

Bacheloroppgave

Ledelse, med fokus på redusert matsvinn og bærekraftig
utvikling

En kvalitativ forskning

Katinka Jamie Harrison

Studium: IPA Planlegging og Administrasjon
2020

Ord: 9902
Sider: 29
Vedlegg: 352



HØGSKULEN
I VOLDA

Forord

Siden høsten 2017 har jeg vært student ved Høgskolen i Volda på studiet Planlegging og Administrasjon. Etter tre år i Volda leverer jeg nå bacheloroppgaven min, som den avsluttende delen av min bachelorgrad 2017-2020. Gjennom min studietid i Volda har jeg tilegnet meg et stort spekter av kunnskap. Jeg har valgt å gå i dybden på et tema jeg har stor interesse for, men begrenset kunnskap. Det har medført noen utfordringer, men har vært både lærerikt og spennende.

Jeg vil gjerne takke min dyktige veileder Magnar Hjertenæs, for gode råd og veiledelse i forbindelse med denne oppgaven. Han har vært tilgjengelig, bidratt med gode og konstruktive tilbakemeldinger og hjulpet meg langs veien til å nå mine mål. Videre vil jeg også takke mine informanter som har bidratt med god informasjon til denne oppgaven og ikke minst familien min som har hjulpet meg underveis.

Prosessen og gjennomføringen av intervjuene, analysen og skrivingen av denne oppgaven har først og fremst vært spennende. Oppgaven har satt meg på prøve, og har vært både interessant og krevende. Det oppstod avvik som gjorde arbeidet mer tidkrevende samt utfordringer som igjen ble en stressfaktor. Jeg sitter igjen med en oppgave jeg er meget stolt av.

Sammendrag

Temaet for denne bacheloroppgaven er matsvinn og bærekraft. Problemstillingen min lyder som følger:

«Hvilke tiltak gjør ledere ved dagligvarebutikker for å redusere matsvinn? Og har de fokus på en bærekraftig utvikling».

Fokusområde

Matsvinn er en av de største utfordringene i samfunnet knyttet til utslipp og bærekraft og hver dag er det mye mat som går tapt. Formålet med denne oppgaven er derfor å undersøke om lederne i dagligvarebutikker gjennomfører tiltak for å bidra til et redusert matsvinn samt om de tar valg rettet mot en bærekraftig utvikling.

Anvendt metode

For å besvare problemstillingen har jeg benyttet meg av relevant teori om bærekraft, ledelse og matsvinn. Ved bruk av en kvalitativ tilnærming har jeg gjennomført fire dybdeintervju med ledere i dagligvarebutikker som opererer under ulike handelshus, eksempelvis NorgesGruppen. Dette var for å øke forståelsen for hvordan tiltakene ble gjennomført i praksis og ikke minst for å få bredde i mine svar.

Konklusjon

Resultatet av arbeidet med bacheloroppgaven er at ledere i dagligvarebutikker har mange og ulike tiltak de gjennomfører for å redusere matsvinnet, hvor tiltakene har vært bidragsgivende for å redusere matsvinnet i praksis. Vektleggingen på bærekraftig og en bærekraftig utvikling er individuell, men felles er at begrepet er kjent og på ulike måter blir omtalt og praktisert i butikk.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| Forord | 1 |
| Sammendrag | 2 |
| 1. INNLEDNING | 4 |
| 1.2 Oppgavens bakgrunn og formål | 5 |
| 1.3 Problemstilling og avgrensning | 5 |
| 2. TEORI OG LITTERATUR | 6 |
| 2.1 Bærekraftig samfunn | 6 |
| 2.2 Virksomheters samfunnsansvar..... | 7 |
| 2.3 Ledelse og etikk..... | 8 |
| 2.4 Matsvinn | 11 |
| 3. METODE | 12 |
| 3.1 Begrunnelse for valg av metode | 12 |
| 3.2 Intervju som metode..... | 14 |
| 3.3 Styrker og svakheter ved valgt metode | 14 |
| 3.3 Reliabilitet og validitet..... | 15 |
| 3.4 Etisk hensyn | 16 |
| 4. PRESENTASJON OG DRØFTING AV FUNN | 17 |
| 5. KONKLUSJON | 25 |
| 6. KRITIKK OG VEIEN VIDERE..... | 26 |
| Bibliografi..... | 27 |
| Vedlegg: Spørsmål til intervju..... | 28 |

1. INNLEDNING

Matsvinn er en av de største utfordringene i samfunnet knyttet til bærekraft og daglig går det store mengder mat tapt. I 2018 kastet Norge 390 000 tonn mat (Matvett). Matsvinn står for omtrent 8% av de globale utslippene i verden og hadde matsvinn vært et land, ville det vært det tredje største utslippslandet i verden (Food and Agriculture Organization of the United Nations,). Sammenlignet med matsvinn, utgjør luftfarten omtrent 2% av de globale utslippene (European Commission,).

I Norge eksisterer det omtrent 4000 matbutikker (Medier og Ledelse AS, 2019). I butikkene fremstilles det enorme mengder og et stort utvalg mat. Vi mennesker går ukentlig til innkjøp av brød, kjøtt, frukt, bær og grønnsaker. Som kunde kan vi plukke eksotisk frukt som er langreist eller dagsferskt brød som er kortreist. Felles for mange når de handler, er at de er på utkikk etter det beste. Det skal være de sprøeste paprikaene, de ferskeste brødene og den kjøttdeigpakken med lengst holdbarhet. Kanskje du kjenner deg igjen? Vi nordmenn er ikke bare bortskjemt på utvalg, men også kvalitet. Vi er heldige. Sammenlignet med mange andre land, er tilgangen på mat i Norge enkel. Det finnes matbutikker, restauranter, cafeer og salgsautomater som tilbyr oss forbrukere de ønskede produktene og vel så det. Men hva skjer egentlig når tilbudene er såpass store og brede, at det blir produsert mer mat enn vi mennesker klarer å spise?

Matsvinn blir ifølge matvett.no definert som *«alle nyttbare deler av mat produsert for mennesker, men som enten kastes eller tas ut av matkjeden til andre formål enn menneskeføde, fra tidspunktet når dyr og planter er slaktet eller høstet»* (Matvett). Sammenlagt kaster vi en tredjedel av all mat som blir produsert (Matsentralen,). Det medfører at matsvinn ikke bare er aktuelt, men det er også sårt. Det er sårt i den grad at så mye av maten som blir produsert havner i søpla samtidig som utallige mennesker i verden ikke har tilgang til mat. Det er sårt å være en del av en så stor trussel mot klimaet og miljøet som det mange av oss er. Effektene matsvinn har på kloden er mange. Kloden bærer preg av oss mennesker på utallige måter, spesielt gjennom vårt utslipp. Vi er med på å tette og ødelegge jordkloden sine lunger.

1.2 Oppgavens bakgrunn og formål

Gjennom mitt arbeid i en dagligvarebutikk har interesse for matsvinn blitt vekket, noe som var avgjørende for valg av tema i denne bacheloroppgaven. Jeg er daglig tilskuer og ser *mengden* mat som kastes, både dårlig og brukbar mat. Gjennom bacheloren fikk vi innføring i fagene globale utfordringer og ledelse som min problemstilling er forankret i. Det å se mengden mat som ikke blir solgt har ført til at jeg ønsker å se nærmere på hvilke tiltak ledere i dagligvarebutikker gjør for å redusere matsvinnet. Jeg ønsker også å undersøke i hvilken grad lederne har fokus på bærekraft og en bærekraftig fremtid da matsvinn og bærekraft er tett knyttet opp mot hverandre. Mine intervjuobjekter er alle relevante aktører som kan besvare mine spørsmål som omhandler de nevnte temaene for oppgaven.

1.3 Problemstilling og avgrensning

«Hvilke tiltak gjør ledere ved dagligvarebutikker for å redusere matsvinn? Og har de fokus på en bærekraftig utvikling».

Matsvinn er et omfattende tema. I denne oppgaven ønsker jeg derimot å fokusere på redusert matsvinn i dagligvarebutikker samt bærekraft og en bærekraftig utvikling. Jeg ønsker å spesifisere problemstillingen min med tre forskningsspørsmål som vil være til hjelp for å fremheve de generelle elementene som skal belyses.

Forskningsspørsmål:

- I hvilken grad fokuserer lederne på bærekraft og en bærekraftig fremtid?
- Føler lederne på et samfunnsansvar vedrørende egen bedrift?
- Hvor stort fokus har lederne på mengden matsvinn?

