

# Fortællinger fra Frontlinjen

*En narrativ og eksplorativ tilgang til at forstå SMV'ernes oplevelse af presset for bæredygtig omstilling*

Helle Wagner Holm  
Jens Demandt Mouritsen

Zealand – Sjællands Erhvervsakademi, 2025



## Indholdsfortegnelse

<b>Fortællinger fra Frontlinjen – en introduktion</b> .....	3
Hvorfra vi fortæller – vores faglige og personlige udgangspunkt .....	3
Det begyndte med en undren .....	4
At lytte til fortællinger – og tage dem alvorligt .....	5
<b>Fortællinger OM SMV’erne – en historie i historien</b> .....	6
De vil gerne – men kan ikke .....	6
SMV’erne er Ikke modstandere – men medspillere, der har brug for hjælp .....	7
Når forskellighed viskes ud i forståelsens navn .....	8
Både løsning og udfordring – SMV’erne som paradoks .....	9
De fortæller om SMV’erne – og ender med at fortælle om sig selv .....	10
Ud af fortællingen – og tilbage til vores blik .....	11
<b>Fortællinger FRA SMV’erne</b> .....	11
“Det er derfor, vi findes”: Den værdidrevne pioner .....	12
Den værdidrevne pioner i undersøgelsens materiale .....	13
“Vi gør det ordentligt – fordi vi skal”: Den pligttopfyldende professionelle .....	14
Den pligttopfyldende professionelle i undersøgelsens materiale .....	15
“Vi gør lidt, hvor vi kan”: Den pragmatiske forvalter .....	15
Den pragmatiske forvalter i undersøgelsens materiale .....	16
“Vi vil gerne – men der er ikke plads til det”: Den afgrænsede idealist .....	17
Den afgrænsede idealist i undersøgelsens materiale .....	17
“Det er ikke relevant her”: Den defensive observatør .....	18
Den defensive observatør i undersøgelsens materiale .....	19
“Vi gør noget – vi snakker bare ikke om det”: Den uformelle praktiker .....	20
Den uformelle praktiker i undersøgelsens materiale .....	20
Videre fra idealtyperne .....	21
<b>Når fortællinger mødes: Et blik ind i spændingsfelterne</b> .....	22
Hjælpsomhed kontra autonomi .....	22
Strategi kontra improvisation .....	22
Konsensusfortælling kontra konfliktfyldt praksis .....	23
Bæredygtighed som etik kontra bæredygtighed som compliance .....	23
Refleksiv evaluering: Hvad vi lærte – og hvad vi stadig undrer os over .....	23
<b>Fortællinger fra Frontlinjen – en invitation</b> .....	24
<b>Præsentation af empiri og kilder</b> .....	25

## Fortællinger fra Frontlinjen – en introduktion

---

Denne artikel er tænkt som en invitation ind i en samtale om den bæredygtige omstilling for SMV'er. Det er en samtale vi, Helle Wagner Holm og Jens Demandt Mouritsen har været i gang med siden 2019. Den har ikke altid været lineær. Den har været fragmenteret, og den har været afbrudt og genstartet utallige gange.

Vi er begge lektorer ved Zealand – Sjællands Erhvervsakademi, og arbejder derfor til daglig med undervisning på AP og Bachelorniveau, og vores fokus som institution er primært erhvervsrettet, snarere end primært akademisk.

At invitere nogen ind i en samtale, der har udviklet sig over 6 år, er svært. Den tavse viden og de grundlæggende antagelser i samtalen er diskuteret bogstaveligt talt hundredvis af gange. Det gør det svært for en ny deltager i samtalen at føle sig velkommen uden at kende historien bag.

Vi har derfor valgt at lade denne artikel være historien om os og vores rejse ind i feltet om bæredygtighed og SMV'er, der ligger vores professionelle hjerte nært.

Titlen: "Fortællinger fra frontlinjen" opstod i mødet med SMV'erne der til daglig skal navigere i svære beslutninger, dilemmaer og en evigt omskiftelig virkelighed. De opererer med konstant risiko for økonomisk ruin, forventninger til at gøre en forskel for den bæredygtige omstilling og risikoen for bøder eller sanktioner hvis de træder ved siden af.

De er med andre ord helt ude på frontlinjen i den bæredygtige omstilling, mens vi som forskere, konsulenter og erhvervsstøtteorganisationer bedre kan sammenlignes med stabsfunktionerne bag frontlinjen. Vores arbejde er vigtigt og i bedste tilfælde bidrager vi positivt til indsatsen på frontlinjen. Men den luksus det er at fokusere på bæredygtig omstilling på distancen, uden direkte risiko og uden konstant støj fra andre driftsmæssige hensyn giver os måske et andet perspektiv end SMV'ernes.

Denne historie handler om vores besøg ude på frontlinjen af den bæredygtige omstilling, og er vores forsøg på at bringe nogle af de historier vi mødte tilbage til os i stabsfunktionerne, så vi husker at alle vores gode intentioner og indsatser også skal kunne bruges af dem, der står i det til dagligt. Vi kommer ikke med en hel og generaliserbar sandhed om alle SMV'er, men enkelte nedslag, der forhåbentlig kan bidrage til samtale.

### Hvorfra vi fortæller – vores faglige og personlige udgangspunkt

Det hele begyndte med en lidt kæk bemærkning.

Ved et sommerarrangement for Zealand i 2019 blev vi – uden helt at vide hvordan – placeret midt i en ambition om at "gøre noget ved bæredygtighed i uddannelserne". Én af os sagde, at det da ikke kunne være så svært. Det blev taget som en opfordring til handling. "Så start i morgen," lød svaret. Og det gjorde vi. I hvert fald i tankerne.

Vores daglige arbejde udspiller sig mellem uddannelse, erhvervsliv og regional udvikling. Vi er forpligtet på at levere kvalificerede dimittender til arbejdsmarkedet – og samtidig forventes vi at være en slags forlænget arm ind i virksomhedernes udvikling.

Erhvervsakademiernes rolle som videninstitutioner er relativt ny, i hvert tilfælde i forhold til universiteternes århundredelange akademiske forskningstraditioner. Det betyder også, at vores erhvervsforskningstraditioner stadig er under forhandling, og at vi skal finde vores institutionelle ben imellem den akademiske verden og erhvervslivets praksis.

Det betyder også at vores rolle som forskere på et erhvervsakademi ikke udspringer af en lang tradition, men mere er defineret af, hvad den ikke er. Vi er ikke universitetsforskere og vores ærinde er ikke teoriudvikling. Men vi er heller ikke praktikere, og vores ærinde er ikke at tilbyde hjælp med den daglige drift.

Vores rolle bliver derfor at undersøge og udfordre erhvervslivets praksis, for at kunne bidrage tilbage til den. Til det kan vi bringe universiteternes akademiske grundforskning i spil som metodiske værktøjer, blik og perspektiver. Den rolle påtager vi os med både faglighed og engagement, men også – som vi siden har erkendt – med nogle uerkendte blinde pletter.

Da vi tog hul på vores første bæredygtighedsundervisning, udviklede vi valgfag og læringsforløb med fokus på bæredygtighed, strategi, marketing og forbrugeradfærd. Det gjorde vi ud fra en bestemt logik: at SMV'erne var bagud, og at løsningen var at tilføre dem viden, modeller og værktøjer. Dermed reproducerede vi en logik vi selv mødte i erhvervspolitiske rapporter og i samtaler med erhvervsfremmeaktører, konsulenter og brancheorganisationer: SMV'erne ved ikke, hvad der rammer dem, og de har ikke viden og kompetencer til at håndtere det.

Vi havde ikke det store empiriske grundlag for at udfordre det. Tværtimod var vi drevet af en faglig usikkerhed: Vi ville gøre det rigtige, men vidste ikke nok. Vi vidste kort sagt ikke nok til at vide hvad det var for et spørgsmål vi ville svare på, og tog udgangspunkt i ét enkelt perspektiv på den komplekse virkelighed omkring bæredygtig omstilling.

I undervisningen blev det til en pædagogisk fortælling om, hvordan bæredygtighed skulle håndteres i virksomheden – og hvordan vores studerende kunne være med til at løfte SMV'erne. At denne logik havde både normative og epistemologiske konsekvenser, var vi mindre bevidste om i jagten på at forstå mere og mere af et nyt og svært felt.

Først senere begyndte det hele at skride en smule. Først i små rystelser – i møder med virksomheder, der ikke passede ind i vores forestilling. Så i større erkendelser: At den logik, vi havde abonneret på, kun var én blandt mange.

Men mere om det i et senere afsnit.

## Det begyndte med en undren

Efterhånden som vi arbejdede med undervisning i bæredygtighed, begyndte spørgsmålene at presse sig på. Ikke dem, vi stillede til de studerende – men dem, der dukkede op, når vi forlod undervisningslokalet og talte videre i telefonen på vej hjem i bilen, fordi dagens emner var svære at slippe. Hvad vil det egentlig sige at arbejde med bæredygtig omstilling, når man er en mindre virksomhed? Hvad gør man, når budgettet er stramt, kunderne er ligeglade, og tid er en knap ressource? Hvordan føles det at blive beskrevet som "en der halter bagud", når man i virkeligheden balancerer et familieliv, en forretning og en fremtid? Hvad er det egentlig vi som samfund kræver af SMV'erne i forhold til den bæredygtige omstilling?

Det var altså ikke store metodiske overvejelser, der startede det hele. Snarere en række små uroligheder, som samlede sig til en fælles fornemmelse af, at noget manglede i det billede, vi havde videreformidlet. Ikke fordi det var forkert – men fordi det var for entydigt. Vi manglede nuancerne, tvivlen, stemmerne. Vi manglede virksomhederne selv.

Derfor begyndte vi at samle på spørgsmål, mere end svar. Vi vendte blikket væk fra rapporter og aggregeret viden og i retning af praksis: Hvad sker der, når bæredygtighed ikke kvantificeres? Når det bliver til noget, man forhandler, nedprioriterer, kæmper med eller slet og ret forsøger at forstå?

Det blev tydeligt for os, at vi ikke ville måle eller evaluere – vi ville lytte.

Projektet opstod altså ikke som et klassisk kvantitativt forskningsdesign med hypoteser og målepunkter, men som en intention om at tage virksomheders egne fortællinger alvorligt. Vi ville nærme os deres virkelighed uden

at forsøge at korrigere den. Målet var at forstå, hvordan bæredygtig omstilling bliver til – eller ikke bliver til – i de fortællinger, de lever i og med.

Det blev også en måde at lære på. Ikke mindst om os selv. For i forsøget på at forstå SMV'erne begyndte vi samtidig at se på, hvordan vores egne forestillinger var blevet til. Vi gik i gang med projektet for at blive klogere på dem. Det viste sig, at vi først måtte blive klogere på os selv.

Dette blev vores udgangspunkt: At skabe et rum for fortællinger, i stedet for domme. At tage stemmer alvorligt, ikke kun tal. At følge de spor, virksomhederne selv lagde ud. Og i stedet for at spørge: "Hvor langt er I nået?", spørge: *Hvordan oplever I presset for bæredygtig omstilling i jeres SMV?*

## At lytte til fortællinger – og tage dem alvorligt

### Hvordan oplever SMV'erne presset for bæredygtig omstilling?

Det var det spørgsmål, vi formulerede. Ikke for at vurdere, hvor langt virksomhederne er i forhold til specifikke målepunkter, men for at forstå, hvordan de selv oplever, fortolker og forhandler de krav og vilkår, de står i. Det kaldte på en metode, hvor vores egne begreber og forståelsesrammer ikke kom først – og derfor valgte vi en induktiv og eksplorativ tilgang.

