



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2019 30 stp**

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet  
Handelshøyskolen

## **Orklas bærekraftstrategi: Enorme ambisjoner, få ressurser**

En beskrivelse av implementeringen av  
Orklas bærekraftstrategi

Orkla's sustainability strategy:  
Big ambitions, few resources

A description of the implementation of Orkla's  
sustainability strategy

**Karina Fjærestrand og Caroline Bollum**

Master i økonomi og administrasjon

# Forord

Denne oppgaven er det avsluttende arbeidet av vårt toårige masterstudium i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Oppgaven omhandler implementering av bærekraftstrategi og er skrevet innenfor vår hovedprofil strategisk ledelse og organisasjon

Vår interesse for bærekraft har ligget latent i begge siden vi var barn, da med medlemskap i Blekkulfklubben og Miljøagentene. Bærekraft er et tema som kommer mer og mer på dagsorden til virksomheter over hele verden, hvor det siste store mediebildet er Greta Thunbergs stille protest mot politikerne i Sverige som ikke tar klima på alvor. Hun traff en nerve i den europeiske befolkningen og i løpet av våren 2019 streiket flere tusen skoleungdommer for klima i store deler av Europa. Høsten 2018 var en av forfatterne praktikant i Orkla og jobbet inngående med Orklas bærekraftsrapport. Dette åpnet dørene for Orkla som studieobjekt og vi er glade for å ha fått muligheten til å skrive om et tema som ikke bare er innenfor vår studieretning, men som også interesserer oss personlig.

Vi vil rette en stor takk til alle våre informanter fra Orkla og en spesielt stor takk rettes til vår kontaktperson, Ellen Behrens. Takk for at dere tok dere tid til å dele erfaringer og kunnskap rundt temaet. Vi håper at oppgaven vil være et positivt bidrag for deres videre arbeid. Til slutt vil vi takke vår veileder Nicolay Worren for god faglig veiledning og våre samboere for god moralsk støtte og oppmuntring gjennom arbeidet.

Oslo, 15.05.2019

Karina Fjærestrand og Caroline Bollum

Bruk hodet, vi har bare en klode!

Blekkulf

## Sammendrag

Alle bedrifter lever under stadig økede press på å drifte sin virksomhet etter bærekraftige prinsipper for å sikre ressurstilgang til fremtidens generasjoner. Denne studien undersøker hvordan Orklas virksomheter implementerer bærekraft ved å kartlegge hvordan de implementerer deres felles bærekraftstrategi. Virksomhetene må selv vurdere hvordan de best kan bidra til denne ved å utarbeide egne interne mål og handlingsplaner i tråd med den overordnede bærekraftstrategien. De overordnede målene i bærekraftstrategien er ambisiøse og ønsket er at bærekraftsarbeidet skal bli en integrert i alle virksomhetene.

Det teoretiske rammeverket for denne oppgaven er Epsteins (2014) modell for Corporate Sustainability supplert med klassiske teorier og annen nyere forskning. Oppgaven bygger på en kvalitativ tilnærming med case som forskningsdesign. Empirien er basert på 23 dybdeintervjuer med ansatte fra Orkla, samt analyse av interne dokumenter. Dette har gitt oss innsikt til å kunne besvare følgende problemstilling:

Hvordan implementeres bærekraftstrategien i Orklas virksomheter  
og hvilke meninger har de ansatte om prosessen?

Funnene fra studiet viser at virksomhetene implementerer bærekraftstrategien ulikt, hvor noen benytter seg av mer sammenfallende metoder enn andre. Alle har en bærekraftsansvarlig som skal lede og koordinere bærekraftsarbeidet, men hva rollen innebærer avhenger av tidsbruk, hierarkisk plassering og forankring i ledergruppen. De aller fleste koordinerer arbeidet gjennom tverrfaglige grupper av ulikt omfang og gjennom mål på avdelings- og/eller individnivå. Studiet avdekker at bærekraft per dags dato ikke er fullkomment integrert i noen av virksomhetene og at inntil det blir en realitet trenger virksomhetene dedikerte personer som sørger for at det arbeides med bærekraft, slik at det en dag kan bli en naturlig del av alle prosesser i Orkla. De ansattes syn på denne prosessen er avhengig av hvilke forventninger de har til gjennomføring og hvordan de opplever at egen virksomhet faktisk gjør det.