2. TEORI OG LITTERATUR

Den utvalgte teorien er til dels pensum fra planlegging og administrasjon ved Høgskolen i Volda, samt informasjon hentet ut fra nettsider som jeg finner relevant til problemstillingen. Teorien er bygget opp med informasjon om bærekraft, ledelse og matsvinn. Mine intervjuobjekter er relevante aktører, som alle er eiere eller posisjonert i lederstillinger. Ledelsesperspektivet har jeg valgt å inkludere da jeg ønsker å se på hvilken type ledelsesform som vil fungere som et verktøy for å redusere matsvinn og oppnå en bærekraftig utvikling.

2.1 Bærekraftig samfunn

Begrepet *bærekraftig utvikling* er et globalt begrep som ofte går igjen i dagens samfunn. Selve begrepet ble først tatt i bruk gjennom Verdenskommisjonens rapport «Vår felles fremtid» som ble fremstilt i 1987. Begrepet fremmer den ideen at vi mennesker kun er i besittelse av én klode og at vi må kontinuerlig arbeide med å ta vare på de ressursene vi har, da de er begrenset. FN-sambandet definerer begrepet bærekraftig utvikling slik:

«Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov»

Muligheten for å skape en bærekraftig utvikling er avhengig av de tre dimensjonene klima og miljø, økonomi og sosiale forhold. Det er sammenhengen mellom de tre som er med på å avgjøre om noe er bærekraftig eller ikke. FNs bærekraftsmål kan betegnes som en felles arbeidsplan som gjør seg gjeldene for hele verden. Hensikten med målene er at de skal fungere som en felles global veiledning for alle land, næringsliv og sivilsamfunn. FN arbeider blant annet med å stoppe klimaendringene vi opplever i dag innen 2030 (FN-SAMBANDET, 2019).



Figur 1. (FN-SAMBANDET, 2019).

Det eksisterer for øyeblikket 17 bærekraftsmål i deres plan og blant dem finner vi mål nummer 12 som omhandler «ansvarlig forbruk og produksjon». Tanken er å gjøre mer med mindre ressurser som er tett knyttet opp mot matsvinn. FN oppfordrer til å minske ressursbruken og redusere miljøødeleggelsene og klimautslippene. Innenfor bærekraftsmål 12, eksisterer det delmål. I 12.3 er målet å halvere andelen matsvinn per innbygger på en verdensbasis innen 2030. Det gjelder både i matindustrien og blant forbrukerne (FN - Sambandet , 2020).

Et økologisk fotavtrykk er et uttrykk som forteller oss mennesker hvor mye vi belaster jordas økosystemer for å opprettholde vår levestandard (Trageton, 2018). Dette måles ofte i enheten ekvivalenter som brukes i klimagassregnskap. Enheten sier noe om effekten et viss utslipp av klimagasser veid sammen påvirker den globale oppvarmingen (Statistisk sentralbyrå , 2019). Ifølge FNs mat – og landbruksorganisasjon (FAO) har klimagassutslippene fra matsvinn på et globalt perspektiv økt fra 225 kg CO₂ – ekvivalenter per person til 323 kg CO₂ – ekvivalenter i løpet av en tidsperiode på 50 år. Økningen har forekommet av at vi kaster mer mat nå enn hva vi har gjort tidligere. I Norge eksisterer det et årlig utslipp på 1,35 millioner tonn CO₂ – ekvivalenter grunnet matsvinn. Matsvinn er med det en av mange kilder som bidrar til klimaendringer. Kornindustrien er mest fremtredende og står øverst med 34% av utslippene, etterfulgt av grønnsaker og kjøtt som hver utgjør 21% (Opplysningskontoret for egg og kjøtt, 2019).

2.2 Virksomheters samfunnsansvar

Forfatteren Howard R. Bowen var en amerikansk økonom og høyskolelærer (Bowen, Howard R,). Han argumenterte gjennom sin bok «Social Responsibilities of the Businessman» at næringslivet må ta mer ansvar for sine handlinger. Det skulle oppnås ved å se sine egne eller bedriftens handlinger fra et større perspektiv, fremfor det å utelukkende fokusere på tap og profitt. Bowen satt med tanken om at bedrifter som frivillig tok ansvar for samfunnet, ville være en grunnleggende faktor for å løse mange av samfunnsproblemene. I Norge er det gjennom distriktenes utbyggingsfond lagt til rette for at små bedrifter gjennom et støtteapparat også skal ha muligheten til å ta samfunnsansvar. I 1998 kom det også en endring i regnskapsloven, som plikter alle selskaper om redegjøring angående miljøkonsekvensene av virksomheten. De sentrale elementene for at bedrifter tar samfunnsansvar vil være fokuset på bærekraft, etikk og moral. Dog er et samfunnsansvar avhengig av lederens personlige perspektiv og interesser. I praksis så kan det å ta et samfunnsmessig ansvar innebære å sette av en del av selskapets overskudd til humanitære eller samfunnsnyttige formål (Olsen & Syse, 2013). I følge (NHO, 2003)

innebærer virksomheters samfunnsansvar det å ha et godt å inkluderende arbeidsmiljø, mangfold, åpenhet samt det å være etisk bevisste og ta ansvar for lokalsamfunnet.

Det å ta ansvar for samfunnet og miljøet kan ved ulike tiltak legge press på økonomien. Det vil være med på å skape et skille mellom det som er økonomisk riktig og det som er bærekraftig. Miljøeffektivitet kan betegnes som det å produsere mer med mindre. For norske dagligvarebutikker vil det være miljøeffektivt å utvikle en strategi som tilpasser butikken på en slik måte at miljøbelastningen blir redusert uten at det går på bekostningen av økonomien (Norges forskningsråd, 2003). En kan ta fiskeindustrien i Norge som et eksempel. Om lag 95 prosent av all fisk som blir fisket i Norge blir eksportert (Fiskerinæringen i Norge, 2020). Det vil være naturlig å anta at den norske fisken vi spiser er både bærekraftig og kortreist. Sannheten er at store mengder norsk fisk har en lang reise fremfor seg før den når de norske dagligvarebutikkene. Reisen starter med en innfrysning før den fremfor seg har en drøy måned opphold i en container med reisedestinasjon Kina. Fisken fraktes dit for å sløyves og pakkes før returbilletten skal tas i bruk. Sammenlagt bruker fisken da drøye to måneder før den er mulig å finne i frysedisken i Norge. Matprodukter utgjør i dag en stor andel av global godstransport. Gjennomsnittlig kan ingrediensene på en middagstallerken ha reist 40 000 kilometer som tilsvarer en hel runde rundt jordkloden (Iversen, 2015).

2.3 Ledelse og etikk

Som leder i en bedrift, vil lederrollen innebære å arbeide med og påvirke medarbeidernes tankemåter og væremåter. Det vil med det være ulike ledelseslogikker, ledelsesroller og ledelsesatferder. Hvilken type rolle og logikk lederen arbeider ut ifra vil være både varierende og avgjørende for resultatet.

Morten Emil Berg definerer ledelse slik:

«Ledelse innebærer å bruke virkemidler for å nå mål gjennom andre, og ta ansvar for resultatet» (Berg, 2017, s. 10)

Det vil alltid oppstå nye utfordringer grunnet at samfunnet stadig er i endring. For å håndtere slike endringer vil det være ulike verktøy lederen kan ta i bruk. Det er i form av å sette mål, planlegge, organisere, motivere og kontrollere. Det å sette mål er essensielt for en bedrift da det vil resultere i at de ansatte arbeider målrettet. For å unngå misforståelser rundt målene er det vesentlig at lederen klargjør hva som forventes samt hvordan det skal gjennomføres (Berg, 2017). Hvor et mål viser til en

ønsket oppnåelse, vil god planlegging være et verktøy for å nå dem. Planlegging og organisering vil også være sentralt da det er med på å øke effektiviteten i bedriften. Organisering av oppgavene som skal gjennomføres innebærer at de blir identifisert og fordelt (Berg, 2017). Det å ha klare ansvarsoppgaver ovenfor medarbeidere er en måte å sette ansvaret på hver enkelt og det kan føre til at medarbeidere tar det mer seriøst. Lederen er som nevnt den som skal ta ansvar for resultatet, det vil derfor være lønnsomt for lederen å kontrollere at arbeidsoppgavene blir gjennomført slik som forventet. Annerkjennelse, ros og tilbakemeldinger samt konstruktiv kritikk vil medføre at medarbeiderne blir motivert samt at det hever deres kompetanse.

Som leder vil en kunne handle på bakgrunn av ulike ledelseslogikker. Individuer oppfører seg ulikt både i like og ulike situasjoner og lederen kommer derfor i møte med forskjellige situasjoner og må handle deretter. Ved at lederen har oversikt over hva som må gjøres, vil sannsynligheten for å nå bestemte mål øke. Det eksisterer fire ulike ledelseslogikker som enhver bygger på ulike faktorer. *Kunnskapslogikk* bygger på erfaring og kunnskap. *Følelseslogikk* på følelser og intuisjon. *Holdningslogikk* på verdier og normer og *læringslogikk* på læring (Berg, 2017). Videre i oppgaven skal jeg gå i dybden på de to logikkene jeg mener er mest aktuelle i forhold til matsvinn og bærekraft.