Denne tilgang forudsatte, at vi gjorde vores egen forforståelse tydelig. Vi vidste, at vi som undervisere på et erhvervsakademi bærer en bestemt position med os – forankret i rollen som brobyggere mellem uddannelse og erhvervsliv. Vores blik på virksomhederne var formet af denne rolle: Vi så dem som aktører, der handler på pres og skal sikre økonomisk bæredygtighed, før de kan engagere sig i bredere sociale og miljømæssige hensyn. Vi forstår derfor bæredygtighed som et vilkår, ikke et ideal – og SMV'erne som økonomisk bundne, snarere end politisk motiverede aktører.

For at kunne lytte til virksomhedernes egne processer for meningskabelse, valgte vi at anvende en narrativ tilgang til interviewanalysen. Vi gennemførte semistrukturerede interviews med 11 SMV'er i Roskilde og omegn, med bevidst variation i branche, størrelse og grad af bæredygtighedsprofil. Vores fokus var ikke på repræsentativitet og generaliserbarhed, men på at åbne for forskellige måder at fortælle om – og leve i – bæredygtig omstilling.

Den narrative tilgang gav os mulighed for at undersøge, hvordan vores informanter beskriver og organiserer deres erfaringer: Hvordan begivenheder kædes sammen, hvordan der skabes brud og vendepunkter, og hvordan aktører – både virksomheder, kunder, myndigheder og medarbejdere – placeres i fortællingen. Vi lyttede efter form, struktur og rytme i fortællingerne – og efter det, der ikke blev sagt: hvor bæredygtighed udeblev, blev bagatelliseret, eller behandlet som uvedkommende.

Samtidig analyserede vi en række erhvervspolitiske rapporter og strategipapirer med en narrativt informeret diskursanalytisk tilgang. Selvom disse tekster ikke er fortællinger i traditionel forstand, behandlede vi dem som strategiske narrativer: Tekster, der med fortællingens greb og retorik forsøger at forme virkelighedsopfattelser, positionere aktører og legitimere bestemte typer af handling. Her var vi optagede af, hvordan SMV'en blev iscenesat som figur. Vi spurgte os selv, hvilken virkelighed gøres mulig gennem denne fortælling, og hvilke andre forståelser der bliver umulige?

Denne dobbelte tilgang – narrativ analyse af interviews og narrativt informeret diskursanalyse af rapporter – udspringer ikke kun af vores metodiske valg, men også af vores forskellige faglige ståsteder. Den ene af os har baggrund i kommunikation og organisation, med interesse for fortællingers rolle i strategisk praksis. Den anden i sociologi, med blik for strukturel positionering og hverdagspraksis. Tilsammen har vi lyttet med både analytisk og praktisk opmærksomhed – og forsøgt at lade både stemmer og strukturer træde frem i materialet.

Vores metode er derfor ikke blot et værktøj, men en måde at tage både os selv og vores faglige perspektiver alvorligt. Fordi vi var bevidste om vores position, kunne vi åbne os for andres fortællinger.

## Fortællinger OM SMV'erne – en historie i historien

---

Vi var nysgerrige på om den logik, der havde formet vores egen rejse ind i bæredygtighedsfeltet, havde ændret sig i de år, der var gået siden vi selv startede med at interessere os for feltet.

Vi valgte derfor at rette blikket mod de fortællinger, der nu cirkulerede om SMV'erne og deres rolle i den bæredygtige omstilling. Ikke de fortællinger virksomhederne selv formidlede, men dem, der var produceret af brancheorganisationer og erhvervsfremmeaktører. Vi var nysgerrige på, hvordan disse fortællinger positionerer SMV'erne som aktører, hvilke roller og ansvar de blev tildelt, og hvordan afsenderne placerede sig i forhold til omstillingen.

Denne analyse er derfor indlejret som en fortælling i vores fortælling – et blik på det landskab af forståelser og forventninger, vores egen undersøgelse også er en del af. Den bygger på en kvalitativ, narrativ-diskursiv analyse af fire strategiske erhvervsrapporter med fokus på små og mellemstore virksomheders rolle i den bæredygtige omstilling. De analyserede kilder er:

- *Alle ombord – 2023* (Dansk Erhverv)
- *Bæredygtighedsbarometer 2024 – Hovedstaden* (Erhvervshus Hovedstaden)
- *Bæredygtighedsbarometer 2024 – Fyn* (Erhvervshus Fyn)
- *Bæredygtighedsbarometer 2024 – Trekantområdet* (Trekantområdet Danmark)

Analysen tager afsæt i en narrativ tilgang, hvor der ikke blot fokuseres på rapporternes indhold og resultater, men på den måde de fortæller om SMV'erne som aktører i den bæredygtige omstilling. Med særlig opmærksomhed på emplotment, aktørroller, moralsk struktur og performativitet undersøges det, hvordan SMV'erne fremstilles, og hvilke spændinger, flertydigheder og diskursive brud der præger disse fortællinger.

Det samlede narrativ "*Fortællinger OM SMV'erne*" er således et analytisk produkt, der samler på tværs af rapporterne og gør synligt, hvordan erhvervsfremmeaktører og interesseorganisationer producerer en konsensuspræget, men ikke uproblematisk forestilling om SMV'ernes rolle, vilje og betydning i den bæredygtige transformation.

### De vil gerne – men kan ikke

Et centralt motiv i fortællingerne om SMV'erne er billedet af den engagerede, men begrænsede aktør. SMV'erne fremstilles som virksomheder med intentioner, vilje og et begyndende fokus på bæredygtighed. Der tales om SMV'erne som dem, der "er i gang", "har interesse", og "gerne vil tage ansvar". Det overordnede billede, der tegnes, er positivt: her er aktører, der vil bidrage – men som gør det på deres egne præmisser og med de midler, de har til rådighed.

Det engagement, der beskrives, knytter sig især til det nære og umiddelbart håndgribelige: arbejdsmiljø, sociale forhold, trivsel, mindre justeringer i affaldshåndtering eller energioptimering. Det er tiltag, som er lette at forstå, lette at kommunikere og ofte forbundet med værdier, der allerede findes i virksomhedens daglige praksis.

Bæredygtighed forstås her som noget virksomheden allerede "gør lidt af", og som derfor ikke nødvendigvis kræver et stort brud med den eksisterende måde at drive forretning på.

Men samtidig åbner fortællingerne op for en anden side af virkeligheden: SMV'ernes erkendelse af, at de ikke altid ved, hvordan de skal tage næste skridt. Der peges gentagne gange på mangel på viden, tid og kompetencer som centrale barrierer – ikke kun i forhold til dokumentation og måling, men også i forhold til at forstå, hvad bæredygtighed overhovedet betyder i praksis. Mange virksomheder står uden klare pejlemærker og efterlyser både konkrete redskaber og branchetilpasset vejledning.

Det er her, der opstår en interessant dobbelthed i fortællingen: SMV'erne fremstilles som både engagerede og famlende – de ønsker at agere, men bevæger sig i et landskab præget af usikkerhed. De omtales sjældent som tilbageholdende eller modvillige, men snarere som aktører, der er på vej – og som blot skal hjælpes videre.

Samtidig fremgår det, at gevinsterne ved bæredygtighedsarbejdet ikke altid er synlige eller mærkbare. Selvom nogle virksomheder oplever forbedret omdømme eller bedre trivsel, forholder andre sig mere tøvende, netop fordi resultaterne lader vente på sig, eller fordi det er uklart, hvordan investeringen omsættes til værdi. Der opstår derfor en latent spænding i fortællingen: Hvis omstillingen er både kompleks, ressourcekrævende og med uklart afkast – hvorfor skulle de små virksomheder så prioritere den?

Denne flertydighed tillader en særlig form for fortælling, som både er anerkendende og ansvarsfri: SMV'erne gør det rigtige, så langt de kan – og når de ikke kommer længere, skyldes det ikke modstand, men mangel på støtte. Fortællingen bliver dermed opmuntrende i sin tone, men uden at konfrontere det reelle fravær af dybere, systematisk forandring. Den giver plads til håb og vilje – men uden at spørge, hvem der bærer ansvaret, når omstillingen udebliver.

### SMV'erne er ikke modstandere – men medspillere, der har brug for hjælp

I de strategiske fortællinger om bæredygtig omstilling bliver SMV'erne konsekvent fremstillet som aktører, der ikke modarbejder forandring, men snarere kæmper med at følge med. Det er ikke bagstræb, men belastning; ikke modvilje, men manglende kapacitet. SMV'erne adskilles her fra de større virksomheder, ikke bare i størrelse, men i deres organisatoriske virkelighed: de har færre hænder, mindre administrativ struktur og kortere horisonter for planlægning.

Det er derfor nærliggende – og gennemgående i rapporterne – at fremstille dem som nogen, der har brug for hjælp snarere end kontrol. Hjælpen skal kompensere for en række forhold: deres begrænsede adgang til specialiseret viden, deres manglende overblik over krav og lovgivning, og ikke mindst deres vanskeligheder med at omsætte bæredygtighedsambitioner til systematiske og målbare handlinger. Dette gælder særligt, når bæredygtighed ikke er ét konkret projekt, men en løbende forandringsproces, der involverer strategi, data, rapportering og opfølgning.

Det er i denne sammenhæng bemærkelsesværdigt, hvordan virksomhedernes strategiske tilgang til bæredygtighed ofte er fraværende eller uafklaret i de fortællinger, der konstrueres om dem. Mange beskrives som værende "i gang", men sjældent med en klar plan for, hvad bæredygtighed betyder i deres forretningsmodel. Strategien – hvis den findes – er ofte reaktiv, ad hoc-baseret eller koblet til enkeltstående initiativer. Bæredygtighed bliver noget, man "arbejder med", men ikke nødvendigvis noget, man styrer efter. Det gør det muligt at tale om ansvar og omstilling uden at kræve strategisk konsekvens eller langsigtet planlægning.

Her ligger også et væsentligt diskursivt greb: Fortællingerne placerer ikke ansvaret for manglende fremdrift i virksomhedernes valg, men i deres vilkår. Når SMV'erne ikke arbejder strategisk med bæredygtighed, fremstilles

det som et udtryk for ressourcemangel, kompleksitet eller usikkerhed – ikke som en prioritering. Det betyder, at der sjældent opstår konfrontation mellem, hvad virksomheder burde gøre, og hvad de faktisk gør. I stedet fastholdes et billede af virksomheder, der gør deres bedste ud fra deres forudsætninger – og derfor først og fremmest skal støttes, ikke stilles til ansvar.

Denne forståelsesramme tjener flere formål: Den afmonterer konflikt, fremmer konsensus og åbner mulighed for bløde politiske redskaber som rådgivning, kompetenceudvikling og formidling. Men den har også en bagside. Når SMV'erne udelukkende fremstår som modtagere af hjælp – og ikke som aktører, der også bør tage strategiske og normative valg – risikerer fortællingen at underkende deres handlerum og dermed forstærke deres afhængighed af ydre aktører.