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Formål, problemstilling og avgrensning	2
1.3	Om Orkla ASA	3
1.3.1	Orklas bærekraftstrategi	4
1.3.2	Begrepsavklaring	6
1.4	Oppgavens struktur	6
<b>2</b>	<b>Teoretisk rammeverk</b>	<b>7</b>
2.1	Definisjoner	7
2.1.1	Bærekraft	7
2.1.2	Strategi	8
2.1.3	Implementering	8
2.2	The Corporate Sustainability Model	9
2.3	Lederskap	11
2.3.1	Bærekraft på agendaen	11
2.3.2	Beslutningsmyndighet	13
2.4	Strategi	14
2.4.1	Strategiutvikling	14
2.4.2	Mål	15
2.4.3	Iverksettelsesstrategier	16
2.5	Struktur	17
2.5.1	Organisasjonsstruktur	17
2.5.2	Koordinering	19
2.5.3	Team og grupper	20
2.6	Kritikk av teoretisk rammeverk	21
<b>3</b>	<b>Metodisk tilnærming</b>	<b>23</b>
3.1	Overordnet forskningsdesign - casedesign	23
3.1.1	Teoretiske antakelser og avgrensninger	24
3.2	Datainnsamling	25
3.2.1	Utvalgsstrategi og rekruttering	25
3.2.2	Kvalitative dybdeintervjuer	26
3.2.3	Dokumentanalyse	29
3.3	Databehandling	30
3.4	Studiens kvalitet	31
3.4.1	Reliabilitet	31
3.4.2	Validitet	32
3.4.3	Overførbarhet	34

3.5	Etiske betraktninger .....	35
<b>4</b>	<b>Empiri og innledende analyse.....</b>	<b>37</b>
4.1	Bærekraftig ledelse .....	37
4.1.1	Konsernledelsen forpliktelse .....	37
4.1.2	Virksomhetsledelsen forpliktelse .....	38
4.1.3	Bærekraftsansvarlig - leder og koordinerer bærekraftsarbeidet .....	39
4.2	Bærekraftstrategien .....	45
4.2.1	Hvem har utarbeidet virksomhetenes planer og mål? .....	45
4.2.2	Operasjonalisering av strategien - delmål .....	48
4.2.3	Individuelle mål, KPIer og ansvar.....	50
4.3	Struktur .....	54
4.3.1	Den formelle organisasjonsstrukturen.....	54
4.3.2	Bærekraft som integrert del.....	55
4.3.3	Organisering av bærekraftsoppgaver .....	57
4.3.4	Ressursallokering .....	60
<b>5</b>	<b>Analyse og diskusjon .....</b>	<b>62</b>
5.1	Ledelse .....	62
5.1.1	En bærekraftig konsernledelse? .....	62
5.1.2	En bærekraftig virksomhetsledelse?.....	64
5.1.3	Hvem leder og koordinerer bærekraftsarbeidet? .....	65
5.2	Bærekraftstrategi.....	68
5.2.1	Virksomhetenes tilpasning av den globale bærekraftstrategien .....	69
5.2.2	Mål og KPIer.....	70
5.2.3	Steg for steg eller hurtig iverksettelse? .....	72
5.3	Bærekraftstruktur .....	74
5.3.1	Struktur og strategi i skjønn harmoni? .....	74
5.3.2	Er bærekraft integrert i hele organisasjonen?.....	75
5.3.3	Organisering av bærekraftsarbeidet .....	77
5.3.4	Effektiv bruk av menneskelig ressurser .....	80
5.4	Hovedfunn .....	83
5.4.1	Hvordan implementeres bærekraftstrategien?.....	83
5.4.2	Hva mener de ansatte om implementeringsprosessen? .....	84
<b>6</b>	<b>Avslutning.....</b>	<b>86</b>
6.1	Konklusjon.....	86
6.1.1	Begrensninger ved oppgaven .....	87
6.2	Implikasjoner .....	88
6.3	Videre forskning .....	88
	<b>Referanseliste.....</b>	<b>90</b>
	<b>Vedlegg.....</b>	<b>94</b>

## Figurliste

Figur 1.1 Forretningsområdene i Orkla.....	4
Figur 1.2 Fokusområdene i Orklas bærekraftstrategi .....	5
Figur 2.1 Dimensjoner ved bærekraftig utvikling.....	7
Figur 2.2 The Corporate Sustainability Model .....	9

