s. 96, linje 27

⁷⁷ Bilag 4, s. 122, linje 2

Problematikker

Ud fra mine interviewpersoners argumenter læser jeg følgende problematikker for formålet med bæredygtighedsprojektet:

- Mål-middel relationer
- Indstilling
- Forskellige typer pression

Gennem det meste af afsnittet læser jeg adskillelige mål-middel relationer, som interviewpersonerne samt bæredygtighedsseminaret opstiller. Nogle gange er økonomi målet og andre gange er etik målet. En etisk beslutning skal betragtes som at midlet, man når målet med, er vigtigst. Hvor det modsatte er gældende ved den økonomisk strategiske beslutning, fordi de forretningsøkonomiske overvejelser indeholder specifikke forventninger til beslutningens konsekvens. Af etiske argumenter for, hvorfor KAPORA skulle gennemføre projektet, kan nævnes klimakrisen, fremtidige udsigter samt ansvar. Af økonomisk strategiske argumenter kan nævnes profit, nye forretningsmuligheder samt konkurrencedygtighed. Der foreligger også argumenter som er både etiske og strategiske, og derfor svære at adskille. Argumentet ”*det eneste rigtige at gøre*” i en økonomisk og etisk kontekst, samt det at skabe værdi for shareholder og stakeholder.

Et andet punkt er den menneskelige indstilling. Igen bliver den menneskelige bevidstgørelse tematiseret, men denne gang som indstilling og ikke modenhed. Medarbejderens og virksomhedens bevidstgørelse bliver væsentlig i redegørelsen for, hvorfor KAPORA skal udføre bæredygtighedsprojektet. Metaforen omkring Titanic og menneskets overlegenhed, som blev præsenteret til bæredygtighedsseminaret, læser jeg som en hybris-nemesis fortælling. Pointen er, at mennesket skal holde igen med sin ’superior-of-the-world’ udvikling. For at komme denne tendens til bunds, kræver det af KAPORA, at medarbejderen er med på den bæredygtige bølge. Deraf kommer argumentet omkring bæredygtig værdiskabelse, som, med en gennemsyrende effekt i forhold til hele virksomheden vurderes, kan effektivisere bæredygtige initiativer hos den enkelte. Bæredygtighed skal altså fremstå

som en værdi i medarbejderen Endelig læser jeg ud fra casen, hvorledes tidens kriser også stiller krav til selvforholdet, når det kommer an på valg og muligheder. KAPORAs modningsproces forekommer relevant i opgøret med hvilken grad af bæredygtighedsrådgivning KAPORA egentlig selv kan yde. At projektet aldrig blev gennemført indikerer en skelnen mellem den indstilling KAPORA lagde ud med, overfor den aktualitet KAPORA var i stand til at realisere.

En mere strategisk begrundelse for et bæredygtighedsprojekt er, at KAPORA er nødt til det på grund af den pression, der kommer fra forskellige kilder, både direkte og indirekte, og som KAPORA føler sig nødsaget til at reagere på. KAPORA oplever pres fra regeringen og kunderne for ikke at nævne et altoverskyggende økonomisk pres internt i organisationen. Uden rentabel økonomi vil KAPORA ikke være i stand til at imødekomme den voksende efterspørgsel på bæredygtigheds ydelser, som påkræves af dens omgivelser. En positiv omsætning bliver en forudsætning for bæredygtige initiativer i KAPORA.

4.3. Hvad er forholdet mellem idealer og realiteter?

Til bæredygtighedsseminaret var der uenighed omkring de idealer, projektgruppen fremsatte, og de idealer, de deltagende besad. Nogle mente, at målet om at være ”den mest excellente sustainability konsulent” blandt 80 % af de vigtigste kunder var for ambitiøst og derfor ikke holdbart. Andre mente, målet simpelthen ikke var ambitiøst nok. Der forelå en skelnen mellem forskellige idealiteter samt, hvad der realistisk kunne aktualiseres.⁷⁸ Der blev også stillet spørgsmålstejn vedrørende KAPORAs rolle, når det kom til projektets ideal og virkelighedens realitet. Skulle KAPORA f.eks. også interferere i kundens ønsker og endelige beslutning. Et eksempel blev givet omkring kundens ressourceforbrug. Skulle en klient bestille et byggeri, der stillede store krav til eksklusive men bæredygtige materialer, når et lignende byggeri kunne bygges lige så bæredygtigt, men uden at fråse med verdens begrænsede ressourcer. KAPORA kunne i princippet blive stillet til ansvar, var forretningschefens argument, for at fråse med ressourcerne. Hvilket ville stille hele

⁷⁸ Bilag 5, s. 131, linje 10 (resten af afsnittet)

organisationen i et dårligt lys på trods af, at KAPORA blot stillede sin rådgivning til rådighed for kunden.⁷⁹

Det var en forudsætning og derfor også en realitet, at den kortsigtede indtjening i KAPORA var på plads, inden koncernen kunne eksperimentere videre med det interne projekt. Morten beskriver det som det eneste fornuftige at gøre.⁸⁰ I disse tider er virksomheder generelt blevet mere forsigtige, når det gælder finansielle investeringer i tvivlsomme projekter. KAPORA føler sig også nødsaget til at tænke kortsigtet og fokusere på at blive fakturerbar, førend det kan fortsætte med langsigtede og bæredygtigheds foretagender. Dette blev også et eftertragtet ideal til bæredygtighedsseminaret. Der blev opstillet en forventning om, at KAPORA ville opnå en økonomisk fordel ved at fuldføre bæredygtighedsprojektet. I dette ideal var det allerede en forudsætning at målet kunne nås. Dette udløste på ny kritik fra de deltagende forretningschefer, som stillede spørgsmålstejn ved KAPORAs kompetencer og konkurrencemæssige fordele inden for bæredygtighed. Der blev ytret tvivl om, KAPORA i det hele taget var på niveau med de største konkurrenter. For mange af de tilstedeværende var KAPORA ganske enkelt ikke dygtig nok til at kunne realisere så ambitiøst et ideal.⁸¹

Det var en forventning i projektgruppen, at gennemførelse af projektet ville skabe en omsætningsforøgelse på 15-20 %. Selv hvis forøgelsen ”kun” var på 10 %, ville det stadig være en attraktiv investering. Dette ideal var støttet op omkring forretningscheferne inden bæredygtighedsseminaret, selvom det under seminaret kunne tyde på det modsatte. Her stillede forretningscheferne spørgsmålstejn ved den finansielle analyses troværdighed. Projektgruppen oplevede en mangel på støtte fra forretningscheferne på trods af, at disse i forvejen havde givet grønt lys for projektet. Forberedelserne til bæredygtighedsprojektet startede allerede i begyndelsen af 2008, hvor finanskrisen endnu ikke for alvor havde ramt Danmark, og KAPORAs omsætning var stigende. Projektet blev stoppet, så det vides ikke om forudsætningerne ville have holdt stik, men det er Mortens vurdering, at omsætningsnedgangen, som har været en naturlig følge af finanskrisens indtog i Danmark, havde været knap så stor, hvis projektet var blevet gennemført.⁸²

⁷⁹ Bilag 5, s. 133, linje 1

⁸⁰ Bilag 2, s. 100, linje 10

⁸¹ Bilag 5, s. 134, linje 9 (resten af afsnittet)

⁸² Bilag 2, s. 103, linje 19

Det var for Morten ideelt at få implementeret en *bæredygtigheds værdi* i den enkelte medarbejder. Han beskriver det som en kolossal energi, som vil tilføre et større engagement og produktivitet hos den enkelte. Bæredygtighed skulle altså begrebsliggøres i virksomheden, og dette skulle i Mortens terminologi ske via en indre værdiskabelse hos medarbejderen. Men dette blev forpasset, da projektet fejlede.⁸³

Brian er et godt eksempel på en ansat, der har Mortens *værdi* i sig. Brians erfaring med sit eget ideal hos kunden i forhold til kundens egen realitet, er til tider meget frustrerende for ham. Brian eksemplificerer med staten. Hvis nogen kan tænke langsigtet, forklarer Brian, bør det være staten. Alligevel kan staten vælge beslutninger, som ikke giver mening i en bæredygtig kontekst, fordi man vil forsøge at spare penge. Ved at spare på indkøb af materiale opnår man oftest at købe dårligere materiale, som bliver slidt hurtigere, skal udskiftes eller som kan risikere at belaste miljøet mere. Løsninger som i sidste ende er mere omkostningsfulde end hvis man havde valgt det dyrere (på kort sigt) men mere bæredygtige alternativ fra starten. Bæredygtigt materiale og byggeri koster penge, men vil spare penge i det lange løb, og på denne måde kan bæredygtighed og økonomi godt hænge sammen.⁸⁴ Selvom initiativet og viljen er til stede, kan sådan noget som økonomi ændre realitetens gang. Ydermere finder Brian det frustrerende, når han som konsulent ønsker at give en god rådgivning og ikke kan finde fodfæste. Som ansat i KAPORA har Brian en forventning om at være med til at løfte samfundet i en god retning⁸⁵, ved netop at yde bæredygtigheds rådgivning. Han oplever derfor i særlig grad forskellen mellem ideal og realitet.

Hvis projektgruppen havde formået at bevise, at projektet ville blive en succes, havde det også været nemmere at overbevise forretningscheferne om at fortsætte projektet. Brian foreslår, at man skulle have forsøgt, at sælge idéen til kunder, inden man præsenterede projektet for ledelsen, for på den måde at vise, at konceptet virker. KAPORA er ikke bange for at investere i interne projekter og gode idéer, ”[...] men på et eller andet tidspunkt så holder vi op, hvis ikke at vi kan se at det sejler”⁸⁶. Når ideologien kræver håndfaste beviser, er det svært at føre den ud i livet, hvilket Brian antyder, var en nødvendighed, for at projektet skulle fortsætte.

⁸³ Bilag 2, s. 101, linje 9

⁸⁴ Bilag 4, s. 120-121, linje 3 (hele afsnittet)

⁸⁵ Bilag 4, s. 121, linje 8

⁸⁶ Bilag 4, s. 124, linje 4

Walter er nu ikke enig i Brians forslag. Walter havde brug for at arbejde internt med bæredygtighed, og tro på konceptet. Derfor ville Walter foretrække at have arbejdet med projektet internt i virksomheden først, inden konceptet skulle ud og sælges til kunderne.⁸⁷ Walter ser bæredygtighedsprojektet som en vigtig læringsproces, som han har lært rigtig meget af. Han føler sig i dag bedre rustet til at rådgive virksomheder indenfor bæredygtighed. Der forekommer en skelnen mellem Brians (og formentlig ledelsens) ideal og Walters ideal. Egentlig repræsenterer Brian og Walter begge KAPORA. Brians forslag præsenterer KAPORA som en virksomhed, som selvfølgelig – ligesom enhver anden virksomhed, ikke er interesseret i at investere i et projekt med for høje risici. Walter derimod repræsenterer også KAPORA, men som konsulent, der er nødt til at tro på sin rådgivning, førend han kan gå ud og sælge den, hvilket stemmer overens med Mortens værdiskabelse.

Walter kommenterer også KAPORAs manglende stillingtagen til bæredygtighed da projektet startede. Bevæggrunden med bæredygtighedsprojektet var, at nu skulle KAPORA ud og sælge bæredygtige ydelser, men det kan ikke lade sig gøre før *virksomheden* har taget stilling til bæredygtighed.⁸⁸ KAPORA er nødt til, at finde ud hvad de ønsker at repræsentere.

Brian uddyber: *”Vil vi være dem, der har de beskidte støvler eller vil vi prøve at træde så let som muligt? Vil vi hjælpe lokalbefolkningen [...] – altså nogle af alle de her emner, dem skal man ligesom have besluttet oppe på ledelsesniveau. Hvis man ikke får dem besluttet dér, så glem det, så er det allerede sejlet skævt [...]”*. For Brian er bæredygtighed et ledelseskoncept, og der skal være en rød tråd mellem hvad ledelsen ønsker og de ydelser, der sælges i koncernen. Så ledelsen skal foretage en beslutning om, hvorvidt de vil investere i bæredygtig tænkning eller ej. Først når denne beslutning tages, kan bæredygtighed gennemsyres i organisationen. Ikke før.⁸⁹

Dette leder op til Mortens argument om en virksomheds modenhed. En virksomhed skal ikke forsøge at være mere end den er eller præstere mere end den kan, men blot gøre det den er bedst til.

Walter forklarer, at bæredygtighedsprojektet skulle være et hurtigt forløb. Det blev efterfølgende forlænget med et ½ år. Forlængelsen af projektet indebærer, at forløbet for det

⁸⁷ Bilag 3, s. 114, linje 21

⁸⁸ Bilag 3, s. 108, linje 12 (resten af afsnittet)

⁸⁹ Bilag 4, 123, linje 11

første blev meget dyrere, men også at forventningerne til projektet blev så meget højere. Oprindeligt var analyseforløbet lagt i sommerperioden, hvor der typisk er tid til interne projekter. Forlængelsen af projektet resulterede i, at analysefasen lå oveni andre fakturerbare projekter, hvilket bl.a. gjorde, at projektgruppen nu også skulle koncentrere sig om andre projekter. I forsøget på at forbedre bæredygtighedsprojektet blev det i Walters øjne sat op på en piedestal. Det blev ikke muligt at levere, hvad organisationen forventede. Eksempelvis det jordnære, som mange af forretningscheferne gav udtryk for, de savnede til bæredygtighedsseminaret.⁹⁰ Walter pointerer, at der gælder andre spilleregler ved interne projekter end ved eksterne projekter i en virksomhed som KAPORA. Til at starte med fandt Walter projektet godt struktureret. Der var en styregruppe, en projektgruppe og en projektleder, og ansvarsområderne var også distribueret ud. Men *"det, som ikke var på plads, var ansvarsforholdene mellem styregruppen og projektgruppen"*⁹¹. Dette resulterede i, fortæller Walter, at styregruppen tog nogle beslutninger, som ikke var debatteret med projektgruppen, og ugenomtænkte beslutninger blev ført ud. Eksempelvis syntes styregruppen ikke, at organisationen kom ordentlig med. Analysefasen blev derfor forlænget. Brian kommenterer selvsamme problematik og forslår, at processen ikke har været hurtig nok. Det har medført flere ressourcer at gøre processen længere, hvilket naturligvis har gjort hele projektet dyrere end først antaget. At bruge mange ressourcer på et internt projekt behøver ikke at være problematisk, men at bruge for mange ressourcer på et projekt, som ganske enkelt ikke er skarpt nok, er ikke holdbart.⁹²

Morten mener også, at årsagen var at projektet ikke var forankret nok i ledelsen. Den ene halvdel af de deltagende var fuldstændig vild med idéen, hvorimod den anden halvdel så for mange faresignaler til, at det var sikkert at fortsætte. Så der var ikke overensstemmelse mellem processen og aktualiseringen, hvilket overraskede projektgruppen.⁹³

Problematikker

Benævnelsesværdige problematikker i ovenstående afsnit læser jeg som værende:

➤ Økonomisk forudsætning

⁹⁰ Bilag 3, s. 109-110, linje 25 (resten af afsnittet)

⁹¹ Bilag 3, s. 109, linje 21

⁹² Bilag 4, s. 123, linje 20

⁹³ Bilag 2, s. 98, linje 26 (resten af afsnittet)

- Ledelseskoncept
- Værdiskabelse

På trods af at bæredygtighed betegnes som værende ”det eneste *rigtige* at gøre” jævnfør det forrige analyseafsnit, kan jeg ikke komme uden om, at der argumenteres for, at bæredygtige initiativer er underlagt en økonomisk forudsætning. Inden KAPORA kan engagere sig 100 % i bæredygtighedsprojektet, må den kortsigtede indtjening først være på plads, hvilket jeg læser ud fra argumenterne som værende ”det eneste *fornuftige* at gøre” i disse tider. Hvorvidt finanskrisen ville betyde en indvirkning på beslutningen om at standse projektet, er der delte meninger om. Morten fremhæver, at omsætningsnedgangen muligvis havde været mindre, hvis projektet havde fortsat. Morten antyder faktisk, at projektet ikke skulle have været nedlagt.

En skelnen mellem indre værdi og ledelse bidrager også til spændinger i interviewpersonernes argumentationer. På den ene side fastholdes vigtigheden af ledelsens stillingtagen vedrørende gennemsyrling af bæredygtighed gennem hele organisationen, og på den anden side nødvendigheden af den ansattes indre værdi. Walther argumenterer for vigtigheden af, at de ansatte tror på konceptet, før de kan gå ud og sælge det. Dette indebærer intern forarbejdning. Brian argumenterer for, at ledelsen skal give grønt lys for implementering af konceptet, førend hele organisationen kan gennemsyrlig. Ud fra begge argumentationer læser jeg, at gennemsyrling kræver deltagelse fra både ledelse og ansatte, men der fremkommer ikke et bud på, *hvordan* en gennemsyrling kan realiseres. Ydermere læser jeg også, at interviewpersonerne manglede en determineret stillingtagen fra ledelsen, hvilket forekom meget tydeligt på bæredygtighedsseminaret. Her oplevede projektgruppen, at projektet ikke var nok forankret i ledelsen på trods af, at de forinden havde modtaget opbakning omkring det.

For Brian handler bæredygtighed indstillingsmæssigt om at løfte samfundet i den rigtige retning. Flere af mine interviewpersoner mener, at medarbejderen bedst er i stand til dette, når denne tror på konceptet. Hvorfor indstilling derfor må tydes at omhandle en indre og ydre værdiskabelse. Da projektet blev standset, manglede der en ordentlig afslutning på projektforsøget. Det lange forberedelses- og arbejdsmæssige forløb var spildt, erfaringer

dannet under projektet blev ikke sat i brug, og hele nedtoningen gik generelt bare i sort. Jeg tolker det som, at forventningen om en ny æra for KAPORA blev slået itu. Forestillingen om bæredygtighed som en gennemsyrende effekt blev oplevet som et tilbagetræk, hvorimod den indre værdi måske blot blev stærkere. Dette læser jeg især ud fra interviewpersonernes stærke følelser og argumenter omkring projektet såvel som bæredygtighed generelt. Jeg tolker derfor, at en ledelses stillingtagen ikke behøver at virke afgørende for i hvilken retning, den indre værdiskabelse for de ansatte udvikler sig i.

4.4. Hvilke argumenter bliver brugt til at forklare, hvorfor projektet blev sat i bero?

Morten vurderer, at der var to årsager til, at projektet blev sat i bero. Den ene, og det er også den, Morten mener, er mest herskende i virksomheden, er finanskrisen: *"[...] finanskrisen er en reel årsag til, at det blev lukket ned. Det ser jeg også i andre virksomheder, som jeg også selv arbejder med, at der har man simpelthen lukket ned for den slags projekter, som man faktisk synes er ganske sunde og fornuftige [...]"*⁹⁴. KAPORA måtte skære ned på den slags aktiviteter såsom det interne projekt, og fokusere på at overleve finanskrisen. Den anden årsag lægger Morten på den magtbase, der var omkring projektet. Projektet var ikke forankret nok i topledelsen, hvilket har gjort det muligt for enkeltpersoner i ledelsen at influere beslutningstagerne. Morten forklarer, at der var sket udskiftning i topledelsen, og at dette skift havde gjort det muligt at påvirke ledelsen med tvivl omkring projektets realisering. Dette havde muligvis ikke kunne lade sig gøre, hvis projektet havde været mere forankret.⁹⁵ Morten forklarer, at topledelsen og forretningscheferne var delt op i to grupper: *"Der var en halvdel, som var fuldstændig vild med det, og en anden halvdel, som – det her var fandme for farligt."*⁹⁶.

Walter har ligeledes to teorier om, hvorfor projektet blev sat i bero. Begge lægger op til Mortens udlægning. Den ene melding var, at den administrerende direktør ikke turde sætte så stort et apparat i gang med finanskrisen lurende lige rundt om hjørnet. Gennemførelse af projektet ville indebære mange omkostningsfulde ressourcer, som simpelthen var for risikabelt på nuværende tidspunkt. Den anden melding var, at forretningscheferne ikke troede

⁹⁴ Bilag 2, s. 98, linje 16

⁹⁵ Bilag 2, s. 98, linje 27

⁹⁶ Bilag 2, s. 99, linje 20

på projektet. Det var simpelthen ikke jordbunden nok. Walter siger: ”Vi havde kun fået fat i de strategiske perspektiver omkring det, men vi havde ikke fat i, hvad det reelt er for nogle ting, KAPORA kan levere og skal levere, og hvordan man gør det”⁹⁷.

Havde projektet været mere konkret, havde det været nemmere at fuldføre, mener Brian. Formålet med bæredygtighedsprojektet var at samle alle de bæredygtighedslser, KAPORA råder over, under et såkaldt paraplykoncept. Men Brian oplevede projektet som at ”[...] [det nok] blev slået lidt for – en lille smule for fluffy op i princippet. Eller ikke konkret nok til, at det var nemt for folk at stikke en pind i og sige, jamen det betyder så, at vi sælger de og de produkter [...]”⁹⁸.

Fejlen lå i, at projektgruppen ikke leverede det, den skulle, mener Walter. Der manglede den jordnære substans, som skulle forklare, *hvordan* organisationen skulle realisere projektet. Havde projektgruppen kunnet levere dette, er Walter i tvivl om, at projektet var sat i bero.⁹⁹

Det besluttes at lukke ned for projektet fuldstændig. Det, mener Morten, var en fejl. Han er enig i, at projektet skulle neddæmpes, fordi det blev vigtigt, at fokusere på KAPORAs kortsigtede fakturerbarhed. Men det skulle ikke være lukket 100 % ned. Efterfølgende har det vist sig, at ledelsen har erkendt, at det var en fejl. Denne erkendelse afspejler sig i de seneste bæredygtigheds og CSR relateret initiativer i virksomheden.¹⁰⁰ Reaktionen på idealet fejlede, men forløbet iværksatte nye idealer. Faktisk har man bedt Morten om at tage fat der, hvor projektet slap, da han for nylig blev udnævnt til Sustainability Manager.¹⁰¹

Brian er ikke overbevist om, at det var en dårlig idé at stoppe projektet. På trods af alle de fordele Brian ville opnå rent arbejdsmæssigt, hvilket ville være til gavn for kunder så vel som kolleger, kan han være bekymret for, at projektet var på vej ud af en forkert gren.¹⁰² Brian var bekymret for, om der i det hele taget ville være en efterspørgsel på projektet, og om konceptet kunne lade sig gøre. I sidste ende handler det om for KAPORA at tjene penge, så rent kommercielt skulle projektet være profitabelt for at kunne fortsætte.¹⁰³

⁹⁷ Bilag 3, s. 107, linje 14

⁹⁸ Bilag 4 s. 122, linje 24

⁹⁹ Bilag 3, s. 109, linje 8

¹⁰⁰ Bilag 2, s. 106, linje 1

¹⁰¹ Bilag 2, s. 101, linje 1

¹⁰² Bilag 4, s. 126, linje 19

¹⁰³ Bilag 4 s. 124, linje 8

Problematikker

Af væsentlige problematikker sammenfatter jeg i dette afsnit to punkter:

- Finanskrisen
- Manglende konkretisering

Ud fra de givne argumenter tyder meget på, at der i KAPORA ikke er givet et enslydende svar på, hvorfor bæredygtighedsprojektet blev sat i bero. Især ser jeg to fremherskende teser. Den første tese går på, at tidspunktet for projektet ikke var det rette. Det blev en højere prioritet at overleve finanskrisen og dermed fokusere på virksomhedens lønsomhed og medarbejdernes udfaktureringsproblemer. Den anden tese går på, at projektet ikke var tilstrækkeligt konkret. Det bliver nævnt flere gange, at projektet var for "fluffy" og ikke jordbunden nok til, at ledelsen turde satse på projektet. Ligeledes argumenteres der for, at havde projektet været mere afgrænset samt operationelt orienteret, så var det måske ikke blevet standset.

Jeg læser en spænding omkring, hvorvidt projektet skulle have været standset eller ej. Morten fortæller, at ledelsen senere har erkendt, at det var en fejl at nedlægge projektet. Men andre argumenter tyder også på, at projektet var på vej ud af en forkert tangent. Denne spænding gør det vanskeligt at vurdere, om det var det rette at standse projektet eller ej. Var projektet på vej ud af en forkert gren, kan det umiddelbart virke rigtigt at standse det. Men blev det standset pga. finanskrisen, stiller det spørgsmålstegn ved projektets værdigrundlag.

4.5. Opsamling på første analyse

Det er nogle af de samme tematikker som går igen i denne første analyse. På grundlag af disse er det muligt, at sammenfatte tre overordnede etiske problemstillinger, som vil blive overført til næste fase af min analyse:

- Holisme
- Indstilling
- Forhold mellem etisk målsætning og økonomisk rationale

Holisme

Den holistiske problemstilling indtræder ved argumentationen for, hvad bæredygtighed er, som ikke adskiller sig meget fra de teoretiske argumenter. Der forekommer faktisk en vis overensstemmelse. Bæredygtighed beskrives begge steder som en måde at leve i dag på, uden at det skal være på kompromis med fremtiden, hvilket henvender sig til den holistiske tankegang. Med holisme menes helhed og sammenhæng i livet, hvilket jeg læser er én af forudsætningerne for en bæredygtig tilgang.

Jeg læser en spænding i analysen om bæredygtighedens troværdighed. Der forekommer ikke nogen garanti blandt argumentationerne for, at bæredygtige initiativer ikke tager mere fra jorden, end der gives tilbage. Og når bæredygtighed betegnes som værende en langsigtet proces, vil det ikke vides i dag, om initiativerne egentlig er frugtbare i fremtiden. En vis skepticisme forekommer altså relevant, vil jeg mene, når bæredygtige handlinger skal vurderes.

Indstilling

Den indstillingsmæssige problematik har flere tematikker og de analyserede argumentationer kommer ind på bevidstgørelse og indre værdi.

Afhængig af hvor moden en virksomhed er, læser jeg at den er gearet til et vist bæredygtigheds ambitionsniveau. Modenhed indikerer en form for bevidstgørelse, som virksomheden er nødt til at gøre sig klart, inden den kan begive sig ud i bæredygtige initiativer. Det er væsentligt, at både de ansatte og virksomheden er åbne over for denne bevidstliggørelse, da den kan medføre en effektiviserende gennemsyning af bæredygtigheds værdiskabelse i organisationen.