Fortællingen om SMV'erne som dem, der bør hjælpes – ikke bebrejdes – bliver dermed både en anerkendende og en afgrænsende position. Den skaber forståelse, men også et fravær af forventning. I takt med at bæredygtighedsområdet bliver mere reguleret og forretningskritisk, bliver spørgsmålet, om denne diskursive beskyttelse i virkeligheden forlænger et strukturelt efterslæb.

### Når forskellighed viskes ud i forståelsens navn

En af de mest slående tendenser i rapporternes fortællinger om SMV'erne er fraværet af nuanceret differentiering inden for denne meget brede og forskelligartede virksomhedsgruppe. SMV'erne fremstår gennemgående som én samlet kategori, hvor forskelle på tværs af brancher, sektorer, ejerforhold, generationsskifte, modenhed og værdigrundlag i høj grad udtones eller helt ignoreres.

Der tales ikke om transportvirksomheden med højt brændstofforbrug og logistisk kompleksitet, der står over for én type bæredygtighedsdagsorden, og fødevarer virksomheden med emballageudfordringer og certificeringskrav, der står over for en anden. Der skelnes sjældent mellem familieejede virksomheder med langsigtet lokalt engagement og vækstorienterede scaleups med fokus på international ekspansion. Der er ingen tydelig forskel i fremstillingen af urbane versus landdistriktsbaserede virksomheder, eller af dem med teknologisk kompetence kontra dem med håndværksmæssige traditioner. Alle optræder under samme betegnelse: SMV.

Denne homogenisering er ikke nødvendigvis eksplicit, men kommer til udtryk gennem den måde, SMV'erne adresseres kollektivt: som "virksomhederne", "de små og mellemstore", "aktørerne". Det er et vi, der antager en fælles udviklingsvej og et fælles behov for støtte, men som i sin ensartethed udviser forskelle i interesser, præmisser og positioner.

I denne fortælling findes ingen "dårlige" eksempler – ingen virksomheder, der af strategiske grunde fravælger bæredygtighed, som prioriterer kortsigtet vækst over klima, eller som aktivt modsætter sig regulering. Der tales heller ikke om spændinger eller dilemmaer, som fx kan opstå i brancher, hvor bæredygtig omstilling betyder at reducere produktion, skifte teknologi eller ændre forretningsmodel radikalt. Fraværet af disse modsætninger bidrager til en konfliktfri fortælling, hvor eneste variation ligger i tempo og ressourcer – ikke i formål, værdier eller interessemodsætninger.

Denne fortællestrategi har flere funktioner. Den gør det lettere at formidle politiske anbefalinger og indsatser, som kan "favne bredt". Den gør det muligt at tale om støttebehov uden at fremkalde debat om, hvem der egentlig har brug for hvad – eller hvem der i virkeligheden ikke vil bevæge sig. Den gør det muligt at placere omstillingen som en universel bevægelse med fælles retning, snarere end en arena for valg, fravalg og kompromiser.

Men netop derfor udgør den også en udgrænsning af kompleksitet. For ved at tale om SMV'erne som et fælles "vi" uden friktion, bliver det vanskeligt at få øje på dem, der går forrest på egne præmisser, dem der eksperimenterer, eller dem der – åbent eller stiltiende – modarbejder eller afventer udviklingen. Fortællingen om bæredygtighed som en rejse alle er på, slører, at nogle virksomheder er på en anden rejse – eller slet ikke er startet.

Der produceres et billede af SMV'erne som et samlet og ensartet kollektiv, snarere end som en mangfoldighed af aktører med forskellige positioner, strategier og dilemmaer. Det gør fortællingen håndterbar, men også mindre retvisende – og dermed potentielt mindre virkningsfuld i forhold til at håndtere virkelighedens kompleksitet.

### Både løsning og udfordring – SMV'erne som paradoks

Rapporternes fortællinger placerer SMV'erne i en afgørende og ambivalent position i den bæredygtige omstilling. På den ene side fremstår de som uomgængelige: det er blandt SMV'erne, hovedparten af virksomhederne findes; det er hér, innovation kan skabes tæt på praksis; og det er hér, forandringer skal materialisere sig, hvis den bæredygtige omstilling skal brede sig i hele samfundet. SMV'erne fremstilles som både det nødvendige volumen og det ønskede tempo.

Men samtidig lurer en modsatrettet fortælling under overfladen: det er også blandt SMV'erne, at omstillingens fravær mærkes tydeligst. Manglen på strategisk forankring, lav organisatorisk kapacitet og fraværet af systematiske målinger er gennemgående temaer. SMV'erne fremstår med andre ord ikke blot som nøglen til fremtiden, men også som den barriere, der holder nutiden tilbage.

Denne dobbelthed adresseres dog ikke direkte. Rapporterne insisterer ikke på en entydig tolkning af SMV'ernes rolle – i stedet søger de at balancere mellem anerkendelse og undgåelse. Der bruges et sprog, som undgår at udtrykke direkte kritik, og som i stedet forskyder forklaringen over i begreber som parathed, modenhed, kompleksitet og ressourcemangel. Når der peges på, at mange virksomheder endnu ikke er i gang, følger der sjældent et spørgsmål om ansvar eller vilje – men i stedet et fokus på, hvad der skal til for at støtte dem.

Dette afspejler sig også i rapporternes omgang med spørgsmålet om forpligtelse. Der nævnes ofte, at bæredygtighed er vigtigt, og at det bliver "mere og mere nødvendigt". Men kun sjældent fremgår det om virksomheder bør bidrage af etisk, samfundsmæssig eller klimaansvarlig nødvendighed. Det moralske ansvar er svagt artikuleret men implicit til stede. Bæredygtighed præsenteres typisk som noget, virksomheder "med fordel kan engagere sig i", snarere end noget, de har en forpligtelse til at prioritere. Det er et sprog præget af anbefalinger, opmuntring og muligheder – ikke af krav, normer eller fordring.

Fraværet af tale om forpligtelse bliver i sig selv en væsentlig fortællestrategi. Ved ikke at spørge til, om SMV'erne skylder fællesskabet, fremtidige generationer eller klodens økologiske grænser, noget, bliver omstillingens logik primært strategisk og pragmatisk, ikke etisk eller politisk. Rapporterne indikerer, at virksomhederne bør omstille sig for at opnå konkurrencefordele, tiltrække medarbejdere eller leve op til forventninger – ikke fordi det er moralsk nødvendigt eller institutionelt krævet.

Når manglende engagement i bæredygtighed alligevel bliver problematiseret, sker det oftest indirekte: gennem fremhævelse af de virksomheder, der er i gang. Disse cases, ofte præsenteret som pionerer, samarbejdspartnere eller rollemodeller, bliver positive undtagelser, der får lov at bære håbet for kollektivet. Deres succes fungerer som bevis for, at forandring er mulig – og dermed som en måde at opretholde en fremtidsro uden at tage livtag med de strukturelle udfordringer, der holder mange tilbage.

SMV'erne får dermed en narrativ dobbeltrolle: De skal både legitimere håbet – som nogen, der nok skal komme med – og forklare tilstanden – som nogen, der endnu ikke har fået mulighederne. Det er en konstruktion, der skærmer mod konflikt, og som undgår at gøre den bæredygtige omstilling til et sted, hvor normer, interesser og værdier støder sammen.

Det, der ikke er, er et tydeligt spørgsmål: Bør SMV'erne bidrage – og hvad sker der, hvis de ikke gør det? Uden en sådan diskussion forbliver fortællingen i et spændingsfelt, hvor SMV'erne kan ses som både helt og hindring – men uden at nogen behøver tage stilling til, hvad det ene eller det andet kræver.

## De fortæller om SMV'erne – og ender med at fortælle om sig selv

De fortællinger, rapporterne konstruerer om SMV'erne, gør mere end blot at beskrive virkeligheden – de former den, og de former også det rum, som afsenderne selv kan træde frem i. Rapporterne fungerer som meningsskabende tekster, hvor både SMV'ernes rolle og afsendernes egen betydning iscenesættes gennem diskrete, men effektive narrative greb.

På overfladen handler fortællingerne om omstillingens nødvendighed og potentiale. SMV'erne fremstilles som dem, der "er på vej", "gerne vil", og som "har brug for støtte". Det er et rum præget af velvilje og fremdrift, men ikke af konfrontation eller ubehag. Fortællingerne åbner mulighed for handling, men uden at forlange den. Det moralske pres holdes på afstand, og kompleksiteten gøres håndterbar gennem begreber som modenhed, parathed og udviklingsbehov.

Men i dette rum er det ikke kun SMV'erne, der formes – også afsenderne af rapporterne iscenesættes som centrale og nødvendige aktører i den omstilling, der beskrives. De fremstår som dem, der:

- Har overblikket over virkeligheden
- Sidder på data, indsigt og netværk
- Formidler retning og muligheder
- Gør det muligt for virksomhederne at navigere i forandring

Afsenderne indtager således en position som brobyggere, katalysatorer og oversættere mellem det komplekse og det mulige. Deres rolle bliver ikke direkte forklaret, men opstår indirekte i kraft af fortællingens struktur: Hvis virksomhederne mangler viden, skal nogen levere den. Hvis de mangler retning, skal nogen vise vejen. Hvis de er i gang, men har brug for støtte – så bliver det afsenderens opgave at stille sig til rådighed.

På den måde fungerer rapporterne ikke blot som analyser eller afrapporteringer, men som strategiske selvpositioneringer. Afsenderne optræder ikke som autoritære eller styrende, men som partnerorienterede og ansvarstagende. Deres betydning bliver selvfølgelig indlejret i fortællingen om, at ingen klarer omstillingen alene, og at den "fælles rejse" kræver fælles struktur og koordinering. Det skaber legitimitet og nødvendighed – uden at fremstå påtrængende.

Samtidig undgår rapporterne at gøre det felt, de beskriver, til et konfliktfyldt rum. Der er ingen aktører, der modarbejder omstillingen, ingen virksomheder, der vælger ansvar fra, ingen interessekonflikter mellem bundlinje og bæredygtighed. Det gør det lettere at appellere til bred opbakning, men det skjuler også vigtige brud og forskelle, der kunne have givet anledning til mere kritiske og transformative samtaler.

Fortællingerne bliver dermed både inddragende og afvæbnende: De skaber handlemuligheder uden at stille skarpt på ansvar, og de positionerer afsenderne som relevante uden at kræve opgør. Det er ikke fortællinger af

SMV'erne – deres egne stemmer er i vid udstrækning fraværende – men fortællinger om dem, skrevet af organisationer, som selv har en interesse i at:

- opretholde tillid og legitimitet,
- understøtte en samarbejdsbaseret omstilling,
- og fastholde deres egen rolle som formidlere, rådgivere og politikudviklere.

Denne fortællingsform rummer både varme og pragmatisme – men også stilhed omkring de mere ubehagelige realiteter, der ofte præger den bæredygtige omstilling: uenighed, ulighed, usikkerhed og utilstrækkelighed. I det omfang disse elementer eksisterer, bliver de omskrevet til udviklingspotentialer, der kan indfries – og det er netop dér, afsenderne placerer sig: som dem, der kan hjælpe med at realisere dem.