## Tabelliste

Tabell 1.1 Virksomhetenes størrelse .....	4
Tabell 2.1 Handlinger som fører til finansiell og bærekraftsrelatert suksess .....	10
Tabell 4.1 Er rollen som bærekraft ansvaret fordelt på en eller flere personer? .....	41
Tabell 4.2 Andel av tid på rollen som bærekraftsansvarlig .....	43
Tabell 4.3 Hvem har utarbeidet de interne bærekraftstrategiene? .....	47
Tabell 4.4 Ansvar for bærekraftsmål i ledergruppen .....	50
Tabell 4.5 Mål for avdelinger og/eller enkeltindivider .....	51
Tabell 4.6 Hvem har mål og KPIer .....	54

# 1 Innledning

I dette innlede kapitlet av rapporten kommer vi til å presenter bakgrunnen for tema, formål og problemstilling inkludert avgrensing før vi presentere case virksomheten Orkla, deres bærekraftstrategi og noen begrepsutviklinger før vi kort gjennomgår oppgavens oppbygning.

## 1.1 Bakgrunn

100 måneder med temperaturer over normalen! Det er statusen på Svalbard, hvor gjennomsnittstemperaturen har steget med hele 5,6 grader siden 1961, mens den til sammenligning har steget med 0,9 grader på verdensbasis (Holm, 2019). Den 4. mai i år ble det publisert en FN-rapport som forteller om en dystre fremtid for verdens naturressurser og dyrearter dersom vi ikke iverksetter noen drastiske tiltak (Vissgren og Fjeld, 2019). Forestill deg en verden uten bier som pollinerer våre planter eller et mer ugjestmildt vær som påvirker matproduksjonen. I fjor hadde Norge sin verste tørkesommer noensinne og i år har den unormale varmen i april blitt etterfulgt av frostnetter i mai, noe som har tatt knekken på landets epletrær (Buaas, Simonsen og Lindgren, 2019; Støstad, 2019). Det er åpenbart at klimaet er i endring, men har vi forstått alvorret? Siden 1987 har bærekraftig utvikling vært et ord i vårt vokabular, men forstår vi egentlig hva det innebærer?

De fleste er i dag innforstått med at det betyr at man må tenke på bruken av våre tilgjengelige ressurser, men med en befolkning på over 7 milliarder er ressursene presset. Tenk om hele verdens befolkning skulle levd slik som i Norge? Det hadde krevd 3,6 jordkloder, til sammenligning med 0,7 jordkloder om alle hadde levd som de gjør i India (FN, 2019). Det er dette bærekraftig utvikling handler om, at man etterlater jorden slik at fremtidige generasjoner er i stand til å imøtekomme sine behov. Men hvordan skal vi sikre det? Ifølge FN (2019) er veien å gå en balansering av de miljømessig, sosiale og økonomiske interessene.

Hvordan innføre miljø og sosiale forhold i forretningslivets økonomiske ramme? I den økonomiske verden er budsjetter, strategier og resultatregnskap viktige styringsfunksjoner, og mange tenker at dette er den eneste måten å styre en virksomhet på. Det er mulig de har rett, men det er ikke gitt at økonomi skal være den eneste parameteren som måles og vurderes, det er mulig å sette opp både budsjetter, strategier og regnskaper innenfor miljø og sosiale forhold, man må bare utvide begrepene litt. Det er mange virksomheter som allerede har innført både bærekraftstrategi og bærekraftsrapportering som en naturlig del av virksomhetens styring og



kontroll. Et kjapt Google-søk viser at det ligger cirka 6.500 artikler som kan kobles til ordet *bærekraftstrategi* ute på nettet, bare det siste året har det kommet 528 nye resultater. Begrenser vi søket til året 2009 finner vi åtte artikler. Det har med andre ord skjedd en rivende utvikling i bruken av ordet bærekraftstrategi og en følgende antagelse er at den faktiske bruken av bærekraftstrategier også har økt kraftig de siste ti årene. Det kan nok oppleves som litt overveldende og kanskje unødvendig, men etter hvert som virksomheter har tatt innover seg at bærekraft kan være et middel for å sikre langsiktig vekst og lønnsomhet kommer det stadig høyere og høyere på deres agenda. Hvordan løser virksomheter denne innføringen? I denne studien skal vi se på nettopp det, hvordan virksomheter setter bærekraft på agendaen slik at det med tiden kan bli en like integrert styringsparameter som andre økonomiske aspekter.