En leder som handler ut ifra *kunnskapslogikk* kan ofte betraktes som en problemløser. Det vil komme til fordel når en snakker om matsvinn og de problemer det medfører. Det som karakteriserer lederen er systematisk tilnærming til problemstillingen. Lederen vil med det arbeide med å identifisere samt synliggjøre problemet ved å samle inn data. Videre arbeider lederen ved å sette klare mål, gjennomføre en konsekvensanalyse, utarbeide løsningsforslag og implementere det valgte forslaget. Denne formen for ledelseslogikk bygger på fakta, og lederen er motivert til å finne den reelle sammenhengen mellom årsak og virkning, altså den kausale sammenhengen. Det som kjennetegner denne formen for ledelseslogikk, er lederens vilje til å skape vinn-vinn situasjoner både for en selv samt sine medarbeidere eller kunder (Berg, 2017).

Ved bruk av *holdningslogikk* vil lederen arbeide med å påvirke sine medarbeidere gjennom holdninger. Det er en persons verdier og normer som utgjør ens holdninger og disse er mulig å påvirke. Det å ta utgangspunkt i gruppen som en helhet, fremfor det å utelukkende fokusere på enkeltindivider kan resultere i endring. Karakteristisk for ledere som tar i bruk holdningslogikk vil være det sentrale med klare meninger og mål om hva som bør gjøres og ikke, som er forankret i lederens erfaringer og teorier.

Positive trekk ved denne logikken er hvordan lederen sørger for at medarbeideren ikke er i tvil om hva som skal gjøres og forventes (Berg, 2017).

Begrepene etikk og moral handler om hva som er rett og galt i en gitt situasjon. Ved etiske dilemmaer vil valg av verdier være avgjørende for standpunktet og med det vårt handlingsvalg. Ulike mennesker vektlegger ulike verdier, men felles er at verdiene har sitt opphav i våre emosjoner og holdninger. Det eksisterer fire ulike kategorier av etiske verdier.

Troverdighetsverdier presenterer viktighetsgraden i det å si sannheten og holde ord, og har med det en betydelig rolle i arbeidslivet. Det innebærer at muntlig avtaler og løfter blir overholdt som igjen vil være en grunnleggende forutsetning for at bedriften skal lykkes.

Medmenneskelighetsverdier er forankret i begrep som likhet, humanitet og integritet. En virksomhet som baserer seg på slike verdier vil føle på et ansvar både for arbeidsplassen og for lokalsamfunnet. Respekt og gode relasjoner knyttet til kunder, leverandører og andre vektlegges sterkt i denne form for verdi (Einarsen, 2016).

Dugelighetsverdier kan fremstilles som det å kunne vise til resultater og gode presentasjoner. Begreper som effektivitet, produktivitet, nøysomhet og flittighet vil stå sentralt. Dugelighetsverdier er bygget opp av to hovedkilder «*Den protestantiske etikk*» og «*Utilitarismen*». Førstnevnte handler om å dra nytte av de ressursene vi har samt at mennesker kontinuerlig skal være i utvikling både faglig og personlig. Sistnevnte handler om å skape mest mulig lykke til flest mulig mennesker, altså et maksimeringsprinsipp.

Fremtidsverdier handler om de verdier som preges av fokuset på bærekraft. Det innebærer hvordan vi disponerer de ressursene vi har på jordkloden samt hvordan vi etterlater dem til fremtidige generasjoner. Begreper som respekt og forsiktighet bør nyttes i forvaltningen av de ressurser vi mennesker har. Fremtidsverdier oppleves for bedrifter som meningsfullt samt gjennomførbart (Einarsen, 2016).

2.4 Matsvinn

Matsvinn er som nevnt alle nyttbare deler av mat som er produsert for mennesker, men som ender opp med å bli kastet. Mengden mat som har søpla som endestasjon er enorm og konsekvensen av dette er flere. Matsvinn står for omtrent en fjerdedel av det globale klimautslippet, i tillegg til at 37% av verdens landarealer og 70% av ferskvannet er dedikert til matproduksjonen. Med det, er ikke matsvinnet bare et ressursproblem og sterkt knyttet til estetikk, det er også et enormt klima- og miljøproblem. Det å produsere mat er på ingen måte «gratis». Det krever både land, vann og energi samt arbeidskraft i store mengder. De nevnte er alle ressurser som ved matsvinn, kan ses på som bortkastet. Eksempelvis vil én kopp kaffe bli produsert ved bruk av 175 liter vann. For å sette det hele i perspektiv, kan du for samme mengde vann brukt til å produsere en kopp kaffe, ta en 10 minutter lang dusj i varmt vann (Matsentralen,) Med vann vil det være enorme forskjeller på hvor mye ulike matvarer trenger for å bli produsert. En kilo hvetemel trenger 1350 liter vann sammenlignet med en kilo kjøtt som har behov for hele 16 000 liter. For å mette en menneskemunn er det estimert at det trengs 2500 liter vann per dag (Jørgensen, 2010).

I praksis jobber Norge med matsvinn gjennom en bransjeavtale. Avtalen ble signert i 2017 og ble etablert på grunnlag av FNs bærekraftsmål 12.3. Avtalen plikter både myndigheter og matbransjen til å halvere matsvinnet i Norge innen 2030, som er formålet med avtalen. Norge har et stort fokus på matsvinn per dags dato og grunnlaget ble lagt i 2009. Det hele startet med at de ulike kjedene, eksempelvis grossistene og dagligvarebutikkene begynte å kartlegge og redusere matsvinnet i egne virksomheter. Målet på den tiden var å redusere matsvinnet med hele 25% fra 2010 til 2015. Et ambisiøst mål, som viste seg å være noe optimistisk, men den reelle reduksjonen på 14% er fortsatt et sterkt resultat. Arbeidet de har jobbet med har lagt en grunnmur for hvordan matsvinnarbeidet blir utarbeidet den dag i dag. Det hele var med på å forme et metodegrunnlag for hvordan en burde arbeide med matsvinn ikke bare i Norge, men også i EU generelt (Norsk tidsskrift for ernæring , 2019).

Det vil være flere årsaker til hvorfor butikker opplever matsvinn. Det kan være årsaker som forsinket høsting grunnet værforhold eller uforsiktig håndtering under lasting og levering (Matsentralen,). Dagligvarebutikkene kan ikke stå ansvarlig for de nevnte årsakene, men det vil det være sentralt for butikken å håndtere konsekvensen av det på best mulig måte. For dagligvarebutikker vil den største årsaken til matsvinn være holdbarheten på varene. Det vil også være andre faktorer som sesongvarer og kundeflyt (Matsentralen,). I Volda spesielt vil kundeflyten i perioder være avgjørende.

I sommerferien og andre større ferier vil matbutikkene kunne oppleve en nedgang i etterspørselen og med det en økning i matsvinn grunnet at færre matvarer vil rekke å bli solgt før utløpsdatoen. Med tanke på at det er mange ulike faktorer som er med å øke mengden matsvinn, vil det være desto viktigere at dagligvarebutikker gjennomfører ulike tiltak for å forhindre matsvinnet. Tiltak som systematisk nedprising, interne rutiner knyttet til vareflyt samt kompetanseheving i butikkene vil resultere i en matsvinnreduksjon (Matvett, u.d.). Det å donere mat vil også være et effektivt tiltak. «Too good to go» er en app som bidrar til å redusere matsvinn. De arbeider med å koble forbrukere opp mot virksomheter i matbransjen som sitter igjen med overskuddsmat (Too good to go , u.d.) En reduksjon i matsvinn vil være med på å redusere miljøpåvirkningen matsvinn har på jordkloden. Det vil også være med på å frigjøre landarealer og redusere mengden vann som blir tatt i bruk (MatPrat, 2019).

3. METODE

I denne delen av oppgaven skal jeg gjøre rede for fremgangsmåten jeg har tatt i bruk for å besvare oppgavens problemstilling. Dette gjøres for at leseren skal få en bedre forståelse for hvorfor jeg har designet min forskning, innhentet data samt gjennomført analysen på den valgte måten. Før en forskningsprosess iverksettes bør forskeren ta for seg fire fundamentale metodiske spørsmål. Spørsmålene innebærer å finne ut hvilken metode som egner seg best til forskerens situasjon. En bør ta stilling til om man ønsker å nytte seg av en induktiv eller deduktiv tilnærming. Deretter ta stilling til om en skal ha en individualistisk eller holistisk tilnærming, nærhet eller avstand og avsluttende om det skal anvendes en kvalitativ eller kvantitativ forskningsmetode. Sagt med andre ord, bør en forsker finne ut om en skal ha en positivistisk eller fortolkningsbasert tilnærming (Jacobsen, 2016).