## Ud af fortællingen – og tilbage til vores blik

Analysen af fortællingerne om SMV'erne har givet os et skærpet blik på det landskab, vores undersøgelse er en del af. Vi har lyttet til virksomhederne selv, før vi gik i gang med at analysere de rapporter, der fortæller om dem. Det betyder, at vi har kunnet læse rapporterne med en forståelse for, hvordan det faktisk opleves at være en mindre virksomhed midt i den bæredygtige omstilling – og ikke kun med afsæt i, hvordan de bør agere ifølge centrale aktører.

I de strategiske fortællinger om bæredygtig omstilling, som produceres af erhvervsorganisationer og erhvervsfremmeaktører, indtager SMV'erne en central, men sammensat rolle. De fremstilles som både grundstammen i dansk erhvervsliv og som det sted, hvor bæredygtighedens gennemslag stadig er under udvikling. Deres rolle i omstillingen italesættes med varme, tålmodighed – og en vis strategisk forsigtighed.

Analysen rykker ikke ved vores forståelse af, at SMV'erne står i et pres, men den nuancerer vores blik for, hvordan det pres oversættes og omformes i de officielle fortællinger. Den viser os, hvordan SMV'erne både løftes og fastholdes. Det er en fortælling, der med sin imødekommenhed kommer til at skærme for den handlekraft og kompleksitet, vi har mødt i praksis.

## Fortællinger FRA SMV'erne

---

### Pres – og måder at leve med det

Det er en ofte reproduceret fortælling at SMV'er står over for stigende forventninger om at bidrage til den bæredygtige omstilling – men de oplever og håndterer dette pres på vidt forskellige måder. For nogle er det et spørgsmål om overlevelse, for andre om etik, for andre igen en mulighed for at skille sig ud. Hvad de gør, afhænger ikke alene af deres branche, størrelse eller ressourcer – men i høj grad af, hvordan de fortæller om sig selv: Hvad de ser som vigtigt, muligt og legitimt.

Denne analyse tager udgangspunkt i en narrativ tilgang, hvor virksomhedernes egne udsagn forstås som mere end information – de ses som fortællinger, der hjælper aktørerne med at skabe mening i kompleksitet og modsætninger. Fortællingerne forklarer handlinger og fravalg, de forsvare beslutninger, positionerer virksomheden i markedet og giver plads til drømme og håb.

En analytisk konstruktion – ikke en kategorisering

De seks fortællinger, der præsenteres i det følgende, er ikke statistiske typer eller repræsentative kategorier. Hver fortælling er en syntetisk fortælling, som kunne være udtalt af én virksomhed, men i virkeligheden er sammensat af flere stemmer og positioner. Grebet med den syntetiske fortælling sikrer vores informanter den anonymitet, der var en forudsætning for at få adgang til deres oplevelse. Samtidig åbner det for at se dem som idealtyper i Weberiansk forstand: analytiske konstruktioner, som kondenserer og sammenfatter mønstre, stemninger og meningsskabelse på tværs af de 11 interviews.

Om processen

Fortællingerne er udviklet i tre trin:

1. Narrativ analyse: Hvert interview er læst med fokus på fortællingens struktur (begyndelse, midte, fremdrift), aktørens position og brug af emplotment – dvs. hvordan handling og mening kædes sammen.
2. Tematisk kodning: På tværs af interviews blev centrale temaer identificeret: fx pres, strategi, etik, kundebehov, teknologi, greenwashing, m.m.
3. Idealtypisk syntese: Med udgangspunkt i både de narrative mønstre og de tematiske fund blev seks syntetiske fortællinger konstrueret, der hver repræsenterer en idealtypisk måde at forstå og navigere i forhold til pres for bæredygtig omstilling. Formålet har ikke været at kategorisere virksomheder, men at tydeliggøre de meningssystemer, der aktiveres, når SMV'er taler om bæredygtighed.

Disse seks idealtyper spænder fra det værdidrevne og visionære til det afvisende og tavse – og inkluderer også de mange mellempositioner præget af afvejn timer, improvisation og uformel praksis. Tilsammen udgør de et flerstemmigt billede af, hvordan pres for bæredygtig omstilling ikke kun er noget, virksomheder udsættes for, men noget de fortolker og former gennem deres egne fortællinger.

Nedenfor præsenteres de idealtypiske fortællinger og en kort diskussion af hver idealtypes tilstedeværelse i vores interviewmateriale.

### “Det er derfor, vi findes”: Den værdidrevne pioner

*“Det hele startede med, at vi ikke kunne lade være. Vi sad der med en idé, som vi ikke kunne slippe – ikke fordi den var genial i forretningsmæssig forstand, men fordi vi kunne mærke, at den kunne gøre en forskel. For mennesker, for miljøet, for fremtiden. Det lyder stort, men det føltes helt konkret dengang.*

*Vi byggede ikke virksomheden for at tjene mest muligt. Vi byggede den, fordi der manglede nogen, der tog det alvorligt. Ikke bare bæredygtighed som ord – men som praksis. Som noget, der forpligter, også når det ikke er nemt. Vi ville ikke være endnu en virksomhed med en grøn underside på hjemmesiden. Vi ville være grønne hele vejen igennem. Også selvom det koster.*

*I begyndelsen var det bare os og idéen. Ingen funding, ingen fancy netværk. Men vi havde et stærkt hvorfor – og vi vidste, at vi kunne bygge noget op, hvis vi holdt fast. Vi sagde nej til partnere, som ville slække på vores værdier. Vi valgte leverandører, der kunne dokumentere deres materialer, selvom det var dyrere. Vi skabte vores egne standarder, fordi der ikke fandtes nogen, der passede.*

*Nogle siger, at man skal vente på markedet – vi sagde: vi er markedet. Hvis vi ikke gør det, hvem gør så?*

*Der var mange, der syntes, vi var naive. At vi var for ideologiske, for lidt kommercielle. Og ja – det har ikke været let. Vi har haft måneder, hvor vi har betalt os selv for lidt og arbejdet for meget. Men det er, fordi vi tror på det. Vi ser effekten hos de samarbejdspartnere, der ændrer vaner, fordi de har været i kontakt med os. Vi har lavet produkter, som lærer folk noget. Vi har sat ting i bevægelse.*

*Det pres, vi oplever, kommer ikke udefra. Det er ikke en kommune, der ringer og kræver et klimaregnskab. Det er os selv. Vi vil være dem, der gør det rigtigt – og som hele tiden forsøger at gøre det bedre. Det handler ikke bare om vores egne CO<sub>2</sub>-tal, men om den adfærd, vi sætter i gang. Hvis en kunde ændrer sin måde at tænke på, så har vi gjort noget vigtigt.*

*Vi måler vores succes i effekter – ikke i eksponering.*

*Det største problem er måske, at vi ikke passer ind i de eksisterende strukturer. Vi er for små til at blive taget seriøst i offentlige udbud. For anderledes til at passe ind i de klassiske netværk. Og nogle gange er vi for ambitiøse for vores egne midler. Vi har ikke store investorer bag os. Vi har vores netværk – og os selv.*

*Vi har fundet vores måde at arbejde på. Vi er nødt til at være kreative. Vi indgår partnerskaber med dem, der vil noget ægte. Vi udvikler hele tiden – ikke fordi vi skal, men fordi vi gerne vil. Og fordi vi ikke kan lade være.*

*Det handler ikke om at vinde marked – det handler om at vinde mening.”*

Den værdidrevne pioner i undersøgelsens materiale

Denne idealtipe afspejler én af de fortællepositioner, der kommer tydeligt til udtryk i det empiriske materiale. Det repræsenterer en virksomhed, hvor bæredygtighed ikke fremstår som en reaktion på omverdenens krav, men som et selvvalgt udgangspunkt og et normativt projekt. Fortællingen er gennemsyret af en indre forpligtelse og en stærk mission – både personlig og kollektiv. Det, der driver virksomheden, er ikke først og fremmest markedsandele eller lovgivning, men ønsket om at skabe forandring.

Hos denne idealtipe fremstår pres ikke som noget, der kommer udefra, men som noget der konstrueres indefra – ofte som et moralsk ansvar. Det står i kontrast til andre interviews, hvor pres beskrives som noget, man skal reagere på for at kunne overleve eller deltage i markedet. Her ses i stedet et eksempel på det, man kan kalde concordance snarere end compliance: Overensstemmelse med en etisk dagsorden snarere end opfyldelse af ydre krav.

Strategi fylder relativt lidt som begreb i denne fortælling. Der er i stedet tale om en praksisbaseret navigering, hvor værdier og retning er tydelige, men ikke nødvendigvis nedfældet i formelle politikker, dokumenter eller målsætninger. Det svarer til, at virksomhedens handlinger er strategiske i effekt, men ikke i form – det, der betyder noget, er at gøre det rigtige, ikke nødvendigvis at planlægge det rigtigt.

I flere af de analyserede interviews med denne fortællestruktur fremhæves partnerskaber og samarbejde som centrale drivkræfter. Ikke for at vækste hurtigt eller skalere forretningen, men for at skabe effekt, dele viden og være del af et værdifællesskab. Netværk opfattes som støtte til missionen – ikke som markedsplatform.

Produktet eller ydelsen spiller en transformativ rolle i fortællingen – det skal ikke bare fungere, men også forandre. Flere informanter i denne gruppe taler om adfærdsændring, læring og påvirkning som centrale succeskriterier. Det er ikke kun kunden, der skal være tilfreds – kunden skal forstå og engageres.

I forhold til markedsforståelse er denne idealtipe præget af optimisme og ønsket om at påvirke retningen, snarere end at tilpasse sig. Der tales ikke om, hvad markedet efterspørger nu og her, men om hvad det burde bevæge sig mod. Det handler mindre om responsivitet og mere om dannelsesambition.

Samtidig ses en vis modstand mod grøn markedsføring og branding. Flere informanter udtrykker skepsis for om lovgivningen er skrap nok overfor buzzwords og grønne glansbilleder, og bekymring overfor om konkurrenters greenwashing udvander betydningen af den bæredygtige omstilling, og underminerer forretningen for dem, der gør noget reelt.

Endelig fremgår det, at denne tilgang ofte er ressourcekrævende. De informanter, der repræsenterer denne fortællingstype, peger på økonomiske og strukturelle barrierer – fx begrænset adgang til offentlige udbud eller investorer, fordi man ikke vil gå på kompromis med værdier. Men samtidig er det tydeligt, at netop fortællingen om at gøre det rigtige bliver en energikilde og identitetsmarkør, der fastholder engagement og retning – også i modgang.