Ifølge Hoff og Holving (2015) anses strategiimplementeringen som mer krevende enn selve strategiutviklingen, og det er her nøkkelen til integrert bærekraft ligger. Det er ikke mulig å planlegge seg til integrasjon, det må utføres i faktiske handlinger, derfor skal vi undersøke hvordan implementeringen foregår i Orklas virksomheter. I 2018 ble Orkla for åttende år på rad inkludert i Dow Jones Sustainability Index Europe (Orkla, 2019d) og var et av to norske selskaper på Corporate Knights liste over verdens 100 mest bærekraftige selskaper (Corporate Knights, 2018). Dette gir oss grunn til å tro at Orkla er gode på bærekraft og derfor kan det være interessant å se hvordan de faktisk gjør det.

## 1.2 Formål, problemstilling og avgrensning

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan Orklas virksomheter har valgt å implementere Orklas bærekraftstrategi. Konsernet har utviklet en overordnet bærekraftstrategi som skal gjelde for alle virksomhetene, men det er opp til de enkelte å vurdere hvordan de best kan bidra for at Orkla skal oppnå målene i bærekraftstrategien. Konsernet har ikke hatt noen full oversikt over hvordan alle de ulike virksomhetene velger å operasjonalisere og implementere bærekraftstrategien, og fra deres side fremstår det tilsynelatende som at implementeringsprosessene utarter ulikt. Det vil derfor være hensiktsmessig for både konsernet og virksomhetene selv å kartlegge og analysere hvordan de ulike virksomhetene implementerer bærekraftstrategien. Kanskje de har noe å lære av hverandre? I tillegg til denne kartleggingen og analysen, vil vi også belyse de ansattes oppfatning av implementeringsprosessene.

Problemstillingen er som følger:

*Hvordan implementeres bærekraftstrategien i Orklas virksomheter  
og hvilke meninger har de ansatte om prosessen?*

Orkla er et stort konsern med en rekke virksomheter og grunnet deres størrelse og oppgavens tidsperspektiv har vi avgrenset oppgaven til å omfatte virksomheter i dagligvaremarkedet i Norden innenfor forretningsområdene: Orkla Foods, Orkla Confectionery & Snacks og Orkla Care. Med disse begrensningene undersøker vi åtte av totalt 14 virksomheter, hvor antallet virksomheter er jevnt fordelt mellom de tre forretningsområdene.

### 1.3 Om Orkla ASA

Orkla kan skilte med en 350 år lang historie som begynte med en gruvevirksomhet i Sør-Trøndelag og siden den gang har de operert innenfor en rekke ulike bransjer og produktkategorier (Orkla, 2019a). Høsten 2011 gikk Orkla ut med at deres nye strategiske fokus var å være et rent merkevareselskap (Takla, 2011) og i dag er de en ledende merkevareleverandør til dagligvarehandel, storhusholdning, faghandel, apotek og bakerimarked i Norden og Baltikum, samt noen land i Sentral-Europa og i noen produktgrupper i India.

Orkla består av et morselskap, gjerne kalt konsernet, og en rekke datterselskaper som per 31.12.2018 hadde 18.510 ansatte i ca. 30 land med en årlig omsetning på 40,8 mrd. (Orkla, 2019d). Datterselskapene er delt inn i fire ulike forretningsområder: Orkla Foods, Orkla Confectionery & Snacks, Orkla Care og Orkla Food Ingredients. Hvert forretningsområde består av en rekke virksomheter i flere land, og av figur 1.1 fremgår hvilke virksomheter som holder til i Norden. Foruten Orklas fire forretningsområder finnes Orkla Investments, som består av investeringer i Jotun, HydroPower og andre finansielle eiendeler (Orkla, 2019c). Se organisasjonskart for morselskapet med konsernledelsen og deres respektive avdelinger i vedlegg 2 og et eksempel på hvordan virksomhetene er organisert i vedlegg 3.



Figur 1.1 Forretningsområdene i Orkla

I tabell 1.1 er de åtte virksomhetene omtalt i denne oppgaven, fordelt i to kategorier basert på antall ansatte, hvor de store virksomhetene har mellom 1.000 til 1.500 ansatte, mens de mindre virksomhetene har mellom 150 til 600 ansatte.