Hvilket fører mig over til den anden indstillingsmæssige tematik, nemlig den indre værdi. Jeg læser en spænding omkring, hvordan indre værdi i den enkelte medarbejder kan realiseres. Et argument siger, at en egentlig gennemsyning må starte hos ledelsen for dernæst bevæge sig ned igennem organisationen ud til den enkelte. Ud fra min tolkning af de tre interviewpersoner, jeg har talt med, læser jeg, at indre værdi er betydningsfuldt, men at det ikke behøver at være afhængig af ledelsens beslutning. Hvilket jeg forstår som at en egentlig gennemsyning af virksomheden ikke behøver at starte på et ledelsesplan, men i stedet kan

være foranlediget af en indre værdi hos de ansatte. Ergo forekommer der en spænding omkring om gennemsyrling kan være et produkt af en ledelsesmæssig beslutning eller et produkt af en indre værdi.

Forhold mellem etisk målsætning og økonomisk rationale

En væsentlig problematik gennem det meste af analysen er spændingen omkring etiske og økonomiske målsætninger. Nogle gange argumenteres der for etiske målsætninger med økonomiske fordele og andre gange økonomiske formål med etiske bivirkninger. Jeg læser en spænding i mål-middel relationen, fordi bæredygtighed på den ene side argumenteres for at være ”det eneste *rigtige* at gøre”, hvorimod profit på den anden side forklares som værende ”det eneste *fornuftige* at gøre”. Ydermere opfatter jeg argumenterne omkring profit, som værende vejen frem til bæredygtige løsninger, modsigende. Der argumenteres for, at bæredygtighedsprojektet kunne være medvirkende i at omsætningsnedgangen for KAPORA under finanskrisen ville have været mindre, hvorfor bæredygtighed måske kunne have været løsningen på virksomhedens finansielle krise.

5. Historisk kontekst

Første analyse er overstået, og sammenfatningerne skal behandles på ny med et filosofisk perspektiv. Inden den anden analyse vil begynde, vil jeg først gennemgå den nødvendige teori. Nedenstående teoriafsnit vil gå i dybden med Jeremy Benthams og Immanuel Kants filosofiske etik.

5.1. Jeremy Bentham

Der refereres ofte til Jeremy Bentham, når emnet kommer ind på utilitarisme. Bentham var ikke grundlæggeren af den utilitaristiske tankegang, men ophavsmand til den klassiske utilitarisme, som vi kender den i dag. Følgende afsnit vil kort oprids Benthams baggrund og hans bidrag til utilitarismen. Afslutningsvis vil jeg afrunde Bentham med et kritisk blik.

Kort oprids

Jeremy Bentham (1748-1832) er født og opvokset i London, England. Bentham reagerede på en, ifølge ham, manglende humanitet i den borgerlige ret såvel som i strafferetten. Denne reaktion var et produkt af den tid, han levede i. En tid som var præget af den industrielle revolution og de økonomiske skift den kontribuerede med revolutionen i Amerika og Frankrig. For ikke at nævne en omrokering i den traditionelle klasseadskillelse som medførte middelklassens stigende indflydelse. Inspireret af tidligere filosofers værker omkring maksimal nytte og lykke arbejdede Bentham på at humanisere den engelske lovgivning. En moralisering af retssystemet ville kunne skabe retfærdighed og lighed for alle uanset race og klasse, hvilket blev begyndelsen på den utilitaristiske tradition.¹⁰⁴

Utilitarisme

Som beskrevet foroven var det Benthams mål at humanisere den engelske lovgivning, hvilket han mente ville resultere i et mere retfærdigt samfund for alle. Som udgangspunkt for den utilitaristiske retning påpegede Bentham, at alle menneskers handlinger er et resultat af en

¹⁰⁴ <http://www.iep.utm.edu/bentham/>

stræben efter, hvad individet finder værdifuldt - en opnåelse af glæde og lyst samt fravær af smerte og lidelse.¹⁰⁵

Bentham skrev:

*Nature has placed mankind under the governance of two sovereign masters, pain and pleasure. It is for them alone to point out what we ought to do, as well as to determine what we shall do. On the one hand the standard of right and wrong, on the other the chain of causes and effects, are fastened to their throne. They govern us in all we do, in all we say, in all we think [...].*¹⁰⁶

Bentham fulgte en hedonistisk psykologi i forsøget på at beskrive fundamentet for utilitarismen. Dette betyder, at Benthams filosofi kan betegnes som en konsekvens-etik, idet menneskets hverdag opfyldes af forfølgelsen af særlige mål, specielt målet om størst mulig nytte for flest mennesker. Ud fra todelingen mellem lyst og smerte skelnede Bentham mellem rigtig og forkert, hvor en rigtig handling medfører nytte og lyst, og en forkert handling medfører smerte og lidelse. Menneskets handlinger skal bedømmes ud fra dets totale samfundsmæssige nyttevirkning og ikke en moralsk baseret vurdering. Dette kaldte Bentham for det utilitaristiske princip:

*By the principle of utility is meant that principle which approves or disapproves of every action whatsoever, according to the tendency which it appears to have to augment or diminish the happiness of the party whose interest is in question: or, what is the same thing in other words, to promote or to oppose that happiness.*¹⁰⁷

Definitionen for hvad der er moralsk godt, mente Bentham, kan overføres til, hvad der er bedst for folket. Dvs. handlinger, der udgør størst mulig nytte og lyst for flest mulige mennesker. For at klargøre dette opstillede Bentham en række kriterier for, hvornår en handling kan betegnes som værende nyttig. Nemlig hvis handlingen producerer fordele, gavn, glæde, godhed eller lyst. Det er også relevant at vurdere, hvis udkommet af nytten ikke

¹⁰⁵ Nyeng s. 40

¹⁰⁶ Bentham s. 11

¹⁰⁷ Ibid s. 11-12

er positiv, om den i stedet adskiller sig fra smerte, ondskab eller ulykkelighed.¹⁰⁸ På trods af at alle mennesker har indlagt i sig en stræben efter denne lyst, er lysten individuel. Men siden Benthams utilitarisme handler om størst mulig lykke til flest mennesker, er bestræbelserne efter lyst og lykke også det, der binder menneskene sammen. Formålet med utilitarisme er at bringe mest mulig nytte til samfundet, hvorfor det er op til det enkelte menneske at opfylde dette ud fra sine individuelle handlinger. Med samfundets interesse i fokus vil selviske handlinger derfor ikke altid være moralske på trods af, at de bringer stor lykke til den enkelte. F.eks. kan det ikke være i samfundets interesse, at der bliver begået indbrud. Bentham vurderede, at denne adfærd kan reguleres således, at al adfærd rettes mod lystfrembringende aktioner frem for smertefremkaldende handlinger. Derfor var Bentham fortaler for et statsreguleret samfund, som via lovgivningen skal hindre, at forkerte handlinger bliver valgt eller i det mindste bliver begrænset. Dette kan gøres ved at gøre forkerte handlinger mindre attraktive ved at tilknytte en straf til de uønskede aktioner.¹⁰⁹

Hos Bentham var alle mennesker ligeværdige, og han skelnede derfor ikke mellem klasse, formue, køn osv. Det har ingen betydning om den størst mulige nytte ligger hos underklassen, de rige eller kvinderne. Så længe mest muligt nytte for flest mennesker er det, der bliver efterstræbt. Dette synspunkt indebærer, at Bentham ikke skelnede mellem forskellige former for kvaliteter inden for lyst-genren, men udelukkende koncentrerede sig om kvantiteten af lyst.¹¹⁰ Alene fordi det er mængden af nytte, der er interessant, og ikke kvaliteten, idet kvantitet er nemmere at måle end kvalitet. Via denne konklusion udformede Bentham sin nyttekalkule.

Nyttekalkulen

Bentham udviklede en beregningsmodel, en kalkule over lyst og ulyst, hvor de forskellige faktorer, mennesket skal tage højde for, bliver opstillet. Denne lystkalkule skal gøre det muligt for det enkelte menneske at *udregne* den bedste handling. Dvs. den handling, der giver mest nytte. Bentham arbejdede med syv faktorer¹¹¹:

¹⁰⁸ Ibid s. 12

¹⁰⁹ Nyeng s. 42-43

¹¹⁰ Ibid s. 41-43

¹¹¹ Bentham s. 38-39

1. *Intensitet*
2. *Varighed*
3. *Sandsynlighed*
4. *Nær eller fjern fremtid*
5. *Frugtbarhed*
6. *Renhed*
7. *Udstrækning*

De syv omstændigheder kræver hver især overvejelser, som er vigtige for at afgøre, hvorvidt en handling er lyst- eller smertefremkaldende. Lyst og smerte bliver de instrumenter, individet kan bruge til at beregne sin handling ud fra. For at dette kan lade sig gøre, mente Bentham, at det er vigtigt individet kender til værdien af smerte og lyst. De fire første omstændigheder indikerer alle elementer af lystens eller smertens værdi, som kan hjælpe den enkelte i at vurdere sin handling.

Intensitet handler om, hvor kraftig og stærk positiv eller negativ værdi en handling har, hvilket påvirker de seks andre omstændigheder. Er værdien meget intens, vil de andre omstændigheder tilsvarende være stærkere. *Varighed* indebærer, om den negative eller positive værdis påvirkning tidsmæssigt er kort eller lang. Eksempelvis vil en handling, som byder på smerte, være mere attraktiv, hvis smerten kun er kortvarig sammenlignet med, om den er langvarig. Ligeledes er *sandsynlig* også en overvejende faktor, idet mennesket er mere tilbøjeligt til at vælge handlinger, hvor et positivt resultat er mere sikkert og åbenlyst. Den fjerde og sidste værdimæssige omstændighed handler om *nær* og *fjern fremtid*. Optimering af nytte kan ske på kort eller langt sigt, og det skal vurderes om en nyttig handling med lange udsigter er bedre end et alternativ, der kan forhøje den samlede nytte her og nu. Igen en vurderingssag.

De følgende to omstændigheder omhandler handlingens konsekvenser. *Frugtbarhed* indebærer om handlingen forårsager andre positive eller negative aktioner, dvs. lyst følges af mere lyst eller smerte følges af mere smerte. *Renhed* omhandler det modsatte, nemlig om lyst giver anledning til smerte og omvendt om smerte giver anledning til lyst.

Den sidste omstændighed handler om aktionens *udstrækning*, dvs. hvor mange bliver påvirket af handlingen.¹¹²

Bentham påpegede, hvorledes kalkulen skal beregne lyst- og smertesiden af en pågældende handling gennem alle syv omstændigheder. Hvis mange individer bliver påvirket af handlingen, skal der udregnes en kalkule for hver af disse, for dernæst at opsummere et samlet resultat. Dette resultat er afgørende for, om handlingen er moralsk rigtig. Bliver resultatet negativt, det vil sige, hvis handlingen vil resultere i mere smerte end lyst, er det op til den enkelte at vurdere, om den pågældende handling vil være mindre negativ end alternative handlinger. Ergo skal individet vælge den mindste af to eller flere onder, hvilket tydeliggør, at nytteprincippet også handler om at formindske smerte, hvor lyst ikke er realiserbart.¹¹³

Bentham beskrev aldrig særlig detaljeret, hvorledes en nyttekalkule i praksis udregnes.

Udover nyttekalkulen udviklede Bentham også et skema over de lyster og smerter, et menneske kan stå over for. Dette skema udarter sig til fjorten typer lyster og tolv typer smerter.¹¹⁴ Skemaet skulle gøre det nemmere for det enkelte individ at benytte nyttekalkulen. En handling skal kategoriseres som værende enten lyst eller smerte for dernæst at kunne blive beregnet i nyttekalkulen. Skematiseringen indebærer også en vis ensformighed således, at Bentham sikrede at smerte og lyst bliver tolket ens hos alle.

Kritik

Benthams utilitarisme deler med andre typer utilitarismer den problematik, at en grundværdi må defineres for at en egentlig utilitaristisk beregning kan realiseres. En værdi skal forudsættes – i Benthams utilitarisme er det lyst og smerte, før man kan beslutte om en handling er mest nyttig for flest mulige mennesker. Problematikken opstår, idet Bentham selv påtager sig opgaven at skematisere 14 typer bestræbelsesværdige lyster og 12 typer smerter ud fra et teoretisk grundlag – nemlig, hvad der samfundsmæssigt vil være bedst at stræbe efter i målet om mest nytte til flest mennesker. Benthams utilitarisme forekommer som en

¹¹² Ibid s. 38-39

¹¹³ Ibid s. 40

¹¹⁴ Ibid s. 42

overkommelig metode, hvorpå retfærdighed og lykke kan spredes ud til majoriteten af folket blot ved at beregne en nyttekalkule ud fra kategoriseringen over lyst og smerte. Dog er der mange kritikpunkter og svagheder at anskue i utilitarismen.

Bentham tog ikke højde for individualitet og det enkelte individs lykke, men interesserede sig for det samlede velfærd i samfundet. Ergo kan en handling risikere at være direkte skadelig for den enkelte. Dette kan eksempelvis være i valget mellem at redde et enkelt individ eller en hel familie fra at drukne. I Benthams terminologi vil dette valg kræve en længere udregning, hvor nyttekalkulens syv omstændigheder alle må komme i betragtning, og slutresultatet kan ende med at være til gavn for familien på bekostning af den enkelte. Resultatet kan på den anden side også være omvendt, hvis det viser sig, at sandsynligheden for at individet vil overleve er større end, hvis man forsøger at redde familien. Resultatet kommer an på nyttekalkulens resultat. Dvs. den handling, der kan garantere størst mulig lykke for flest mulige mennesker, er den rigtige handling.

Dette bringer mig til et andet kritikpunkt, som tit bliver rejst omkring utilitarismens realiserbarhed. Er det en etisk handling at ofre ét individ, hvis det kan redde 50 mennesker? Kan man straffe én, hvis det vil bidrage med større nytte for flertallet? Således kan det utilitaristiske princip tages meget bogstaveligt, idet fremhævelsen af det samlede gode sagtens kan læses, som værende på bekostning af den enkelte.

En svaghed ved utilitarismen kan læses i udførligheden af nyttekalkulen. At udregne en så kompliceret kalkule før enhver handling virker ikke sandsynlig. Herudover er selve udregningen også en indviklet proces, og udregningen af en handlings værdi af lyst og smerte, virker hverken mulig eller overkommelig. Specielt i situationer hvor mange individer er impliceret. Hvordan kan man overhovedet regne på komplekse psykologiske fænomener som lyst og smerte? Og hvad kan egentlig karakteriseres som lyst og smerte? Bentham skematiserede menneskets psykologiske liv via sit skema over de 14 typer lyster og 12 typer smerter. Men hvordan kan man generalisere lyst og smerte på den måde? Det viser tydeligt, hvorledes Bentham i højere grad tog udgangspunkt i den samlede masse og ikke det enkelte individ. Ved at sammenfatte et skema, formåede Bentham at skabe forudsætningerne for, hvornår en handling er nyttig, hvilket ligger til grund for nyttekalkulens anvendelighed. Men

i Benthams overvejelser er der ikke plads til individualitet og personlige præferencer, idet kalkulen kun tager udgangspunkt i, hvad der er nyttigt for flest mennesker.

5.2. Immanuel Kant

Immanuel Kant var en produktiv herre, og hans moralfilosofi er blot én af mange filosofiske tekster, som Kant beskæftigede sig med.. Således hænger Kants filosofiske tanker også sammen i en større sammenhæng, hvorfor det kan være svært at isolere én filosofi fra resten af hans produktion. Følgende afsnit vil kort oprids Kants baggrund samt optakten til hans moralfilosofi. Afslutningsvis vil jeg afrunde afsnittet med et kritisk blik.

Kort oprids

Den tyske filosof Immanuel Kant (1724-1804) var oplysningsfilosof og stærkt præget af den tid, han levede i. Kants tekster blev grundlæggende for den kritiske filosofi. Han tog således kampen op for frigørelsen af individet, hvilket også indebar et opgør med både den rationalistiske og empiriske filosofi. Kant adskilte sig fra andre oplysningsfilosoffer, idet han ikke tog afstand fra Gud, men tværtimod inddragede de transcendent tendenser i sin filosofi. Kant havde respekt for religion, men afviste, at en videnskab om Gud var mulig. Kant argumenterede for en filosofi, som indeholder rene begreber. En filosofi baseret på principper a priori og ikke farvet af sansernes bedrageriske handlingsårsager.¹¹⁵ Stærkt inspireret af både empirismen og rationalismen ønskede Kant at bevise, at der findes noget i etikken og i naturvidenskaben, som vi, som fornuftsvæsner, kan erkende via fornuften. Hans opgør handlede altså om at argumentere for, hvorfor fornuften bør tildeles en større rolle end den hidtidigt havde haft i nyere filosofi.¹¹⁶

Erkendelsesteori

Som barn af oplysningstiden var Kant tilhænger af de naturvidenskabelige tendenser, der florerede i den tids akademiske verden. Han var ikke afvisende over for at tilføre dette aspekt

¹¹⁵ Kant s. 32 + s. 84

¹¹⁶ Skirbekk & Gilje s. 54

i hans filosofiske tanker. Den traditionelle empiriske erkendelsesteori fastholdt, at objektet er konstant og opnåelig rent erkendelsesmæssigt. Kant derimod argumenterede for, at objektet er foranderligt netop på grund af menneskets subjektivitet. Objektet kan skifte form alt efter, hvilket indtryk objektet er genstand for. Men objektet i sig selv er ikke sanseligt. Dette henfører til Kants berømte *tingen i sig selv (Ding an sich)*, med, hvilken han forklarede, hvorledes erkendelse af selve objektet er en umulighed. Tværtimod er det kun muligt at opnå erkendelse om *tingen, som den fremstår for os*, da denne fremtræder i kraft af menneskets anskuelsesformer. Kant konkluderede, at det er mennesket, som former al erkendelse ved netop at forskyde opmærksomheden mod erkendelse af tingene frem for erkendelse af tingene i sig selv. Han afviste således empiristernes erkendelsesgrundlag, som er baseret udelukkende på sansernes og erfaringens princip. Denne opdeling af subjekt og objekt kaldes den kopernikanske vending.

Erfaring er først en realitet i det øjeblik, fornuften omsætter sanseindtrykkene i begreber. Kant forudsatte, at alle mennesker har de samme principielle former, hvorfra det kan danne sine begreber ud fra. Kant mente, at mennesket via fornuften er i stand til, at konkludere og rationalisere sig frem til erkendelse, som hvis mennesket reelt og fysisk havde oplevet erfaringen.¹¹⁷ Kant afviste ikke erfaringens essentielle rolle i vidensopbyggelse og var for så vidt enig i, at al erkendelse begynder med erfaring. Men Kant mente, at al erkendelse er bundet op på forudbestemte former, som er almengyldige og nødvendige. Uden disse former kan erkendelse ganske enkelt ikke eksistere. Hvis mennesket er i stand til at anerkende og forstå disse former, er mennesket også i stand til, at nå frem til erkendelse forud for erfaringen. Det vil sige a priori. Formerne, Kant opstillede, er generelle træk ved al erkendelse af både rum, tid og kausalitet. Menneskets erkendelse vil altid være præget af rum, tid og kausalitet.¹¹⁸ Kants distinktion fra empirismen skyldes, at Kant via logik og fornuft kunne rationalisere sig frem til viden blot ved at undersøge, om de tre former er overholdt. Kant tilføjede, at mennesket ikke behøver at støtte sig til erfaringen for at vide om alt, som sker, har en årsag, da dette er en forudsætning for al erkendelse.¹¹⁹ Derudover var Kant også af den holdning, at sanserne ikke er til at stole på. Sanserne kan nemt bedrages. På

¹¹⁷ Skirbekk & Gilje s. 56-57

¹¹⁸ Ibid s. 57

¹¹⁹ Ibid s. 58-60

trods af forsøg og forskning kan realiteterne ikke forsvares via empiriskbaseret videnskab.¹²⁰ På dette grundlag var Kant langt større tilhænger af den teoretiske, men fornuftsbaseret fremgangsmåde, da denne netop ikke er et produkt af tilsyneladende induktive sammenslutninger.

Kants argument imod rationalisme var af en mere transcendent karakter. Ifølge rationalisterne er fornuften vejen frem til erkendelse af sandheden. Dette modsagde Kant ikke, men han fastholdt at nogle ting er uforklarlige. Hverken erfaring eller fornuft vil kunne spore sandheden. Kant var enig i, at mennesket kan reflektere over betingelserne for erfaring. Men Kant mente ikke, at det er muligt at bevæge sig ud over erfaringen til det transcendent. Dvs. det er ikke muligt at bevæge sig ud over de forudbestemte former. Dette vil nemlig indebære indsigt i det transcendent. Hvilket betyder indsigt i det hinsides af erfaring, som ikke er muligt. Eksempelvis henviste Kant til den teoretiske diskussion omkring guds eksistens. Argumenterne for og imod er lige gode. Hvilket for Kant betød, at det ikke er muligt at vide noget med sikkerhed om det transcendent. Altså bliver det et spørgsmål om tro, hvilket ikke stemmer overens med rationalisternes fornuftsbegreb. Kant afviste den rationalistiske tradition på grundlag af, at rationalisterne forsøger at finde videnskabelige svar, hvor det ikke er muligt.¹²¹

Moralfilosofi

Kant tog det for givet, at der i mennesket er nedlagt et ”du skal”. Dette ”du skal” er absolut forpligtende, hvilket indebærer, at det ikke kan stamme fra erfaringen. Dels fordi det erfaringsmæssige er subjektivt og dels fordi erfaringer baseret på sanserne opfattes, som værende usikre. Derfor må denne absolutte pligt være nedlagt i mennesket a priori. Denne forudsætning kan hverken videnskabeliggøres empirisk eller rationalistisk, og må derfor føjes under Kants transcendentale filosofi.¹²²

Kants pligtetik omfatter begrebet om en god vilje. Der skal skelnes mellem handlinger udført af moralsk pligt og af hensyn til egoistiske formål. Den etiske pligt er, når man handler, fordi man har indset, at det er det rigtige at gøre. Den etiske pligt lægger op til den gode vilje samt

¹²⁰ Kant s. 84-85

¹²¹ Skirbekk & Gilje s. 61

¹²² Ibid s. 63

det rigtige sindelag hos mennesket. F.eks. indebærer den etiske pligt en god handling, man foretager med ulyst. Dvs. på trods af, at man ikke har lyst til at udføre handlingen, gør man det alligevel, da det eneste etiske rigtige er at handle af pligt og ikke af tilbøjelighed. Juridisk pligt er, når man handler i overensstemmelse med en lovgivning af frygt for straf, og handlingen får en mere egoistisk tone. Således foreligger en handling moralske værdi ikke i den virkning, der forventes af den, men tværtimod, at handlingen bliver udført og i overensstemmelse med den gode vilje.¹²³

Ifølge Kants etik er individet absolut forpligtet til at handle. Det kommer an på menneskets sindelag hvorledes det handler. Derfor kaldes pligtetikken også tit for sindelagsetik. For Kant er sindelaget for enhver handling vigtigere end konsekvensen af den pågældende handling. Dette begrundede han bl.a. ud fra, at en handlingens konsekvenser oftest afhænger af forhold, som er uden for den handlendes kontrol. Deriblandt reaktioner hos andre mennesker samt tilfældighedernes spil. Det karakteristiske ved sindelagsetikken er derfor, at handlingens art forekommer vigtigere end handlingens konsekvenser og er direkte irrelevant for den etiske bedømmelse. Pligten skal udføres og dette er helt uanset handlingens følger.¹²⁴

Det var Kants hensigt at fordre agtelse for moralloven. Ved at følge moralloven, vil mennesket handle etisk korrekt, og ikke handle for at nære kærlighed til næsten. F.eks. skal et menneske ikke give en sultende mad, fordi det vil være synd ikke at gøre det. Men fordi det generelt er godt at give sultende mennesker mad. Dette princip har på mange måder en praktisk karakter. Ved netop at handle efter almengyldige maksimer og gøre det til en vane kun at handle etisk, kan mennesket leve sammen med andre moralske mennesker uden frygt. Denne utopi kun dog føre til visse betænkeligheder, ifølge Kant. Vil mennesket handle etisk, fordi det er det eneste rigtige at gøre, eller fordi det er bekymret for konsekvenserne ved ikke at handle etisk jævnfør den juridiske pligt? Dette har altid været problematisk ved Kants etik.¹²⁵

¹²³ Kant s. 44-46 + s. 49, Skirbekk & Gilje s. 71

¹²⁴ Grøn s. 225

¹²⁵ Kant s. 51-52

Nødvendigheden for en moralfilosofi

Formålet med moralfilosofien var for Kant en måde, han kunne begrebsliggøre menneskets frihed på. Kant tog det for givet, at mennesket er et moralsk væsen. Dette begrundede han med, at mennesket har evnen og fornuften til at give sig selv moralske love at leve efter. Dette forudsætter, at mennesket er frit til at gøre det. Ydermere forudsætter det, at mennesket er i stand til at vurdere, hvilke love er moralsk passende eller ej, og derfor være i stand til at fremsætte love, der kan være alment gældende for alle individer.¹²⁶

Kant skelnede mellem indre og ydre frihed. Den ydre frihed knyttede Kant til det enkeltes menneskes selvstændighed i forhold til andre mennesker. Den ydre frihed kan beskrives, som værende de ydre rammer om mennesket. Så som ytringsfrihed, hvor mennesket har en ret til frihed og ret til at kræve denne frihed, som er ens for alle. Den indre frihed er mere moralsk baseret. Den indre frihed handler om menneskets evne til at styre og kontrollere sine følelser og lidenskaber. Individet har en magt over sig selv og kun sig selv. Kun ved at kunne give sig selv moralske love og være i stand til at følge disse, er mennesket først frit. Frihed blev hos Kant oversat til en indre selvstændighed i forhold til de ydre ting. For at dette skal kunne lade sig gøre rent praktisk, forudsatte Kant, at mennesket er frit fra ydre tvang. Dvs. den føromtalte ydre frihed er en realitet. Som et frit individ kan mennesket således vælge at følge sine moralske love eller lade være, men det er først rigtig frit, hvis det følger de love, individet selv har fremsat.¹²⁷

Der var i Kants indre frihed en direkte sammenhæng med individets vilje. Et individs vilje kan kun være dets egen under idéen om frihed, da viljen skal se sig selv som værende kilde til egne principper. Dvs. moralske love uden indflydelse udefra. Lader viljen sig forstyrre af elementer udefra, er dette ensbetydende med, at mennesket ikke er rigtig frit og derfor ikke er i stand til at skabe sig sine egne love.¹²⁸

Det kategoriske imperativ

Kriteriet for hvad en god handling er, bunder i almengyldighedens princip. Mennesket skal før en handling vurdere, om denne handling burde blive en almengyldig lov. Kant beskrev formlen for en god vilje således:

¹²⁶ Skirbekk & Gilje, s. 69-70 + Kant s. 114-115

¹²⁷ Skirbekk & Gilje s. 70-71

¹²⁸ Kant s. 114

*Handl efter maksimer, der tillige kan betragte sig selv som almengyldige naturlove.*¹²⁹

Mennesket skal reflektere over sin handling, inden den bliver udført. Mennesket skal vurdere, om denne handling kan være attraktiv for menneskeheden og samfundet. F.eks. kan det være hensigtsmæssigt en gang i mellem at lyve. Men det kan ikke være hensigtsmæssigt ikke at kunne stole på, hvad hinanden siger. Kant ville konkludere, at den manglende tillid, som vil være konsekvensen ved at lyve, ikke kan legitimere, at det at lyve en gang imellem burde ophøjes til en almengyldig naturlov.¹³⁰

Kant opbyggede sin etik omkring et kategorisk imperativ, et såkaldt universalt påbud, som det moralske menneske kunne leve efter. Han formulerede det ud fra tre forskellige principper, hvoraf det første princip sammenfatter de to andre:

- 1. Handl kun ifølge den maksime ved, hvilken du samtidig kan ville, at den bliver en almengyldig lov*¹³¹
- 2. Den fornuftige natur eksisterer som mål i sig selv*¹³²
- 3. Ethvert fornuftsvæsens vilje som en almen lovgivende vilje*¹³³

Enhver handling, der følger det kategoriske imperativ, er en handling, som er objektiv nødvendig i sig selv. Det er selve sindelaget for handlingen, der er vigtig og nødvendig og ikke formålet med handlingen.¹³⁴ Ethiske handlinger handler ikke om moralske resultater; men derimod om at have det rigtige sindelag og den rigtige indstilling. Dette bundede blandt andet også i, at Kant var af den mening, at mennesket ikke kan kontrollere udfald. Der vil altid være plads til tilfældigheder, som man ikke er herre over. Det vil derfor være urimeligt, hvis etik kun bliver baseret på resultater.