### “Vi gør det ordentligt – fordi vi skal”: Den pligttopfyldende professionelle

*“Det handler ikke om holdninger – det handler om krav. Og de krav kommer nu. Vi gør det ikke, fordi vi har fået en åbenbaring, men fordi vi vil være med. Og fordi vi vil gøre det ordentligt.*

*Hos os har bæredygtighed aldrig været et aktivistisk projekt. Vi har ikke sat os for at redde verden, men vi vil gerne kunne se både os selv og vores kunder i øjnene. Det startede ikke med store ambitioner, men med nogle meget konkrete spørgsmål, vi ikke kunne svare på: Hvor meget affald genererer vi egentlig? Hvad er vores energiforbrug? Har vi styr på vores underleverandører?*

*Det kom gradvist. Først fra de store kunder, som begyndte at efterspørge dokumentation – CO<sub>2</sub>-aftryk, arbejdsmiljø, emballage. Så fra udbudsmaterialer, hvor bæredygtighed pludselig udgjorde 20 procent af vurderingen. Og så internt: yngre medarbejdere, som begyndte at spørge, om vi ikke burde gøre mere. Vi oplevede, at det ikke længere var valgfrit. Det var en ny form for licens til at operere.*

*Det er ikke nødvendigvis det, vi brænder for. Men vi brænder for at gøre tingene ordentligt.*

*Vi havde ikke lyst til at gøre det halvt. Så vi etablerede et bæredygtighedsudvalg. Vi fik nogle konsulenter ind til at hjælpe os med at forstå, hvad ESG egentlig betyder. Vi fik sat mål op. Ikke perfekte mål – men operationelle. Vi arbejder nu med data, rapportering og årlige evalueringer. Vi har stadig meget at lære, og nogle af kollegerne synes stadig, det er en administrativ byrde. Men vi ved, at vi skal igennem det – og vi vælger at tage det alvorligt.*

*Vi har også investeret i teknologi: affaldssensorer, energimåling, og software til rapportering. Det gør det muligt for os at have styr på tallene, og samtidig giver det os noget at arbejde med internt. Det er nemmere at ændre adfærd, når man har data at diskutere. Det har også givet os en ny form for dialog med kunderne – ikke længere bare pris og leveringstid, men ansvar og samarbejde.*

*Vi vil ikke stå og pynte os med lånte grønne fjer. Når vi siger noget, skal vi kunne vise det.*

*Derfor er vi forsigtige med, hvad vi kommunikerer. Vi har set for mange eksempler på virksomheder, der får én genbrugspose i sortimentet og kalder sig bæredygtige. Vi har valgt at sige: Vi melder ikke noget ud, før vi har noget, der holder. Det giver måske ikke den hurtige eksponering, men det giver os ro i maven.*

*Det er ikke altid let. Det koster tid, penge og omstilling. Og ja, nogle gange overvejer vi, om det kan betale sig. Men det korte svar er: Vi har ikke længere et valg. Hvis vi vil være relevante i fremtiden, så er det her en del af opgaven. Ikke en ekstra ting, men en ny dimension af det at drive virksomhed.*

*Vi gør det, fordi vi skal. Men vi har besluttet at gøre det ordentligt. Det er forskellen.”*

Den pligtopfyldende professionelle i undersøgelsens materiale

Denne idealtipe repræsenterer en tydelig stemme i undersøgelsens interviewmateriale. Det er fortællingen om den virksomhed, der ikke går forrest i omstillingen af ideologiske grunde, men som alligevel bevæger sig systematisk, professionelt og målrettet ind i arbejdet med bæredygtighed. Her udspringer omstillingen ikke af et personligt kald eller et normativt engagement, men af et forretningsbetinget behov for at leve op til stigende krav fra marked, kunder og myndigheder.

Hos idealtypen træder presset frem som konkret og flerleddet: offentlige udbud, concernkrav, efterspørgsel på dokumentation fra kunder, og i nogle tilfælde interne stemmer fra yngre medarbejdere. Det er ikke et pres, der diskuteres – det er et pres, man forholder sig til og omsætter til handling. For nogle af virksomhederne i undersøgelsen er dette pres blevet så strukturelt, at det opfattes som en ny normal: noget, man ikke længere kan vælge til eller fra, men som definerer spillereglerne for at være med.

Denne bevægelse fører til en markant professionalisering. Flere informanter beskriver, hvordan bæredygtighed er blevet integreret i virksomhedens strategiske og operationelle styring – gennem oprettelse af interne arbejdsgrupper, arbejde med ESG-rammeverk, ISO-certificeringer og digitalisering af måldata. Her fungerer teknologiske redskaber som både interne styringsmidler og som eksterne legitimeringsværktøjer: de skaber overblik, understøtter forandringsarbejde og giver kunderne tillid.

Flere virksomheder giver udtryk for en bevidst forsigtighed i forhold til bæredygtighedskommunikation og markedsføring – man ønsker ikke at oversælge eller tage æren for en udvikling, der stadig er i gang. Dette er ikke nødvendigvis udtryk for usikkerhed, men for en form for professionel ydmyghed og ønske om troværdighed. I nogle tilfælde fører det til en form for greenhushing – ikke som strategisk stilhed, men som respekt for kompleksiteten i arbejdet med bæredygtighed og for ikke at fremstå som del af det grønne buzzword-cirkus.

Hos denne idealtipe er der en mærkbar spænding mellem det, der opleves som nødvendigt, og det, der opleves som meningsfuldt. Omstillingen opleves i nogle tilfælde som administrativt tung, ressourcetung eller svær at forankre på tværs af organisationen. Alligevel står valget klart: enten følger man med – eller også bliver man hægtet af. Det skaber en form for pragmatisk professionalisme, hvor værdier måske ikke driver bevægelsen, men hvor man alligevel vælger at gøre det ordentligt, når man først er i gang.

Som fortælling er “den pligtopfyldende professionelle” ikke drevet af idealisme, men heller ikke præget af kynisme. Den bærer snarere en form for modenhed, hvor bæredygtighed ikke længere er en særlig dagsorden, men en integreret del af det at være virksomhed i en forandret verden. I det lys fremstår idealtypen som et eksempel på en intern oversættelse af pres til praksis, hvor handling ikke er valgfri, men hvor kvaliteten af handlingen stadig er noget, man kan vælge at tage ansvar for.

### “Vi gør lidt, hvor vi kan”: Den pragmatiske forvalter

*“Vi er ikke imod bæredygtighed – tværtimod. Men vi er en drift, og den skal altså køre hver dag. Det skal give mening i praksis. Vi kan ikke sætte det hele på pause for at omlægge.*

*Det er ikke, fordi vi ikke vil noget grønt. Vi taler tit om det – i ledelsen, med medarbejderne, og når vi er ude til netværksmøder. Men vi er også en virksomhed med en hverdag, og den hverdag trækker i alle retninger. Der er altid noget, der brænder. En levering, der er forsinket. Et regnskab, der skal afstemmes. En kunde, der ringer ind. Det er dér, energien ender.*

*Vi forsøger at gøre noget, hvor vi kan. Vi har fået sat sortering op i frokoststuen. Vi bruger lokale leverandører, når det giver mening. Vi har en medarbejder, der går op i emballage, og han får ret meget frie hænder til at finde*

*alternativer. Men vi har ikke en egentlig bæredygtighedsstrategi. Det ville være fint at have – men det er også endnu en ting på to-do-listen.*

*Vi er en virksomhed, der først og fremmest skal hænge sammen. Og det gør vi bedst, når vi handler på det, der giver mening her og nu.*

*Der er bestemt et pres – vi kan godt mærke det. Kommunen spørger i udbud. Enkelte kunder begynder at skrive det i deres forespørgsler. Vi får mails fra brancheforeningen om nye krav og retningslinjer. Og der bliver talt mere om det til messer og konferencer. Så vi ved godt, at det ikke forsvinder. Men det er stadig lidt diffust, hvornår det for alvor rammer os – og hvordan.*

*Noget af det handler også om, at det ikke er alle her, der er lige overbeviste. Vi har nogle medarbejdere, der tænker: "Nu skal vi igen." Og man kan godt mærke, at folk er lidt trætte af projekter, der ikke bliver fulgt op på. Så vi forsøger at holde det nede på et niveau, hvor det ikke bliver for stort eller for luftigt. Hvis vi siger, vi vil reducere noget med 30 %, så skal vi også kunne forklare hvordan.*

*Vi forsøger at finde en balance – så vi ikke siger mere, end vi gør, men stadig gør noget.*

*Vi har haft overvejelser om at få lavet en klimaplan, men hver gang vi tager hul på det, går der drift i den. Måske er det bare sådan, det er i en mindre virksomhed. Vi har ikke et ESG-team. Vi har os selv – og de ressourcer, vi nu engang har.*

*Når det er sagt, så tror jeg egentlig, at vi bevæger os. Bare langsommere end nogen af de andre måske gør. Vi har ændret nogle rutiner. Vi spørger mere ind til leverandører. Og vi har haft elever, der er meget engagerede – og det smitter af. Så vi gør det, vi kan. Og vi gør det, når det giver mening.*

*Det handler ikke om at være først. Det handler om at være med – på en måde, vi kan holde ud i længden."*

Den pragmatiske forvalter i undersøgelsens materiale

Denne idealtipe udtrykker en position, som optræder flere steder i interviewmaterialet: en mellemposition præget af både vilje og væren. Her er ingen principiel modstand mod bæredygtighed, men heller ingen højlydt drivkraft. Tværtimod udtrykker informanterne et ønske om at bidrage – men med realisme og hensyn til virksomhedens rytme og ressourcer. Fortællingen handler om at balancere hensyn, ikke nødvendigvis om at drive forandring.

I materialet træder det frem, at presset for bæredygtighed her både er til stede og fraværende. Det opleves, men ofte i svag eller uklar form: krav fra kommunen i udbud, forventninger fra brancheforeninger, henvendelser fra enkelte kunder. Det er et pres, der er på vej, men som endnu ikke har manifesteret sig med fuld styrke i virksomhedens hverdag. Dette skaber en særlig form for udskudt handling: en erkendelse af, at man må i gang – men uden klare signaler om, hvordan og hvornår.

Samtidig er der også et internt pres – dog ikke i form af modstand eller konflikter, men som en underliggende spænding. Nogle medarbejdere udtrykker træthed over nye initiativer, som ikke følges til dørs. Der er en form for organisationsmæssig mæthed: en vis skepsis over for endnu et projekt, endnu et værktøj. Derfor bliver meget af indsatsen i denne fortælling lavintensiv og pragmatisk – det handler om at finde løsninger, der "giver mening i praksis", snarere end at formulere visioner eller strategier.

I de interviews, denne idealtipe er baseret på, taler aktørerne ofte om konkrete, lokale tiltag: affaldssortering i frokoststuen, emballagevalg, små ændringer i leverandørpraksis. Der er ikke nødvendigvis tale om strategisk innovation, men snarere om situationsbestemte valg, båret af enkeltpersoners engagement og pragmatisk sans.

Fraværet af en formel strategi fylder også i idealtypen. Det er ikke et fravalg i ideologisk forstand, men et resultat af, at ressourcerne er begrænsede, og at bæredygtighed må passes ind i en travl hverdag. Flere informanter udtrykker et ønske om "at gøre mere" – men også en erkendelse af, at det skal kunne rummes organisatorisk. Det, man gør, skal kunne "holde i længden", ikke blot levere hurtige resultater.

Et centralt greb i idealtypen er brugen af 'det giver mening'-retorikken. Det fungerer som afvejning og anerkendelse på samme tid: Det, man vælger at gøre, skal føles rimeligt, muligt og fornuftigt – for både ledelse og medarbejdere. Bæredygtighed bliver her et hensyn blandt flere, ikke en altoverskyggende prioritet. Det skaber en særlig balance mellem handling og tøven, mellem ambition og afmålthed.

Endelig er det værd at bemærke, at denne idealtipe ofte rummer en stille bevægelse. Informanterne positionerer sig ikke som frontløbere – men de afviser heller ikke forandring. I stedet peger de på gradvise ændringer, medarbejderinitiativer og påvirkning fra nye generationer som tegn på, at virksomheden faktisk er i gang. Den store omstilling er her ikke et kvantespring, men en langsom, tilpasningsorienteret proces.