Størrelse	Virksomhet							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Stor	●	●		●				
Liten			●		●	●	●	●

Tabell 1.1 Virksomhetenes størrelse

### 1.3.1 Orklas bærekraftstrategi

I 2015 utarbeidet Orkla sin første bærekraftstrategi i den form den er i dag og i årsrapporten fra samme år fremkommer det at konsernet ser på «bærekraft som nøkkelen til fortsatt vekst og konkurransekraft» (Orkla, 2016, 5). Orklas bærekraftstrategi skal gjelde for samtlige virksomheter i Orkla og den nyeste strategien gjelder for perioden 2018 - 2025 (Orkla, 2017). I årsrapporten for 2018 fremkommer det at «for å lykkes med omstilling til bærekraftig produksjon og forbruk er vi [Orkla] opptatt av å gjøre bærekraftsarbeidet til en integrert del av virksomheten og mobilisere hele organisasjonen» (Orkla, 2019d, 57).

## Orklas bærekraftstrategi 2025



Figur 1.2 Fokusområdene i Orklas bærekraftstrategi

(Orkla, 2017)

Bærekraftstrategien består av fem fokusområder, også kalt pilarer: Ernæring og sunnhet, trygge produkter, bærekraftige råvarer, miljøengasjement og omtanke for mennesker og samfunn. Under hvert fokusområde er det satt tre til fire hovedmål, se figur 1.2. Til eksempel er det under ernæring og trygghet satt et mål om å redusere salt og sukker med 15 %. Det sier seg selv at mål relatert til mat ikke vil være like relevant for virksomhetene som driver innenfor forretningsområder som for eksempel personlig pleie og tekstiler. Virksomhetene må derfor selv ta stilling til hvilke fokusområder og mål som er aktuelle, og hvordan de kan bidra til å oppnå hovedmålene i bærekraftstrategien. Dette gjøres ved at virksomhetene utarbeider egne interne mål og planer som er i tråd med den overordnede bærekraftstrategien.

I tillegg til bærekraftstrategien setter konsernet en rekke styringsrutiner og retningslinjer innen bærekraft som virksomhetene må etterleve slik at Orkla drives i tråd med grunnleggende etiske verdier og med respekt for mennesker, samfunn og miljø. Eksempler på dette er Orklas policy for bærekraftig palmeolje og for dyrevelferd (Orkla, 2019e). I 2018 ble det også utarbeidet kriterier for hva som kjenner et bærekraftig produkt, hvor minst to av tre kriterier må tilfredsstilles: Bærekraftige råvarer, bærekraftig emballasje og/eller bidrar til en sunn livsstil.

### 1.3.2 Begrepsavklaring

Det er en rekke ledere innad i Orkla og for å holde orden på disse benyttes et hierarkisk system med ulike ledernivåer utarbeidet av forfatterne. For å skille mellom virksomhetene og konsernet vil ledernivåene i konsernet benevnes som konsernledernivå, forkortet KL. Det betyr at konsernsjefen er på KL1, mens medlemmer av konsernledelsen er på KL2. Alle på KL2 er leder av enten en stabsavdeling, hvor det igjen kan være flere ledernivåer nedover og underavdelinger, eller et forretningsområde hvor alle virksomhetene er organisert under. Tilsvarende struktur finnes i hver virksomhet, hvor administrerende direktør er på ledernivå 1, forkortet L1, og direktører er på L2. De aller fleste direktører på L2 leder hver sin avdeling. I disse avdelingen finner vi en rekke underavdelinger som ledes av personer på L3. Et eksempel på en L3-leder kan være en markedssjef for en produktkategori, hvor L4 er personer med merkevareansvar til for eksempel Zalo eller Jif. Det er ikke nødvendigvis alltid at L3 har en avdeling under seg, men at de for eksempel er fagansvarlige for bestemte områder som Vice President Corporate Social Responsibility (heretter VP CSR) på KL3, som ikke har noen ansatte under seg men arbeider i team, prosjekter o.l.

## 1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i seks deler: Innledning, metode, teori, empiri og analyse, diskusjon og til slutt en avsluttende del som inneholder konklusjonen. I kapittel 1 presenteres oppgavens bakgrunn, oppgavens formål, problemstilling og avgrensning, samt presentasjon om Orkla ASA. I kapittel 2 utledes det teoretiske rammeverket., mens i kapittel 3 redegjøres det for fremgangsmåten som er benyttet i studien. Her drøftes våre metodiske valg og i hvilken grad disse er faglige akseptable valg, som gjør det mulig å trekke slutninger basert på undersøkelsens empiriske materiale. Det teoretiske rammeverket i kapittel 2 vil sammen med empirien og den innledende analysen i kapittel 4 danne grunnlaget for diskusjon og drøfting i kapittel 5. Både kapittel 4 og 5 er delt opp i tre deler: Lederskap, bærekraftstrategi og bærekraftstruktur Til slutt presenteres konklusjonen av det vi har funnet i kapittel 6, hvor vi bygger en bro mellom det teoretiske rammeverket og empirien som er innhentet, samt legger frem forslag til videre forskning.