3.1 Begrunnelse for valg av metode

Med utgangspunkt i min problemstilling, var det et naturlig valg for meg å ta i bruk en kvalitativ metode. Dette er fordi jeg mener min problemstilling krever fokus i form av dybde fremfor bredde, hvor en kvantitativ undersøkelse ikke hadde vært tilstrekkelig. Grunnet at jeg under min forskningsprosess ønsket å kartlegge enkeltpersoners oppfatning av egen bedrift samt hva de legger i ulike teoretiske begrep, var det hensiktsmessig å benytte meg av en metode som vil gjøre nettopp det mulig.

Den kvalitative metoden kjennetegnes ved at den søker forståelse fremfor forklaring, noe som ses igjen da denne form for fremgangsmåte setter fokus på nærhet og åpenhet mellom forsker og informant. Den anses som mangfoldig og preges med det av elementer som innlevelse, kreativitet samt systematikk. Metoden hviler på et fortolkende paradigme som innebærer et fokus på informantene sine meninger og opplevelser samt konsekvensene av de meningene. Grunnlaget for det synet stammer fra vektleggingen Max Weber la på forstående samfunnsforskning (Tjora, 2010). Med andre ord er en kvalitativ metode godt egnet i en forskningssituasjon der ønsket er å kartlegge hvilke tiltak intervjuobjektene gjør for å redusere matsvinn og fokusere på bærekraft. Åpenhet, systematikk og fokus på min informanters meninger samt konsekvensen av dem er alle elementer som kan betegnes som relevante og nyttige for min forskning.

Ved min forskning valgte jeg en fortolkningsbasert tilnærming som forbindes med begrepene *induktiv*, *holisme*, *nærhet* og *ord*. Med induktiv tilnærming går forskeren fra empiri til teori. Idealet ved en slik tilnærming krever at forskeren møter virkeligheten med et åpent sinn, samler inn all relevant informasjon før det videre blir fundert over og systematiserer (Jacobsen, 2016). En slik tilnærming gjør det aktuelt for meg som forsker å innhente presis data ved bruk av det beskrevne idealet. Det vil være nyttig informasjon som senere kan benyttes for å besvare problemstillingen. Den innsamlede informasjonen vil være karakterisert av at den er relevant og godt reflektert grunnet de ulike stadiene jeg som forsker går igjennom ved den induktive tilnærmingen.

Holisme handler om å undersøke hvordan mennesker fungerer og opptrer i ulike sammenhenger, hvor det å undersøke mennesker i sin naturlige kontekst er fordelaktig. Fokuset på nærheten åpner opp for muligheten til å sette seg inn i andres livssituasjoner ved bruk av empati (Jacobsen, 2016). Nærheten legger til grunn for økt tillit mellom meg og mine forskningsobjekter, noe som ved avstand ikke hadde latt seg gjøre. På bakgrunn av det valgte jeg å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen til mine intervjuobjekter. Det vil være med på å åpne muligheten jeg som forsker har for å kunne avdekke den sosiale virkeligheten i den grad lederne selv fremstiller den grunnet den økte tilliten.

3.2 Intervju som metode

Den anvendte metoden for å innhente informasjon fra mine informanter var gjennom *dybdeintervju* også kjent som *forskningsintervju*. Formålet er å gå i dybden og produsere kunnskap gjennom samtaler (Kvale & Brinkmann, 2015). I følge (Jacobsen, 2016) er det måten man som forsker kan få en virkelig forståelse av sosiale fenomener. Jeg har valgt å benytte meg av dybdeintervjuer til fordel for spørreundersøkelser da det vil gi meg muligheten til å registrere kroppsspråket til mine intervjuobjekter samt at jeg får mer utfyllende svar. En anvendelse av forskningsintervju som metode vil også legge til rette for at jeg som forsker får anledningen til å styre intervjuet ved å ta i bruk innledende spørsmål, oppfølgingsspørsmål og presiserende spørsmål der jeg anser det som nødvendig.

3.3 Styrker og svakheter ved valgt metode

Det vil være både styrker og svakheter knyttet til den anvendte metoden. Den største styrken ved en kvalitativ metode og bruk av dybdeintervju, er muligheten jeg som forsker får til å avdekke den sosiale virkeligheten. Det at jeg befant meg på samme sted som mine intervjuobjekter under datainnsamlingen ga meg anledningen til å kunne benytte meg av oppfølgingsspørsmål i de tilfeller hvor jeg som forsker ønsket oppklaring eller mer informasjon vedrørende respondentene sine svar. En ulempe ved en slik anledning er at det øker risikoen for å ubevist spørre ledende spørsmål. En annen fordel det medbringer er at det minimaliserer faren for misforståelser fordi jeg under intervjuet vil kunne registrere kroppsspråket til mine intervjuobjekter. Sammenlagt vil det være en stor styrke i forhold til valgt metode da det vil kunne påvirke reliabiliteten og validiteten i min oppgave.

Ulempen ved den kvalitative tilnærmingen er at den er tidkrevende, både ved gjennomføring og ved transkribering av intervjuene. En svakhet vil være at mine funn ikke kan ses som tilstrekkelig for generalisering. Grunnen til det er det utilstrekkelig utvalg av intervjuobjekter. Det kan for mange også oppleves som mer pålitelig å ta i bruk noe som kan fremstilles i tabeller og diagram fremfor tekst som er gjeldende i mitt tilfelle. En annen svakhet vil være intervjusituasjonen. Det kan bære preg av utfordringer med språkforståelsen, informantens holdning til meg som forsker samt om atmosfæren ved gjennomføringen kan anses som avslappet eller ansent. De nevnte vil alle være påvirkende faktorer som på en eller annen måte kan ende opp med å prege mine funn.

3.3 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet (pålitelighet) har sin tilknytning til undersøkelsen sin data. De sentrale fokusområdene vil være hvilken data som brukes, hvordan dataen er samlet inn samt hvordan dataen bearbeides. Begrepet reliabilitet i en undersøkelse dreier seg om hvorvidt en måling i en undersøkelse vil gi det samme resultatet dersom det gjentas flere ganger, altså en annen forsker sin mulighet til å kopiere en forskningsprosess (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Lydopptak er den mest komplette formen for registrering og ved nøye transkribering vil det øke reliabiliteten (Jacobsen, 2016). Det er grunnen til at jeg valgte å benytte meg av lydopptak til fordel for notering. Transkriberingen ble gjennomført i nærmest fremtid etter at intervjuene var gjort. Årsaken til det var at jeg ønsket å transkribere intervjuene da de fortsatt var ferskt i minnet. Det la grunnlag for at jeg kunne huske eventuelle følelser og stemninger under intervjuene. Det var også en anledning for meg å forsikre meg om at all den nødvendige informasjonen jeg har samlet inn ble inkludert.

Problemet knyttet til undersøkelsen sin reliabilitet, kan forklares med at den innsamlede dataen ikke er pålitelig. Det kan oppstå tilfeller hvor mine intervjuobjekter misforstår spørsmålet eller velger å svare selv om spørsmålet er uklart. For å eliminere muligheten for slike hendelser har jeg valgt å sende mine informanter en intervjuguide bestående av spørsmålene jeg skulle stille under intervjuet på forhånd. Det var et tiltak slik at mine informanter kunne gjøre seg kjent med spørsmålene og eventuelt informere om uklarheter på et tidlig stadige. Det kan for noen oppleves som ubehagelig å informere om at de ikke skjønner et spørsmål som også er grunnen til hvorfor jeg valgte å sende intervjuguiden på forhånd. Etter at intervjuet var gjennomført og transkriberingen var ferdig, sendte jeg det ferdige resultatet til mine informanter. Dette gjorde jeg for å gi dem muligheten til å tilføye noe de føler de ikke fikk sagt under intervjuet samt gi dem muligheten til å godkjenne intervjusvarene. Et slik tiltak vil øke reliabiliteten i min forskning da jeg vil få det bekreftet fra mine intervjuobjekter at den innsamlede dataen er korrekt. Som forsker vil jeg øke *reliabiliteten* ved å gjengi sitatene fra mine informanter. Det kan også brukes som et element for å belyse sammenhengene (Hjelseth, 2004).