Det andet princip beskrev Kant som det øverste praktiske princip. Dette praktiske princip skulle, ifølge Kant, udgøre et objektivt princip, som ville kunne tjene som en almen praktisk

¹²⁹ Ibid s. 99

¹³⁰ Ibid s. 52

¹³¹ Ibid s. 78

¹³² Ibid s. 88

¹³³ Ibid s. 91

¹³⁴ Ibid s. 68

lov for mennesket at følge.¹³⁵ Det kategoriske imperativ er ubetinget og en mulig rettesnor for det moralske menneske. Det er muligt at følge det kategoriske imperativ a priori, da imperativet ikke byder på måder, hvorpå man kan handle for at opnå visse attraktive formål. Tværtimod giver imperativet det moralske menneske en anvisning i, hvordan man grundlæggende skal handle. Derfor tilføjede Kant et praktisk imperativ til hans etik:

*Handl således, at du altid tillige behandler menneskeheden, såvel i din egen person som i enhver andens person, som mål, aldrig blot som middel.*¹³⁶

Det praktiske imperativ påpeger nødvendigheden af, at behandle alle mennesker som et mål, og Kant tog på denne måde afstand fra menneskets til tider egoistiske opførsel. Det praktiske imperativ påbyder det moralske menneske, at behandle andre mennesker, som det selv ønsker at blive behandlet, samt ophøre med kun at udføre handlinger, der er til gavn for én selv. Et eksempel er at hjælpe et menneske i nød. Det, at hjælpe folk i nød, er i overensstemmelse med det kategoriske imperativ, fordi det generelt er godt for alle at blive hjulpet, hvis de er i nød. I forhold til det praktiske imperativ, må man ikke kun behandle andre mennesker som et middel, fordi mennesket også er et mål i sig selv. Det vil sige, det, at hjælpe et menneske i nød, skal ikke betragtes som et middel til selvhjælp; men at det, at hjælpe en anden, skal være selve målet for ens handlen.

Det tredje princip følger viljen som øverste betingelse. Det var vigtigt for Kant at eksplicite individets almene praktiske fornuft, hvorfor det er den almene praktiske fornuft Kant formulerede i det tredje princip.¹³⁷ Menneskets fornuft er betydningsfuld for, at mennesket kan være i stand til at handle moralsk., og i det hele taget formulere de almene love, det ønsker at følge. Det er vigtigt, at individet formår at distancere sig fra de overmodige handlinger, og i stedet lader sig styre af den gode vilje for derefter at foretage den gode etiske handling. Dette ideal kaldte Kant for formålenes rige. Begrebet om et formålenes rige opstår ud fra idealet om, at alle fornuftsvæsener behandler andre ikke blot som et mål, men derudover også altid som et formål i sig selv. Riget skal forstås som en fælles sfære for fornuftsvæsener, der forbindes i kraft af fælles love. De fælles love er alle i formålenes rige

¹³⁵ Ibid s. 88

¹³⁶ Ibid s. 88

¹³⁷ Ibid s. 91

fastlagt, i og med lovene er i overensstemmelse med princippet omkring mål og middel.¹³⁸ Kant nævnte selv, at formålenes rige er et ideal. Ikke desto mindre forsøgte han at opbygge sin teori op omkring idealet. Formålenes rige skal forstås som en samfundshelhed. Et ideal hvor ingen bliver tilsidesat, men hvor alle handler af pligt ud fra den overbevisning, at vi er alle formål for hinanden.

Alle tre principper er med til at formulere forudsætningerne for det kategoriske imperativ, og kriterierne for individets moralske handlinger. Man kan dog aldrig vide med sikkerhed, hvornår et menneske handler af pligt, ønskede Kant at påpege. Derfor var det vigtigt for Kant at holde fast på, at mennesket ikke skal basere sine handlinger på følelser, men derimod på lovmæssigheder.

Det hypotetiske imperativ

Kant beskæftigede sig også med et hypotetisk imperativ, som kan oversættes til en strategisk overvejelse, og udtrykker den praktiske nødvendighed af en mulig handling. Dette imperativ er således mere resultatorienteret, og fokuserer på hvilke midler, der kan bruges for at kunne opfylde det attraktive mål.¹³⁹

Forskellen mellem det kategoriske imperativ og det hypotetiske imperativ ligger i sindelaget. Det hypotetiske imperativ påbyder handling A, fordi mennesket vil B. Kant eksemplificerede med handlingen at lyve. Det hypotetiske imperativ vil forklare menneskets handling som, at det ikke vil lyve, hvis det indebærer at miste sin ære. Det vil sige æren er vigtigere end det at lyve. Dette er ikke moralsk ifølge det kategoriske imperativ. Det etiske sindelag vil være, at mennesket ikke vil lyve, fordi det er forkert at lyve. Målet med handlingen er således vigtigere i det hypotetiske imperativ end i det kategoriske imperativ.

Kritik

Kants moralfilosofi bærer på en smuk ideologi. Det er en flot tanke at behandle alle mennesker som mål i sig selv og på den måde forsøge at undgå at udnytte andre mennesker til at opnå personlige mål. Denne forestilling fordrer en fornyet tro og tillid på mennesket.

¹³⁸ Ibid s. 94

¹³⁹ Ibid s. 68

Men som så mange andre moralske filosofier har Kants moralfilosofi både styrker og svagheder. At oversætte alle moralske handlinger til pligter gør moralfilosofien konsekvent og teoretisk nem at bruge. Dette kan dog nemt betragtes som en svaghed ved teorien, fordi teorien er strengt begrebslig. Hvilket i praksis gør den meget svær at udføre. Kant forudsatte, at mennesket skal abstrahere fra alt, hvad der minder om sanselig erfaring og menneskelige følelser og lidenskaber. Hvilket i praksis ikke virker muligt.

Der vil altid være tvivl vedrørende, om handlinger virkelig sker af pligt og derfor er moralsk værdige, eller om der i virkeligheden er tale om skjulte egoistiske motiver, hvilket Kant tematiserede stærkt.¹⁴⁰ Denne tvivl vil aldrig kunne viskes ud, da det ikke er muligt at have indsigt i menneskets reelle intentioner. Herved forsvinder den troværdighed, som netop kunne være fordelen ved at følge det kategoriske imperativ. Kant gjorde opmærksom på, at mennesket har friheden til selv, at bestemme, om det vil være moralsk, men det har først sin absolutte frihed, når det handler efter sine egne moralske love. Mennesket er først frit, når det handler moralsk. Det kan lyde som en modsætning, når Kant også skriver, at mennesket har friheden til selv at vælge, i hvilken retning det ønsker at tage. Altså om det ønsker at være etisk eller ej.

Det er svært at opretholde Kants ideal på grund af formalismen. Det er for nemt at komme med eksempler, som arbejder imod det kategoriske imperativ. Eksemplet med ikke at skulle lyve, fordi det generelt ikke er godt at lyve, falder til jorden, hvis det er en morder, som spørger efter sit offer. Jævnfør Kant er du forpligtet til at adlyde og afsløre offerets gemmested, men rent menneskeligt ville en sådan handling ikke være tilgivelig. Derfor er det kategoriske imperativ, uanset hvor smuk en tanke det er formet efter, en umulig ideologi at handle efter, idet den formelle ideologi er umulig at omsætte til en konkret situation. Men på trods af svagheden ved Kants moralfilosofi, ville et samfund, hvor mennesker handler efter hinandens forgodtbefindende og handler ud fra moralske og almene lovmæssigheder, ikke være at foragte. Og på trods af at ideologien ikke er opnåelig, ville Kant nok konkludere, at den stadig er værd at stræbe efter.

¹⁴⁰ Kant s. 58

6. Anden analyse med udgangspunkt i Kant og Bentham

I denne analyse vil de to etiske filosofier blive inddraget. Jeremy Benthams og Immanuel Kants modsatrettede filosofier vil blive benyttet til at belyse mit forskningsfelt med en ny vinkel, som skal medvirke til at opnå en mere dybdegående analyse. Fokuspunkterne fra forrige afsnit vil blive analyseret og diskuteret på ny i en filosofisk kontekst. Således genbruger jeg det, jeg finder relevant fra den forrige analyse, i forsøget på at opnå en dybere forståelse af problemfeltet samt udvide min nuværende horisont. Jeg opererer igen med opdeling mellem del og helhed, idet jeg i den forrige analyse har fremsat nye fokuspunkter at arbejde med: holisme; indstilling; etiske målsætninger og økonomiske rationaler. Jævnfør den hermeneutiske cirkel agter jeg at tolke videre på den foregående fortolkning, idet jeg ved, at den hermeneutiske erfaring forekommer i det øjeblik, jeg overskrider min tidligere forståelse. De to etiske filosofier skal derfor bidrage med den 'provokation', det kræver at udfordre min forforståelse.

6.1. Holisme

I første analyse kommer jeg frem til, at bæredygtighed kan beskrives som en holistisk fremgangsmåde. Begrebet bæredygtighed indebærer en helhedsideologi, hvor fremtidens aspekter bliver taget i betragtning i målet om at leve i dag uden at gå på kompromis med i morgen. Bæredygtighed bliver beskrevet som en cirkelbevægelse, hvor mennesket ikke skal tage mere fra jorden, end det giver tilbage. Begrebet indgår derfor i en større cirkulær sammenhæng på et globalt plan. Det fremgår også, at bæredygtighed ikke handler om at forværre det nutidige menneskes levestandard.

Dette afsnit kommer til at omhandle *hvorfor* man skal beskæftige sig med bæredygtighed.

Overordnet holistiske problemstilling

Hvordan kan man undgå at tage mere fra verden end man giver tilbage, uden at det er på kompromis med menneskets levestandard? Hvilke mennesker er der tale om? Hvor langt ude i fremtiden er 'fremtiden'? Hvor sandsynligt er det at bæredygtighed kan ændre noget?

For Bentham var størst mulig nytte eller mindst mulig smerte lig moralsk godt. Han vurderede, hvad der var moralsk godt ud fra hans nyttekalkule. Ligesom Bentham vurderede nytte ud fra intensitet, varighed, sandsynlighed, nær/fjern fremtid, frugtbarhed, renhed og udstrækning, ser jeg, det også muligt at analysere bæredygtighed ud fra samme parametre. Fordi utilitarisme på mange måder fungerer som en cost-benefit analyse, idet den overvejer handlingens omkostninger i forhold til hinanden, giver det god mening at benytte Benthams nyttekalkule til at få styr på bæredygtighedens tredelte kompleksitet.

Bentham argumenterede for, at nogle af omstændighederne ved nyttekalkulen først er interessante efter handlingen er foretaget. Det er derfor svært at tage stilling til dem inden handlingen. Det er omstændigheder som intensitet, frugtbarhed og renhed. Jeg mener dog, at det er interessant at kigge på alle omstændighederne på trods af usikkerheden, fordi de bidrager med en interessant vinkel om det uvisse. Jeg vil i det følgende gennemgå de 7 parametre med henblik på bæredygtighed.

Det var Benthams argument at *intensiteten* af en handling har en kraftigere effekt på resten af omstændighederne i kalkulen, hvad enten dette er i en positiv eller negativ retning. Dette betyder, at intensiteten af en handling er interessant at betragte efter handlingen er overstået, da efterfølgerne bl.a. afhænger af personen som udfører aktiviteten. Brænder personen 100 % for bæredygtighed, vil hans handling også afspejle denne passion, hvilket vil være at spore i efterfølgerne. Det modsatte er gældende, hvis personen ikke helhjertet går ind for bæredygtighedshandlingen. Uenighed i en ledelse kan influere på intensiteten af en beslutning, da usikkerheden omkring en bestemt handling bliver til en reel størrelse, som organisationen bliver nødt til at forholde sig til. Den manglende tilslutning påvirker de efterfølgende hændelser. Uden intensitet og opbakning bliver en handling svær at udføre. Netop derfor har intensitetens størrelse og karakter en afgørende betydning for resten af udregningen af nyttekalkulen.

Varighed er en sjov størrelse at tage med i kalkulen, da holdningen omkring bæredygtighed netop er, at tendensen skal være varig. Målet med bæredygtighed er at ændre forholdene til de bedre. Bæredygtighed må derfor betegnes som værende en permanent løsning – i hvert fald til en bedre løsning bliver ”opfundet”. Om en varig ændring er positiv eller negativ afhænger af de ændringer folk, hver især skal omlægge sig. Nogle virksomheder vil måske

være tvunget til at nedlægge produktionen, fordi de ikke kan leve op til efterspørgslen på bæredygtighed. Andre virksomheder vil i stedet blomstre, fordi de netop formår at levere den efterspurgte ydelse.

Handlingens *sandsynlighed* er en svær omstændighed at betragte. Holder bæredygtighed den holistiske ideologi, og ikke tager mere fra verden, end der bliver givet igen, vil fænomenet også have en positiv *frugtbarhed* samt være *ren*, fordi dette vil medføre kollektive fordele for hele planeten. En handling kan have en lille sandsynlighed for succes, men til gengæld måske medføre en stor effekt, hvis handlingen skulle lykkes. Modsat kan der også være tale om en stor sandsynlighed for succes, men resultatet vil ikke være særligt effektivt og derved attraktivt. I en utilitaristisk tankegang vil man helst forfølge de handlinger med størst mulig sandsynlighed for succes, da mislykkede handlinger anses som værende spildte. På den anden side skal målet med handlingen også være attraktivt, hvor en handling tilført større risiko kan have en mere tillokkende følgeslutning (eks. ren luft, mindre forurening, nedsat global opvarmning osv.).

Vedrørende *fremtidsudsigter* kan det diskuteres, om der er tale om nær eller fjern fremtid. Nogle bæredygtigheds tiltag har øjeblikkelige resultater, hvor andre kræver længerevarende investeringer og virkninger. En naturlig reaktion når man starter noget nyt er ønsket om at se hurtige resultater. Hurtige resultater er ofte mere motiverende, hvilket også påvirker den intensitet, man lægger i handlingen. At beskæftige sig med bæredygtighed handler om at ændre adfærd, hvilket i sidste ende skal munde ud i et bedre ressourceforbrug til gavn for planetens fremtid. Det kan derfor ikke forventes, at resultaterne sker lige med det samme, men kan tværtimod ske 20-50 år ud i fremtiden. Alt efter hvilket aspekt man fokuserer på. Med så lange fremtidsudsigter må man forvente, at sandsynlighedsparameteret samt det holistiske spørgsmål spiller stort ind, da det virker meningsløst at investere så langt ud i fremtiden, hvis det forventede resultat udebliver.

Vedrørende *udstrækning* kan denne omstændighed have flere træk. Er der tale om at påvirke sin virksomhed, sin virksomheds kunder og nærsamfund, Danmark eller hele verden? Bæredygtige løsninger kan have en positiv vid udstrækning, men de kan også have en negativ virkning lokalt. Eksempelvis kan store producenter beslutte at producere bæredygtigt

i deres eget hjemland, hvilket kan indebære massive fyringer i udlandet, og risikere mindre attraktive løsninger for disse nye arbejdsløse – eksempelvis børnearbejde eller prostitution. Ydermere kræver en større udstrækning en længere kalkuleberegning, da man vil være nødsaget til at fortage en kalkule for alle implicerede i handlingen, hvilket meget hurtigt gør nyttekalkulen mere uoverskuelig.

Ud fra ovenstående gennemgang af Benthams kalkule er der mange aspekter, som kan få kalkulen til at virke mere uoverskuelig end hjælpsom. Det forekommer derfor svært at udregne, hvorvidt bæredygtighed er en moralsk handling eller ej ifølge en utilitaristisk tankegang. Bæredygtighed er kompleks. Det kan være svært at gennemskue rent utilitaristisk, om man skal handle bæredygtigt. Benthams nyttekalkule kan hjælpe med at strukturere bæredygtighedens kompleksitet, og pege på, hvilke overvejelser der er nødvendige, når man skal implementere en bæredygtighedsprofil i en virksomhed. Men utilitaristen må overveje hvilke parametre i nyttekalkulen, der skal prioriteres. Selvom Benthams kalkule ikke kan bidrage med et konkret svar, om bæredygtighed er moralsk rigtigt eller forkert, kan udregningen bruges til at guide ens overvejelser *inden* et valg foretages.

Benthams utilitaristiske nytteprincip omhandler at betragte en handlingens konsekvenser for alle implicerede, og derefter vælge den retning, som samlet set bringer mest lykke. Jeg skelner en mislighed, idet jeg forudser at en forskelsbehandling af mennesker let kan forårsages i målet efter størst mulig lykke til flest mennesker. Dette på trods af at Bentham vurderede alle eksistenser som værende ligeværdige. Hvis ens handlemønster er indstillet til at tilgodese en samlet lykke frem for individuel lykke, kan det også indebære, at man er tilbøjelig til at ofre lykken for få, hvis det betyder en større lykke for flere.

Kant derimod ville nok tage udgangspunkt i formålenes rige, et ideal om et samfunds helhed, hvor alle individer skal forestille at være formål for hinanden. Kant ville ikke tage udgangspunkt i en cost-benefit analyse, som skulle indikere, hvilken handling var bedst, men derimod handle efter en pligtetik, hvor ingen ville blive tilsidesat. Kant ville fortolke det holistiske aspekt ud fra sit princip om pligt. Et fornuftvæsen har en pligt til at handle uden øje for konsekvensen af selvsamme handling. Således vil et spørgsmål om bæredygtighed for Kant ikke handle om, hvor mange der vil have gavn af bæredygtighedens gøremål, men derimod fokusere på om mennesket har pligt til at handle efter bæredygtighedens princip. Er

det generelt godt at gøre noget godt for planeten og jordens efterkommere, vil det også være denne slutning, Kant vil gå efter.

I bedømmelsen om bæredygtige initiativer er en attraktiv aktion, ville Kant påpege, om handlingen var attraktiv nok til at kunne ophøjes til almen lov. Ydermere ville Kant fokusere på intentionen bag handlingen. Hvis intentionen for at handle bæredygtigt handler om at passe på verden og værne om fremtiden, ville Kant ræsonnere, at dette sindelag var godt og bestræbelsesværdigt. Er intentionen derimod at tjene penge ved at handle bæredygtigt, ville Kant tolke sindelaget efter det hypotetiske imperativ og ikke det kategoriske, da formålet med handlingen vil forekomme vigtigere end handlingen selv. Forskellen ligger i, at Kant ville vurdere den første handling som etisk, da det generelt vil være godt at passe på verden. Hvorimod det ikke altid kan betragtes som værende godt at tjene penge. Dog skal man passe på med at betragte hypotetiske imperativer som middel til ondskab. En amoralsk handling kan sagtens fremme gode formål. Hvis bæredygtighed bliver initieret ud fra ønsket om at tjene penge, gør det ikke nødvendigvis de bæredygtige initiativer mindre bæredygtige. Hvad enten bæredygtighed skal betragtes som et middel eller et formål, ville han dog nok foretrække handlingen ophøjet til ideal i tråd med formålenes rige.

Opsummering

Det er svært at vurdere, hvornår en handling er moralsk, da der tit er mange aspekter, som tæller ind. Eksempelvis er Benthams nyttekalkule meget kompleks og giver ikke et præcist svar. Nyttekalkulen kan give beslutningstageren et overblik over, hvad han skal være opmærksom på inden handlingen. Det handler i bund og grund, om at beslutningstageren skal beslutte, hvilke omstændigheder han prioriterer højest, og så anlægge sin handling ud fra denne beslutning. Derfor giver det også god mening at Bentham gik ind for statsreguleringer, da disse netop kan hjælpe individet i at træffe de rigtige valg.

Hos Kant virker det en anelse nemmere at vide, hvornår en handling vil være etisk anlagt, da Kants kriterier er nemmere at arbejde med. Her skal man stille sig selv nogle få spørgsmål omkring handlingen. Svarene vil indikere, hvilken type handling det drejer sig om. Lever handlingen op til det kategoriske imperativ, handler man etisk. Er handlingen mere målorienteret, lægger handlingen op til det hypotetiske imperativ, som ikke nødvendigvis er

mere forkert. Handlingen i sig selv behøver ikke være anderledes. Det er kun sindelaget, som ikke lever op til Kants etiske ideologi.

6.2. Indstilling

I den første analyse behandler jeg fænomenet indstilling ved at inddrage aspekterne bevidstgørelse og værdiskabelse, som er to komparative størrelser, hvoraf den ene kan forårsage og forstærke den anden. Bevidstgørelse handler om at være bevidst omkring sine handlinger, kompetencer og motiver, og værdiskabelse er en måde, hvorpå bevidstgørelse kan realiseres – specielt med henblik på motiv. Det er interessant at studere de to størrelser med kantianske og utilitaristiske briller, da de to retninger vil gå forskelligt til værks.

Bevidstgørelse

Bevidstgørelse kan overføres til, hvorledes KAPORA bliver bekendt med koncernens kompetencer og engagement. I den forrige analyse bliver modenhed kriteriet for, hvilket stadie en virksomhed er i stand til at øve bæredygtighed i. Succesraten for initiativet bliver derfor skelsættende for bevidstliggørelsen.

Tre kategoriseringer af modenhed inden for bæredygtighed bliver beskrevet:

- At følge lovgivningen,
- At effektivisere i en økonomisk og bæredygtig hensigt
- At være fuldt ud bæredygtig.

Det er relevant at kende sine kompetencer internt, hvis indstillingen har betydning for det endelige resultat. Er forventningerne til egen indsats for urealistiske, vil handlingen fejle. Omvendt vil en virksomhed med kendskab til organisationens engagement og kompetencer bedre kunne igangsætte krævende initiativer og derved opnå succes. Et meget utilitaristisk udgangspunkt, idet handlingens etiske potentiale er afhængigt af aktionens afkast. Fejler aktionen, f.eks. bæredygtige initiativer bærer ikke frugt med sig eller de er mere omkostningsfulde end profitable, vil jeg i Benthams sko vurdere, at handlingen er moralsk forkert. Er aktionen derimod en succes, f.eks. KAPORA bliver førende rådgivende

ingeniørfirma inden for bæredygtigheds rådgivning, vurderes handlingen at være moralsk korrekt. For en utilitarist er det afgørende, at handlingen medfører de forudbestemte attraktive konsekvenser med sig for at være en moralsk handling, hvilket vil sige, at for Bentham er afkastet mere vigtigt end den forudgående indstilling til handlingen. Succes skal noteres som mest lykke til flest mennesker.

Det væsentligste, for Kant før enhver handling, er sindelaget. Bliver en handling foretaget ud fra etiske målsætninger, er resultatet for handlingen ikke afgørende. Dette skyldes bl.a., at Kant ikke mente, man kunne kontrollere en sags forløb. Udefrakommende omstændigheder kan have implikationer for resultatet, som man ikke er herre over. De tre kategoriseringer af modenhed bliver interessant at betragte med kantianske briller, da Kant nok ikke ville betragte alle kategorier ens.

Hvis en virksomhed handler bæredygtigt, fordi lovgivningen siger det, kan det fremprovokere en grundtanke om, at virksomheden ikke ønsker at gøre mere end højst nødvendigt. Dette strider imod Kants kategoriske imperativ, da sindelaget kan forveksles med den juridiske pligt. Men nøjes en virksomhed kun at handle efter hvad lovgivningen påbyder med det formål at arbejde sig hen imod en mere bæredygtigheds-minded virksomhedsføring, ville Kant nok mene, at dette var i orden. For Kant er indstillingen nemlig den vigtigste, som nævnt tidligere. Har man ikke mulighed for at gøre mere end man kan, men har intention om at gøre mere, lever dette sindelag op til det kategoriske imperativ. Den næste kategorisering af modenhed omhandler en blanding af etik og økonomi. Kant ville måske påpege, at en sådan kategorisering ikke lever op til den etiske pligt, da der tydeligvis er et mål med det bæredygtige initiativ; at være profitabel samtidig med at gøre noget godt for samfundet. Sindelaget er således ikke kun koncentreret omkring, at selve handlingen er god, men også fokuseret på resultatet af handlingen. Og igen kan man argumentere for, at Kant sandsynligvis ville synes, det var i orden at befinde sig på dette niveau. Så længe man har intention om at arbejde imod højere niveauer.