## 2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet skal vi ta for oss de sentrale teoriene som danner en ramme for drøfting av empirien som presenteres i kapittel 4. I kapittel 2.1 vil vi definere betydningen av bærekraft, strategi og implementering, som er sentrale deler av vår problemstilling. Deretter vil vi presentere en modell for implementering av bærekraftstrategi, som også vil være rammen rundt videre presentasjonen av teori knyttet til ledelse, strategi og struktur.

### 2.1 Definisjoner

#### 2.1.1 Bærekraft

Bærekraft er et omfattende konsept og den tydeligste definisjonen på hva det innebærer ble lagt frem av Brundtlandkommisjonen (1987, 42), hvor bærekraftig utvikling defineres som:

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

Å være bærekraftig bygger dermed på ideen om å ta ansvar og bærekraftig utvikling består av tre dimensjoner: Klima og miljø, sosiale forhold og økonomi, hvor forholdet mellom disse tre dimensjonene avgjør om noe er bærekraftig. I 2015 lanserte FN 17 mål som skal bidra til en mer bærekraftig utvikling ved å utrydde fattigdom, bekjempe ulikheter og bremse klimaendringene frem til 2030. De gjelder for alle land og refereres gjerne til som FNs bærekraftsmål (FN, 2019).



Figur 2.1 Dimensjoner ved bærekraftig utvikling

Miljø, økonomi og sosiale forhold definerer også grunnpilarene til den triple bunnlinjen som Elkington (2013) utarbeidet som en konseptualisering av Brundtlandkommisjonens definisjon for selskaper. Bærekraftige selskaper er ifølge Elkington selskaper som tilfredsstillende tre bunnlinjer: økonomi, miljø og sosiale forhold, og skal derav kunne måle, dokumentere og

rapportere på alle tre bunnlinjene (Savitz og Weber, 2006). Den triple bunnlinjen skal bidra til at selskapene ikke kun setter søkelys på de økonomiske verdiene de kan oppnå, men også miljø og sosiale verdier som de bidrar til, forbedrer eller ødelegger (Elkington, 2013).

### **2.1.2 Strategi**

Det finnes en rekke ulike definisjoner av strategi, blant annet:

Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelig omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.  
(Johnson, Scholes og Wittington sitert i Roos, Krogh og Roos, 2010,12)

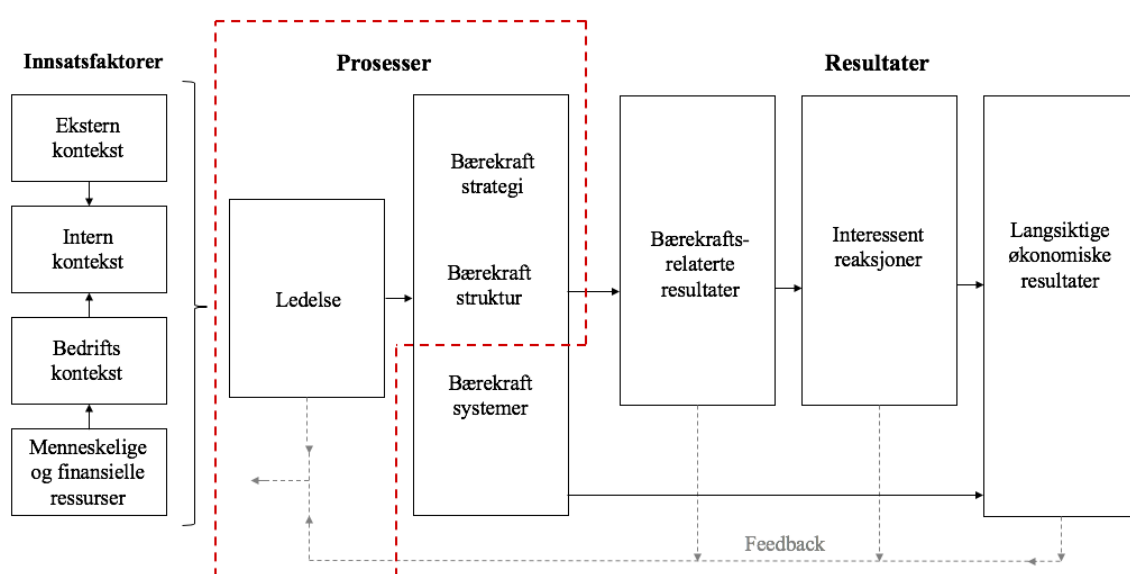
Denne definisjonen av strategi indikerer at strategi betyr å sette en langsiktig retning og fokus for virksomheten. Den indikerer også at deler av et strategiarbeid er knyttet til å kunne endre seg og tilpasse ressurser etter behov (Roos et al., 2014). En mer kortfattet definisjon av strategi er at det er en «beskrivelse av hva man tenker å gjøre for å realisere målene» (Jacobsen og Thorsvik, 2007, 35). En strategi inneholder altså mål, som er en «beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand» (Jacobsen og Thorsvik, 2007, 35) og planlagte handlinger for å oppnå målet (Roos et al., 2014). Virksomheter kan ha en rekke ulike strategier for ulike områder, hvor bærekraftstrategi kan være en av dem.