Troverdighet (intern validitet) knyttet til en kvalitativ undersøkelsesmetode baserer seg på i hvilken grad forskeren sine funn samt fremgangsmåte reflekterer formålet med studiet og fremstillingen av virkeligheten. Metodetriangulering i form av å ta utgangspunkt i ulike settinger vil være med på å styrke validitet ved en kvalitativ metode (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). For å styrke validiteten i min undersøkelse valgte jeg å ta i bruk metodetriangulering ved å intervju informanter fra

dagligvarebutikker som opererer under ulike kjeder. To av mine informanter har butikker innenfor NorgesGruppen og har med det de samme overordnede retningslinjene. De to resterende informantene opererte under ulike kjeder. Hensikten var å sørge for at intervjuobjektene sine butikker var av ulik størrelse slik at de har ulikt utgangspunkt for å besvare mine spørsmål. Resultatet av å ta utgangspunkt i ulike settinger vil være en økt troverdighet ved mine funn.

Ved gjennomføring av et dybdeintervju hvor hensikten er å tilegne seg kunnskap basert på hva intervjuobjektene sier, kan det argumenteres for validiteten i den grad mine informanter forteller sannheten. Jeg informerte mine informanter om at intervjuet var anonymt i håp om at det skulle være en faktor som resulterer i ærlige svar. Jeg valgte også å meddele at jeg selv jobber i en dagligvarebutikk for å skape nærhet og økt tillit. Den økte tilliten mener jeg vil resultere i at mine intervjuobjekter oppgir korrekte svar fremfor det å «pynte på sannheten». Bekymringen for å oppleve uærlige svar stammer fra at en informant vil kunne «pynte på sannheten» hvis vedkommende ser at det ved et ærlig svar vil kunne sette bedriften i et dårlig lys.

Ekstern validitet handler om overførbarhet (generalisering). I hvilken grad resultatene fra et forskningsprosjekt kan overføres til liknende fenomener (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Teoretisk generalisering er den kvalitative tilnærmingen sin styrke. Det innebærer avdekking av fenomener og etablering av årsakssammenhenger, altså kausale sammenhenger (Jacobsen, 2016). Som nevnt eksisterer det omtrent 4000 matbutikker i Norge, det tilsier at det er omtrent like mange ledere. Grunnet at min forskning tar utgangspunkt i 4 informanter ser jeg det som en nødvendighet å trekke slutningen om at mine funn derfor ikke bør benyttes til annet en teoretisk generalisering i den form at mine funn mulig ikke gjør seg gjeldene for andre dagligvarebutikker.

3.4 Etisk hensyn

Ulike elementer som konfidensialitet, tillit og respekt bør ligge til grunn ved enhver forskning uavhengig av størrelse og krav. Dette er fordi de nevnte elementene vil kunne prege samspillet mellom forskeren og informantene. *Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH)* nevner de generelle kravene til etikk i samfunnsforskning. Hovedreglene innebærer at en som forsker må ha informert samt fått samtykke fra sine informanter før en forskningsprosess kan igangsettes (Tjora, 2010). Før forskningen begynte spurte jeg alle mine informanter dirkete om samtykke til å gjennomføre intervju. Som forsker skal jeg tilrettelegge for å bevare mine respondenters anonymitet. På

intervjuguiden jeg sendte til informantene før intervjuet, informerte jeg at intervjuet vil være anonymt samt at informasjonen jeg samlet inn ikke skulle offentligjøres utover denne oppgaven. Jeg sørget også for å klargjøre ovenfor mine respondenter at gjennomføringen av intervjuene var frivillig. Da jeg undersøker butikker i nærområdet er jeg fullt klar over at det vil for noen være mulig å finne ut av hvem mine respondenter er ved grundig undersøkning. Dette er noe jeg etter beste evne skal prøve å unngå, men som i små kommuner som Volda kanskje ikke er mulig.

4. PRESENTASJON OG DRØFTING AV FUNN

I denne delen av oppgaven skal jeg fremstille og analysere den innsamlede dataen. Det innebærer at jeg skal skille mellom likheter og ulikheter samt sammenbinde de forskjellige intervjuene som har blitt gjennomført. Med bruk av den innsamlede dataen rettes fokuset på de sentrale elementene som kan besvare problemstilling ved å se det i lys av teorien. Det vil fremlegges sitater fra mine intervjuobjekter underveis i drøftingen. Det gjøres for å belyse sentraliteten i mine funn.

Analysen vil være en personsentrerte analyse som innebærer at det tas utgangspunkt i den enkelte respondenter og at jeg analyserer opplysningene ut ifra denne (Hjelseth, 2004).

Bærekraftig samfunn

«Bærekraft handler om å gjøre de riktige valgene for å bidra til en bærekraftig utvikling»

- (Informant C)

Samtlige informantene nevner at begrepet bærekraft knyttet til egen bedrift innebærer å tenke på miljøet og fremtiden. Fokus på lokalmat er noe som kommer tydelig frem som bærekraftig. Informant A, nevner at de har begynt å ta inn vegetarisk mat. Som nevnt tidligere utgjør kjøtt 21% av det totale utslippet knyttet til matsvinn. Det er også i følge (Jørgensen, 2010) en vesentlig forskjell på mengden vann som trengs for å produsere kjøtt fremfor andre produkter. Et slikt tiltak vil dermed være med på å redusere det økologiske fotavtrykket til bedriften. På den andre siden er vegetarisk mat betraktelig dyrere enn vanlig kjøttprodukter, som kan medføre at informanten vil ha problemer med å selge produktene som igjen vil føre til et økt matsvinn. Informant C og D tydeliggjør viktigheten ved å redusere plastforbruket og utnytte avfallet de får av å drive butikk. Det er tydelig at det er noen felles meninger

blant informantene for hva som faller innunder begrepet bærekraft. Det som skiller seg ut er hvordan informant D trekker frem fokuset på å ta vare på de ansatte. Informanten viser til Års – og bærekrafts rapporten for 2019, hvor det er omtalt at de skal ivareta rettighetene, helsen og sikkerheten til deres ansatte (NorgesGruppen , 2019). (FN-SAMBANDET, 2019) angir at det å skape en bærekraftig utvikling er avhengig av de tre dimensjonene klima og miljø, økonomi og sosiale forhold. Her kommer det tydelig frem at dimensjonen *sosiale forhold* er et fokusområde for informant D.

Et utvalg av lokal og bærekraftig mat i sortimentet vil være en faktor som fremhever i hvilken grad lederne fokuserer på det å være bærekraftig. Felles for alle informantene var at de selv mente at de hadde mange lokale og bærekraftig tilbud i butikken. Begrunnelsen for det å ha lokal og bærekraftig mat var for informant A og C at de ønsker å støtte de lokale bøndene i nærrområde samt å løfte frem de mindre bedriftene. Et slikt ønske kan på sin måte ses på som å ta samfunnsansvar da det er med på å heve den økonomiske veksten i samfunnet. I følge (Einarsen, 2016) vil en leder som arbeider ut ifra *medmenneskelighetsverdier* føle på et ansvar både for arbeidsplassen og for lokalsamfunnet. Dette er noe vi kan se igjen i tanken til informant C når begrunnelsen for lokalmat blir nevnt. (FN-SAMBANDET, 2019) nevner at vi må kontinuerlig arbeide med å ta vare på de ressursene vi har, da de er begrenset. Ved et økt fokus rettet mot norsk lokal og kortreist mat, vil det bidra til å ta vare på de norske ressursene. Det lar seg gjøre om lederne i butikkene prioriterer norske råvarer fremfor importerte når det er sesong. Det vil resultere i at de norske råvarene ikke havner bakerst i køen og går tapt.

Det å handle mat som er lokalt og kortreist vil være et grunnleggende element for å tenke mer bærekraftig og miljøvennlig. I hvilken grad lederne synliggjør de utvalgte varene, vil det være avgjørende om kunder velger det lokale fremfor det importerte. Manglende synliggjøring av slike produkter kan medføre at kundene selv ikke er klar over at butikken har lokale varer å tilby. Informant B ser selv et forbedringspotensial ved synliggjøringen av den lokale maten, mens informant C presiserer at de synliggjør de lokale produktene ved at de blir merket med det norske flagget, samt at de har en egen seksjon bestående av kun norske varer. Grunnen til en slik ordning er fordi de ønsker at det skal være lett for kunder å velge lokal og bærekraftig mat. På den andre siden informerer informant A, at butikkens størrelse er såpass liten at kunden selv vet hvor de lokale og bærekraftig produktene ligger og ser seg derfor ikke nødt til å synliggjøre utover det. Utfordringen knyttet til en slik tankegang vil være et manglende hensyn til nye kunder. Det kan ikke tas for gitt at nye kunder selv vet hvor det ligger lokal mat i butikken. Ved en tydelig synliggjøring ovenfor kundene ville det trolig etter min mening være med på å øke salget for bærekraftig mat.