Den sidste kategorisering omhandler bæredygtighed i al sin betydning og indebærer bæredygtighed i alle led. Det kan diskuteres, om det i sig selv ikke også er et mål. Ikke desto mindre har jeg en formodning om, at Kant ville synes bedre om denne sidste kategori end de forrige to. At have en bedre fremtid for øje i sine handlinger kan sagtens betragtes som værende en lov, Kant gerne ville ophøje til en almen lov, da initiativer mod en bedre fremtid

må siges at være en aktion, *alle* ville ønske at handle efter. Dog kan idealet vælte øjeblikkeligt, hvis man vælger den sidste kategorisering, fordi ”det ser bedst ud”. Eksempelvis ved at en virksomhed får bedre medieomtale.

Et sindelag er aldrig let at gennemskue. Man kan aldrig vide med sikkerhed, hvorfor mennesker handler som de gør. Det kategoriske imperativ er et regulativ ideal. Mennesket kan ikke gøre sig håb om at fuldføre idealet, men det kan arbejde hen imod det. På denne måde fungerer det kategoriske imperativ som målestok for vores handlinger. Kant ville nok acceptere alle tre modenhedsstadier, så længe man på hvert niveau arbejder på at nå tættere på idealet.

Indre værdi

Det interessante ved værdiskabelse forekommer i skelnen mellem den indre og den ydre værdiskabelse. I den første analyse argumenteres der for, at værdiskabelse skabt gennem ledelsen er afgørende for en værdi-gennemsyning af virksomheden. På den anden side forekommer det mig også relevant at fokusere på den indre værdiskabelse. Jeg mener at spore en indre begejstring i hver af mine interviewpersoner, når jeg i interviewet spurgte ind til bæredygtighedsprojektet. En begejstring som forekommer på trods af, at ledelsen i KAPORA vælger at nedlægge bæredygtighedsprojektet.

Bentham var fortaler for ensformighed og retslig styre. Den utilitaristiske retning kan spores i en ledelsesmæssig værdiskabelse, forstået på den måde, at ledelsen vurderer hvilke værdier, der skal implementeres i virksomheden. Beslutningen må i den utilitaristiske ånd forudsættes at være besluttet ud fra konceptet om mest nytte og lykke for flest mulige. Bentham var fortaler for, at man via reguleringer kunne opfordre til, at de rigtige handlinger blev valgt i forhold til de forkerte. Dette kunne for eksempel ske ved hjælp af belønning og straf. Jeg er blevet informeret om, at ledelsen tog en beslutning om at standse bæredygtighedsprojektet pga. de finansielle omstændigheder samt projektets form. Skal Benthams reguleringer overføres til min case og skal mine interviewpersoners argumenter vedr. ledelsens indflydelse på værdigennemsyning af en organisation tages bogstaveligt, kan ledelsens beslutning omkring at standse bæredygtighedsprojektet tolkes som, at ledelsen fjerner en oplagt mulighed for en egentlig bæredygtighedsgennemsyning. I stedet for straf fjernes

muligheden helt. Spørgsmålet er, om en værdiladet gennemsyning er mulig uden ledelsens indblanding. Bentham ville formentlig mene, at sandsynligheden for, at den *rigtige* værdi bliver gennemsyret i organisationen, ville være bedre, hvis det er ledelsen, der regulerer valgmulighederne. De ansatte ville have færre muligheder for at vælge forkert.

Kant var på den anden side fortaler af menneskets indre værdi. Vel indforstået med at denne kan variere fra person til person. Kant ønskede ikke at "bestemme", hvilken retning individet skal bevæge sig i. Men lod det være op til den enkelte, fordi alle individer er fornuftsvæsener og alle tager del i fornuftsverden. Skal Kants etiske princip overføres til en nutidig kontekst, kan Kants forpligtende "du skal" oversættes til den indre værdiskabelse. De ansatte i KAPORA er forpligtet til at handle. Det er kun individets sindelag, som afgør, om handlingen er god eller ej. Ledelsens beslutning behøver ikke have nogen væsentlig betydning for den ansattes etiske handling. Tværtimod er det op til den enkelte selv at vurdere sin etiske aktion. På den anden side kunne Kant også påpege, at fornuftsvæsenet kan have brug for vejledning, som en ledelse ville kunne bidrage med. Ledelsen kunne med andre ord motivere medarbejderen til at finde det frem, som han allerede bisidder, men ikke er i kontakt med. Man vil derfor kunne sige, at en ledelse kan have indflydelse på værdierne i organisationen, men ikke behøver diktere dem.

Kant skelner mellem de handlinger, der udføres af moralsk pligt og de handlinger, der udføres ud fra egoistiske formål. Man kan diskutere, hvilken indflydelse en ledelse vil have på et individs handlinger. Finder den ansatte ikke enighed med ledelsens rationale, må man håbe, at den ansatte vil fortsætte i den retning, denne finder bedst, fordi netop den gode vilje er indlagt i os alle. Kant argumenterer for, at vi alle er i stand til at fastsætte moralske love fordi vi er fornuftsvæsener. Man kan derfor overveje, om Kant ville mene at følger den ansatte ledelsens beslutning, er der i højere grad tale om, at den ansatte gør det ud fra en juridisk pligt frem for en etisk pligt. Uanset hvor moralsk rigtig ledelsens beslutning måtte være. Kant ville, modsat Bentham, fremme individets egen frie vilje til at vælge rigtigt, og ikke blot følge andres bud af frygt for konsekvenserne ved at handle anderledes.

Opsummering

Indstilling bliver af Bentham og Kant behandlet ganske forskelligt. Bentham vil i højere grad benytte bevidstgørelse til at blive fokuseret på konsekvensen af en handling, hvorfor

indstilling kommer til at handle om viden om eksempelvis virksomhedens kompetencer. Indstilling handler her mere om kendskab til en handlings mulige konsekvenser i målet om at nå et bestemt formål med handlingen. En vigtig note er selvfølgelig at forud for handlingen, har virksomheden sikret sig at denne handling, hvis den lykkes, vil sikre mest lykke til flest mennesker. For Kant er det lige modsat idet indstilling er det vigtigste forud en handling. Og lykkes handlingen ikke, kan ingen klandres. Årsagen kan skyldes omstændigheder, man ikke er herre over. Det væsentligste hos Kant er at arbejde sig imod idealet, vel vidende, at idealet aldrig kan nås.

Bentham var fortalere for regulativ styring. Ved at benytte straf og belønning kan massen styres i den rigtige retning i målet om at opnå størst nytte for flest mennesker. Således vil en ledelse i en organisation kunne styre, hvilke værdier de ansatte skal besidde. Hos Kant er mennesket et fornuftsvæsen, som er i stand til selv at vælge imellem rigtig og forkert. Med andre ord behøver den enkelte ikke at være afhængig af et styrende organs regulativer for at kunne vælge en indre værdi. Mennesket kan dog have brug for vejledning og oplysning, som en ledelse vil kunne bidrage med. Dvs. en ledelse kan have indflydelse på de indre værdier, men den endelige beslutning findes i det enkelte individs sindelag. Her er det også et spørgsmål om pligt – individet kan vælge at følge ledelsen ud fra en juridisk pligtfølelse, eller han kan følge sin frie vilje og handle i overensstemmelse med den gode vilje.

6.3. Forhold mellem etisk målsætning og økonomisk rationale

I den første analyse blev der sammenfattet mange økonomiske og etiske målsætninger i argumenterne for, om KAPORA skal iværksætte og gennemføre bæredygtighedsprojektet. Det er interessant at se, at mange af argumenterne kan vendes mod begge målsætninger, alt efter hvordan argumentationen drejes. Jeg er specielt opmærksom på argumentet omkring, *hvorfor* KAPORA skal beskæftige sig med bæredygtighed. På den ene side bliver forslaget fremstillet som det eneste etisk rigtige at gøre. Planeten styrer direkte mod isbjerget, hvis ikke der bliver taget initiativ til nogle drastiske ændringer. Og det er KAPORAs etiske ansvar at bidrage med disse løsninger. På den anden side bliver forslaget præsenteret som en økonomisk fordelagtighed. Der er penge i at tænke bæredygtighed. KAPORA øjner en mulighed for at skabe en meromsætning ved at hoppe med på bølgen.

”Bæredygtighed som det eneste rigtige” og ”profit som det eneste fornuftige”

I argumentationen for, om KAPORA skal iværksætte et bæredygtighedsprojekt, skelnes der mellem etiske og økonomiske målsætninger. Det etiske argument er, at bæredygtighedsrådgivning er det eneste rigtige at gøre, og at KAPORA har et ansvar over for verden at rådgive ud fra bæredygtigheds incitamenter. Det økonomiske argument er, at KAPORA er nødsaget til at holde sig selv oven vande, før det kan bevæge sig ud på gyngende grund.

Ud fra et utilitaristisk perspektiv kan argumenterne tale for den økonomiske målsætning. Succesraten for en virksomhed er at være rentabel, hvorfor profit fremstår som et acceptabelt utilitaristisk mål. For bedst at vurdere hvilken handling KAPORA skal satse på, vil jeg betragte målsætningerne ud fra en nyttekalkule. Vel vidende, at hvis profit viser sig at være det mål, der skaber mest lykke for flest mennesker, så vil den handling også være den eneste etisk rigtige i Benthams øjne, hvorfor de to argumentationscitater smelter sammen til et.

At investere i et så stort og bredtfavnende bæredygtighedsprojekt kræver *intensitet*. Er investeringen ikke omfattende er det svært at se, hvordan projektet nogensinde skal lykkes. Projektet kræver opbakning fra hele organisationen. Den kræver gennemsyrlig – hele organisationen skal have kendskab til investeringen og være interesseret i at følge trop. Samlingspunktet for organisationens intensitet derimod kan diskuteres. Skal KAPORA basere sin handling ud fra en idé om profit eller etik, hvilket motiv vil så være mest intensiverende? Profit er en naturlig følge for erhvervsmæssige aktioner. Etisk overbevisning derimod er ofte individuel og kan være sværere at organisere. I en utilitaristisk ånd kan det derfor forsvares at argumentere for, at profit er den målsætning organisationen har brug for, for at iværksætte bæredygtighedsprojektet, idet en etisk overbevisning formentlig vil blive for svær at blive enig om.

Projektets *varighed* skal i KAPORAs situation forestilles at være bindende. Hvis et bæredygtighedskoncept bliver indført, er meningen, at KAPORA skal følge dette. I hvert fald til en anden form/type rådgivning bliver implementeret. Netop ud fra denne tese er det vigtigt, at bæredygtighedsprojektet bliver udtænkt, iværksat og implementeret korrekt. Hvis

man i KAPORA mener, projektet er begyndt at løbe ud af den forkerte tangent, er det vigtigt at standse projektet, inden det er for sent. Således vil netop argumentationerne for, *hvorfor* bæredygtighedsprojektet overhovedet skal iværksættes, være af stor relevans. Bliver projektet initialiseret ud fra forkerte forudsætninger, kan det have en virkning på projektet som helhed. Er årsagen til projektet forventningen om en meromsætning på 300 mio. kr. og dette ikke kan realiseres, kan det forventes, at investeringen vurderes som værende spildt med utilitaristiske øjne. Omvendt er der en forventning om, at KAPORA vil tabe 100 mio. kr. i omsætning ved ikke at investere i bæredygtighedsprojektet. Risikoen må derfor revurderes. Denne risikovurdering undgås, hvis målet med projektet er at gøre det rigtige uanset resultat, om end denne tilgang ikke er særlig utilitaristisk. Her vil projektets varighed ikke være af relevans, da det er hensigten med projektet som er relevant.

Sandsynligheden for succes er straks mere kompliceret. Der er mange aspekter, der tæller ind, hvis man skal være en succesfuld aktør på markedet. F.eks. skal de økonomiske forhold være i orden og der skal være et behov (et marked) for, at sandsynligheden for succes i det hele taget skal kunne realiseres. Jeg må gå ud fra, at KAPORA har undersøgt deres muligheder grundigt, inden bæredygtighedsprojektet blev iværksat. Men uanset hvor grundig man har været, vil ens forventninger ikke altid holde stik. Dette må da også have været tilfældet i denne case, siden det af ledelsen blev besluttet at sætte projektet i bero. Dette er igen ikke tilfældet, hvis hensigten med bæredygtighedsprojektet er af en mere idealistisk karakter. Succesraten vil da blive vurderet ud fra hensigten med handlingen og ikke de endelige resultater opnået med handlingen.

Fremtidsudsigterne for et omfattende bæredygtighedsprojekt er både kortsigtede og langsigtede. I KAPORAs tilfælde var det vigtigt, at resultaterne af bæredygtighedsprojektet indfandt sig umiddelbart efter, projektet blev implementeret af investeringsmæssige årsager. Det er vigtigt, at investeringen bærer frugt med sig. Men også pga. opbakkingsmæssige årsager. Et succesfuldt investeringsprojekt opfordrer tit til nye projekter, som forhåbentlig ligeledes resulterer i medgang. Et succesfuldt projektforsløb influerer på virksomhedens tænkemåde og handlinger. Dette henviser til nyttekalkulens *frugtbar-* og *renhedsgrad* samt *udstrækning*. En succesfuld handling kan efterfølges af andre succesfulde handlinger i det uendelig. Lige såvel som at en succesfuld handling kan efterfølges af negative følger –

overvejelser utilitaristen også skal have med i sin kalkule. På den langsigtede bane var der en forventning om, at bæredygtighedsprojektet ville indebære en forøgelse i omsætning. Positionere KAPORA som et firma, der yder excellent bæredygtigheds rådgivning. Være med til at gøre en forskel inden for bæredygtigheds rådgivning. Investeringen skulle således indebære mærkbare resultater både her og nu, men også på langt sigt. Usikkerheden, omkring om disse klare mål kunne realiseres, satte formentlig en stopper for bæredygtighedsprojektet, hvilket er i god tråd med den utilitaristiske teori. Hvis der er større sandsynlighed for at projektet fejler, skal man ikke iværksætte handlingen – eller i det mindste afbryde handlingen når muligt. Ud fra en kantiansk overvejelse ville denne usikkerhed formentlig ikke være af særlig stor betydning, fordi det vigtigste ville være, at man tog en chance. Man forsøgte at gøre en forskel. Man forsøgte at gøre noget rigtigt. Hvordan slutresultatet bliver, vil man ikke have indflydelse på, da hvad som helst kan ske, som man ikke er herre over.

En nyttekalkule over KAPORAs overvejelser vedrørende bæredygtighedsprojektet viser sig at være lige så omfattende, som kalkulen over, hvorfor man skal beskæftige sig med bæredygtighed, som tidligere er gennemgået. Det fremstår, at Benthams nyttekalkule er en god metode til at vurdere en handling, inden man iværksætter den. Men der hersker ingen sikkerhed for, om handlingen vil udmunde i det ønskede resultat. Ligesom en utilitarist ville være forsigtig med at iværksætte for risikable projekter, er det kun rimeligt, at KAPORA ligeledes passer på. Ifølge en utilitaristisk tankegang virker det derfor fornuftigt at sætte bæredygtighedsprojektet i bero, og i stedet fokusere på den finansielle balance.

Jeg har udført en nyttekalkule ud fra den tese, at en utilitarist ville være mere tilbøjelig til at værdsætte profit som en etisk målsætning. Derfor er det svært at opstille en diskussion, som skal gå på, om profit er et bedre formål end det eneste rigtige, da Bentham netop ville vurdere profit som det eneste rigtige, hvis det vel at mærke indebærer mest lykke til flest mennesker. Skulle Kant overveje selvsamme handlinger, ville han formentlig være mere interesseret i at vide, om den valgte handling kunne ophæves til almen lov og om alle mennesker ikke kun bliver behandlet som et middel. Kant ville ikke fokusere på sandsynligheden for, at den etiske handling ville lykkes. Her passer profit måske ikke ind. Som tidligere nævnt behøver det at tjene penge ikke altid være godt. Profit kan forekomme

på bekostning af andre eksempelvis på grund af grådighed, hvorfor det er svært at ophæve profit til en almen gældende lov. Kant ville nok være mere tilbøjelig til at investere i bæredygtighedsprojektet ud fra den overbevisning, at det er det rigtige at gøre i et holistisk perspektiv.

På den anden side passer den økonomiske målsætning godt overens med Kants hypotetiske imperativ, hvor bæredygtighed bliver et middel for profit. Dette sindelag ville Kant ikke betegne som værende etisk. Ikke desto mindre kan handlingen føre med sig gode gerninger, som ikke skal glemmes. Foroven beskriver jeg, hvorledes Kant generelt vil definere etiske handlinger således, at de kan ophæves til almen lov, og bæredygtighed opfylder dette kriterium, da det generelt vil være godt at handle med fremtidens overlevelse for øje. Ydermere vil bæredygtighed ikke handle om at behandle andre blot som middel, men tværtimod omhandle, hvordan vi kan agere således, at der er et 'i morgen', hvor vi på ny kan behandle hinanden som formål i sig selv. Ved at vælge profit som den indstilling at handle efter, fravælger jeg at handle etisk i en kantiansk forstand, men måden hvorpå jeg forfølger profitten, kan medføre gode og etiske formål. Idet bæredygtighed trods alt stadig vil være bæredygtighed, uanset hvordan den opnås. For Kant vil det dog være et spørgsmål om etik, og denne vil kun opnås, hvis bæredygtighed bliver efterstræbt i forhold til det kategoriske imperativ.

Opsummering

De to citater opnår forskellige resultater hos Kant og Bentham. Hos Bentham kan profit være etisk opnåeligt. Bentham behøver ikke at skelne mellem de to målsætninger. Ved at beregne at profit er den bedste handling ud fra utilitaristiske målsætninger, vælger utilitaristen implicit også at gøre det etisk rigtige. Utilitarismen er en konsekvensetik, og nyttekalkulen er et redskab til at vælge den mest nyttige og dermed etiske handling, som kan skabe mest nytte for flest mennesker. Derfor vil en handling, baseret ud fra målet om at opnå profit via bæredygtighed, være etisk. Hvis handlingen indebærer meste nytte for flest mennesker. Kant på den anden side må vælge imellem de to citater, ligesom han må vælge mellem at benytte det kategoriske eller hypotetiske imperativ. Det ene er ikke mere rigtigt end det andet, men det kategoriske imperativ ophæver handlingen til en moralsk handling, som i sidste ende er det, Kant ville stræbe efter. For Kant var det sindelaget bag handlingen, som er relevant.

Derfor ville Kant ikke handle bæredygtigt, fordi det er det rigtige at gøre, men fordi han var forpligtet til at gøre det. Således bliver sætningerne lige pludselige også meningsløse i en kantiansk forstand, da Kant ikke på samme måde som Bentham ville fokusere på rigtig og forkert, men tværtimod koncentrere sig om sin pligt til at handle. Ikke desto mindre ville Kant nok foretrække en bæredygtighedshandling ud fra det rationale, at det må betegnes som værende generelt godt at handle bæredygtigt, hvorimod man kan tvivle om, det samme kan siges om profit.

7. Besvarelse af problemformulering på grundlag af første og anden analyse

Mit fokus har i dette speciale dels været at undersøge ingeniørvirksomheden KAPORAs etiske grundlag for bæredygtighedsprojektet, og dels at undersøge de videre etiske og mere generelle implikationer, et sådan projekt kan medføre. Min problemformulering følger på samme måde også denne to-delning. Af hensyn til læseren vil jeg repetere problemformuleringen:

Hvad var det etiske grundlag for iværksættelsen og skrinlægningen af bæredygtighedsprojektet i virksomheden KAPORA?

Og hvorledes kan man i videre forstand beskrive projektets etiske implikationer – dets dilemmaer og problemstillinger?

De følgende to afsnit vil forsøge at besvare min problemformulering. Det første afsnit vil være mere casespecifikt, og vil således omhandle KAPORAs bæredygtighedsprojekt mere konkret. Det efterfølgende afsnit vil indbyde til en lidt friere besvarelse, da jeg vil forsøge at filosofere videre med fokus på at belyse etiske implikationer ved bæredygtighedsprojekter rent generelt.

7.1. Hvad var det etiske grundlag

Første del af problemformuleringen omhandler konkret KAPORAs bæredygtighedsprojekt og de etiske argumenter, jeg læser ud fra bæredygtighedsseminaret, samt de tre interviewpersoner, jeg har talt med.

Først og fremmest læser jeg det etiske grundlag som værende differentieret og ikke helt entydigt. Dette afspejles i de forskellige aspekter, jeg samler op i løbet af analysen;

- Holisme
- Modenhed
- Forholdet mellem etik og økonomi

- Mål/middel relationer
- Indstilling
- Pression
- Økonomisk forudsætning
- Ledelseskoncept
- Værdiskabelse
- Finanskriser
- Manglende konkretisering

Differentieret kan opfattes som indholdsfuld. De forskellige aspekter fortæller mig, at bæredygtighedsprojektets etiske dilemmaer byder på righoldige emner, som spænder vidt. Det etiske grundlag for bæredygtighedsprojektet kan derfor ikke betegnes som værende konsistent. Aspekterne behøver ikke at opfattes som modsætningsfyldte, men spændinger kan forekomme *inden* for aspekterne, eksempelvis i forholdet mellem etik og økonomi. Det er svært for en virksomhed at investere i bæredygtighed, hvis ikke virksomheden har de økonomiske midler. Spændingen forekommer i det øjeblik, økonomi bliver en forudsætning for at handle etisk korrekt.

Mine interviewpersoner samt noter fra bæredygtighedsseminaret indbyder til mange argumenter og tanker omkring bæredygtighedsprojektet, og flere aspekter går igen. Derfor kan de forskellige etiske aspekter samles i følgende tre fokuspunkter: holisme, indstilling og forholdet mellem etisk målsætning og økonomisk rationale.

Bæredygtighed handler om holisme, men man kan ikke vide, om det holistiske ideal kan realiseres *før efter* handlingen. Derfor opstår der en stor usikkerhed omkring iværksættelsen samt fortsættelsen af bæredygtighedsprojektet, som KAPORA må tage stilling til. Dette stiller krav til indstilling og værdi, da KAPORA, på grund af den usikre faktor, må have en stor tro på, at bæredygtighedsprojektet vil lykkes for at kunne udføre det.

Indstilling bliver en relevant og etisk størrelse, da denne indstilling kan opnås på forskellig vis. Den kan enten blive implementeret og gennemsyret af ledelsen, eller den kan være et produkt af de ansattes indre værdi.

Det handler også om etiske målsætninger og økonomiske rationaler. Argumenterne skifter mellem etiske målsætninger med økonomiske fordele, og andre gange økonomiske formål

med etiske bivirkninger, hvilket mest af alt nok handler om, hvilke mennesker i organisationen, man taler med.

Jeg ser også nogle overordnede tankegange, som går igen – både hos mine interviewpersoner, men også i ytringerne fra bæredygtighedsseminaret, som jeg deltog i.

Det virker som om, at der er to primære grunde til, hvorfor KAPORA iværksatte bæredygtighedsprojektet. Det ene var at handle ansvarligt i forbindelse med de truende klimaforandringer og svindende ressourcer, jorden står over for i dag. Det andet var at sikre en økonomisk bid af lagkagen, idet bæredygtighed anses som værende et lukrativt forretningsområde. Med en finanskrisen over sig blev KAPORA dog også nødt til at tænke på virksomhedens kortsigtede fremtid, og et succesfuldt implementeret bæredygtighedsprojekt kunne få tingene til at se lidt lysere ud for KAPORA. Med andre ord kan man tolke disse fremlæggelser til at være etisk og økonomisk anlagte.

Finanskrisen endte med at lægge en dæmper for KAPORAs villighed og mulighed for, at finansiere de investeringer, der var påkrævet. Det, og uenighed om projektets form, gav sidenhen rationale til skrinlægning af projektet. Denne beslutning kan tolkes til at være mere strategisk end etisk, da manglen på økonomiske midler får en indflydelse på fortsættelsen for bæredygtighedsprojektet.

Jeg finder bæredygtighedsproblematikken interessant, fordi det i mange tilfælde handler om at have en god økonomi, før en virksomhed kaster sig over de to andre aspekter i bæredygtighedsteorien; det sociale og miljømæssige perspektiv. På trods af at det nævnes i flere teoretiske kilder, at alle tre perspektiver vægter lige højt. Dette ses eksempelvis på figuren med de tre cirkler, som vises tidligere i specialet. Formentlig har rationalet med iværksættelse og skrinlægning af bæredygtighedsprojektet været økonomisk, men det ændrer ikke på, at det rejser en masse etiske tanker. Et godt eksempel er uenigheden blandt mine interviewpersoner vedr. årsagen til at skrinlægge bæredygtighedsprojektet. Det ene argument handler om, at krisen kradser, og at det fornuftigste ville være at fokusere på virksomhedens overlevelse. Det andet argument derimod handler om, at troen på at omsætningsnedgangen måske havde været mindre, hvis projektet havde fået lov til at fortsætte. Der forekommer altså en uenighed om, hvad der er rationelt. Men det er vanskeligt at kalkulere, hvilke risici der er ved en beslutning, samt hvad et økonomisk rationale vil være. Vi lever ikke i en sikker

verden, hvor vi kan beregne os frem til den rigtige handling. Derfor burde overvejelser over problemstillinger også forekomme i en mere etisk kontekst og ikke kun på grund lag af et snævert økonomisk rationale – vel vidende, at økonomi selvfølgelig også er relevant. Mennesker er så komplekst forbundet med hinanden, at vi bliver nødt til at tænke på hinanden, hvorfor beslutninger ikke kun burde forekomme ud fra økonomiske rationaler men også inkludere etisk omtanke.

7.2. Hvorledes kan man i videre forstand beskrive projektets etiske implikationer

Anden del af problemformuleringen omhandler på et mere generelt plan, hvilke etiske dilemmaer og problemstillinger et bæredygtighedsprojekt kan stå overfor. Rent eksperimentelt vil jeg derfor nu undersøge, om Jeremy Bentham og Immanuel Kant tilsammen kan bidrage med etiske aspekter, som vil kunne fordre virksomheder at handle efter bæredygtighedens princip uafhængig af den økonomiske situation.