### **2.1.3 Implementering**

Implementering betyr å iverksette, utføre eller realisere (Snl, 2018) og strategiimplementering handler derfor om hvordan strategien blir gjennomført. Ved implementering operasjonaliseres strategien og omformes til handling. Dette gjøres gjennom ulike prosesser, både strukturelle og mellommenneskelige, og ifølge Roos et al. (2014) handler strategiimplementering om å lede en forandringsprosess. Den tidligere lederen for den amerikanske banken Wells Fargo, Richard Kovacevich, sa en gang at «en god implementering av en middels strategi alltid er bedre enn en elendig implementering av en glimrende strategi» (Fjeldstad og Lunnan, 2014, 188), noe som beskriver hvorfor implementeringen er minst like viktig, hvis ikke viktigere enn selve strategien. En implementeringsprosess kan gjøres på en rekke ulike måter, men uansett tilnærming vil prosessen inneholde både strukturelle og menneskelig aspekter (Epstein, 2014; Fjeldstad og Lunnan, 2014; Roos et al., 2014).

## 2.2 The Corporate Sustainability Model

Marc J. Epstein (2014) har utviklet «The Corporate Sustainability Model» som beskriver hvilke overordnede faktorer han mener skal til for å implementere en vellykket bærekraftstrategi. Faktorene omfatter driverne for bærekraftsarbeid (kontekst og ressurser), som omdannes gjennom ledelse, strategi, struktur og systemer for bærekraft (prosesser) til bærekraftsrelaterte resultater. Disse resultatene vil videre påvirke reaksjonene til interessenter og langsiktige økonomiske resultater, men prosessene kan også direkte påvirke de økonomiske resultatene, se piler i modellen.



Figur 2.2 The Corporate Sustainability Model

Innsatsfaktorene er de bakenforliggende driverne for bærekraftsarbeidet. Den første faktoren er den eksterne konteksten, som kan være geografisk lokalisering av virksomhet og/eller kunder. Noen samfunn er mer fremskredne på miljøhensyn og sosial rettferdighet enn andre og lokasjon vil derfor være en relevant driver for bærekraftstrategien. Den andre faktoren er den interne konteksten, som består av virksomhetens visjon, strategi, struktur og system, og som vil kunne påvirke hvordan virksomhetene håndterer bærekraft. Den tredje faktoren er bedriftskonteksten, som består av industrisektor, kunder og produkter. Hvilken industrisektor virksomheten opererer i vil påvirke både hvilke områder de fokuserer på og hvilke resultater det er mulig å oppnå. For eksempel vil virksomheter innenfor papir og olje prestere relativt dårlig når det kommer til bruk av ikke-fornybare ressurser og utslipp av klimagasser. Til slutt er menneskelige og finansielle ressurser og hvor mye ressurser som bevilges til



bærekraftsarbeid vil påvirke iverksettelsen av bærekraftstrategien. For å kunne gjennomføre en god iverksettelse trengs det erfarne og kompetente ansatte over hele virksomheten som er mottakelige og positive til bærekraftspørsmål- og problematikk, i tillegg til ansatte som er spesielt dedikert til bærekraftsarbeid.