Virksomheters samfunnsansvar

«Jeg har lokalmat i butikken, tar i bruk lokalarbeidskraft og støtter lokale organisasjoner»

- (Informant A)

I følge (Olsen & Syse, 2013) vil de sentrale elementene for at bedrifter tar samfunnsansvar være fokus på bærekraft, etikk og moral. Det var en felles enighet blant informantene der alle sier de føler på et samfunnsansvar. Informant A, kommenterer at han har blant sine arbeidere flere ansatte med nedsatt funksjonsevne. Dette vil være et tiltak som er med på å sysselsette de som er mer utsatt for å falle utenfor jobbmarkedet i samfunnet. Et slikt samfunnsansvar samsvarer med sentraliteten (NHO, 2003) retter på det å ha mangfold på arbeidsplassen. På samme måte som det samsvarer med uttalelsen til Howard R. Bowen om at frivillig ansvar løser samfunnsproblemer. I praksis så kan det å ta et samfunnsansvar innebære å sette av en del av selskapets overskudd til humanitære eller samfunnsnyttige formål. Informant B forteller at det å gi deler av overskuddet til veldedige formål er ikke noe han har myndighet til, men forteller videre at han vet det er noe butikkjeden gjør. Her kan det diskuteres hvorvidt det finnes andre alternativer for informanten å ta ansvar.

Samfunnsansvar er avhengig av lederens personlige perspektiv og interesser (Olsen & Syse, 2013). Jeg mener at personlige forhold spiller en betydelig rolle i denne sammenheng. I små lokalsamfunn preget av få innbyggere vil samholdet trolig være av større betydning enn i større byer. Eksempelvis vet jeg at sjefen min har et vennskapelig forhold med den lokale slakteren. Når en da tar utgangspunkt i slike personlige forhold, vil det være sannsynlig å anta at lederens personlige interesser vil være å handle fra den lokale slakteren fremfor andre større slaktere. Dette kan ses i sammenheng med hva som vektlegges ved medmenneskelighetsverdier som i følge (Einarsen, 2016) er respekt og gode relasjoner med leverandører og kunder.

Ved spørsmål om samfunnsansvar nevner informant D, at det ikke føles bra når de kjøper mer mat enn de klarer å selge, men at de tar ansvar ved å ha gode rutiner i butikken som fokus på bestilling og riktig håndtering av varer. Informant C trekker frem ulike systemer og ordninger de har for å redusere matsvinnet. På bakgrunn av de gitte svarene kan det tenkes at utvalgte informanter knytter samfunnsansvar utelukkende opp mot matsvinn. Spørsmålet blir da på hvilken måte det å ha gode rutiner og systemer resulterer i ansvar? På den ene siden vil gode rutiner antagelig være grunnen til det

lave matsvinnet som informant D nevner hvor de har klart å redusere matsvinnet med 24%. På den andre siden kan en argumentere for at det ikke er et tilstrekkelig tiltak for å ta samfunnsansvar, da et økt matsvinn ikke vil prege lokalsamfunnet i den grad det selv preger butikken. Med det mener jeg at en leder som tar ansvar ved å støtte lokale slaktere er en større deltaker for lokalsamfunnet fremfor en som utelukkende fokuserer på bedriften sine rutiner og ordninger.

«Om du innretter deg bærekraftig så vil du tjene mer penger»

- (Informant D)

Miljøeffektivitet for norske dagligvarebutikker vil som nevnt være å utvikle en strategi som sørger for at miljøbelastningen blir redusert uten at det skal gå på bekostningen av det økonomiske. Alle informantene har på dette tidspunktet informert meg på hver sin måte at de har ulike rutiner og ordninger i deres bedrift knyttet til det å redusere matsvinn. I intervjuet ble det spurt om hva grunnen til at slike rutiner og ordninger eksisterer var. Formålet var å kartlegge om det var på bakgrunn av det økonomiske eller moralske at de ønsker å redusere matsvinnet. Informant A, sier at han som eier av butikken naturligvis må fokusere på det økonomiske, men at konsekvensen av å kaste mat blir vurdert.

(Einarsen, 2016) sier at etikk og moral handler om hva som er rett og galt i en gitt situasjon, men at ulike mennesker vektlegger ulike verdier. Felles for to av informantene er at de påpeker at den moralske delen av å drive butikk har steget ytterligere de siste årene. Hvor det tidligere var mer fokus på økonomi og i liten grad det moralske, så har det med årene blitt et gradvis større fokus i favør av det moralske. Dette er noe som en også kan se igjen da informant D informerer at de så tidlig som tilbake i 2015 kastet all dårlig mat i butikken på bakgrunn av et prinsipp de hadde i butikken. At kunder ikke skulle finne utgåtte varer i butikken. Videre påpeker informanten at en bærekraftig innretning vil resultere i økonomiske gevinster, hvor de nå opererer på en slik måte at de kan selge sitt eget svinn. Sett fra et økonomisk perspektiv vil det å selge matsvinnet være en faktor som resulterer i et redusert matsvinn samt et redusert økonomisk tap. Sett fra en annen innsynsvinkel vil en slik påstand være vanskelig å forsvare så sant det gjelder lokal og bærekraftig mat og ikke kun matsvinn. I følge (Iversen, 2015) kan ingrediensene på en middagstallerken ha reist 40 000 kilometer som tilsvarer en hel runde rundt jordkloden. Så i flere tilfeller slik som med fiskenæringen i Norge er det tydelig at det ikke alltid lønner seg økonomisk å innrette seg bærekraftig. Den mørke sannheten om antall kilometer maten har reist før den havner på middagstallerken, er et godt argument for å ha lokal og kortreist mat da det vil være en måte å tenke bærekraftig.

Ledelse og etikk

«Vi har samme mål som FN og snakker mye om svinn i butikken»

- (Informant D)

(Norsk tidsskrift for ernæring , 2019) viser til bransjeavtalen som plikter alle innenfor matbransjen til å halvere matsvinnet innen 2030. Felles for informant C og D er at de har sammen mål som FN. Informant C påpeker også at de har et budsjett på hva de kan ha i svinn i løpet av et år, noe de jobber hardt med å ligge under. Et spesifikt mål vil være motiverende for de ansatte og det kan øke innsatsen deres for å nå målet. Hvorvidt det å sette mål kun er positivt vil være basert på om målene er realistiske. I de tilfeller hvor målene ikke er realistiske vil sannsynligheten for å nå dem reduseres og målet i seg selv vil fungere mot sin hensikt. Informant A og B konkretiserer at de ikke har noen interne mål ved å redusere matsvinn, men legger frem at de heller velger å arbeide kontinuerlig med å redusere matsvinn. En slik måte å arbeide på kan kritiseres da det å redusere matsvinn uten å ha spesifikke mål og oppfølging kan være vanskelig å gjennomføre da det ikke vil være noen mulighet for å dokumentere resultater.

(Berg, 2017) forklarer at man som leder vil en kunne handle på bakgrunn av ulike ledelseslogikker. *Kunnskapslogikk* bygger på erfaring og kunnskap og *holdningslogikk* på verdier og normer. De to nevnte logikkene mener jeg egner seg best for lederen i arbeid med å håndtere matsvinn samt endre tankegangen til sine medarbeidere. Felles for alle informantene er at deres ansatte er nødt til å gjennomføre obligatoriske kurs om matsvinn. Informant D informerer om at de ansatte får praktisk opplæring for hvordan de skal håndtere og redusere matsvinn. Ved holdningslogikk vil det være karakteriserende at lederen sørger for at medarbeideren ikke er i tvil om hva som skal gjøres og forventes (Berg, 2017). Det å tydeliggjøre oppgavebeskrivelsen og gjennomføringsprosessen vil være et betydningsfullt element da det gjør de ansatte klar over hvilket nivå de må prestere på. Om lederen har strenge krav på hva som forventes må de ansatte jobbe strukturert for å nå forventningene. Det vil på en måte være positivt, men på en annen måte kan høye krav være demotiverende i den grad at de føler de er unødvendige og derfor velger å slurve for å få gjennomført oppgaven. I de tilfeller vil lederen sin evne til å informere de ansatte om matsvinn og konsekvensen det medføre være avgjørende. Det er viktig at de ansatte forstår alvoret og konsekvensene av matsvinn og velger derfor å gjennomføre de ulike oppgavene på en korrekt måte fremfor å slurve. En god opplæring vedrørende matsvinn vil være avgjørende. Det er noe vi ser igjen da informant D tydeliggjør den kausale sammenhengen mellom

uerfarne ansatte og et økt matsvinn. Det er ved bruk av holdningslogikk at (Berg, 2017) trekker frem lederens arbeid med å påvirke sine medarbeidere gjennom holdninger.