Der findes både forcer og mangler ved henholdsvis Benthams og Kants modsætningsfyldte etiske filosofier. Begge filosofier kan virke utopiske og svære at udføre, men hver især har de også nogle smukke dyder, som kunne være interessant at samle. Dette ville ikke nødvendigvis gøre de to filosofier mere realistiske, men blot være en måde at komplementere dem på. Eksempelvis kan Benthams argument om, at alle er ligeværdige og ingen er bedre end andre, passes ind med Kants ”aldrig behandle andre blot som et middel”. Hvis denne helhedsproblemstilling blev videreført til bæredygtighedsproblematikken, ville verden måske se meget bedre ud. Sammensætningen kunne for eksempel indebære, at *alle* – virksomheder, forbrugere, medarbejder, mennesker osv. – bliver forpligtet til at handle i overensstemmelse med bæredygtighedsteorien om, at ”imødekomme behovene i dag uden at gå på kompromis med i morgen”. Bentham og Kant minder os om større almene forpligtelser og ikke kun have at øje for sig selv. Bæredygtighed ville måske ikke kun handle om økonomi, men derimod om *at handle* fordi det er ens pligt.

Et andet eksempel kunne være det utilitaristiske ideal om kun at handle således, at der sikres størst lykke til flest mennesker. Igen en meget smuk tanke. Den kunne passende sættes sammen med Kants tro på, at en etisk handling skal kunne ophøjes til almen lov. Således

ville alle handlinger, som kunne gavne flest mennesker, også være det moralsk rigtige at gøre. Dette kan igen opfordre til at handle i overensstemmelse med bæredygtighed af pligt og ikke af økonomiske fornødenheder. Denne sammenblanding kunne være god at implementere i virksomheder, for således at få dem til at handle etisk ud fra almenhed og ikke ud fra det partikulære. At handle bæredygtigt ville måske blive en selvfølgelighed og ikke på samme måde være afhængig af økonomiske fornødenheder. Dette står i kontrast til den traditionelle virksomhedsføring, som gerne tænker i partikulære baner i forbindelse med profit og overlevelse. Men det er nødvendigt at tænke i langt større baner, fordi vi lever i en usikker verden. Det kan ikke forsvares at tænke "os versus dem", fordi vi er alle forbundet med hinanden. Mine handlinger har indflydelse på dine handlinger, og med klimakriser og finanskriser over os, er vi nødt til at tænke på hinanden, jorden og vores fælles fremtid.

Med fokus på bæredygtighedsproblematikken kunne det også være interessant at kigge på, hvad Bentham og Kant kunne lære af hinanden. Eksempelvis kan det diskuteres, om Bentham i sin utilitarisme har et blindt punkt, når det kommer til intentioner. For Bentham handler slutresultatet for enhver handling om at gøre flest mennesker lykkelige. Groft sagt beskæftiger utilitarismen sig ikke med, *hvordan* denne lykke skal realiseres, men blot om resultatet *bliver* realiseret. I en bæredygtigheds kontekst kunne dette indebære, at Bentham måske ville være mindre tilbøjelig til at vælge handlinger i tråd med bæredygtighedens princip pga. den store usikkerhed for succes. Her ville Kants sindelagsfilosofi måske være et godt supplement til utilitarismen, da selve handlingen også skulle leve op til et etisk princip om handlinger ophævet til almen lov. Benthams utilitarisme ville på denne måde ikke kun have øje for handlingens resultat, men også hvordan dette resultat vil blive opnået.

Benthams fokus på konsekvens henviser på den anden side også på Kants mangel af samme. Det er nemt at kritisere Kant for at sådanne handlinger ikke vil have en væsentlig effekt. Hvis intentionen med bæredygtighed er at gøre en forskel, er det også nødvendigt, at handlingen bærer frugt med sig. Det kategoriske imperativ viser derfor en klar mangel på realisering og Benthams utilitarisme kunne måske opveje denne mangel. Ved at opfordre til at handle jævnt før det kategoriske imperativ, men med en sans for at forfølge de handlinger, som rent faktisk kan realiseres, kan målet om en mere bæredygtig verden måske lykkes. Hvis verdenssituationen er så slem, som eksperterne udtaler, har vi brug for resultater, ikke kun gode intentioner.

8. Konklusion

Formålet med dette speciale har fra starten været at undersøge en sammenhæng mellem etik og bæredygtighed. Medierne ringer tit og tæt med alarmklokkerne, og tøver ikke med at gøre forbrugerne bevidste omkring forbrugerismens ødelæggende tilbøjelighed. Alligevel kan det være svært at se en holdningsændring. Ligeledes kan det virke forvirrende, at ikke flere virksomheder udviser ansvar over for vores handlingers ødelæggende konsekvenser.

Jeg har med dette speciale valgt at koncentrere mig om en enkelt virksomhed og hvordan denne forholder sig til bæredygtighed. Min problemformulering har også en mere generel karakter, idet jeg har haft til hensigt at undersøge bæredygtighedsproblematikken i mere generelle termer.

Den metodiske målsætning er at udfordre min forforståelse og fordom for mit problemfelt i forsøget på at skabe en ny forståelseshorisont i tråd med Hans-Georg Gadamer's filosofiske hermeneutik. Jeg beskriver i specialet min nutidige horisont bestående af nutidig bæredygtighedsteori samt beskrivelse af min casevirksomhed. Denne kontekstbeskrivelse har til formål at klarlægge vigtige forudsætninger, som jeg vurderer, er relevant i forhold til den første hermeneutiske analyse. I den første analyse behandler jeg tre interviews samt noter fra et bæredygtighedsseminar. Mit mål er at fremhæve KAPORAs etiske grundlag for iværksættelse samt skrinlægning af bæredygtighedsprojektet. Den første analyse åbenbarer tre overordnede etiske problemstillinger, som jeg overfører til den anden analyse, holisme, indstilling og forholdet mellem etisk målsætning og økonomisk rationale.

Den anden analyse tager udgangspunkt i Jeremy Bentham's og Immanuel Kants etiske filosofier. Ved at benytte de modsatrettede etikker og på ny tage stilling til problemfeltet via de tre fokuspunkter, skabes en mulighed for at rejse en horisontsammensmeltning. Bentham er ideel at benytte i en erhvervsmæssig og samfundsmæssig kontekst, da hans utilitarisme passer godt ind i en virksomheds forretningsgang. Støttestøttet at handle således, at det giver mest nytte, kan bruges i mange sammenhænge i forretningsmiljøet og vil således kunne bakke op omkring, at opstarte et projekt og lukke det ned igen, så længe det er med mest nytte for øje. Kant derimod er en god modpol, da hans kategoriske imperativ typisk ikke passer ind i en virksomheds forretningsførelse. Jeg vil ikke indikere, at virksomheder fører

amoralisk forretning, men det skal forstås, som at virksomheder normalt ikke tager højde for, at deres handlinger skal kunne ophøjes til almen lov. I hvert fald ikke i en radikal pligttenkning, der adskiller sig fra alt empirisk.

På et mere generelt plan har Bentham og Kant vist sig at være interessante etiske aktører at kombinere med en bæredygtighedsproblematik. Jeg opfatter ud fra den første og anden analyse, at økonomi har en stor indflydelse på bæredygtighedens omfang. Jeg finder det derfor interessant at undersøge etiske muligheder, hvorved denne tendens kan adresseres. Dette har resulteret i en måde at kombinere Benthams og Kants styrker på. Benthams utilitarisme kan opnå en højere etisk værdi ved at være mere tilbøjelig til at inkludere etisk omtanke for selve handlingen og ikke kun resultatet af samme. Omvendt vil Kants kategoriske imperativ have gavn af lidt mere konsekvensrelateret handling. Specielt med henblik på forbedring af jordens tilstand med bæredygtige tiltag. Hvis ikke disse tiltag virker, vil fremtiden ikke se lysere ud, uanset hvor etiske ens intentioner må være. Således forekommer det, at Benthams og Kants styrker komplementerer hinanden.

Jeg kan konkludere, at de etiske grundlag for iværksættelsen og skrinlægningen af KAPORAs bæredygtighedsprojekt forekommer mig differentierende i form af forskellige fokuspunkter. Ikke desto mindre læser jeg også nogle overordnede tankegange i forbindelse med bæredygtighedsprojektet. Jordens klimaproblemer og bæredygtighed som nyt og indtjenende forretningsområde ser jeg som årsag til iværksættelse af bæredygtighedsprojektet, hvorimod finanskrisen og uenighed omkring projektets udformning har været primære årsager til skrinlægningen af projektet.

Jeg vil ydermere konkludere, at et bæredygtighedsprojekts videre etiske implikationer forekommer komplekse, men ikke desto mindre yderst interessante. Jeg har kunnet ane en tendens til at fravælge bæredygtige initiativer, hvis de økonomiske midler er fraværende. Det har derfor været interessant at anskue bæredygtighedsproblemstillingen ved at sammensætte Benthams og Kants etikker. Herved har jeg vist, at økonomi ikke burde udelukke etik. Selvom vi er økonomisk motiveret vil implikationerne ved et bæredygtighedsprojekt ikke ændre på de etiske tanker, projektets implikationer åbner op for. Vel vidende at økonomi er relevant, vil overvejelser vedr. problemstillinger i en etisk kontekst forhindre beslutninger i kun at blive taget ud fra et snævert økonomisk rationale.

9. Referenceliste

Metode:

Gadamer, Hans-Georg (2005), *Sandhed og metode*, Gyldendals Bogklubber, 1. bogklubudgave, 1. oplag

Højberg, Henriette (2004), *Hermeneutik*, i Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne af Fuglsang, Lars & Bitsch Olsen, Poul, Roskilde Universitetsforlag 2. udgave, s. 309-347

Kvale, Steiner (1997) *Interview*, Hans Reitzels Forlag, 4. oplag, kapitel 7 s. 129-140

Teori om bæredygtighed

Carter, C./Rogers, D. (2008), *A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory*, i International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38, 5, s. 360-387

Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002), *Beyond the business case for corporate sustainability*, Business Strategy and the Environment, vol. 11, no. 2, s. 130-141

Garriga, E. & Melé D. (2004), *Corporate Social Responsibility Theories. Mapping the Territory*, i Journal of Business Ethics 53, s. 51-71

Halldorsson, H./Kotzab, H./Skjoett-Larsen, T. (2008), *Sustainability and supply chain management. a contradiction in terms ore a mere extension?*, i: Autera, V./Bask, H./Kovacs, G./Spens, K./Tanskanen, K. (eds): Beyond business logistics, Saarijärven Offsett, 249-264

Korhonen, J. (2003), *Should we measure corporate responsibility*, i Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol. 10, no. 1, s. 25-39.

Center for a World in Balance, på denne hjemmeside findes Brundtland Rapporten, samt en beskrivelse om WCED: <http://www.worldinbalance.net/agreements/1987-brundtland.php>
(Skriv 'Brundtland' i søgefeltet)

The Club of Rome (officielle hjemmeside), linket henviser til en beskrivelse af organisationen: <http://www.clubofrome.org/eng/about/3/>

Filosofisk teori

Bentham, Jeremy (1789), *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, Clarendon Press, Oxford (1996), s. 1-42

Kant, Immanuel (1785), *Grundlæggelse af sædernes metafysik*, Hans Reitzels Forlag, København 1999, 2. udgave, 3. oplag.

Nyeng, Frode (1999), *Etiske teorier*, Fagbogsforlaget Vigmostad & Bjørke AS Bergen, 1. udgave, 2. oplag, s. 26-52

Skirbekk, Gunnar & Gilje, Niels (1992), *Kant – Den > Kopernikanske vending < i filosofien* i *Filosofiens historie 2*, Nordisk forlag A.S., København, 4. oplag, s. 53-78

Grøn, Arne/ Husted, Jørgen/ Lübcke, Poul/ Alstrup Rasmussen, Stig/ Sandøe, Peter & Stefansen, Niels Christian (2004), *Politikens Filosofi Leksikon*, Politikens Forlag, København, 1. udgave, 16. oplag

Internet Encyclopedia of Philosophy, en tekst om Jeremy Benthams liv og filosofi: <http://www.iep.utm.edu/bentham/>

Kilde til foto på forside: Elsparefonden

Bilag

Bilag 1 - Interviewguide

Bæredygtighed

- Hvad betyder bæredygtighed for dig?
- Hvordan influerer bæredygtighed dit arbejde i dagligdagen?
- Hvad synes du er den vigtigste årsag til at beskæftige sig med bæredygtighed – privat som forretningsmæssigt?
- Kan bæredygtighed være en etisk forretning eller er bæredygtighed en økonomisk forretning?

Bæredygtighedsprojektet

- Hvad er bæredygtighedsprojektet?
- Hvordan adskiller projektet sig fra den rådgivning KAPORA i forvejen yder?
- Hvad er årsagen til at projektet blev sat i bero?
- Hvad betyder det for dig arbejdsmæssigt at projektet blev standset?
- Oplever du en efterspørgsel fra dine kunder på bæredygtig rådgivning, og føler du dig i stand til at kunne give denne – ville gennemførelse af projektet have ændret på dette?
- Oplever du en efterspørgsel fra dine kolleger efter bæredygtige redskaber?
- Hvilken forskel ville gennemførelse af projektet have haft for KAPORAs fremtid, økonomisk som etisk?
- Hvilken konsekvens har det haft internt i virksomheden at KAPORA stoppede projektet?
- Handlede bæredygtighedsprojektet om socialt ansvar eller forretning?

Etik og ansvar

- Kan et firma have et etisk/socialt ansvar?
- Hvad synes du KAPORAs vigtigste etiske ansvar er? Handler det om kundeloyalitet, eller ansvar over for de ansatte, eller ansvar over for omverden?
- Har KAPORA et større ansvar internt (medarbejdere/KAPORA koncern) end eksternt (omverden)?
- Har KAPORA levet op til dette ansvar, da projektet blev standset?

Bilag 2

Transskription af interview med Morten, tirsdag d. 11. august 2009 kl. 10.00-11.00

Interviewer: Jeg vil starte rigtig bredt, og så vil jeg spørge dig hvad bæredygtighed er?

Morten: Hvad bæredygtighed er? (*Ja*) Jamen det er jo, det springer jo helt tilbage til Brundtland i hvert fald, i min optik, og måske i virkeligheden endnu længere tilbage. Ja, det kan man jo egentlig snakke om i timer, var jeg lige ved at sige. Det blev jo egentlig født tilbage fra Rom-klubben i sidst 60'erne, midten af 60'erne eller sådan noget, hvor der faktisk var et hold, der satte sig ned og begyndte at regne lidt på befolkningstilvækst og den økonomiske formåen, man regnede med at folk ville få, og den teknologieffektivitet vi jo egentlig har. Og så fandt man ud af i Rom-klubben at man faktisk ikke havde – at man faktisk ville komme til at forbruge for mange jordkloder, om man så må sige. Sådan over tid. Og der var jo så flere og flere, der bekymrede sig omkring det her. Der kom jo så en Kyoto-aftale, og så kom der vist nok en Stockholm konference, og sådan begyndte miljø sådan lidt at poppe op. Og på baggrund af det så nedsatte man jo så Brundtland, som lavede denne famøse Brundtland rapport, hvor man jo så havde en generel udmelding om at, ja, men altså du skal ikke tage mere fra jorden end du egentlig kan give tilbage igen. Og det er jo så meget filosofisk hvad bæredygtighed er. For mig så er det – der er sådan en filosofi for hvordan at man kan få jorden til at hænge sammen, sådan at mennesket stadig har det godt, men også tænke på sine efterkommere. Og det kan jo selvfølgelig være lidt svært at få det til at hænge sammen for virksomheder, med den traditionelkapitalistiske tilgang, at man har til at drive virksomheder på. Men det er jo så en anden problemstilling, det er ikke hvad bæredygtighed er. Det er jo sådan, hvis jeg skal sammenfatte det en smule.

Interviewer: Hvordan influerer bæredygtighed i dit arbejde?

Morten: Det influerer på mit arbejde på den måde, som jeg løser opgaver for mine klienter. Altså som traditionel ingeniør, da jeg var yngre, jamen, der løste jeg ud for de kapitalistiske tilgange med, at der var nøgtern rentabilitet, eller anlægsinvestering var så lille som overhovedet muligt. Hvorimod den måde jeg rådgiver på nu her, den er meget mere holistisk. Altså, at selvfølgelig kigger jeg også på profitdelen – bæredygtighed er der også nogle, der

forsøger at måle med people, planet og profit, og selvfølgelig kigger vi også dér. Og langt de fleste er ikke kommet længere i deres erkendelse, men kigger selvfølgelig stadig på profitten, men vi kan se at der er flere og flere virksomheder, der siger at vi vil også kigge på mennesker, og vi vil også kigge på miljøet. Så det er – det betyder rigtig meget for den måde at jeg er konsulent på. Men det er meget forskelligt afhængig af hvad det er for nogle klienter. For der er nogle klienter, der ikke er kommet så langt i deres erkendelse for hvor langt de vil gå for bæredygtigheden. Vi alle sammen tolker jo bæredygtighed – det var sikkert også derfor du spurgte indledningsvis, hvordan tolker *du* bæredygtighed. Jamen der er nogen der er bæredygtige når de er compliance, altså vi overholder simpelthen bare lovgivningen. Så er vi bæredygtige. Hvor andre de siger, vi er eco-efficiency. Vi laver altså løsninger, som der har gode betalings tider, men det er stadig på et nogenlunde kapitalistisk grundlag. Hvor der så er den sidste kategori, jamen de går så ud og siger, hvordan kan vi så forbedre og tænke på jordens efterkommere, de sub-suppliers, vi har inde, der skal levere ting i vores produktion. Har de også ordentlige arbejdsforhold, sviner de med miljøet og sådan nogle ting og sager. Og afhængig af hvor langt virksomheden er kommet i dens modenhed, så rådgiver jeg ud fra, hvor er de henne sådan rent mentalt. Så sådan rådgiver jeg i dag, men det gjorde jeg altså ikke for 15 år siden. (griner)

Interviewer: Ud fra de ting du remsede op, om det var eco-efficiency eller overholde lovgivning (Ja). Er der noget du vil synes er vigtigere, altså hvad er den vigtigste årsag til at beskæftige sig med bæredygtighed?

Morten: Nå, men det er – altså på den korte bane, så er det klima. Det er det faktisk. Men på den lidt længere bane, så er det et ressourcspørgsmål. Altså helt generelt et ressourcspørgsmål. Det er faktisk ret enkelt. Lige nu og her der er det, fordi det har jeg altså læst tilstrækkeligt meget om. Altså det som man rent videnskabsmæssigt ved lige nu og her, der er det klimaet. Men vi har rigtig rigtig meget travlt med de andre ressourcspørgsmål. Altså om 20 år så mener man jo at 30 % af verdens befolkning de mangler tilgang til rent drikkevand eksempelvis ik. Okay, jamen så vil de jo ligge og dø dernede, jamen så flygter de jo. Det vil sige de skaber migration, det vil sige pres på vores grænser heroppe i de her lande, hvor vi faktisk stadigvæk også om 20-30 år har rent drikkevand nok. Så det er simpelthen eksistensbetinget. Og i og med det er eksistensbetinget for mig som individ, så er det også

eksistensbetinget for virksomheden, fordi hvis du driver virksomhed bare på en lidt længere bane, så bliver du nødt til at også at tænke på de ting. Men altså på den korte bane der er det klima, og på den lange bane der er det sådan generel ressourcer.

Interviewer: Ja, vil du så betegne bæredygtighed som værende etisk, eller en økonomisk forretning?

Morten: Det er jo både og (*både og?*) i min begrebsverden. Så – fordi du, i virkeligheden er det også meget enkelt. Fordi grunden til at vi importerer en hulens masse varer fra Kina og Indien, det er at dernede, der betaler man de her mennesker nogle helt andre lønninger, og de arbejder under nogle helt andre vilkår, og de sviner på en helt anden måde. Vi har bare eksporteret vores, de miljøsynder vi har haft tidligere, dem har vi bare eksporteret derude, sådan at vi for vores økonomiske midler, kan købe det billigere. Og i med at vi når vi skal tænke bæredygtighed, og har sparet på ressourcerne, vil sige at hvis nu vi skal minimere transportressourcer derover fra, jamen så bliver du nødt til at få lige vilkår alle mulige steder, sådan at du faktisk kan producere lokalt og dermed minimere ressourceforbruget. Bruge måske nogle af de ressourcer, altså helt ideelt, altså bruge nogle af de ressourcer, der er lige omkring dig. Sådan at, og det bliver du nødt til at gøre ved så også at sørge for ikke – at man så ikke sviner andre steder, og at folk også har det ordentligt andre steder. Jeg mener det hænger fuldstændig sammen. Altså, det er langsigtet business (*Ja*), men målt ud på andre parametre.

Interviewer: Så måske vil man via forretning kunne skabe en mere bæredygtig verden, altså netop ved at influere...

Morten Ja netop, jeg synes slet ikke der er nogen – der er slet ikke noget der er modsatrettet der. Tværtimod. Al erfaring viser jo også at kunderne vil jo gerne have at tingene de bliver produceret ordentligt. Det er jo sådan set kun fordi kunderne ikke har været rigtig opmærksomme på, at det faktisk er noget, som kommer til at ramme dem på et eller andet tidspunkt. Så der er forretning i det, helt sikkert. Og jeg synes også – jeg ser jo en efterspørgsel fra vores klienter på at få etisk korrekte løsninger Jeg har lige en klient nu her, hvor vi har været både i Vietnam og Kina, og fulgt op på om de nu producerer tingene under

nogle ordentlig arbejdsforhold og miljømæssige omstændigheder, fordi klienten er bekymret for om det kan ramme dem rentagemæssigt. Men det bliver jo også deres måde jo at tage samfundsansvar, for det bliver det jo indirekte. Så de sikrer deres virksomhed, men de laver jo også samtidig samfundsgavnige aktiviteter, kan man sige. Det hænger fint nok sammen. (*Ja, det er en win-win*) Ja ja, og de bliver mere robuste som virksomhed, altså at hvis de kan få opbygget et godt ry den vej. Alle virksomheder kommer til at fejle, men hvis man har fået sat lidt mere ind på kontoen, så har jeg da en tro på, at så vil vi som kunder være mere overbærende med det, når nu det er det sker. Så, der er god forretning i det, men det er også godt for bæredygtigheden om man så må sige.

Interviewer: Ja, så skaber det en efterspørgsel, ja. Jeg tænker jeg vil bevæge mig lidt over i det projekt KAPORA startede for halvandet år siden snart (Ja). Bæredygtighedsprojektet, kan du forklare hvad det gik ud på?

Morten: Ja, hvordan kan jeg forklare det i nogle korte ord. Jamen det, det gik ud på – det var jo at ruste KAPORA forretningsmæssigt inden for begrebet bæredygtighed som forretningsområde. Og der havde vi forskellige indsatsområder, som så skulle være med til at styrke os som forretning. Det gik dels på nogle rent faglige, nogle organisatoriske og nogle markedsføringsmæssige spor, og så gik det på at få udviklet nogle konkrete ydelser, som vores kunder efterspurgte. Men det gik også på at forandre os som virksomhed, hvordan vi tænker det. Altså også modne den enkelte medarbejder, det gik det også på. Men der var nogle helt konkrete målbare mål for det projekt, og det var meget forretningsdrevet (*Ja*), det var det helt klart. Men altså, forretningen ville først komme til at give det afkast, hvis man også fik modnet virksomheden. Så derfor gik det også på at få modnet virksomheden, og få fortalt omverden om at vi er der med de her ting. Så der var sådan mange lag i det, men det var ud fra et forretningsmæssigt synspunkt at få del som i en fremtidig forretning.

Interviewer: Hvad var de konkrete mål (som netop blev omtalt), (Puhaaa) hvis du kan huske dem?

Morten: Ja, det kan jeg jo nok godt. Vi skulle have skabt 3 eller 5 koncepter – det kan jeg sgu dårligt nok huske nu – som skulle være kørt i stilling, og – det er lige før de står faktisk i den

der (Morten henviser til en mappe, der indeholder slides fra Bæredygtighedsseminar d. 6. januar 2009). Tænk, nu kan jeg sgu ikke lige huske det. Der var også en – det er jo altid sådan nogle smarte mål. Den specifikke, smarte mål, det er specifikt målbart, acceptabelt, realistisk og tidsbestemt. Det er sådan, det er når man kører projekter igennem – det har du sikkert hørt om før – så har man sådan nogle specifikke mål. Og der var bl.a. det der med at vi skulle ha’ – jo og så skulle vi også have kørt en kampagne igennem, i førende medier. Vi skulle have lavet de organisatoriske justeringer indenfor den her tidsramme. Så det tror, det var sådan nogenlunde. Jeg kan sgu ikke huske om det var 3 eller 5 koncepter. Hvorfor kan jeg ikke huske det lige nu, nå, det kan jeg ikke. *(Det kigger jeg på)*.

Interviewer: Ved du så hvad årsagen var til at projektet gik i stå?

Morten: Ja, jeg tror der er – man kan jo have nogle indfaldsvinkler til hvorfor det gik i stå. Og den umiddelbare, og som reelt også er noget af årsagen, der er sådan flere hovedårsager. Den første, og det er så den, der er blevet italesat mest, det er omkring finanskrisen. At nu måtte vi rebe alle sejl og sådan nogle ting og sager. Og det er jeg slet ikke et sekund i tvivl om at uanset de andre årsager, så ville det have betydet noget for projektet. At det så skulle lukkes helt ned, det er så noget helt andet. Men finanskrisen er en reel årsag til at det blev lukket ned, og det ser jeg også i andre virksomheder, som jeg også selv arbejder med, at der har man simpelthen lukket ned for den slags projekter, som man faktisk synes er ganske sunde og fornuftige, og som man er ved at italesætte nu. Sådan noget som CSR og CO2 effektiviteter og sådan nogle ting og sager, det er noget som står meget højt på mange virksomheders agenda stadigvæk, men de har været lukket meget ned. Meget fremsynede virksomheder, som vi også selv arbejder for, har lukket ned for investeringsprogrammer. Så det er jeg slet ikke i tvivl om at det er selvfølgelig en nødvendighed at gøre. Men jeg er ikke sikker på at det var årsagen til at det blev lukket *helt* ned, som det blev. Og det har den anden halvdel af årsagen, det har noget at gøre med de – den magtbase der var omkring ejerskabet til projektet. Der blev faktisk gjort meget ud af organisatorisk at få forankret projektet i topledelsen. Men der var sket udskiftning i topledelsen, og det var jo – bl.a. var der i særlig grad én af de ledere, som gik ind og påvirkede meget. Han var helt klart ikke i tiltro at det var lige nøjagtig den rigtige vej man skulle. Så jeg er faktisk ikke i tvivl om, at han var med til at give den det sidste nyk til at - udover at det skulle ned som funktion af finanskrisen, jamen så

var det altså nykket til at det blev lukket helt ned. Og hvad hans bevæggrund har været, det tror jeg, har været noget med nogle andre organisatoriske magtplatformer. Det tror jeg faktisk (*Ja*), men det er jo sådan set kun mine gisninger. Jeg kan jo se hvad det sker. Og jeg kan prøve at analysere lidt hvad bevæggrunden kan være, og så skal man da ikke have læst i mange, i meget samfundsvidenskabelig organisationsteori, for at man faktisk kan se hvad bevæggrunden kan være. Så det er det der har været det sidste nyk, om man så må sige. Så den der med at få forankret sine projekter hos sin projektejer, den kan jeg simpelthen ikke gentage nok. Jeg synes faktisk at vi har gjort helt vildt meget ud af det (griner), men det kan altså kun være – helt ekstremt meget. Og det er jo i virkeligheden også det man læser i alle teoribøgerne. At det kan man simpelthen ikke få forankret og vedligeholdt nok.