### "Vi vil gerne – men der er ikke plads til det": Den afgrænsede idealist

*"Jeg ved godt, at vi kunne gøre mere. Der er mange ting, jeg selv synes burde ændres. Men det er ikke mig, der bestemmer.*

*Jeg har arbejdet her i nogle år, og jeg er glad for det. Det er en god arbejdsplads. Men hver gang snakken falder på bæredygtighed, bliver det tydeligt, at det ikke er noget, vi prioriterer højt. Jeg tror egentlig ikke, det handler om modstand – mere om, at det ikke fylder i hovedet på dem, der sidder med beslutningerne. Det bliver lidt sådan: "Det må vi tage en dag, hvor vi har tid." Og den dag kommer bare aldrig.*

*Det er frustrerende, for jeg oplever, at vi kunne gøre meget med det, vi allerede har. Vi har nogle leverandører, der tilbyder mere miljøvenlige alternativer. Vi har produkter, der kan udvikles i en grønnere retning. Men det bliver ikke taget op. Og når jeg selv prøver at nævne det, så bliver det hurtigt parkeret: "Vi har for travlt." Eller: "Det er spændende, men det bliver for dyrt." Og så dør det.*

*Jeg vil ikke virke irriterende – så jeg nævner det kun i små doser.*

*Nogle gange har jeg selv lavet lidt research i fritiden, fundet forslag til emballagetyper, oplæg fra brancheforeningen, eksempler på hvad andre gør. Men jeg er også bevidst om, at der er grænser for, hvor meget jeg kan skubbe til det. Det er ikke mit firma. Og hvis jeg bliver for vedholdende, så risikerer jeg at slide på min position.*

*Så jeg prøver at tænke mere lavpraktisk: Sortere affaldet, tage cyklen, foreslå små ændringer i det daglige. Jeg siger ja til det, der peger i den rigtige retning. Og så forsøger jeg at gøre en forskel, hvor jeg kan – også bare i samtalerne med kollegerne. Men det er klart, at det er lidt mærkeligt at føle, at man står alene med det. Det føles, som om bæredygtighed er noget, man går og venter på, andre vil tage ansvar for.*

*Jeg har ikke givet op. Men jeg har lært at skruer lidt ned for forventningerne."*

### Den afgrænsede idealist i undersøgelsens materiale

Denne idealtipe adskiller sig markant fra de øvrige ved at udspille sig indefra, men uden beslutningsmandat. Det er ikke virksomheden, der fortæller – det er en person i virksomheden. En stemme, som vil noget, men som oplever, at der ikke er rum til det. I undersøgelsens materiale optræder denne position oftest hos medarbejdere eller mellemledere, der bærer på en personlig overbevisning, men står uden organisatorisk forankring.

Det, der kendetegner denne idealtipe, er oplevelsen af bæredygtighed som nødvendigt og rigtigt, men samtidig som noget, der ikke gives plads til. Her er pres ikke fraværende – det er internt og etisk, ofte motiveret af individuelle værdier, samfundsmæssig bevidsthed eller oplevelse af ansvar. Men det bliver ikke genkendt eller prioriteret i ledelsens dagsorden. I stedet opleves en form for tavshed eller træghed, hvor idéer parkeres, og initiativer glider ud i glemsel.

Strategi fylder her som fravær – ikke fordi det er et bevidst valg, men fordi virksomheden som helhed ikke har åbnet et rum, hvor bæredygtighed kan blive til fælles mål. Der tales ikke om modstand – men om tomhed. Denne tavshed bliver i sig selv en form for struktur, som gør det vanskeligt for den idealistiske stemme at finde fodfæste. Bæredygtighed bliver dermed et privat projekt i en organisatorisk kontekst – noget, man bærer alene.

Idealtypen viser også, hvordan medarbejdere forsøger at navigere i dette vakuum. Flere interviews giver udtryk for taktisk tålmodighed: man nævner det lidt, laver sin research, foreslår små ændringer, men uden at skubbe for hårdt. Der er en bevidsthed om relationer og magt – og om balancen mellem engagement og loyalitet. Denne tilbagetrækning er ikke udtryk for ligegyldighed, men for erfaring med organisatorisk modstand mod det, der ikke er bestilt.

I forhold til de tematiske felter er det tydeligt, at denne idealtipe står udenfor de strukturelle niveauer, hvor pres, strategi og teknologi normalt kobles sammen. Der er ingen systemisk dokumentation, ingen digitalisering, ingen måltal – og dermed heller ingen teknologisk platform, som den afgrænsede idealist kan bygge sin fortælling på. Her består handlingen i hverdagslige praksisser: affaldssortering, interne samtaler, opmærksomhed på leverandørvalg. Det er handling i skyggen af det fraværende ledelsesfokus.

Det er også værd at bemærke, hvordan denne idealtipe aktiverer temaet om bæredygtighed som begreb: Her bliver det ikke defineret af markedet, men af den enkeltes værdiforståelse. Det er noget, man tror på – uanset hvad organisationen gør. Men samtidig afslører fortællingen en form for stilhed: ikke greenhushing, men organisatorisk hushen, hvor emnet dør i pauser og praktikaliteter.

Idealtypen rummer også en form for udmattelse. Den idealistiske energi, som måske tidligere var mere insisterende, er blevet justeret og afbalanceret over tid. Det kommer til udtryk i vendinger som “jeg nævner det kun i små doser” og “jeg har lært at skrue lidt ned for forventningerne”. På den måde peges på en skjult spænding mellem engagement og resignation, mellem håb og realisme.

Her vises en vigtig, men ofte overset dimension af bæredygtighedsarbejdet i SMV'er: nemlig de interne stemmer, som ønsker mere, men som står uden struktur, strategi eller støtte. Det er en fortælling om stillestående initiativ, lav stemmeføring og vedholdende håb – og om den kompleksitet, der opstår, når pres ikke deles, men bæres alene.

### “Det er ikke relevant her”: Den defensive observatør

*“Det er ikke fordi, vi ikke synes, det er vigtigt. Det er bare ikke noget, der fylder hos os. Vi har andre ting at tage os af.*

*Vi driver en forretning, hvor folk kommer for at finde noget, der gør dem glade. Det er impuls, farver, lejlighedsting. Ting, der skal bruges én gang – og så videre. Og det er sådan, kunderne vil have det. De kommer herind og vil have det, de plejer. Ingen har nogensinde spurgt os, om noget er bæredygtigt. Hvis vi begyndte at skifte alt ud med “grønnere” produkter, ville det nok bare forvirre dem – eller skræmme dem væk.*

*Der bliver selvfølgelig snakket meget om bæredygtighed i medierne. Og ja, vi får da også nyhedsbreve fra leverandører med nye serier og tiltag. Men det meste er enten dyrere eller dårligere i kvalitet. Eller begge dele.*

*Og så passer det bare ikke til det, vi laver. Vi har prøvet lidt af, hist og her – men der er ikke rigtig nogen, der har reageret på det. Hverken positivt eller negativt.*

*Hvis vi skal være helt ærlige, så handler det for os om at få tingene til at løbe rundt. Og det gør de bedst, når vi holder fast i det, vi ved virker.*

*Vi er ikke store. Vi har ikke nogen udviklingsafdeling. Vi har os selv, og så et par deltidsansatte. Når man har så få hænder, så bruger man dem på det, der holder butikken i gang – ikke på projekter, der måske kan betale sig om fem år. Og slet ikke, hvis kunderne ikke efterspørger det. Det betyder ikke, at vi ikke tænker over tingene – men det er altså noget andet end at handle på det.*

*Der er også noget med tempoet. Når vi hører om de store virksomheder, der laver klimarapporter og arbejder med ESG, så tænker vi: Det er en anden verden. Vi har ikke ressourcer til det. Vi har ikke engang overvejet at lave en strategi. Vi har vores mavefornemmelse – og den siger, at så længe kunderne ikke stiller krav, så er det bedre at gøre det, vi er gode til.*

*Det er ikke sådan, at vi lukker øjnene. Vi kigger – men vi kigger skeptisk.*

*Nogle gange føler man næsten, at man skal undskylde, at man ikke er i gang med et stort grønt projekt. Men det handler jo også om købmandskab. Vi ved, hvad vores kunder vil have – og de vil ikke have en prædiken med hjem. De vil have noget, der virker, og som ikke koster det dobbelte. Så vi vælger at være ærlige: Vi er ikke de grønneste. Men vi er her stadig – og vi får tingene til at fungere.*

*Hvis det bliver et krav, så må vi forholde os til det. Men indtil da gør vi, som vi plejer.”*

## Den defensive observatør i undersøgelsens materiale

Idealtypen optræder som en nøgtern og afklaret stemme, hvor bæredygtighed ikke afvises som idé, men afgrænses som irrelevant i den konkrete virksomheds virkelighed. Den søger ikke konfrontation med dagsordenen, men placerer sig uden for den. Her er det ikke pres, der mangler – det er relevans. Og netop fraværet af oplevet betydning bliver den afgørende fortællelogik.

I modsætning til andre idealtyper, hvor presset opleves som moralsk, strukturelt eller økonomisk, fremstår denne som båret af en fraværsløgik: Der er ingen kunder, der efterspørger bæredygtighed. Ingen leverandører, der tvinger os. Ingen medarbejdere, der presser på. Derfor er der ingen bevægelse – og derfor er det, vi gør, fortsat det, vi plejer. Pres er ikke benægtet, men det oversættes ikke til noget handlingsrelevant.

Flere af de informanter, der repræsenterer denne ideotype, arbejder i detailprægede brancher, hvor varerne er lavinvolveringsprodukter, ofte forbrugsorienterede og lejlighedsbetonede. Bæredygtighed passer ikke naturligt ind i produktlogikken, og derfor bliver enhver idé om bæredygtig omstilling oplevet som noget udefrakommende, noget lidt fremmed – og måske også som noget, der primært er for de større, mere kapitalstærke aktører.

Et centralt tema i denne ideotype er kunder og kundefærd. Kunderne fremstilles ikke som modstandere af bæredygtighed, men som ligeglade – og det bliver i sig selv en bremse for forandring. Det skaber et narrativt paradoks: Virksomheden siger, at de gerne ville gøre mere, hvis kunderne ville det – men kunderne ændrer sig kun, hvis virksomhederne tilbyder noget andet. Denne gensidige afventen lammer initiativet og fastholder status quo.

Strategi og teknologisk udvikling er stort set fraværende i denne ideotypes fortællinger. Det nævnes eksplicit, at der ikke er ressourcer til det, og implicit antydes, at det ville være malplaceret i forhold til virksomhedens

størrelse, identitet og formål. Her bliver købmændskab og overlevelse de primære pejlemærker. Det er ikke kynisk – det er realistisk. Det handler om at få tingene til at fungere, og det, der virker, er det, man kender.

Samtidig er der et tydeligt lag af kritisk distance til bæredygtighedsdiskursen. Informanter i denne kategori peger på greenwashing hos de store aktører og stiller spørgsmålstegn ved ægtheden i meget af den grønne kommunikation. Dette bliver ikke et argument for ikke at gøre noget – men for at forholde sig skeptisk og stille sig uden for “det grønne spil”, indtil det reelt bliver relevant.