Matsvinn

*«Vi har datovarsel integrert i våre system samt rutiner og ordninger slik at vi kan være føre var»
- (Informant C)*

Gjennom problemstillingen var hensikten å få en oversikt over hvilke tiltak ledere i dagligvarebutikker gjør for å redusere matsvinnet. I intervjuet ble det derfor spurt om lederen hadde noen tiltak for å forhindre at mat blir dårlig. Felles for alle informantene var gjennomføring av temperaturmålinger og fokus på at matvarene oppbevares etter tilpasset behov. Det kom tydelig frem at informantene fokuserte i større grad på de tiltak de kunne gjøre for å forhindre at mat ble dårlig, fremfor det å fokusere på tiltak de kan gjøre med dårlig mat. En slik tilnærming er positivt da den fremhever betydningen av det å håndtere en situasjon før det blir konsekvenser.

Forsinket høsting grunnet værforhold eller uforsiktig håndtering under lasting og levering er som nevnt noe butikkene ikke kan stå ansvarlig for. Derimot vil det være sentralt for butikken å håndtere konsekvensen av det på best mulig måte. Informant A nevner at de henger opp plakater for å inspirere sine kunder. Informanten viser til overmodne bananer som et eksempel hvor plakaten viser til at bananene kan brukes til å lage smoothie eller bananbrød. Det er et godt eksempel på hvordan lederen kan gjøre det beste ut av en situasjon som lederen selv ikke er ansvarlig for, som å få levert overmodne bananer. Et utvalg av informantene nevner også at de dekker til frukt og grønt og at de har riktig bestilling som et fokusområde for å redusere matsvinn. Informant D nevner at de har også samarbeid med Anticimex og Næringstilsynet som jevnlig besøker butikken for å passe på at butikken opererer under korrekte forhold.

«Tidligere hadde vi en garanti på at du ikke skulle finn utgåtte varer i butikken, da kastet vi mat. Nå priser vi de ned».
- (Informant D)

Innledningsvis i oppgaven nevner jeg at matsvinn står for omtrent 8% av de totale menneskeskapte utslippene i verden, sammenlignet med all luftfart som utgjør omtrent 2%. Nedprising av varer som nærmer seg utløpsdatoen er det tiltaket som bidrar mest til å redusere matsvinnet (NorgesGruppen , 2019). Alle informantene nevner at de gjennomfører nedprising på varer med kort holdbarhet, men presiserer at det er kun varer som ikke er helseskadelig som blir nedpriset. Informant D nevner at de ved bruk av nedprising samt andre tiltak har redusert matsvinn med hele 24%. Positivt for informant A og B er muligheten de har til å ta i bruk varer med kort holdbarhet på kjøkkenet da de har varmeskap og ferskvaredisk.

Dagsferske brød og bakervarer er blant matvarene det blir kastet mest av. Tre av fire informanter nevner at de aldri kaster brød, men sender det tilbake til bakeren, slik at bønder kan bruke det som dyrefor. På bakgrunn av de uttalelsene kan det virke som om disse informantene eliminerer det umoralske ved å kaste mat knyttet til det at brødene blir brukt som dyrefor. Ved en henvisning til (Matvett, u.d.) sin definisjon av matsvinn som innebærer at *«alle nyttbare deler av mat produsert for mennesker, men som enten kastes eller tas ut av matkjeden til andre formål enn menneskeføde, fra tidspunktet når dyr og planter er slaktet eller høstet»* kan en tydelig se at mat som blir brukt til dyrefor også faller innunder kategorien matsvinn. Grunnet jeg ikke vet om mine informanter er klar over det, kan jeg ikke ta stilling til om det er noe de selv anser som korrekt eller velger å tro. Uansett vil det være et mer effektivt tiltak hvis man priser ned brødene til dagen etter. En slik ordning gjør seg ikke gjeldende for informant D da de ikke steker brød selv i butikken. Informant C informerer at de priser ned alle gårsdagens brød som de steker selv til 15 kroner dagen etter og at de har opplevd et betydelig kutt i matsvinn ved brød.

Ved spørsmål om noen av informantene hadde noen eksterne avtaler med virksomheter som eksempelvis «too good to go» var det likt for alle at det var noe de ikke hadde per dags dato. For informant B var grunnen til det at han selv ikke kunne foreta slike bestemmelser, hvor informant A begrunnet det med at de priser ned varer og derfor ikke hadde behov for eksterne avtaler med andre virksomheter.

«Hver morgen går vi over bestillinger og korrigerer det som er nødvendig»

- (Informant C)

(Matsentralen,) viser til at sesongvarer og kundeflyt er blant ulike faktorer som fører til et økt matsvinn. Ved kundeflyt vil en bygd som Volda bære preg av manglende kunder i større ferier som sommerferien da studenter for noen av butikkene utgjør en stor andel av de totale kundene. For lederne i dagligvarebutikkene vil det å korrigere mengde og antall varer i sortimentet være et tiltak som vil redusere matsvinn. I alle butikker sine sortiment vil det være et skille mellom varer som de er pliktet til å ha og varer som de selv velger å ha. Felles for alle informantene er at de har anledningen til å fjerne frivillige varer. Informant C viser til at de jevnlig bygger om butikker og dermed ser over de frivillige varene og ser på salget og etterspørselen hvor de ut ifra det tar en avgjørelse på å beholde varen eller ikke.

Flere av informantene opplyser om den manglende sjansen til å kunne bestille et spesifikt antall varer. Problemet er knyttet til at det ofte ikke er mulig å bestille et fåtall, men at mange varer ofte kommer i pakninger på 5 eller 10. Informant D trekker frem at butikken har et godt samarbeid med andre butikker i nærheten, hvor de selv vurderer å løse problemet ved å bestille varen i én butikk for å så dele varene mellom butikkene. Dette er et forslag de ønsker å gjennomføre på bakgrunn av at de med det kan beholde de frivillige varene i butikken samtidig som de unngår svinn.

5. KONKLUSJON

Som nevnt ble det i 2018 kastet Norge 390 000 tonn mat. På bakgrunn av de besvarelsene jeg har fått kan jeg konkludere med at ledere i dagligvarebutikkens gjennomfører ulike tiltak for å redusere matsvinn. Lederne har forskjellige fokusområder når det gjelder reduksjonen av matsvinn. Dette kan forklares da lederne vektlegger ulike verdier og arbeider på bakgrunn av ulike ledelseslogikker. Det mest fremtredende tiltaket mine informanter gjennomfører er nedprising av matvarer, som kjent også er det mest effektive tiltaket for å redusere matsvinn. Ut ifra det, trekkes slutningen om at alle mine informanter gjør det minimale en virksomhet innenfor matbransjen kan og bør gjøre. Noen av informantene velger også å gjennomføre andre tiltak utover dette.

Det vil være flere stadier på veien mot matsvinn. Det kan ses på som en helhetlig prosess. Det er alle rutinene og tiltakene som skjer i tidsrommet fra bestilling til et eventuelt salg. Mine informanter trekker frem at det er viktig å være oppmerksom på riktige bestillinger og eventuelt korrigeringer. Håndtering av varer og eventuelle tilpasninger for varen, temperaturmålinger, varerullinger samt datosjekk. Det som understreker mine informanters ønske om å redusere matsvinn er hvordan de fremhever det å være *føre var*. Dette kommer til syne da lederne belyser de tiltakene de gjør for å unngå matsvinn, fremfor de tiltakene de gjør for å håndtere konsekvensene. Det er med på å presisere fokuset lederne har på bærekraft på den måten at de ønsker å ta vare på de ressursene vi har.

Det kommer tydelig frem at mine informanter har fokus på bærekraft og en bærekraftig utvikling. Det som skiller seg ut er hva mine informanter selv legger i begrepet og deretter fokuserer på. Hvor den ene informanten trekker frem fokus på vegetarmat, trekker andre frem viktigheten i det å resirkulere. En kan si det på en slik måte at alle de individuelle besvarelsene sammenlagt dekker et helhetlig fokus på bærekraft. Det er tydelig at lederne i dagligvarebutikker velger å ta bærekraftig valg. De fokuserer på bærekraft på ulike måter, noen ledere i større grad enn andre. Når det er sagt vil jeg nevne at muligheten for et økt fokus på bærekraft kan ses på som aktuelt for noen av informantene. Ut ifra besvarelsene fokuserer lederne mer på hva som er bærekraftig nå fremfor hva som kan gjøres for å legge til rette for en bærekraftig fremtid.

Den avsluttende konklusjonen vil med det være at ledere i dagligvarebutikker har mange og ulike tiltak de gjennomfører for å redusere matsvinnet, hvor tiltakene har vært bidragende for å redusere matsvinnet. Vektleggingen på bærekraftig og en bærekraftig utvikling er individuell, men felles er at begrepet er kjent og på ulike måter blir omtalt og praktisert i butikk.