Interviewer: Nu var du jo projektleder for projektet (Ja), følte du at der var noget i projektet, selve projektet, som gik galt?

Morten: Jamen altså selvfølgelig er der altid et eller andet, som man gerne ville have lavet på en anden måde, altså jeg tror at enhver projektleder i virkeligheden altid gerne ville have haft flere ressourcer til rådighed. Man ville gerne selv have kunnet deltage mere i det og sådan noget, have forberedt tingene noget mere. Det der jo i – nu tænker du over i noget fagligt, men det er sådan mere i processerne fordi – man kan jo altså sige at det der jo gik galt, det var jo sådan set at vi selv egentlig synes vi havde forberedt det nok. Det var jo faktisk mødet ude i Valby, som du jo selv var med til, det var med til – give en – at det faktisk ikke var forankret nok i den topledelse, som vi nu præsenterede det for. Det var det. Der var en halvdel, som var fuldstændig vild med det, og en anden halvdel, som – det her var fandme for farligt. Og som sagt lige før, fordi at han [personen i topledelsen] måske ikke var helt med i det, selvom han jo egentlig havde accepteret det. (*Ja*). Det kan man jo også læse om i organisationsteorien; der er en virkelighed og en sandhed. Og det var sådan set den, der bare kom op der (*Ja*). Så det var det der skete. Og så kan man jo altid diskutere de der faglige ting, der var med, om der var andre ting, der skulle være sket anderledes. Og det var det da helt klart, altså nogle ting der kunne have været bedre, Men det er ikke noget som der er værd at fremhæve, synes jeg. Det synes jeg egentlig ikke. Det var sådan – systematisk kørte vi egentlig den rigtige vej hen, men der var sådan de der omstændigheder. Altså, der var en diskurs omkring hvad det der projekt, det var. Det blev ramt af en dislokation – hvis du har

læst lidt om diskursteori, det var sådan set det der skete. Altså, det er som jeg ser det, analyseret det bagefter.

Interviewer: Har det betydet noget for dig i dit daglige arbejde, at projektet blev sluttet?

Morten: Ja, det har det jo. Altså, det har det jo, fordi du kan jo sige – karrieremæssigt ville jeg have haft beskæftiget mig meget mere med bæredygtighed end jeg har gjort det sidste halve år. Men altså omvendt så har jeg jo også være her i virksomheden, så jeg ved jo godt at når der kommer sådan nogle kriser – og som sagt er jeg ikke et sekund i tvivl om at der skulle være skruet ned for projektet, meget under alle omstændigheder. (*Pga. finanskrisen?*). Ja. Så uanset hvad så havde det betydet ret meget for mig også, uanset om det så nu blev lukket helt ned. Men det har betydet at – og det ville det have gjort under alle omstændigheder, og det er det eneste fornuftige at gøre, det er at, altså at vi får fokuseret på at få den kortsigtede indtjening på plads. Det vil sige at i sådan en virksomhed som den her, så er det med at blive fakturerbare og gå ud og finde kunder. Også fordi at det her, det var så meget mere – det var jo et strategisk projekt. Strategisk taktisk projekt. Jo, der var også noget, de her koncepter, det var også noget operationelt. Det havde lidt af det forskellige med. Jeg har lynhurtigt gået ud og blevet, ja hevet en masse sager ind og blevet udfaktureret på den vej ik, men finanskrisen som den største vægt, det vil jeg trods alt sige, har gjort at jeg har skruet ned for mine interne aktiviteter med bæredygtighed meget voldsomt. Faktisk noget af det voldsomste det har været i mange år. For jeg har jo beskæftiget mig med det her i temmelig mange år. Så kan jeg jo så trøste mig lidt med at jeg så læser om det i min fritid (griner). Det skal jeg også skynde mig at sige at virksomheden betaler altså også noget af det. Det er slet ikke det. De giver mig skam fri, og betaler mit studie. Så det er slet ikke for det, jeg skal ikke pibe.

Interviewer: Du sagde før at du oplever efterspørgsel fra dine kunder, på bæredygtig rådgivning (Ja). Ville gennemførelse af projektet have gjort at du var bedre rustet?

Morten: Ja ja, helt sikkert. Og gennemførelse af projektet, hvis man havde haft midlerne, havde været det absolut bedste, og der var kæmpe energi i virksomheden. Den er der stadigvæk, fordi vi er sådan set startet lidt op igen. Jeg er blevet udnævnt til Sustainability

Manager, og der blev jeg bedt om faktisk at tage fat på der hvor vi slap. Så på den måde er der sådan set kommet en cadeau ind der, og en vilje fra topledelsen om at komme videre. Men selvfølgelig under nogle andre præmisser. Nu her som finanskrisen jo betinger. (*Ja*) Men jeg ville have været *meget* bedre rustet – og *virksomheden* ville have været meget bedre rustet. Det er sådan set mest det, virksomheden havde været meget bedre rustet hvis vi havde gennemført projektet. Det er mest virksomheden, som jeg er bekymret for. Den har desværre, den har jo også været ladt tilbage. Jeg ved da godt at man sådan hist og pist stadig går og arbejder med det, men tværorganisatorisk og virkelig boost på bæredygtighed, det har man jo ikke haft. Og noget af det som jeg mener, der er kolossalt med energi i, det er at få det ind som en værdi hos den enkelte medarbejder. Den har vi jo helt forpasset, eller ikke forpasset, men den har vi ladet helt i stikken. Det er i hvert fald én af mine teser. Det er at der er utrolig meget energi, altså der er produktivitet, hvis man skal bruge et traditionelt virksomhedsbegreb, i, at få bæredygtighed ind som et begreb hos medarbejderen. Og den har man altså ikke set helt endnu. Altså, vi skal jo heller ikke – det er ikke det jeg mener, vi skal overhovedet ikke være hellige. Vi skal gå ud og give rådgivning til det udviklingsstadium de forskellige virksomheder er, den tredeling jeg havde lige før. Men det kan vi ikke uden at det ligger som en værdi hos den enkelte medarbejder, at virksomheden faktisk *forventer* at man kan levere ind på bæredygtighed, der er på alle tre plan. Og den har vi desværre fået forpasset lige her i første omgang, men mon ikke at den kan komme igen (griner).

Interviewer: Oplever du at dine kolleger har problemer, altså at de mangler nogle bæredygtige redskaber?

Morten: Ja ja, jeg har lige siddet til møde her. Det var kun skubbet til en time, men vi kunne næsten ikke holde. Så jeg sad faktisk i det møde, da de ringede over fra receptionen (*Ja [receptionisten skulle melde min ankomst]*). Og de skriger og hyler efter, meget voldsomt faktisk. Lige så snart at jeg fik den her udnævnelse, så blev jeg nærmest overfaldet, altså fra kolleger, der råber og skriger efter løsninger, og hvad skal der ske, og hvad kan vi gøre og sådan noget. Der er en kæmpe efterspørgsel intern i virksomheden. Og det er jo fordi at de jo hører efterspørgsel fra deres kunder. Og deres kunder - de er faktisk også i vildrede, for der er ikke særlig mange, der har begreb på hvad bæredygtighed er. De er enormt forvirret alle sammen. Altså alle sammen tror at det er helt ovre i den der meget bæredygtige, hvor man

går direkte til people, planet, profit, men der er stort set ingen, der kan lave sådan nogle paradigmeskrift der. Så det er jo et behov for at kunne manøvrere igennem sådan en modenhedsproces. Så jo, der er rigtig mange virksomheder, der efterspørger det. Og kolleger der efterspørger det.

Interviewer: Tror du det bliver taget op igen, projektet, i KAPORA?

Morten: Ikke i den form, men det bliver på en anden. Det er sådan set så småt begyndt. Det er – nu må vi se hvad fremtiden bringer. Og her er det jo også en modenhedsproces der skal til. Og der er vi kommet en lille bitte smule længere. Men det er jo også hvad man kan læse i alle teoribøger om organisationskultur. Det er sådan noget der tager rigtig rigtig lang tid, og det er små forandringskridt. Selv når man får etableret brændende platforme – det begreb kender du godt, selv når man får etableret brændende platforme, så kan der ske sådan en blindhed, svarende til den der man kan ikke se skoven for bare træer. Så derfor er det sådan nogle små evolutionstrin, modenhedstrin, der skal ske i den her virksomhed, ligesom det skal ske i andre virksomheder. Det tror jeg.

Interviewer: Hvad er det KAPORA har påbegyndt nu (henfører til ovenstående "det er sådan set så småt begyndt")?

Morten: Vi har påbegyndt en strategi om at gøre os mere synlige. Det var jo en af de ting, som bæredygtighedsprojektet det egentlig afdækkede, det var at – vi lavede en analyse af, hvad var vores stærke – ja en SWOT-analyse kan du sige – hvilke nogle stærke og svage sider har vi. Og nogle af de stærke var at vi var fagligt rigtig rigtig gode i forhold til vores konkurrenter. Ikke sådan så vi siger at vi overmatcher dem, men vi var på niveau. Nogle områder var vi bedre, markante oven i købet og andre steder der var vi dårligere. Men det var på det jævne, med hvad vi var i forhold til vores nærmeste konkurrenter. På synlighed der havde vi en klar mangel, og det er faktisk den som vi fokuserer på nu. Så på den måde er der bestemt en meget vigtig del på projektet, som der nu bliver taget hånd om. Og den sidste del det er processer, altså interne processer i virksomheden, den er vi jo også bagud på, har vi en tese. Altså bare den der med værdien og værktøjer internt, dem mangler vi også. Men det må være noget der så kommer – man kan jo vælge for hvordan man vil håndtere sådan nogle, det

er der jo forskellige strategier på. Man udvikler tingene halvt ik, man iscenesætter det markedsføringsmæssigt på et eller andet niveau. Vi kan løse opgaven med de her metoder, og så on-the-job så udvikler man det så til klienten, i stedet for at færdigudvikle konceptet. På den måde kan det være at processerne, de kommer lidt mere organisk end på en styret form, og det har jeg sådan set ikke noget imod.

Interviewer: Hvilken forskel ville gennemførelse af projektet have haft for KAPORA rent økonomisk? Har du et bud på det?

Morten: Ja, altså vi har jo lavet en businesscase på det, og med den omsætning, vi havde på det tidspunkt der, der ville vi have en omsætningsforøgelse på 15-20 % hvis vores tese den holdt. Og selv om man så var konservativ – vi var faktisk inde og være konservative der, men selv om man var meget pessimistisk i forhold til det der, bare lad os da sige, at hvis det bare var 10 % i omsætningsstigning, så havde det været en helt vildt god forretning. Men altså en omsætningsstigning på 20-25 % konservativt sat havde vi egentlig forventet af projektet. Så det var faktisk et meget betydende projekt. Og den businesscase var også godkendt af alle de forretningsdirektører der var, så man var sådan set enig i rapportens slutninger. Så jeg går ud fra at det stadigvæk står til troende, at de betingelser den var lavet under på det tidspunkt, at de stadig holdt. Det vi måske kunne have, i denne her situation vi er i nu – på det tidspunkt gik alt jo op ik, det det måske kunne have gjort nu, det var at det kunne have medført at vores omsætningsnedgang havde været knap så stor. Men det er sgu svært at sige (*Ja*), det er svært at sige. For der er rigtig rigtig mange investeringer, der er trukket i land, fordi det er strategiske investeringer ude i virksomheden – de er jo altså trukket i land, som jeg indledningsvis også sagde. Så det er ikke engang sikkert at det har haft nogen betydning sådan lige her på den korte bane. Det kan jeg i virkeligheden godt tvivle lidt på, når jeg nu sidder og reflekterer lidt over det. Det er faktisk tvivlsomt. Det samme også hvis man kender – du kender det her Dow Jones Index og Dow Jones' Sustainability Index, der har de her virksomheder, som er i Dow Jones Index, de har haft det samme fald her over for finanskrisen. Hvor de ellers har haft en tenderende, altså de har haft en mervækststigning på aktieindeks i forhold til den normale Dow Jones Index, men de har altså ikke været mere robuste end de andre i den her situation. Så jeg tror faktisk at på den korte betydning, på den lange bane er jeg helt sikker på det ville have haft en pæn betydning.

Interviewer: Kan man sætte projektet ned i en boks, altså handlede det om socialt ansvar eller om forretning for KAPORA (Nej det kan man ikke), nej?

Morten: Det kan man slet ikke. Det handler om forretning, det handler om socialt ansvar, og det handler om miljø. Det er jo at gå *fra* at have en stockholder approach til at have en shareholder approach. Og det, hvad fanden, det er i hvert fald også det nyeste rigtige at gøre i hvert fald (griner). Selvom der er meget stockholder inde i vores forretninger, inklusiv denne her. Men det er så en anden snak.

Interviewer: Jeg tror, jeg vil skifte lidt emne, og så kan vi snakke lidt om etik og ansvar. Meget kort. Kan et firma have et etisk ansvar, nu snakker vi generelt, har firmaer etiske ansvar eller er det økonomisk ansvar?

Morten: Altså, hvis du tager Friedman, så var du altså kun ude på at tjene penge til stockholder, men sådan det kan jeg godt selv – altså personligt er jeg helt uenig. Altså, mennesker er jo til for at leve, det og værdien af at leve, er jo ikke at tjene penge. Jo, jeg ved godt at der er nogle, der er blevet så materialistiske at det er det, der giver dem kærlighed til livet, det ved jeg godt. Men jeg har stadig en tro på at vi i den oplyste del af samfundet, der er det ikke det der giver værdi. Der er det relationer mellem mennesker der giver værdi. Og der er virksomheder med til at sikre at vi faktisk har muligheden for at kunne have et så frugtbart liv mellem mennesker, hvor vi ikke lider fysiske laster og sådan der altså. Så virksomheder har et samfundsmæssigt ansvar bare i deres eksistens, det mener jeg. Og hvis du tager denne her virksomheds eksistens, jamen så er den jo fondsejet. Og fonden har jo en fundats, der hedder noget i stil med – hvordan fanden er det nu det er, det er fremme danske ingeniørers anseelse i verden eller sådan noget. Og hvis man så tolker over hvordan fonden nu egentlig er blevet forvaret, så er det sådan set at give fundatser til ingeniører uden grænser, til forskningsmidler for hvordan og hvorledes at man får bedre arbejdsmiljø, udnytte vandressourcer bedre og så videre. Så denne virksomhed den har et samfundsansvar – i sin ejerstruktur har den som mål at være samfundsansvarlig. Men jeg ved jo godt at det ikke er alle virksomheder som er sådan, langt fra. Sådan er det. Men jeg mener at de har et samfundsansvar.

Interviewer: Vil du sige at KAPORA har et større internt ansvar eller eksternt ansvar, altså ansvar

over for de ansatte, KAPORA eller for samfundet? Eller går det ud på et?

Morten: Ja, det gør det altså. (Pause) Jamen, det hænger jo sammen i sådan en symbiose. Det gør det jo sådan set. Det hænger sammen. På den korte bane er det jo de ansatte. Hvis vi tager sådan et tids aspekt ind i det, så på den korte bane er det jo de ansatte, selvfølgelig er det det. Men på den lange bane er det jo samfundet som sådan. Sådan tror jeg egentlig godt man kan dele det op. Altså i nærhed, hvis man tog sådan en tidsakse så kunne man måske godt plotte det ind, hvis man var lidt filosofisk den vej rundt. Det tror jeg faktisk godt man kunne (*Ja*). Som man også tager som – du kan tage nogle af forsikringsselskabernes genforsikringsselskaber, reassurance. De laver jo prognoser på hvad der sker langt ude i fremtiden. Og deres investeringer, de er jo gået, de har taget en kraftig drejning over mod at være ressourcebegrænsende og CO2 begrænsende, og i det hele taget sådan bæredygtige projekter, for at kunne sikre deres investeringer på den lange bane. Men det bliver så samtidig så også samfundsmæssige investeringer, men det er jo kun fordi de jo faktisk skal kunne bære tab som er på utrolig lange horisonter. Altså, forsikringsselskaber der har en forsikring, der er 30 eller 50-årig, de bliver jo nødt til at tænke meget langt. Så det er i virkeligheden sådan nogle, der virkelig tænker langsigtet, og dem kan man jo godt lære en hel masse af. Fordi de jo netop er meget struktureret og kigger på hvad er der af den bedst mulige forretning på den lange bane. Og der bliver de jo – der har de erkendt at de bliver nødt til at tage ansvar, for at deres forretning kan hænge sammen. Så derfor hænger samfundsansvaret sammen med alle virksomheders sager. Det bliver man så nødt til at gøre. Men man kan altså ikke bare skifte fra den ene dag til den anden, og det er jeg totalt godt klar over. Og der er de der små langsomme erkendelser man så skulle have – men der skulle vi gerne være på forkant på den bølge, det er sådan set lidt det, der er mit budskab.

Interviewer. Sidste spørgsmål, tror jeg. Vil du mene at KAPORA har levet op til sit ansvar ved at stoppe projektet?

Morten: Jamen altså, som jeg sagde før, der var jo den der todelte beslutning. Og lad os sige, at den skulle være lukket 80 % ned, eller 90 % ned, det er nærmere over i de 80-90 % at den skulle være lukket ned. Den skulle ikke være lukket helt så langt ned som det blev gjort. Det vil jeg tvivle på om det var den helt rigtige slutning. Og det har ikke været den rigtige slutning, og det har man sådan set også erkendt i ledelsen, vil jeg sige. Qua at [den administrative direktør] hun nu har gjort de seneste tiltag, som hun nu har gjort. Og det har hun erkendt faktisk overfor ledergruppen, at det var ikke en rigtig beslutning at lukke det helt ned. Og det mener jeg faktisk heller ikke at det var (*Ja*), men det skulle have været tilpasset. Vi alle sammen skal være forretningsparate, og det skal man også være på det projekt, selvom man kan brænde nok så meget for det, så skal man altså være realistisk.

Interviewer: Jamen, jeg tror faktisk jeg har fået svar på det hele. Mange tak. (Det var så lidt). Har du noget, du er brændt inde med, noget som du har tænkt over?

Morten: Nej, jeg tror jeg er kommet ud med det meste.

Interviewer: Noget du vil spørge om måske?

Morten: Nej.

Bilag 3

Transskription af interview med Walter d. 25. juni 2009 kl. 15.00-15.30

Interviewer: Jeg vil gerne spørge dig hvad bæredygtighedsprojektet – hvad gik det ud på?

Walter: Jamen, det gik ud på at få styr på alle de leverancer KAPORA kan levere til kunderne inden for bæredygtighed. Og det gik ud på dels at identificere hvad vi kan i dag, men også at prøve at finde på nogle nye ting. Og så kalder vi det så et [bæredygtighedsprojekt] for vi ligesom prøver, at lave en smart indpakning rundt om det.

Interviewer: Så der var egentlig ikke nogen større forskel på den rådgivning KAPORA i forvejen giver, men det var ligesom bare at samle det på en måde?

Walter: Vi havde en forventning om at KAPORA allerede i dag har en del ydelser, man kan putte ind under den paraply (*Ja*). Og én af de ting vi fandt ud var, ja, at for 80 % af vedkommende så var vi faktisk på niveau med vores konkurrenter, men vi mangler lige de sidste 20 %. Og det var så projektets formål at finde ud af, hvordan vi skulle gøre det.

Interviewer: Okay, hvad var så årsagen til at det blev sat i bero igen?

Walter: Jamen, der er jo så to meldinger. Den ene melding er at, fra hvad jeg hører fra forretningscheferne, det er, at det var ikke jordbunden nok. Vi havde kun fået fat i de strategiske perspektiver omkring det, men vi havde ikke fat i hvad det reelt er for nogle ting KAPORA kan levere og skal levere, og hvordan man gør det (*Okay*). Den der praktiske indfaldsvinkel, den var der ikke. Det var den ene ting, det var forretningscheferne som har det som kritikpunkt. [Adm. Direktør] har talt med [min kontaktperson], og hun siger jo så at [den Adm. Direktør] mener, at det var for stort et apparat at sætte i gang. Det turde hun ikke på det tidspunkt. Når jeg siger stort apparat, er det fordi en del af projektet var, at samle 50 mennesker i Fredericia, og så lave en 2-dages camp, altså med overnatning og det hele – og det havde kostet rigtig mange penge. Og det turde hun simpelthen ikke med finanskrisen som jo kom. Og så har hun jo nok også hørt på forretningscheferne, og det her med at hvad de havde set på det tidspunkt, så manglede der altså koblingen og den jordnære substans. Det er

for meget strategi vi jo i bund og grund ikke har til formål at sælge i KAPORA. Vi sælger bygninger og – så vi manglede koblingen. Så turde [Adm. Direktør] ikke at bruge pengene.

Interviewer: Så det var manglende kobling og de finansielle kriser vi befinder os i i dag?

Walter: Ja, altså, det var jo nok flere ting, og det er et alvorligt problem, at vi ikke når ned i substansen. Det synes jeg. Det er det, det er faktisk et stort problem ved projektet.

Interviewer: Ja, for der er jo et stort behov for det, kunderne efterspørger det (Ja), så der ville jo være grobund økonomisk for KAPORA at følge den efterspørgsel.

Walter: Helt klar. Vi kan jo også se nu at det jo ikke er fordi aktiviteterne omkring bæredygtighed er døde. [Min kontaktperson] hun er involveret i et Corporate CSR projekt nu, som var én af aktiviteterne i [bæredygtighedsprojektet], og faktisk er sat i gang. Det står i rapporten og businesscasen at det er vigtigt at internt CSR – hvad vil vi med CSR. For [projektet] handlede jo om salg af ydelser, men virksomheden er nødt til at tage stilling også, og der var ikke den der virksomheds stillingtagen, da vi startede projektet. Projektet blev startet på, at nu skulle vi ud og sælge noget bæredygtigt.

Interviewer: Havde det måske noget med at gøre at forretningscheferne i KAPORA ikke var bevidste omkring begrebet 'sustainability'?

Walter: Jamen altså der var – folk ved godt at der er noget der hedder sustainability, og de ved godt, at det er noget med at være grøn og sådan nogle ting – det ved folk godt (*Ja*). Men det vi også brugte meget tid på, det var jo at gøre det mere konkret og gøre definitionen mere konkret, og det nåede vi, vi nåede at få præsenteret *sustainability*, og det er de og de her ting, og det har noget med FN at gøre, og det har noget med bæredygtig udvikling at gøre, og sådan nogle ting. Det fik vi defineret. Det er stadig på et meget strategisk niveau. Det er ikke håndgribeligt, det er jo ikke det vi går ud og sælger. Men det definerede vi jo i projektet, og det var vores formål at gøre hele organisationen klar over det og få en definition, som alle kunne nikke genkendende til som en del af [bæredygtighedsprojektet].

Interviewer: Handlede projektet så mere om at skabe forretning eller om ansvar?

Walter: Vores projekt handlede om at skabe forretning, det gjorde det. Og det som nu er startet op, det handler så om det hele jo, det er på corporate niveau, CSR strategi for hele KAPORA. Jeg vil sige, der er en anden ting, som også er startet. Én af primus motor for det her var forretningschef for BRYG-området [...], og han har så stort pres fra sine kunder, at han har startet sit eget projekt op (*Okay*), så nu ser vi – og det samme har HOSPITALS, altså hospitaler, de er så også startet op. Så nu ser vi bare en anden konstruktion, projektet blev stoppet fordi projektorganisationen ikke leverede hvad den skulle, vil jeg sige, det var nok ikke blevet stoppet hvis projektorganisationen havde fungeret bedre.

Interviewer: Så hvad skulle have været anderledes?

Walter: I projektorganisationen? (*Ja*). Der er mange ting, der skulle have været anderledes med (griner) projektorganisationen. Det der er med sådan en virksomhed som os, det er, at vi er gode til at lave interne projekter, og så agerer vi ud fra det. Men når man arbejder med interne projekter, så gælder der nogle andre spilleregler. Det er når man laver sådan et projekt – og det var jo primært folk, som var vant til at arbejde eksternt, som var på det – så glemmer man måske at når man arbejder internt, så er der noget der hedder politik, og der er noget der hedder spillerregler og sådan nogle ting. Og det synes jeg faktisk, at da jeg så, at det her projekt skulle starte op, så var der altså en ordentlig struktur på projektet, strukturen var faktisk god. Der var en styregruppe, der var en projektleder, der var en projektgruppe. Der var tegnet organisationsdiagrammer, og hvem der havde ansvar for hvad. Det var på plads. Det som ikke var på plads, det var ansvarsforholdene mellem styregruppen og projektgruppen. Så styregruppen tog nogle beslutninger, som ikke var clearret af med projektgruppen. Og det var sådan nogle ”head over heels” beslutninger.

Interviewer: Okay, så det gik lidt for stærkt måske?

Walter: Altså, det var uigennemtænkt, det var det. Og f.eks. vi havde planlagt at lave et meget hurtigt forløb, et meget hurtigt analyseforløb, som gik hen over sommerferien og var afsluttet i september, så synes styregruppen ikke at organisationen kom ordentlig med, så de

sagde nej, det her analyseforløb, det skal vare et ½ år. Ja, det var et halvt år. Og det gør sådan noget så meget dyrere. Og det begynder også at vokse, må man sige. Og forventningerne begynder at stige frem for alt. Så projektet ændrede ligesom karakter til sådan et halvårs projekt. Så kommer vi så også, altså normalt vil vi i sommerperioden have god tid til den slags interne projekter, nu kom det lige pludselig til at ligge, hvor vi havde alle mulige andre projekter, som også generer. Og det gjorde så at der var folk i projektorganisationen, som ikke leverede. Og det der ikke blev leveret, det var for eksempel det meget konkrete, det jordnære.

Interviewer: Hvordan kunne de levere det?