Idealtypen afslører også en interessant dobbelthed: På den ene side et ønske om at fremstå ansvarlig, på den anden side et behov for at legitimere fravær af handling. Det sker gennem en række narrative greb: “det passer ikke til os”, “kunderne vil ikke”, “vi har for lidt tid og for få hænder”. Disse forklaringer fungerer ikke bare som undskyldninger – de udgør en positionering, hvor virksomheden bevarer sin egenart og økonomiske rationalitet uden at tage afstand fra bæredygtighed som sådan.

Denne idealtipe viser, at ikke alle SMV'er føler sig som deltagere i den bæredygtige omstilling – og at fraværet af handling i sig selv er meningsfuldt fortalt. Det er ikke ligegyldighed, men afgrænsning som strategi. En fortælling, der beskytter mod overforventning, og som bygger på forestillingen om, at bæredygtighed først bliver relevant, når det ikke længere kan undgås eller når det gøres relevant af kunder.

### “Vi gør noget – vi snakker bare ikke om det”: Den uformelle praktiker

*“Vi har altid gjort os umage. Det handler ikke om at være grøn – det handler om at gøre tingene ordentligt.*

*Hos os har vi ikke nogen plan for bæredygtighed. Vi har heller ikke nogen grøn strategi. Men vi gør faktisk en hel del – bare uden at sætte et stort skilt på det. Det handler om sunde valg og sund fornuft. Vi køber ikke det billigste. Vi køber det, vi ved holder. Vi har leverandører, vi har arbejdet med i årevis, og vi ved, hvad vi får.*

*Det meste handler om materialer og mængder. Vi køber ikke stort ind bare for at presse prisen. Vi bestiller det, vi skal bruge. Vi pakker ikke unødvendigt ind. Og vi smider ikke bare ud, fordi noget ikke lige solgte i sidste uge. Vi reparerer, genbruger, sorterer. Vi overproducerer ikke, og vi har lært at læse vores kunder. Mange af de ting, der nu bliver kaldt bæredygtige, har vi gjort i årevis, uden at der var et navn for det. Det er ikke noget, vi taler så meget om. Det er bare sådan, vi arbejder.*

*Vores kunder kommer ikke for de store ord. De kommer, fordi de ved, at vi står inde for det, vi sælger.*

*Vi har talt om, om vi burde gøre mere ud af det. Sætte det i system. Lave nogle grønne mærkater. Måske skrive lidt mere om det på hjemmesiden. Men det føles mærkeligt. Vi vil hellere bruge tiden på at gøre det rigtigt, end på at fortælle, at vi gør det. Det er lidt ligesom at prale med at rydde op efter sig selv – det burde være en selvfølge.*

*Der er også noget i tiden, vi er lidt trætte af. Alle råber op om bæredygtighed, men når man kigger efter, så handler det ofte mest om markedsføring. Vi vil ikke være en del af det. Vi vil hellere være tro mod vores måde at gøre tingene på. Det er måske ikke det, der giver flest likes – men det giver os ro i maven.*

*Vi siger ikke så meget. Men vi mener det, vi gør.”*

### Den uformelle praktiker i undersøgelsens materiale

Denne idealtipe adskiller sig fra de øvrige ved sin stille tone og jordbundne tilgang. I stedet for at præsentere bæredygtighed som strategi, mål eller identitet, optræder det her som praksis, vaner og erfaring. Det er ikke en fortælling om ambition eller kamp, men om håndværk, købmændskab og ordentlighed. I undersøgelsens

interviewmateriale optræder denne stemme særligt i virksomheder med lang driftserfaring og et klart fokus på produktkvalitet, relationer og kontinuitet.

Det centrale i denne idealtipe er ikke, hvad virksomheden siger, men hvad den gør. Og netop her opstår dens narrative spænding: Bæredygtighed er til stede som handling – men fraværende som retorik. Det skaber en modposition til de fortællinger, hvor synliggørelse, dokumentation og strategi dominerer. Den uformelle praktiker ønsker ikke at “prale med at rydde op efter sig selv,” som én informant udtrykker det. Der er en næsten moralsk modvilje mod at kapitalisere på ansvar – det skal bare gøres rigtigt.

I tematiske termer placerer denne idealtipe sig i et særligt forhold til begreber som strategi, greenwashing/greenhushing og kundebehov. Der er ofte ikke nogen formel strategi i spil, og flere informanter giver udtryk for, at bæredygtighed ikke nødvendigvis skal operationaliseres for at være reelt til stede. Det handler snarere om valg og fravalg i dagligdagen: at købe det, der holder; at bruge det, man har; at stå ved sit produkt.

Denne position kobler sig også til en stilfærdig modstand mod greenwashing – ikke i polemisk forstand, men i form af en tilbageholdenhed, som næsten bliver en identitetsmarkør. Hvor andre fortællinger forsøger at undgå greenhushing som svaghed, dyrker denne fortælling snarere greenhushing som dyd. Det, der bliver sagt lavt, står stærkere – netop fordi det bakkes op af praksis.

Der er samtidig en tydelig kobling til kundetemaet, om end på en mere implicit måde. Informanter i denne kategori siger sjældent, at deres kunder efterspørger bæredygtighed – men de fortæller, at kunderne bliver hængende, fordi de fornemmer kvalitet og ordentlighed. Bæredygtighed optræder ikke som et salgsargument, men som en tillidsdimension. Det er relationelt snarere end markedsdrevet.

Et andet interessant træk er fraværet af teknologi og måling. Der er ingen ESG-rammer, ingen CO<sub>2</sub>-regnskaber, ingen platforme. Bæredygtighed bliver ikke gjort op i data, men i handlinger og materialer. I den forstand udtrykker denne idealtipe en praksisbaseret bæredygtighed, hvor evaluering sker gennem erfaring, og hvor forbedring er noget, man mærker – ikke måler.

Som fortælling er den uformelle praktiker præget af lav stemmeføring, høj integritet og lav kompleksitet. Der er ikke meget snak om fremtid, markedsretning eller trends. Men der er en rodfæstethed i det kendte, det pålidelige og det gennemprøvede. Det gør denne idealtipe til en vigtig modvægt i feltet: et blik på bæredygtighed, der ikke søger forandringens sprog – men som måske i kraft af sin stille vedholdenhed bidrager mere, end den giver sig ud for.

## Videre fra idealtyperne

Disse seks idealtyper er ikke udtømmende – og de er ikke statiske. Virksomheder kan bevæge sig mellem dem, eller rumme flere stemmer på én gang.

Vi forventer ikke at idealtyperne er et dækkende kort over alle de fortællinger og oplevelser, der er i spil ude i SMV'erne, det er vores 11 interviews for begrænsede til. Der kan findes regionale og nationale forskelle vi er blinde for i vores empiriske materiale, der kan være mange andre logikker og fortællinger i spil, som vi ikke ser.

Men som idealtyper tydeliggør de, hvordan presset for bæredygtig omstilling ikke bare opleves forskelligt – det fortælles forskelligt. Og det er gennem disse fortællinger, at virksomhederne skaber mening, navigerer og træffer valg. Som analytisk greb har de været med til at hjælpe os til at forstå kompleksiteten og mangfoldigheden når det handler om at forstå presset for bæredygtig omstilling i SMV'erne.

Samtidig har de skærpet vores opmærksomhed og nysgerrighed på nogle af de spændinger, der er mellem fortællinger om SMV'erne og fortællinger fra SMV'erne, hvilket vi vil fortælle mere om nedenfor.

## Når fortællinger mødes: Et blik ind i spændingsfelterne

---

I arbejdet med at lytte til SMV'erne har vi ikke bare mødt forskellige fortællinger om bæredygtighed – vi har også set en række grundlæggende spændinger mellem *fortællinger om* og *fortællinger fra*. Spændinger, der måske kan være med til at forklare, hvorfor dialogen mellem virksomheder og støtteaktører nogle gange forbliver overfladisk – eller udebliver helt.

### Hjælpsomhed kontra autonomi

I mange strategiske fortællinger bliver SMV'erne beskrevet som nogen, man skal *hjælpe*. De fremstilles som velvillige, men ressourcebegrænsede – og derfor afhængige af rådgivning, redskaber og støtteordninger. Det lyder uskyldigt, og er givetvis velment. Men i SMV'ernes egne fortællinger træder en anden figur frem: den selvstændige aktør, der ofte enten ikke oplever at have brug for hjælp – eller ikke kan genkende den hjælp, der tilbydes.

Den værdidrevne pioner er et tydeligt eksempel på dette: en virksomhed, der drives af en indre mission og som bevidst afstår fra traditionelle netværk og rådgivning, fordi de opleves som hæmmende snarere end støttende. "Vi ville ikke være endnu en virksomhed med en grøn underside på hjemmesiden," som det hedder. Denne type virksomhed søger ikke hjælp – den søger resonans. Og hvis den ikke finder det, går den uden om.

Når rådgivning ikke matcher virksomhedens sprog, behov eller virkelighed, bliver det ikke opfattet som sparring – men som standardisering. Og mange virksomheder vælger bevidst *udenom*. Her opstår en symbolsk asymmetri: Den ene part forsøger at løfte, mens den anden oplever at blive talt ned til. Det gør det svært at mødes.

### Strategi kontra improvisation

Der ligger en iboende forskel i, hvordan forandring forstås og praktiseres. I mange rapporter og programmer er strategien central: der tales om målsætninger, evaluering, systematik. Men i virksomhedernes egne fortællinger fylder improvisation og relationer mindst lige så meget – og ofte mere.

Hos den pragmatiske forvalter ser vi dette tydeligt. Her handler bæredygtighed om at finde løsninger, der giver mening i driften, snarere end at udarbejde strategier eller skrive planer. "Vi balancerer det – vi gør lidt, hvor vi kan," lyder det. Det er ikke modstand, men en anden logik: en hverdagslogik, hvor prioriteringer og kapacitet sætter rammerne.

Mange SMV'er agerer ud fra fornemmelse, erfaring, netværk og hverdagslogik. Det gør ikke deres handlinger mindre kvalificerede – men det gør dem mindre genkendelige i et strategisk sprog, hvor succes måles i planer og rapporter. Her opstår et klassisk "tale-forbi-hinanden", som kan forklare, hvorfor så få af vores virksomheder nævner erhvervshuse eller brancheorganisationer som relevante samtalepartnere. Det handler ikke nødvendigvis om modstand – men om fravær af resonans.

## Konsensusfortælling kontra konfliktfyldt praksis

De strategiske fortællinger søger ofte konsensus. SMV'erne vil gerne, men de kan ikke – og derfor må vi hjælpe dem. Det er en fortælling uden skurke, og det gør den let at samle sig om. Men i SMV'ernes egne fortællinger hører vi noget andet: Modstand, tvivl, træthed, skepsis. Vi møder også strategiske fravalg, kritiske spørgsmål, og ikke mindst en udbredt ambivalens over for "det grønne" – både som etikette og som forventning.

Den skeptiske observatør og den stille pragmatiker bærer netop på denne ambivalens. Ikke som benægtelse – men som en stille modstand mod det, de oplever som "grønne glansbilleder". I nogle tilfælde fører det til stilhed, i andre til ironi eller træthed. Men fælles er, at modstanden ikke er blind – den er erfaringsbaseret, ofte velfunderet og nogle gange strategisk.

Når modstanden ikke bliver anerkendt, bliver den heller ikke til genstand for reel samtale. Og når kompleksiteten ikke får plads, bliver den professionelle og personlige usikkerhed, mange SMV'er står i, kun forstærket. Det er ikke nødvendigvis, fordi de ikke vil – men fordi de oplever, at deres tvivl ikke kan få lov at eksistere i det offentlige narrativ om bæredygtighed.