6. KRITIKK OG VEIEN VIDERE

På dette tidspunktet har jeg sett gjennom hele oppgaven en siste gang. Jeg har sett over forskningsmetoden og fremgangsmåten for å finne eventuelle svakheter knyttet til de valgene jeg har tatt. Dette er den første store oppgaven jeg har skrevet hvor jeg har gjennomført intervju med informanter og det vil naturligvis oppstå tilfeller hvor jeg i ettertid ser hva jeg kunne ha gjort annerledes og ikke minst bedre.

Intervju

Selv om jeg følte at mine forskningsspørsmål var utformet på en god måte noe en av informantene også påpekte, merket jeg underveis i intervjuene at de var noe vanskelig å gjennomføre. Dette er noe jeg tar med meg videre som lærdom, og som trolig vil resultere i bedre oppgaver ved senere tidspunkt. Det var underveis i drøftingen jeg oppdaget at jeg vet ulike spørsmål skulle ønske jeg hadde tatt i bruk flere oppfølgingsspørsmål og konkretiserende spørsmål. Det var ikke en betydelig faktor som hemmer oppgaven, men som kunne vært et pluss. I ettertid ser jeg også muligheten for å utvide antall informanter ved å ta i bruk en detaljert spørreundersøkelse med åpne svarfelt som et supplement til dybdeintervju. Det ville medført at jeg hadde hatt et større utvalg respondenter og det å generalisere mine funn ville vært mer aktuelt. Validiteten og reliabiliteten ville også økt ved et økt antall respondenter.

Litteratur

Jeg ser meg også nødt til å påpeke at det var noe problematisk å finne teori om det valgte temaet andre steder enn på nett. Det var minimalt med teori i bøkene dog jeg brukte den teorien jeg fant. Manglende teori i bøker resulterte for min del i et økt fokus på å finne kilder som var både troverdig og pålitelig.

Videre

Gjennom det ene intervjuet ble det trukket frem et tiltak BAMA gjør for å redusere plastbruken. I bacheloroppgave min har jeg undersøkt hvilke tiltak ledere i dagligvarebutikker gjør for å redusere matsvinn. Videre ville det vært interessant å ta for seg et annet ledd i matbransjen og sett hvilke tiltak de gjennomfører for et redusert matsvinn og økt fokus på bærekraft. På den måten vil en gradvis få oversikt over alle tiltak som blir gjennomført innenfor matbransjen som kan resulterer i at vi når FN sitt mål om et redusert matsvinn innen 2030.

Bibliografi

- Berg, M. E. (2017). *Ledelse, verktøy og virkemidler* (3. utg.). 0105, Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bowen, Howard R. (). Hentet fra Department of Economics:
<https://economics.illinois.edu/spotlight/historical-faculty/bowen-howard-r>
- Einarsen, S. (2016). *Den dyktige medarbeider* . Oslo: Fagbokforlaget .
- European Commission. (). *Reducing emissions from aviation* . Hentet fra
https://ec.europa.eu/clima/policies/transport/aviation_en
- Fiskerinæringen i Norge. (2020). Hentet fra Industribehov : <http://industribehov.no/fiskerinaeringen-i-norge/>
- FN - Sambandet . (2020, Januar 28). *FNs bærekraftsmål* . Hentet fra FN: <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>
- FN-SAMBANDET. (2019, 01 15). *FN-SAMBANDET*. Hentet fra Bærekraftig utvikling:
<https://www.fn.no/Tema/Fattigdom/Baerekraftig-utvikling>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (). *Food wastage footprint & Climate Change*. Hentet fra <http://www.fao.org/3/a-bb144e.pdf>.
- Hjelseth, A. (2004). *Samfunnsvitenskapelig metode* . Oslo: NKS Fjernundervisning .
- Iversen, N. M. (2015). *Norsk matvaner*. Berger: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Jørgensen, S. I. (2010). *Globale utfordringer* . Kristiansand : Høyskoleforlaget .
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* . Oslo: Gyldendal.
- MatPrat. (2019, November 4). *4 grunner til at matsvinn er et miljø - og klimaproblem*. Hentet fra MatPrat: <https://www.matprat.no/artikler/matsvinn/4-grunner-til-at-matsvinn-er-et-miljo-og-klimaproblem/>
- Matsentralen. (,). *Matsvinn*. Hentet fra Matsentralen: <https://www.matsentralen.no/matsvinn>
- Matvett. (u.d.). *Om matsvinn*. Hentet fra Matvett: <https://www.matvett.no/bransje/om-matsvinn>
- Medier og Ledelse AS. (2019). *Dagligvarehandelen* . Hentet fra Dagligvarefasiten 2019 :
https://dagligvarehandelen.no/sites/handelsbladet.no/files/dagligvarefasiten_2019.31.pdf
- NHO. (2003). *Bedriftenes samfunnsansvar*. Oslo: Næringslivets hovedorganisasjon.
- Norges forskningsråd. (2003). *Bærekraftig produksjon og forbruk*. Oslo: Norges forskningsråd.
- NorgesGruppen . (2019). *NorgesGruppens års- og bærekraftsrapport 2019*. NorgesGruppen ASA.
- Norsk tidsskrift for ernæring . (2019, Juni 18). *Matsvinn i Norge - Hvem* . Hentet fra Ntfe:
<https://www.ntfe.no/i/2019/2/tfe-2019-02b-1395>
- Olsen, J. B., & Syse, H. (2013). *Næringslivsetikk og samfunnsansvar* . Bergen: Fagbokforlaget .
- Opplysningskontoret for egg og kjøtt. (2019, November 4). *4 grunner til at matsvinn er et miljø - og klimaproblem* . Hentet fra Matprat : <https://www.matprat.no/artikler/matsvinn/4-grunner-til-at-matsvinn-er-et-miljo-og-klimaproblem/>
- Statistisk sentralbyrå . (2019, November 1). *Utslipp til luft*. Hentet fra <https://www.ssb.no/klimagassn>
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* . Oslo: Gyldendal.
- Too good to go . (u.d.). *Gi overskuddsmaten din verdi og gjør bedriften din mer bærekraftig*. Hentet fra toogoodtogo.no: <https://toogoodtogo.no/no>
- Trageton, S. (2018, Mars 2). *Økologisk fotavtrykk*. Hentet fra NDLA:
<https://ndla.no/nb/subjects/subject:21/topic:1:182640/topic:1:183937/resource:1:177943>

Vedlegg: Spørsmål til intervju

- Hva legger du i ordet bærekraftig utvikling?
- En kan se at det blir et større fokus på at mat som selges i matvarebutikker er lokalt, organisk og bærekraftig. Vil du som leder si dere har et godt utvalg av lokal og bærekraftig mat? I så fall, i hvilken grad synliggjør dere disse produktene for kundene?
- Angående spørsmålet over, føler du som leder på et samfunnsansvar? I så fall på hvilken måte, og hvordan tar du/dere ansvar?
- Hva vil du si er grunnen til at dere har de ulike rutinen og ordningen som dere har? Er det basert på økonomiske vurderinger da matsvinn er en årsak til tapte penger eller er det ut ifra andre grunnlag? Med andre ord er rutinen på plass grunnet at det er økonomisk lønnsomt eller fordi det oppleves som umoralsk å kaste mye mat?
- På et overordnet og globalt plan henvises FN's bærekrafts mål at en må halvere andelen matsvinn per innbygger på en verdensbasis innen 2030. Har butikken deres noen interne mål knyttet til reduksjonen av matsvinn og fokus på bærekraft for å følge FN's mål?
- Har du som leder informert dine ansatte om matsvinn, eventuelt har dere noen obligatoriske kurs? I så fall, hva inneholder dette kurset og hvordan blir det gjennomført?
- Har din butikk noen rutiner for å forhindre at mat blir dårlig? Eksempelvis ved å dekke til frukt og grønt, sette frukt og grønt på kjøll over natten, temperaturmåling, datosjekk osv. Eventuelt hvor ofte gjennomføres disse rutineene?
- Reduserer dere prisen på varer med dårlig holdbarhet, eventuelt hvor lenge før og har butikken opplevd resultater (mindre matsvinn) av det?
- Hvilke ordninger er gjeldene for deres butikk med tanke på brød og andre dagsferske matvarer? Har dere eventuelt noen retningslinjer dere må forholde dere til eller følger dere særegne retningslinjer? (Selge gårsdagens brød til redusert pris)
- Har dere eksterne avtaler med noen virksomheter som for eksempel «to good to go» eller annet hvor mat kan bli levert?
- Korrigerer dere bestillinger eventuelt fjerner frivillige varer dersom dere opplever en nedgang i etterspørsel?