Walter: Hvordan kan vi det? En præsentation af hver af det, vi kan levere. Det nåede vi ikke. Men det lå i vores projektorganisation, det hørte til der og der på en eller anden måde, men alligevel, det var også et andet problem. Det blev udskudt så det kom i tidskambolage, det viste sig også at vores projektorganisation var uklar, det var den.

Interviewer: Hvad kom det til at betyde for dig rent arbejdsmæssigt i din dagligdag på KAPORA at projektet blev stoppet – altså kunne du mærke det på dit arbejde?

Walter: Jeg fik da lidt mere tid til at koncentrere mig om det, som jeg skulle lave og fokusere på kunderne, det har det givet, og det er jo så det. Men altså i starten da det lukkede, da prøvede jeg at få lukket ordentligt ned, men det var der ikke rigtig opbakning for – og få lavet en konklusion.

Interviewer: Hvad med rent personligt, synes du det var ærgerligt – var det noget du brændte for?

Walter: Ja det gjorde jeg, det gjorde jeg – det var også meget afgørende for mig. Nu, som jeg sagde, der var nogen, der svigtede i organisationen med at lave deres leverancer. Og det jeg så synes der skete var, at det som jeg lavede kom til at få en alt for stor plads. Jeg skulle sådan set bare lave businesscasen, og så skulle jeg have kompetencerne fra de andre, og det skulle ligge lidt skjult. Nu synes jeg at min del af det, kom til at spille en for stor rolle, og

businesscasen er ikke det, det handlede om, det var det ikke. Og der synes jeg at jeg blev eksponeret meget. Det synes jeg.

Interviewer: Hvad synes du er den vigtigste årsag til at beskæftige sig med bæredygtighed? (Hvad er den vigtigste årsag?) Ja, hvorfor skulle KAPORA gå med ind over det? (Hvorfor KAPORA skal gå ind over det?) Ja

Walter: Det skal – fordi at hvis man ikke gør det så, så går det ud over den vækst, som virksomheden måtte have – den vil sygne hen, den vil forsvinde. Hvis virksomheden ikke vil beskæftige sig med bæredygtig udvikling, så er den heller ikke selv bæredygtig. Det argument forsvinder.

Interviewer: Men det argument var ikke stærkt nok til at få projektet til at køre videre?

Walter: Nej, og igen – det jeg siger det er, at det er projektet i sig selv, der var problemet, det var ikke bæredygtighed, der var problemet.

Interviewer: Så du mener at KAPORA arbejder stadig med bæredygtighed?

Walter: Det gør vi og i den grad (*Og der er stor fokus?*). Og der er stor fokus på det, det er der ikke ændret ved. Det er projektet, der blev slået ihjel.

Interviewer: Er KAPORA selv bæredygtig – ved du det? Tænker KAPORA internt om, når de skal tage en beslutning, om den er bæredygtig?

Walter: Nej, det tror jeg ikke er indarbejdet endnu – det er ved at blive indarbejdet. Det er et projekt, der kører i øjeblikket, der dog selvfølgelig er blevet sat i gang – det vil jeg gerne sige, det er et af succeserne ved [bæredygtighedsprojektet]. Det er at der rent faktisk blev sat gang i at få lavet en Corporate Strategy for det der.

Interviewer: Så det har ikke været helt forgæves?

Walter: Det har det ikke, det har det ikke. Det er noget der er kommet, men projektet har helt klart skabt banen for at det sker nu, og de mennesker som nu er involveret, at det lige præcis er dem, der er med.

Interviewer: For at bevæge mig lidt over i en anden boldgade – KAPORA, har de et socialt ansvar? Er deres sociale ansvar større internt end eksternt?

Walter: Altså det, KAPORA har et socialt ansvar, og tager det også. Du kan jo se vi har nogle burka-damer løbende rundt – det må da være udtryk for en eller anden form for integrationsvilje, og viljen til at skabe et bæredygtigt samfund, og også at det socialt hænger sammen i samfundet. Og selvfølgelig internt, og det tror jeg altså alle virksomheder pr. automatik har i dag. Det er del af en normal forretningsgrundlag internt at være bæredygtig og behandle sine ansatte ordentligt og den slags ting.

Interviewer: Kunne man snakke om en af årsagerne til at projektet blev sat i bero også har noget at gøre med det ansvar, man havde for sine ansatte – de ekstra penge, der måtte gå for at arbejde på det her projekt, ville måske være gået ud over de ansatte?

Walter: Der er ingen tvivl om at økonomi spiller – en bæredygtig økonomi er en forudsætning for mange andre ting, og om der lige var den kobling, det skal jeg ikke kunne sige – det kan jeg godt forestille mig der var. Vores direktør tænker meget over den slags ting, det gør hun da, og om at der er andre, der måske er hurtigere på aftrækkeren. Vores branche går op og ned, det gør den, og man er vant til at lave nedskæringer på 20 % hvert 5. år, men, det har vores direktør jo så sagt, at det skal vi prøve at lave om på, altså de her plus minus 20 % hele tiden.

Interviewer: Hvad for en vigtig forskel, eller afgørende forskel ville du have spået KAPORA ville have haft, hvis projektet var blevet gennemført? Ville det have været bæredygtighed?

Walter: Vi ville have været længere fremme (Ja, sådan rent konkurrencemæssigt?) Konkurrencemæssigt ville vi have været længere fremme, vi kunne have været positioneret nu, som nogle der solgte bæredygtighed, det er vi ikke. Overhovedet!

Interviewer: Ved du om der er nogle planer om at tage det op igen, projektet?

Walter: Jamen, det er det, jeg siger, det bliver taget op – bæredygtighedsprojektet, organisationsprojektet, den er død. Der er ikke et eller andet corporate fællesprojekt, som det her [bæredygtighedsprojekt]. Men det lever nu i BRYG og der er lavet – og tilsvarende i HOSPITALS, så vil jeg så sige at BYG, som jo nok var dem, der først protesterede imod at der manglede den her praktiske i outputtet i [bæredygtighedsprojektet], de har ikke noget rigtigt.

Interviewer: Så i stedet for har man valgt at lægge strategien om og fokusere mere på corporate social responsibility?

Walter: Man kan sige der er startet 3 projekter op; et der hedder Intern CSR Strategi i KAPORA, og et der hedder Sustainability Produkter til Bryggerivirksomheder, og et der hedder Sustainability Produkter til Hospitalvirksomheder. Det er de tre projekter, der eksisterer nu.

Interviewer: Jeg tror faktisk, jeg har fået svar på de ting, som jeg havde i tankerne (Ja). Det gik lidt hurtigere end jeg havde regnet med (Det var godt). Er der noget du ville vide mere om, noget du har tænkt over?

Walter: Hvad har du tænkt dig at bruge det til, og hvem kommer til at høre interviewet?

Interviewer: Det er kun mig, der kommer til at høre det. Jeg kan lige stoppe den her engang..

Walter: Nej, det behøver du ikke! Jeg skal lige sige at der var fyringsrunde i går, og jeg blev fyret pga. det her (*Okay*). Det gjorde jeg, det er der vist ikke nogen tvivl om.

Interviewer: Hvad har været årsagen til det så?

Walter: Det er fordi, som jeg sagde, det var mig, som blev eksponeret, og projektet det fejlede. Og det gjorde at det var mig, som kommer til at stå som den ansvarlige for det projekt.

Interviewer: Okay, hvordan har du det med det?

Walter: Jamen, det synes jeg jo er noget rigtig skidt (griner) (*Ja, det kan jeg da godt forstå*). Men det perspektiv synes jeg også, du skulle have med. Det har altså nogle konsekvenser, når man kører de her interne projekter i sådan en virksomhed, som her.

Interviewer: Nu skal jeg se om jeg kan huske det her rigtigt – du var med i planlægningsgruppen (jeg var med i projektgruppen), og så var der en projektleder (Ja), og så har det været nogle højere oppe, som har sagt grønt for det. Men det har kun været dig, som er blevet påvirket?

Walter: Jeg ved faktisk ikke. Det er minus i karakterbogen, det er der ingen tvivl om.

Interviewer: Synes du KAPORA lever op til deres ansvar her?

Walter: Det vil jeg slet ikke udtale mig om, det vil jeg ikke. Altså, vi ved at der skal ske nedskæringer, og at det så er mig, det kan man filosofere over årsagen til. Men hvis man vender den om, hvis jeg er kommet i et dårligt lys, skal jeg så kæmpe videre og gøre mig en karriere i den her virksomhed, eller skal jeg skynde mig videre til en anden virksomhed.

Interviewer: Har det givet dig mod til at prøve – hvis vi nu leger at du finder en anden virksomhed, vil du så tage den her udfordring op igen, altså at inkorporere bæredygtighed, hvis nu de ikke har det? Vil du have mod til at satse igen?

Walter: Altså, satset som jeg har lavet, har været at arbejde internt. Og det var jeg godt klar over det var et sats, men det havde jeg behov for, og gå ind og arbejde med det internt, før jeg gik ud og solgte det eksternt som en læringsproces – og jeg har lært forfærdeligt meget,

det er der ingen tvivl om. Jeg er – jeg kan godt rådgive en virksomhed indenfor bæredygtighed. Og det vil jeg godt kunne tage med.

Interviewer: Hvad synes du har været det vigtigste....?

Walter: Jamen, det jeg ligesom har forstået, det er jo essensen ved bæredygtighed, og så er vi igen oppe på det overordnede plan i bæredygtighed. Jeg har forstået essensen i bæredygtighed, og jeg tror, jeg vil kunne koble det til de praktiske ting også, og kunne lave koblingerne til hvordan man leverer ydelserne. Jeg forstår ganske enkelt hvad det handler om. Og jeg kan se forretningsmuligheder i det.

Interviewer: Du har simpelthen opbygget dig en erfaring?

Walter: Ja, det har jeg, det har jeg. En rimelig unik erfaring, som der nok ikke er andre, der har her i virksomheden. Fordi jeg kombinerer nogle af mine andre erfaringer.

Interviewer: Så satset har ikke været spildt sådan rent erfaringsmæssigt?

Walter: Nej, det har det ikke, det har det i hvert fald ikke.

Interviewer: Du fortryder ikke noget?

Walter: Jo, jeg skulle have sagt stop. Jeg skulle have sagt stop, da jeg kunne mærke der var knas i projektorganisationen. Jeg var meget utilfreds med måden det foregik på, og valgte jeg – jeg tog et valg; skal jeg stoppe med projektet og hoppe ud af det, eller skal jeg fortsætte. Og der syntes jeg, at jeg skyldte nogle mennesker faktisk at fortsætte, og jeg syntes også stadig at jeg kunne påvirke projektet. Men det var et forkert valg. På det tidspunkt havde jeg stadig en mulighed for at komme ud af det.

Interviewer: Ja, det kan man jo så aldrig vide helt med sikkerhed.. (griner)

Walter: Og så faktisk stadig have lært noget.

Interviewer: Det var da noget værre noget. Men du synes – det er måske lidt svært at spørge om – men du ville ikke have været foruden den her erfaring, du nu har?

Walter: Rent fagligt har jeg, som sagt, fået en hel masse nyt på mit CV, det har jeg.

Interviewer: Ja, man skal jo kunne kigge lyst på de ting man nu kan... Ja, det synes jeg nærmest er chokerende (Ja). Jeg ved, du er med i FN-projektet, du vil så blive erstattet eller vil der blive én færre?

Walter: Nej, det er personligt – nej jeg vil stadig være FN-rådgiver, det er personligt, så det er jo ikke fordi jeg er bekymret. Jeg kan det her med bæredygtighed nu, jeg er FN-rådgiver, jeg skal måske bare ringe til COWI eller Rambøll, så er jeg ansat der. Det er jo ikke – altså (griner)

Interviewer: Du ser det lidt som KAPORAs tab

Walter: Ja, det gør jeg. Det er det.

Interviewer: Ja, jeg synes jo det var flot at I (du) har fået FN, så jeg bliver lidt chokeret over at du er blevet sagt op, det synes jeg er en fejl, det er jo så hvad det er. Men, hvis jeg må spørge, det har kun været pga. det her projekt?

Walter: Nej det har det, jeg har kørt andre – jeg har haft en strategi med - altså jeg har haft ansvaret for opbygning af afdelingen, der har jeg kørt en strategi, fordi vi ikke kunne få kundeprojekter lige så hurtigt, som vi fik folk ind, så prøvede jeg at finde projekter i organisation, som svarede til kundeprojekterne, så vi kunne begynde at lære folk. Og det er der jo altså så en risiko ved, det var ikke alle projekter, som vil give lige godt. Og når så det sker inden for i huset, så bliver man altså eksponeret. Og der har været, på de 3 år har der været 3 eller 4 projekter. Ikke lige så, som det her. Det her var decideret et fejlskud, som det endte med at blive præsenteret

Interviewer: Hvor længe havde I egentlig arbejdet på [bæredygtighedsprojektet]? Hvor lang tid i forvejen inden?

Walter: Det starter i januar 2008, og så bliver det godkendt som projekt i april-maj, og starter op i juni som projekt – som forprojekt, hvor det bliver diskuteret, og så starter det så op med det deciderede projekt, analysefasen

Interviewer: Så der har været lagt en del timer i det?

Walter: Ja, jeg var så ikke med fra starten. Jeg blev spurgt om at være med i projektet, men fik så én af de andre i afdelingen til at bistå projektet, [projektleder].

Interviewer: Ja, ham skal jeg også tale med. Men det er noget værre noget, hvad det har resulteret i, det er jeg ked af. Men jeg synes det er positivt, at du kan se noget rent erfaringsmæssigt i det, og føler dig opkoblet til at tage udfordringen op andre steder. Det tror jeg er vigtigt i sådan en situation. Jeg er meget glad for at du ville dele det med mig, det sætter jeg stor pris på. (Det var godt). Jeg tror jeg har hvad jeg skal bruge.

Bilag 4

Transskription af interview med Brian tirsdag d. 7. juli 2009 kl. 10.00-11.00

Interviewer: Hvad betyder bæredygtighed for dig?

Brian: Bæredygtighed det er jo sådan et, ja, det er jo et bredt koncept, ik. Det er sådan en stor sky, som indeholder rigtig rigtig meget. Men hvis man sådan skal skære det helt ned til benet-agtigt, sådan den korte version, så er det at man ikke tager mere fra verden, end man giver tilbage, i princippet. Det er sådan den simple version, at man giver mere end det man tager, som sådan.

Interviewer: Hvad synes du er den vigtigste årsag til at beskæftige sig med bæredygtighed?

Brian: Ja, det er jo at vi skal (griner) have nogle børn her engang, som også skal kunne leve her på planeten, så det er vigtigt. Og så er det jo også – det er noget man kigger på efterhånden. Det betyder noget, det betyder noget for hvordan folk investerer, og det her med det langsigtede er i princippet noget, som man er begyndt at kigge på, fordi man kan se at *ikke* at gøre det, har store konsekvenser på planeten på længere sigt. Man er simpelthen tvungen nødvendig til det, og der er også – altså investeringsfolk og sådan noget, kigger også på den lange bane, fordi de mener simpelthen, at hvis du tager mere fra jorden end du giver tilbage – altså hvis du ikke er et bæredygtigt firma, jamen så er du her ikke om 20 år, så gider de ikke investere i det. Så det er en stor driver for det der.

Interviewer: Vil du så sige at bæredygtighed kan være en etisk forretning eller bunder det også i økonomi?

Brian: Det skulle jo gerne være en etisk forretning, men når du siger etisk forretning er det jo også økonomi, for ellers er det jo ikke en forretning, vel? Så princippet – det er jo nok startet som en gylden tanke et eller andet, en god gerning eller sådan et eller andet, ik, men der er også forretning i det. Der er forretning i at tænke langsigtet, altså det er – altså hvis man gerne vil se fjernsyn for eksempel. Så kan man købe et fjernsyn eller man kan leje et fjernsyn – og det er billigere at købe et. Sådan er det bare. Og det er billigere at tænke lidt langsigtet

end kortsigtet, og sådan er det på alting. Hvis man bygger noget ordentligt, nogle ordentlige materialer og sådan noget, så holder det længere. Og så kan det godt være det er dyrere til at starte med, men til gengæld bliver det billigere på den lange bane. Og så er det også – hvis man så har købt noget, som også kan destrueres og sådan noget igen bagefter, så kan det jo køre ligesom i et loop. Meget sjovt, et engelsk firma som laver gulvtæpper. Gulvtæpper er jo virkelig et rigtig rigtig rigtig skidt produkt, ik, fordi det er fyldt med plastik og ting og sager. Men de har været ude og kigge på skovbunden, og fundet ud af hvordan at naturen laver skovbund, og har så lavet gulvtæpper, som de så sørger for at have inde i en cyklus, så de også får dem igen. Så køber man dem ikke, men man lejer dem. Så lejer man et gulvtæppe i 5-10 år eller et eller andet, der kommer en eller anden ud og lægger det, og så når det er færdigt, kommer han og henter det igen. Så indgår det i deres proces én gang mere, og de genbruger materialerne og sådan noget. Det er måske måden at gøre det på, men det er også for at få hele det her cyklus ind.

Interviewer: Så man kunne egentlig betegne bæredygtighed som en investering?

Brian: Det er jo en investering i fremtiden et eller andet sted, ik? Og ideen er jo at pengene kommer hjem igen, altså – men det er en langsigtet ting. Det skal man lige gøre sig klart, det er ikke et kortsigtet et eller andet - nu skal vi have et quick win på et eller andet. Det er det ikke. Det er en længere ting. Det er noget langsigtet, og man skal tænke lidt ud af kassen og gøre tingene på en anden måde. Så der er en helt masse udfordringer i det, hvis man skal have det til at ligne noget.

Interviewer: Influencer bæredygtighed i dit arbejde her i KAPORA?

Brian: Ja, et eller andet sted gør det jo. Vi vil jo gerne lave nogle bæredygtige løsninger. Det betyder meget for os, og nu sidder jeg jo også i en energi-afdeling, så der er fokus på at vi gerne vil lave noget som er rigtigt og som hjælper os på den lange bane. En gang i mellem kan vi blive lidt frustreret over at det ikke kan lade sig gøre, eller man ikke tænker den slags tanker.

Interviewer: Hvad er det for nogle situationer, hvor I bliver frustreret? Er det ledelsesmæssigt?

Brian: Nej, det er mere i kunderelationer eller sådan noget, hvor vi kan se – staten for eksempel. De er jo i gang med at bygge sygehuse, og hvis der er nogle, der i den her verden kan tænke langsigtet, så bør det være staten. Et firma, så kan man sige okay – de ved ikke om deres produkt holder til næste år, eller om produktionen skal lægges om. Der kan man sige okay, hvor langsigtet produktion skal de producere i. Men staten er jo, staten *ved* at de skal drive skole, og de skal drive hospitaler og alt det her, og det skal de gøre de næste 50-100 år. Det er de jo slet ikke i tvivl om. Men alligevel så vælger man at bygge noget som er kun *lige* okay. Faktisk er det nye Skejby, har man jo lavet, og det er et flot sygehus. Og man har regnet på hvad det koster og sådan, som det skulle være i de gode materialer og med den rigtige logistik, og med alle de her energitiltag. Sådan som det rigtig skulle være, tilsvarende nutidsvarende byggeri. Det vil så koste 12½ milliard eller 12 milliarder. Så kan man så sige at det er mange penge, men de bruger i øjeblikket på at drive *det gamle* Skejby Sygehus, der bruger de 5 milliarder hvert år (*Ja*). Som sådan er 12 milliarder peanuts. Men man vil bygge det nye Skejby for 6½ milliard. Så kan man jo godt se, hvis man har et godt projekt til 12 milliarder, og man vil bygge det samme – samme antal senge pladser, samme antal operationsstuer og ting og sager – man vil bygge det for 6½ milliard, for det halve. Så er der bare skåret over hele kammen. Materialerne er dårlige, bliver slidt hurtigt og skal udskiftes, og belaster miljøet med det samme. Alt det her, det er over en bred kam. Alt bliver bare model spar – hvilket er noget fis fordi allerede året efter bliver det dyrere at drive (*Ja*). Langt dyrere at drive og vedligeholde og ting og sager. Men så kan man stå frem og sige, at jeg har lavet sådan et hospital her, og vi har fået så og så mange nye super sengepladser og sådan noget. Og det holder også de første 2-3 år inden vedligeholdelse for alvor kigger ind på det der, ik? Det er lidt synd. Og man kan sige at sådan et hospital, det er rigtigt slemt. De bliver bygget om – man bygger ca. 10 % om af sådan et hospital, når det har stået nogle år. Så bygger man 10 % nyt. Hvert år bygger man 10 % af hospitalet om. Så om 10 år er det hele bygget om, i princippet (*Ja*). Det meste af det i hvert fald. Det kræver noget sådan et byggeri der, så investeringen og at bygge det – sådan nogle store ting, er meget meget lidt i forhold til, hvad det kommer til at koste at drive det. Og når man så kun kigger på optimering af investering, og ikke kigger på hvad det koster at drive det, og hvad det giver af

miljøbelastninger og ting og sager over på den lange bane – så bliver man sådan lidt ked af det (griner). Jamen, det er jo alles penge, ik. Det er jo dine og mine penge, som de bygger for. Og så kan man jo så sige at staten er ude og – de køber en bil, ik. Staten er ude og købe en bil. Der skal kunne sidde 4 mand i, og den skal kunne køre. Okay, fint nok. Men de har altså købt en – eller er i gang med at købe en, som kører 1 km på literen, ik, Det er bare dumt, ik. Det ville vi aldrig gøre derhjemme. Det er fuldstændig åndssvagt. Sådan foregår der forskellige ting rundt omkring, det kan man godt blive lidt frustreret over, når man støder på sådan noget, ik (Jo). Fordi vi vil jo selvfølgelig gerne være med til at løfte samfundet i en god retning.

Interviewer: Så det (underforstået "løfte samfundet i en god retning") er en målsætning for KAPORA?

Brian: Jeg ved ikke om det er en målsætning for os, men vi vil gerne tænke tingene i værdi. Vi vil gerne være med til at skabe noget værdi, og skabe så meget værdi som overhovedet muligt ude i samfundet, ik. Og det der er jo nærmest destruktion af værdi på en eller anden måde. Men der er selvfølgelig en hel masse, der får omsætning på at sælge det her materiale 4 gange, men som samfund er det jo synd. Et eller andet sted. Også for miljøet og energien og alt det her, som de brænder af.

Interviewer: Oplever du at der ikke er nogen særlig stor efterspørgsel på bæredygtighed hos kunderne, eller er det fordi, det er for dyre løsninger?

Brian: Nej, det er lidt forskelligt. Det kommer an på hvad det er for nogen. Nu havde jeg lige en frustration over staten (griner), men der er også andre, og der er mange, der rigtig gerne vil nogle gode ting, og der er også nogle ude i kommunerne, som gør nogle rigtig fine ting, og som gerne vil ændre retning. Så helt sikkert, der er da en vilje i samfundet, og der er også et løft på det. Og der er også noget regulatorisk. Der er jo masser, der er puttet ind, som betyder at der helt automatisk kommer et løft på det her. Der er jo hele den her karbon handel ting, hvor der er - i princippet bliver sparet i eller skåret i hvert år hvor meget, der kan handles med og hvor meget der er til rådighed i virkeligheden, ik? Og det vil få stor indflydelse, og er allerede begyndt at få det. Man kan se at virksomhederne tænker i det.

Sådan nogen som Arla tænker i, at de kunne faktisk gå ud og købe karbon credits nu, fordi de ved, de får brug for det om 20 år. De kunne godt gå ud købe dem nu, fordi de er billige. Men det vil de ikke, de vil lave besparelserne selv fordi de ved, at det er en rigtig dårlig sag i pressen, hvis man har været ude og købe aflad i stedet for at lave besparelserne selv. Så der sker ting rundt omkring og folk er i gang. Og vi skal i gang, der er ikke så meget andet at gøre. Og der er også økonomi i det, det giver penge i den lange ende – der er økonomi i at tænke langsigtet, sådan er det bare. Det er ikke altid at det er så relevant at se så langt frem, men det kommer an på hvad det er for en kunde. Men jo længere man *kan* tænke, jo længere ude i fremtiden man kan tænke og kan planlægge, jo billigere kan man gøre det på den lang bane, i virkeligheden. Det er dyrt at være fattig, i princippet. For så har du ikke mulighederne, og du er nødt til at købe de dyre ting. Hvis du har penge, jamen så kan du købe de gode ting, der holder længere, og man kan lave de rigtige beslutninger. Hvorimod hvis man ikke har nogen, så må man bare tage hvad der er – ja, så må man leje fjernsynet, i princippet.

Interviewer: KAPORA gik jo i gang med et projekt, som de kaldte [bæredygtighedsprojektet] – ved du hvad det projekt gik ud på?

Brian: I princippet var det jo, ja hvad kan man sige – det var sådan et paraply projekt. Vi har mange koncepter her i butikken, som jo egentlig går på at man bondler nogle ydelser på en bestemt måde, og så siger okay, her kan vi levere en hel fabrik med alt, arbejdsmiljø, alting – byg, værsgo, færdig. Fin pakke, sløjfe på. Du skal kun købe den her, så er du fri for at shoppe rundt alle mulige steder, købe et håndtag et sted, en dørkarm et andet sted. Du kan få det hele på én gang (*Ja*). Det er jo sådan set fint. Det var også lidt inspireret af det, det her sustainability koncept, som var sådan et overordnet paraply koncept, og så var det meningen at alle mulige ydelser skulle i princippet pakkes ind under sustainability som sådan. Og sådan som jeg oplever det, så blev det nok slået lidt for – en lille smule for fluffy op i princippet. Eller ikke konkret nok til, at det var nemt for folk at stikke en pind i og sige, jamen det betyder så at vi sælger de og de produkter, eller vi helst sælger det her frem for det her. Det blev meget, og det er også en stor sky det her sustainability – og der er rigtig meget i det. Det er jo sådan en holistisk tankegang med at alt har indflydelse på alt, og det har det også. Man skal bare lige gøre sig lidt mere konkret på, okay, hvad betyder det her så for mig, hvad er det

så jeg vil gøre med af det her. At gøre alt, det er svært, fordi så ved man ikke – man ved jo heller ikke hvad *alt* er vel, for hvis alt har indflydelse på alt, så er det uendelig på en eller anden måde. Derfor er man nødt til at begrænse sig på en eller anden måde, og så sige okay, det er det her vi er gode til. Vi vil så gøre de her 20 ting eller 100 ting eller et eller andet, men en eller anden afgrænsning på det, og det havde det nok ikke rigtig. Det var nok mere en måde at gå til markedet på, og at vi gerne ville ses som sådan nogen her. I virkeligheden. Frem for så meget hvad var det vi kunne, i princippet. Og det tror jeg var det, eller det der var svært for folk at se – okay, hvad kan vi så? Jamen, det er det samme, som vi gør i forvejen. Ja, det er det, men vi skal bare have det ind alle steder. Så det nåede aldrig den her gennemsyrende effekt, på en eller anden måde.