## Bæredygtighed som etik kontra bæredygtighed som compliance

Endelig ser vi en grundlæggende forskel i, hvad bæredygtighed overhovedet betyder. I rapporterne bliver det ofte oversat til strategier, standarder og skemaer. Det handler om rapportering, nøgletal og dokumentation. For mange virksomheder er det netop denne tilgang, de reagerer imod. Ikke fordi de er ligeglade – men fordi de søger mening snarere end måling.

Den pligtopfyldende professionelle bevæger sig i dette spændingsfelt. Her er bæredygtighed noget, man tager alvorligt – fordi man skal. Men også fordi man vælger at gøre det ordentligt. Det er compliance med integritet. Samtidig ser vi hos den værdidrevne pioner en insisteren på etik frem for skemaer: "Vi måler vores succes i effekter – ikke i eksponering." Det er en form for greenhushing, ikke som fornægtelse, men som værdibaseret kritik af brandingkultur og performativ bæredygtighed.

For nogle er bæredygtighed et indre kompas, et etisk projekt, noget man gør "fordi vi ikke kan lade være". For andre handler det om at bevæge sig i en verden, hvor reglerne ændrer sig – og hvor det gælder om at hænge på. Men fælles for mange er oplevelsen af, at compliance alene ikke skaber retning. Det er et sprog, man måske accepterer – men sjældent drømmer i.

Vi skriver ikke dette for at påpege fejl hos nogen. Men for at pege på de steder, hvor fortællingerne ikke rigtigt rækker ud til hinanden. Hvor de glider forbi, skygger for hinanden – eller måske endda blokerer for dialog.

Måske ligger der netop her en mulighed: At tage spændingerne alvorligt, ikke som forhindringer, men som pejlemærker. At se dem som steder, hvor nye samtaler kan begynde. Samtaler, der ikke forudsætter enighed – men som giver plads til at undersøge, hvordan bæredygtighed bliver meningsfuldt, nødvendigt, svært og muligt. I praksis. I hverdag. I fortælling.

## Refleksiv evaluering: Hvad vi lærte – og hvad vi stadig undrer os over

Når vi ser tilbage på arbejdet med at analysere interviewene, står det klart for os, at den narrative metode – og særligt den dialogiske og explorative tilgang, vi har anvendt – har haft stor betydning for, hvordan vi har forstået og fortolket virksomhedernes stemmer. Det er en metode, som har organiseret materialet, og gjort det muligt for os at forholde os nysgerrigt og respektfuldt til de mange forskellige måder, bæredygtighed bliver fortalt og levet på.

Vores udgangspunkt har ikke været at finde “de rigtige” virksomheder, men at undersøge, hvordan virksomheder skaber mening i det pres og de dilemmaer, der følger med den bæredygtige omstilling. Vi har prøvet at skabe en ramme, der kan rumme tvetydighed, ambivalens og ikke mindst stemmer, som i andre analyser let ville være blevet betragtet som tavse, langsomme eller uengagerede.

Det er vigtigt for os, at analysen ikke blev moraliserende. Vi har bestræbt os på at undgå at placere virksomhederne i et hierarki ud fra graden af “grønhed”. I stedet har vi lyttet efter, hvordan de selv forsøger at finde vej – og hvordan de balancerer mellem økonomi, etik, kundekrav og personlige overbevisninger. Den tilgang har gjort det muligt for os at konstruere fortællinger, der ikke kun rummer frontløberne, men også den stille pragmatiker, den skeptiske observatør og den afgrænsede idealist, der står alene med sit engagement.

Vi har også selv været en del af analysen. Vores egen udviklingsrejse – fra at have klare forestillinger om forbrugerpres og virksomhedsbehov til at blive mere undersøgende og tøvende – har præget måden, vi har læst materialet på. Vi genkender i virksomhederne nogle af de spændinger, vi selv har stået i: Mellem det normative og det praktiske, mellem ønsket om forandring og respekten for andres virkeligheder. Metoden har hjulpet os til at stå i de spændinger uden at skulle opløse dem.

Samtidig har den narrative tilgang skabt plads til, at vi kunne undersøge bæredygtighed som noget, der fortælles frem – som noget, der ikke kun handler om CO<sub>2</sub> og cirkulære modeller, men også om håb, afmagt, hverdagslogik og værdikonflikter. Det har åbnet et analytisk rum, hvor vi har kunnet tage alle stemmer alvorligt – ikke kun dem, vi intuitivt sympatiserede med.

Det vigtigste, metoden har bidraget med, er at gøre det muligt for os at være medlyttende og medfortolkende – uden at være bedrevidende. At lade os forandre undervejs. Og at stille spørgsmålet: *Hvordan bliver bæredygtighed meningsfuldt (eller meningsløst) fortalt – og hvad siger det om mulighederne for handling?*

I den forstand har metoden ikke kun været et redskab, men en etisk position: En måde at være i analysearbejdet på, hvor vi hverken står udenfor eller ovenpå, men midt i det sammen med de mennesker, vi har talt med.

## Fortællinger fra Frontlinjen – en invitation

---

Alle historier slutter, men hvor én historie slutter, kan en ny forhåbentlig tage over og fortsætte.

Denne historie er ikke tænkt som et endepunkt. Den er et nedslag i en samtale, som stadig er i gang – og som vi gerne vil invitere andre med ind i.

Bæredygtig omstilling er ikke én fortælling, men mange. Det har vi mærket tydeligt i vores korte besøg på frontlinjen, hvor virksomhederne har deres daglige praksis. Vi er ikke færdige med at besøge dem og høre historier. Det har været sjovt, svært og ikke mindst værdifuldt for vores egen praksis.

Vores egen samtale er blevet rigere og mere kompleks, og vi står som altid tilbage med flere spørgsmål end egentlige svar: Hvordan udspiller samtalen om bæredygtig omstilling sig i de enkelte virksomheder? Hvordan kan vi som støttefunktion gøre os nyttige for SMV’erne, når de er så forskellige? Hvor mange flere idealtyper, kan der identificeres ude i praksis? Er der regionale, nationale, branchemæssige forskelle?

Vi har ikke svarene, men nu har vi spørgsmålene. Det er et godt første skridt for at forsætte vores samtale og genbesøge frontlinjen for at blive klogere på dem og på os selv.

Det, vi har prøvet at gøre her, er at lægge en del af vores samtale frem – med hinanden, med de virksomheder vi har mødt, og med det felt, vi er en del af. Vi tror på, at det er i den fælles samtale, nye indsigter opstår. Og at fortællinger ikke kun beskriver virkeligheden, men også kan være med til at forandre den.

Vi håber derfor, at denne historie også kan læses som en invitation. Ikke til at blive enige, men til at være nysgerrige sammen. Til at dele erfaringer, spørgsmål, dilemmaer og praksisser – og måske opdage, at vi er flere, der balancerer mellem engagement og realitet, mellem strategi og mavefornemmelse, mellem håb og tvivl.

Så hvis du, der læser med, har lyst til at bidrage, spørge, dele eller forstyrre – så vil vi meget gerne lytte.

## Præsentation af empiri og kilder

---

I forbindelse med empirigenerering til dette projekt har vi lovet alle virksomheder fuld anonymitet. Da de alle er fra et afgrænset lokalområde, vil for mange detaljer gøre det for nemt at identificere virksomhederne.

På den baggrund har vi valgt at lave en præsentation af de interviewede virksomheder på følgende måde:

- I alt har 12 personer fra 11 virksomheder deltaget i vores 11 interviews.
- Virksomhederne repræsenterer samlet en bred vifte af virksomheder i eller omkring Roskilde, Region Sjælland.
- Der er samlet set tale om virksomheder på B2C, B2B og B2G markeder.
- Virksomhedernes alder spænder fra under 5 år gamle og til virksomheder med mere end 40 år på bagen.
- Derudover er der tale om virksomheder indenfor detailhandel, distribution, produktion, forsyning samt bygge og anlægsbranchen.
- Alle virksomhederne sælger produkter, nogen har egen produktion og en del af virksomhederne udbyder som del af deres værditilbud også rådgivning, konsulent- og service ydelser til deres kunder

Nogle steder har vi haft adgang til interview af virksomhedsleder eller en fra ejerkredsen, andre steder har vi haft adgang til den medarbejder som primært er ansvarlig for bæredygtighed eller lignende områder i virksomheden.

Kilder:

Til analysen i Fortællinger om SMV'erne har vi anvendt følgende kilder:

- *Alle ombord – 2023* (Dansk Erhverv), hentet den 11. juni 2025 på: [alle-ombord-2023.pdf](#)
- *Bæredygtighedsbarometer 2024 – Hovedstaden* (Erhvervshus Hovedstaden), hentet den 11. juni 2025 på: [Analyser og undersøgelser | Erhvervshus Hovedstaden](#)
- *Bæredygtighedsbarometer 2024 – Fyn* (Erhvervshus Fyn), hentet den 11. juni 2025 på: [Bæredygtighedsbarometer Fyn 2024 | Erhvervshus Fyn](#)
- *Bæredygtighedsbarometer 2024 – Trekantområdet* (Trekantområdet Danmark), hentet den 11. juni 2025 på: [Bæredygtighedsbarometer 2024](#)

Vores metodiske afsnit er en sammenskrivning baseret på mange forskellige kilder hentet fra hver vores faglighed. Helt grundlæggende har vi i designet af vores induktive og eksplorative tilgang været inspireret af:

- Saunders, Mark; Lewis, Philip og Thornhill, Adrian (2023): *Research Methods for Business Students*, 9<sup>th</sup> edition, forlaget Pearson

Begrundelse herfor er, at det er den metodebog vi anvender i undervisningen og vi derfor ønskede i dette projekt at tage den medicin vi hvert semester udsætter vores studerende for.

Endelig en stor og varm tak til Line Piil Sørensen, Michele Glimø Vinkel og Jacob Suhr Bisschop-Thomsen for jeres kæmpe bidrag til vores samtale og arbejdsproces. Det ville ikke været blevet det samme uden jer!

**Helle Wagner Holm, Lektor, Zealand – Sjællands Erhvervsakademi**

*Helle har været lektor siden 2007 og har været på Zealand siden 2018. Hun er uddannet cand.scient.soc fra Københavns Universitet i 2005, bachelor i idræt fra 1993 og har tidligere arbejdet på Ankerhus Seminarium, senere Absalon. Underviser på Markedsføringsøkonom og Professionsbachelor i International Handel og Markedsføring på Zealand i Roskilde, med særligt fokus på Metode og Videnskabsteori, samt Bæredygtighed og Forretning*

**Jens Demandt Mouritsen, Lektor, Zealand – Sjællands Erhvervsakademi**

*Jens har været lektor siden 2019 og har været på Zealand siden 2014. Han er cand.merc.(kom.) fra CBS 2008 og BA fra RUC i virksomhedsstudier og kommunikation 2005. Har før arbejdet med kommunikation, undervisning og projektledelse i forskellige offentlige og private organisationer. Underviser på Markedsføringsøkonom og Professionsbachelor i International Handel og Markedsføring på Zealand i Roskilde, med særligt fokus på Kommunikation, Organisation, samt Bæredygtighed og Forretning*