Interviewer: Var det årsagen til at det blev stoppet så?

Brian: Ja, fra min stol er det jo svært at se hvad årsagen sådan 100 % har været, men det har nok været at det har været lidt fluffied, og der ikke rigtig har været – altså vi lever jo af at sælge vores viden i princippet, og vi lever af at hjælpe folk og skabe noget og gro noget ude i samfundet et eller andet sted, eller ude hos vores kunder. Det er sådan set det vi lever af. Og det her, det var slået nok op på sådan en måde så det var svært at se, hvad er det lige vi sælger her? Hvad er det lige værdien er for kunden, hvad er det de får ud af det, hvad er det vi kan levere? Og det kan godt være det var en proces, og den måske bare ikke har gået hurtig nok, men på et eller andet tidspunkt har vi brugt temmelig mange ressourcer på det, og planlagt at bruge endnu flere ressourcer på noget som ikke rigtig var skarpt på hvad er det så vi kan hjælpe med? Så det blev meget snak og meget etisk og meget filosofisk og sådan – og det er jo fint, men der kom ikke rigtig noget ud af det. Og der er det også – ja, det kunne måske have været styret anderledes, eller who knows. Altså, det er svært at sige, der var i hvert fald et eller andet, der gjorde at vi valgte at stoppe den gren der.

Interviewer: Mener du at det var fordi det ikke var praktisk orienteret nok, nu når du siger det var meget filosofisk, meget etisk orienteret?

Brian: Jeg tror ikke at den måde det blev drevet på, der var ikke nogen klare mål, altså i princippet. Der var ikke nogen klare ydelser i det for os som sådan, det var ikke skåret ud 100

% i pap. For at det skulle have gået anderledes – jamen hvis de havde solgt noget af det. Hvis de havde solgt 5 projekter, eller 4 projekter, et eller andet, jamen så var det ikke blevet stoppet (*Nej*). Fordi så havde det vist at det kunne gå, i princippet. Men, og vi kaster penge efter mange ting, alle mulige interne projekter og gode ideer og sådan noget, men på et eller andet tidspunkt så holder vi op, hvis ikke at vi kan se at det sejler. For så er vi nok på vej ud af en gren, som ikke er den rigtige. Altså, hvis ikke der er nogen, der efterspørger det ude i den anden ende, og hvis ikke det er noget, vi kan sælge til nogen, vi kan hjælpe nogen med at gøre, så er vi måske ude på en gren, som ikke er så spændende for os. Fordi det er kommercielt på en eller anden facon, så skal vi have penge ud af det.

Interviewer: Du nævnte lige før at i bund og grund var det jo en ydelse KAPORA i forvejen kan, altså bæredygtig rådgivning og den slags (Det er rigtigt). Ville projektets gennemførelse have ændret væsentligt på den rådgivning KAPORA giver i dag?

Brian: Ja og nej (griner), det er sådan et godt svar, ik? (*Jo*) Men jeg kan jo prøve at uddybe lidt mere (griner). Altså enkelte ydelser rundt omkring er jeg ikke sikker på, det ville have ændret så meget på, men selve koblingen af ydelser tror jeg godt kunne have rykket væsentligt, og jeg tror også at vi kunne have fået nogle af de her gode langsigtede tanker ind i flere af vores projekter. Så flere af vores projekter ville have været bedre. De enkelte tekniske løsninger ville nok have været de samme – eller de enkelte arbejdsmiljø løsninger eller sådan, ville nok have været de samme, men de kunne have været – det er ikke sikkert, de ville have været de samme på det enkelte projekt, de ville måske have været nogle andre dér, eller de ville have været tilpasset anderledes. Så ja, jeg tror helt sikkert, der kunne have været værdi i det for os som sådan, og i princippet også for vores kunder.

Interviewer: Tror du at du ville have følt dig bedre rustet til at give bæredygtig rådgivning, hvis projektet var blevet gennemført, netop fordi koblingen mellem afdelingerne ville være bedre?

Brian: Ja, jeg er ikke sikker på det i den form som det havde, det var nemlig meget ukonkret. Men det kunne have været sådan, og hvis vi havde nået dertil, hvor det havde blevet så konkret, så vi havde været ude i nogle actions på nogle ting, der skulle ske. At vi havde lavet

– vi havde kontrolleret vores, eller vi havde gransket vores egne projekter på et meget tidligt stadie, for eksempel har vi tænkt ressource knaphed ind. Har vi tænkt alle bæredygtighedens facetter – har vi tænkt det ind her i starten af projektet? Og havde vi haft nogle af de skarpe hoveder inde omkring lige præcis nogle af de her emner tidligt i projektet, det kunne have givet en værdi for de enkelte projekter, som vi laver, generelt. Og så kunne vi også have solgt nogle projekter på sådan rent bæredygtighed, og lignende ydelser. For bæredygtighed er ikke rigtig en ydelse, det er – sustainability som sådan er et ledelseskoncept, og ikke en operationel ting. Det bliver det, men det er et ledelseskoncept, det er at ledelsen beslutter at vi vil kigge på den lange bane. Vi vil ikke kun kigge 1 år, 2 frem, vi vil kigge 20 og så vil vi se, hvor vi så er henne der. Hvad vil vi være for nogen, hvordan vil vi se ud, hvad for et fodaftryk vil vi have på jorden. Vil vi være dem, der har de beskidte støvler eller vil vi prøve at træde så let som muligt. Vil vi hjælpe lokalbefolkningen, vil vi – altså, nogle af alle de her emner, dem skal man ligesom have besluttet oppe på ledelsesniveau. Hvis man ikke får dem besluttet dér, så glem det, så er det allerede sejlet skævt, fordi så bliver det hakket af. Det er et ledelseskoncept, vi skal have det tænkt ind dér på det niveau, og så skal man være enige om det, have den strategiske vilje til det. Og så er det egentlig et spørgsmål om at få det rullet ud og få det eksekveret i hele organisationen, sådan så alle, når de ringer efter en printer eller et eller andet, så husker de at spørge om, er den mærket, og kan vi slippe af med den bagefter og hvordan og hvorledes. Så det er gennemført i hele organisationen. Det var så den organisatoriske del af det, men så er der en hel masse med de kunder vi har. Sådan en hel masse tekniske, praktiske, eksekveringsmæssige ting, som man så står tilbage med og mangler i princippet, som vi kunne have rådgivet en hel masse om. Hvordan når man de her mål, hvordan kommer man ud til lokalbefolkningen? Hvordan får man lavet den her gode fabrik, som har det mindste mulige fodaftryk? Hvordan sørger man for at få skaffet sit eget vand og få rensset det, man smider ud? Alt det her – selve eksekveringsdelen, tror jeg der er mere volumen i for os. For den strategiske del er egentlig rimelig hurtig overstået. Selvfølgelig er der noget overvågning og noget rapportering og sådan noget efterfølgende, men ellers så er det én måneds konsulent arbejde og en rapport og nogle beslutninger fra en eller anden ledelse, med mindre de forhaler det, for så tager det 3 måneder, men det er en forholdsvis lille og kort indsats. Den har stor betydning og kan betyde meget, og den har de her firmaer, og de får – alle har det. Man kan se selv her, hvor man nu siger det er krisetid, der er jo ikke nogen firmaer, der har været ude og hive den side ud af deres årsrapport, der

hedder CSR eller sådan noget, og sagt. det her, det gider vi overhovedet ikke, ud med den. Der er nogle af dem, der har sagt at vi drosler lige en lille smule ned på det, fordi vi skal lige være sikre på, at vi også er her i morgen. Det er selvfølgelig også fornuftigt nok, fordi de kan jo ikke lave nogle af de gode ting, de ville lave, hvis ikke de er her i morgen. Så er det ligesom slut, og så skal de sende alle medarbejderne hjem også, og det slår også samfundet hårdt. Så på den vis er det okay. Der er også nogen, der ikke har gjort det og siger; vi kører planen som vi har beskrevet, så man har lavet den her brændende platform for sig selv, for at komme videre og for at få eksekveret nogle af de her ting. Man står lidt i øjeblikket i eksekveringsfasen rundt omkring og ikke rigtig ved, hvordan får vi ordentlig skud i det her. Og det var et oplagt sted, som jeg kan se, for os at byde ind på.

Interviewer: Har du en forventning om at KAPORA vil tage et sustainability projekt op igen, altså internt få gennemsyret organisationen?

Brian: Det har jeg jo stor forventning om, fordi det har vi jo allerede i princippet gjort. Så det kommer, det kommer nu. Det er startet.

Interviewer: Hvordan er det startet?

Brian: Jamen, det er jo startet ved at der er mange, der har presset på rundt omkring i organisationen (griner). Ingen nævnt ingen glemt. Og så er det jo nået så vidt at [den Administrerende Direktør] hun også kan se, at det er en handske, vi må tage op igen. Men på en anden måde. Og det er jo sådan set fint nok. Jeg er heller ikke så sikker på at det ikke skulle være stoppet første gang, fordi det kunne godt være at det var på vej ud et sted, hvor at det blev lidt mere blødt end det havde behov for at være. Men det kører i en anden form nu, og er lige startet, og skal lige finde sine ben og sådan noget. Men vi er praktisk eksekveringsorienteret.

Interviewer: Og det er den CSR afdeling du snakker om (Afdeling?) Ja, den [min kontaktperson] hun er blevet direktør for?

Brian: Åh ja, ja vi har både en CSR Direktør og en Sustainability Manager (*Ja*), som skal drive det her sammen med vores kommunikations afdeling og vores projekt kontor. Og så er det en tilgang til markedet, og der bliver noget gennemsyning af firmaet på det også. Altså, at vi skal have indarbejdet nogle standarder, og vi skal sørge for at forretningscheferne også får solgt de her ydelser. Og de bliver målt på dem også på et tidspunkt, og sådan noget. At det er den – det er det, de sælger. Så vi kommer ud på nogle – for det er jo meget nemt at sælge det, vi har lavet før, og stå på den samme gamle gren. Men vi har brug for at komme ud på nogle af de nye skud der er, fordi det er dem, der bliver bærende for fremtiden, og for fremtidens samfund. Så vi har brug for at komme ud på nogle af de nye grønne grene. Det skal der lidt incitamenter til, men skal nok lykkes.

Interviewer: Det bliver spændende (Det håber jeg (griner), spændende bliver det i hvert fald) Ja, nu må vi se hvad der sker. Har et firma, altså et hvilket som helst firma, men også KAPORA, et etisk ansvar?

Brian: Ja, det har alle firmaer jo. Lige så snart du har – jo større et firma, jo større ansvar har det, og større fodaftryk har det i samfundet i virkeligheden. Bare på de folk, de har ansat, men også på de ting de går og gør ude i samfundet. Så ja, helt bestemt.

Interviewer: Hvad vil du sige KAPORAs vigtigste etiske ansvar er? Altså handler det om kundeloyalitet, eller ansvar over for de ansatte, eller ansvar over for omverden – nu hvor vi også snakker bæredygtighed, eller er de alle sammen vigtige?

Brian: De er alle sammen vigtige, et eller andet sted. Fordi de er alle sammen af stor betydning, og hvad betyder mest? Det jeg mener betyder mest, det er jo – det er så min mening (griner), det er de ting vi laver ude hos vores kunder. Det er den måde vi har størst effekt på. Vi har effekt på andre ting også. Vi har også effekt på hvordan vores medarbejdere har det, og om vi behandler dem dårligt, så de går hjem og slår deres børn. Vi har også en effekt igennem vores medarbejdere, og vi har også en effekt på hvad vi gør ude i samfundet ellers. Men den største effekt, den har vi helt sikkert på de løsninger og de ting vi laver ude hos vores kunder, og den værdi vi skaber derude – at det bliver en god og rigtig retning. Der har vi den største effekt i princippet. Men vi har også andre effekter. Og vi er jo et fonds-egat

firma – hvis man læser årsrapporten eller ser vores navn et sted, så står der A/S. Det er også et aktie-selskab, men kun med én aktie, og det er så fonden, der ejer den. Og det betyder at de penge vi tjener, de går til fonden, som så fordeler dem til alt muligt. Og det er samfundsmæssige ting, det er socialarbejde, og det er erhvervs phd'er har de kørt et stort program med nu her. Sådan nogle ting. Det er ikke fordi pengene, vi tjener, de går til swimmingpool og luksusyacht, som der sikkert også er nogen, der har glæde af. Men de går til samfundet, i princippet, på et eller andet tidspunkt. Og så har der været kørt en ordning her de sidste 5 år tror – 6 år måske endda – på en overskudsdeling hvor, efter at fonden har fået en vis procentafkast, resten der så bliver tjent ud over det, bliver så delt mellem medarbejdere og fonden. Og sådan en social fordelingsnøgle med at alle får lige. Der er ikke noget med at det bliver fordelt efter den løn du får i forvejen eller noget, som man gør nogle steder. Men i princippet at alle er lige meget med til at gøre det til en succes, og derfor har vi valgt at give alle lige meget. Hvilket der jo også er en vis signalværdi i.

Interviewer: Nu sagde du før at én af de største effekter KAPORA har, det er ude hos kunden ved at guide kunden i den rigtige retning (Ja). Hvad synes du er den rigtige retning?

Brian: (griner) Den rigtige retning er jo sådan set det, vi alle helst vil, og vi bliver stoppet af omstændighederne som sådan. For der er altid omstændigheder. Verden er aldrig lyserød og man kommer aldrig så langt som man kunne. Men man kommer længere og længere, og i den rigtige retning og det er vigtigt. Hvis man har en drøm om at man kan komme ud til en kunde, og så kan man gøre det allerbedste for kunden, så bliver man nok lidt skuffet, for kunder har andre problematikker at rode med også. Det kan godt være at vi kan foreslå, at du kan gøre sådan og sådan og sådan, og så kan du spare så og så meget, og det bliver så og så godt på den lange bane – det koster så det her. Men hvis det er at han ikke er klar til at investere så mange penge, eller han ikke har dem på nuværende tidspunkt eller et eller andet, jamen så må han lave halvdelen eller et eller andet. Og så lave resten om 5 år eller et eller andet, men at få taget initiativerne og få taget de rigtige skridt, og kommer i gang og i den rigtige retning, det er vigtigt. Men man når aldrig i mål på dag 1, også fordi bæredygtighed har så mange facetter, så hvis du som firma skal løbe ud på alle grenene på én gang, jamen så kommer du ikke igennem med nogle af dem. Så skal du være heldig hvis der er et par stykker af dem som, åh det lykkes så. Så man er nødt til at fokusere sin indsats lidt og så sige okay, vi

starter så med det her, og det her er så det vi laver nu, og så må vi så, når vi har fået styr på det, så må vi kigge på noget andet, og så må vi lave det og det. Og så må vi ud og kigge på lokalbefolkningen til næste år. Og det kan så godt være at det er en hård beslutning eller som sådan, men ellers så går det i kage. Der er også visse interne ressourcer i sådan et firma, og hvor meget man kan bide over. Så små bidder ad gangen, men så længe det er de rigtige, så er det også okay.

Interviewer: Ja, og som du sagde i begyndelsen, det handler om langsigtede visioner (Ja, det gør det). Jamen, det var godt Brian. Jeg tror faktisk, jeg har fået svar på hele listen (Hold da op, ja). Har du nogle ting, du har brændt inde med, eller har lyst til at spørge om?

Brian: Nej, jeg har jo fået meget taletid (griner), jeg er ikke rigtig brændt inde med noget.

Interviewer: Ja, jamen så siger jeg tusind tak.

Bilag 5

Bæredygtighedsseminar for forretningschefer i KAPORA, Valby 6. januar 2009

Vision statement → tværfaglighed

- Intet nyt i bæredygtighed i KAPORA
 - Det nye er det globale aspekt
- Omverden kræver bæredygtighed!

KAPORA har viden om sustainability men endnu ikke opskriften

Mål: Have hele huset i spil omkring bæredygtighed

Projektleder for [bæredygtighedsprojektet]: Morten

Analysefase som vil finde sted i workshoppen 27-28. januar

- Kortlægge KAPORAs kompetencer
- Finde ud af hvilken retning bæredygtighedstrenden går, både på et dansk, europæisk og globalt plan
- Finde ud af hvilken retning konkurrenten går så KAPORA kan positionere sig

Når denne analyse er fuldendt skal der efterfølgende ske en implementering i KAPORA koncernen.

Tidens kriser

Finanskrise – kan være med til at skille fårene fra bukkene, finanskrisen kan således indikere et paradigmeskifte. Implementering af bæredygtighed kræver investering, og finanskrisen vil kunne resultere i at kun de koncerner, der virkelig tror på konceptet, gennemfører, hvor de som ”blot” vil bruge bæredygtighed markedsføringsmæssigt vil falde fra. KAPORA vil/skal gennemføre.

(Ovenstående er skrevet frit ud fra min forståelse af hvad projektlederen talte om)

Klima udfordring – metafor: Titanic

Vi/Verden styrer mod et isbjerg OG beder om at sætte farten op.

KAPORA skal styre udenom. KAPORA skal kunne rådgive på det strategiske, taktiske og operationelle niveau, og niveauerne skal være dynamiske. Hele huset (KAPORA) skal være med.

Hvis hele verden har samme forbrug som vi har i Danmark, vil vi have brug for 3 kloder ekstra

- Danmark er på fjerdepladsen på verdensranglisten over ressourceforbrug pr. person
- I Europa er Danmark det land der forbruger mest oksekød pr. person, på andenpladsen med svinekød pr. person

→ Danmark har et overforbrug af ressourcer, må adresseres

KAPORAs mål: Blive vurderet som den mest excellente sustainability konsulent blandt 80% af KAPORAs vigtigste kunder

Kritik fra forretningschefer:

- uenige om visionen er for ambitiøs og derved holdbar, eller om den i det hele taget er ambitiøs nok
- ønsker en definition af sustainability, stadig usikre på hvad konceptet vil indebære

Projektleder: KAPORA ønsker at skabe en forståelse om sustainability, men ønsker ikke at være definerende. Blandt eksperter er der ingen ensretning når det kommer an på en endelig definition

Vision: KAPORA opfattes som den mest excellente sustainability konsulent blandt de vigtigste ind- og udenlandske klienter

CSR → Virksomheders kontribution til bæredygtighed. Man gør noget mere end man er forpligtet til

KAPORAs muligheder

Regeringen pålægger de 1100 største danske virksomheder at rapportere CSR. KAPORA er blandt disse. Det er vurderet at 400 organisationer ikke ved noget om CSR

- KAPORAs kundepotentiale, økonomisk attraktivt

Det handler om bæredygtig udvikling

- bæredygtighed er en proces, fordi hvad der er bæredygtigt i dag behøver ikke at være gældende i morgen.

Sustainability: Nyt konkurrencefelt

Arla er inspirerende. Deres rapport "Vores ansvar" (Our responsibility) oplyser at Arlas ansvar ikke kun vedrører miljø, men også Arlas etiske ansvar. Arla er kommet langt når det kommer til rapportering om CSR – hvad kan KAPORA bidrage med?

- Arla er kunde hos KAPORA

Virksomheder bliver ikke kun vurderet ud fra bundlinjen og shareholder value længere. Stakeholder value er nu lige så vigtigt.

Sammen med klienten skal KAPORA finde en bæredygtig løsning. Der er ikke her tale om pakkøløsninger, men løsninger klienten og KAPORA finder sammen.

KAPORA og bæredygtig rådgivning

KAPORA kan rådgive på 3 niveauer

- Strategisk niveau: CSR – hvad er klientens behov og mål
- Taktisk niveau: Handlingslinjer – en masterplan
- Operationelt niveau: Eks. bæredygtigt, etisk forsvarligt indkøb, valg af rette leverandører

Eksempler på bæredygtige projekter

- Brownfield Development

Bæredygtigt byggeri, Oscar Jensen

- Nykredit

KAPORA udfører ansvarlig leverandørscreening helt ud til 3. supplerer led

Sørger for ansvarlige byggematerialer

Kritik fra forretningschefer:

Nykredit bruger kr. 3A for en kontorbygning i stedet for kr. A

- risikerer KAPORA at komme i klemme for at rådgive Nykredit, der i princippet fråser med verdens begrænsede ressourcer (fordi de ville kunne bygge en lige så bæredygtig bygning, knap så eksklusiv men med færre materialer).

Gruppesnak

Forretningscheferne bliver sat til at analysere 6 af KAPORAs kunder

Spørgsmål: ”Set ud fra jeres perspektiv, hvad ser I som særlig vigtigt at hæfte jer ved hos kundens syn på bæredygtighed?”

- Der kigges her efter muligheder for KAPORA at indlede et arbejdsforhold/område mellem dem og kunden
- Profit er vejen frem – det der giver KAPORA muligheder.

Bæredygtighed bruges til at skabe profit

KAPORA skal fremme sine kompetencer til at skabe profit hos kunden

→ Bæredygtighed er en forretning (profit)

Kapitalistisk udvikling: fra Friedman mod bæredygtig kapitalisme

[Bæredygtighedsprojektet] – KAPORA produktudvikling

KAPORA skal levere rådgivningsydelser, der forbedrer kundens bæredygtighed. KAPORA skal arbejde med økonomiske, sociale og miljømæssige aspekter. Dette indebærer kompetencer indenfor finansielle, sociale og tekniske ressourcer.

- Perspektiv: Triple Bottom Line master plan frem for den traditionelle cash-flow master plan
- KAPORA kunne også udvikle et nyt produkt, et sustainability koncept.

Intern diskussion mellem forretningscheferne:

- Skal bæredygtighed være en tillægsydelse eller skal det gennemsyre KAPORA – dvs. bæredygtighed som intern kompetence og ydelse

- Skal KAPORA også være bæredygtig? Burde det ikke give mere validitet?

Projektleder: Da projektet startede i 2008 vurderede man at KAPORA ikke var moden nok

Finansielle faktorer

Rådgivningsmarkedet vil stige med 20 % de næste par år

- Stern rapport; bæredygtighed vil efterspørge ingeniør ydelser → KAPORA

KAPORAs del af de 20 % vil svare til kr. 100 mio. Hvis KAPORA ikke kan levere vil det svare til et tab på kr. 300 mio. (tallene er fra 2007 regnskab)

→ dette er en ekstern analyse, som forretningscheferne er kritiske overfor

Forretningschefer kritiserer analyse

- KAPORA er overhovedet ikke i nærheden af Cowi eller Rambøll
- Er det et spørgsmål om markedsføring? Markedsfører KAPORA sig ikke lige så godt som konkurrenterne?
- KAPORA har kompetencerne, men er de lige så dygtige?
- Hvad er KAPORAs konkurrencemæssige fordel inden for bæredygtighed?

(Projektgruppe mener det er KAPORAs fokus på People, som er mere fremme end hos konkurrenten)

Konklusion fra forretningscheferne: KAPORA er ikke dygtig nok!

Bæredygtig værdiskabelse

Penge/profit (økonomi) + bæredygtighed (sociale, miljø)

En sådan tilgang bidrager positivt til samfundet og tjener penge

Det gælder om at skabe værdi til shareholder OG stakeholder, det er ikke "enten eller" men derimod "både og". Man kan og burde altså ikke være bæredygtig uden også at tjene penge.

KAPORA skal tænke "Outside-In"

- hvad tænker stakeholderne
- se bæredygtighed ud fra et stakeholder engagement – vær knyttet til stakeholder

KAPORA kan følge de 8 trin i ”Discover value opportunities”
(disse blev kun gennemgået overfladisk)

Bæredygtighed i forskellige niveauer alt fra risikoorientering til produktudvikling til virksomheds identitet

- bæredygtighed indebærer altså et tæt samarbejde med kunden/stakholder, som er i kontinuerlig bevægelse – hvilket også forklarer hvorfor bæredygtighed betegnes som en proces

Kommentar fra forretningschef

- hvor er koblingen mellem samvittighed (”vi” vil være bæredygtige fordi det er det rigtige at gøre) og en bæredygtig produktudvikling (profit – bæredygtighed er en mulighed for produktudvikling).

From cradle to cradle (www.vuggetilvugge.dk): ingen bæredygtighed uden økonomi

KAPORA skal være innovativ → bundniveauet skal hæves og KAPORA har kompetencerne

De 7 kriser

Man kan enten grave sig ned i et hul eller man kan bruge kriserne/de globale omstændigheder som muligheder

- erkendelse: skal KAPORA blive ved med at være produktive og tjene penge skal der gøres noget
- kriserne hænger sammen: skal ”vi” gøre noget ved finanskrisen skal ”vi” også fokusere på klimakrisen (”vi” er verden, KAPORA, du og jeg)

Teknologi: ”vi” skal vende retningen til en mere bæredygtig retning. KAPORA har meget at byde ind med ~ muligheder

Afsluttende kritik fra forretningschefer

- Vi mangler en pilot, vi har midlerne men hvad er løsningen?

- KAPORA skal håndtere om bæredygtighed skal være et tillæg i KAPORA eller gennemsyre koncernen
- Vi løber efter de 100 mio.

Hvad er der blevet gjort? Bæredygtighed er kommet på hjemmesiden, informer jeres kunder!

- Björn Lomborg; sæt tingene på spidsen – cost-benefit analyse

Projektleder: KAPORA kunne opfinde en analyse a la Dow Jones, det kunne være godt hvis man kunne sammenligne brancher

Forretningschef: Vi skal være frække, sæt tingene på spidsen

Hvor er KAPORA rent innovativt?

- Vi skal kende vores kompetencer og styrker OG her kan vi være frække

→ vigtigt at få hele huset med

→ undgå at blive selvfede, KAPORA skal kende styrker og svagheder

→ Dette kræver et overblik, KAPORA skal vide hvad der er brug for på langt sigt + KAPORA behøver ikke have alle de påkrævede kompetencer, men have kendskab til feltet og hvor man vil kunne rådgive sig (ex. DONG, der vil putte CO2 udslippet ned i jorden – hvad gør det ved grundvandet? KAPORA har ingen ekspertise indenfor CO2)