Med utgangspunkt i kontekst og ressurser kan ledere utvikle passende prosesser for iverksettelse av bærekraftstrategien. Epstein definerer fire prosesser: Ledelse, strategi, struktur og systemer for bærekraft, som inneholder følgende aktiviteter som skal lede til finansiell og bærekraftsrelatert suksess:

<p><b>Lederskap</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forpliktelse fra toppen.</li> <li>2. Lede en kulturell transformasjon.</li> <li>3. Søke etter potensielle muligheter og risikoer.</li> </ol>	<p><b>Struktur</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrert i hele organisasjonen.</li> <li>2. Effektiv bruk av menneskelige ressurser.</li> <li>3. Mellomlederes tilgang til topplederne.</li> <li>4. Tilpasset strategien.</li> </ol>
<p><b>Strategi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utvikle en strategi.</li> <li>2. Vurdere de globale og lokale lover og forskrifter.</li> <li>3. Vurdere investorer som ønsker å investere i virksomheter som oppnår positive sosiale, miljømessige og økonomiske resultater.</li> </ol>	<p><b>Systemer</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kostnads- og kapitalstyringssystemer</li> <li>2. Risikostyringssystemer</li> <li>3. Evaluerings- og belønningssystemer</li> <li>4. Målesystemer</li> <li>5. Feedback systemer</li> <li>6. Rapporteringssystemer</li> </ol>

Tabell 2.1 Handlinger som fører til finansiell og bærekraftsrelatert suksess

Bærekraft kan være både et indirekte og et direkte mål, ved at selskaper enten ser på bærekraft som et mål i seg selv eller som et middel for å skape vekst og profitt. Uavhengig av hvordan dette betraktes er det viktig å måle aktivitetene, prosessene, produktene og tjenestene knyttet til bærekraft for å kunne evaluere effekten av dem. Evaluering er også viktig for å kunne møte behovene til ulike interessenter. Interessentenes reaksjoner vil kunne påvirke finansielle prestasjoner og det er derfor viktig for selskaper å identifisere hvilke innvirkninger deres arbeid har på interessentene.

Epsteins «The Corporate Sustainability Model» benyttes som inspirasjon for strukturen i denne oppgaven, hvor fokuset er på prosesser da det er dette som omgjør strategien til handling. Kontekst og ressurser påvirker prosessene og vil til en viss grad inkluderes underveis. Hvordan virksomhetene implementerer bærekraftstrategien vil få utfall på resultater, men i denne oppgaven er fokuset hovedsakelig på hvordan de gjør det, ikke hvilke finansielle resultater de

oppnår. Videre teori vil ha hovedvekt på de ulike prosessene: Ledelse, strategi og struktur, som i kapittel 2.3 til 2.5 vil bli supplert med teori og studier fra andre forfattere og forskere.

I modellen er det også en fjerde prosess, bærekraftssystemer. Denne prosessen innebærer blant annet systemer knyttet til måling og evaluering og ifølge Roos et al. (2014) er iverksettelse av strategien første steg, mens evaluering og kontroll er en påfølgende prosess. Roos et al. (2014) skiller derfor mellom to stadier, mens Epstein inkluderer begge stadiene i sin modell. Siden bærekraftstrategien til Orkla har hatt en relativt kort virkningstid i virksomhetene har vi valgt å følge Roos et al. (2014) og inkluderer derfor ikke prosessen kalt bærekraftssystemer i denne studien, se stiplet linje i modell.

Deler av iverksettelsesprosessen til Roos et al. (2014) vil benyttes som et av supplementene til Epsteins modell, hvor prosessen består av åtte faktorer som alltid, på en eller annen måte, vil være en del av alle iverksettelsesprosesser. Roos et al. (2014) anser iverksettelse som en kontinuerlig endringsprosess og faktorene vil ikke nødvendigvis ha en fast rekkefølge. Logisk nok begynner prosessen med å velge strategi, etterfulgt av ressursallokering og organisering, samt lederskap, motivasjon og kultur, og til slutt mål på ulike nivåer. Den åttende faktoren er kommunikasjon som er gjennomgående i hele prosessen og ved iverksettelse av de syv andre faktorene.

## 2.3 Lederskap

En vellykket implementering av strategi krever tydelig lederskap fra virksomhetsledelsen helt fra start. En strategi som utarbeides sentralt forblir sentral hvis ikke ledere engasjerer seg og tar ansvar for forandringen ut i sine avdelinger (Roos et al., 2014).

### 2.3.1 Bærekraft på agendaen

En viktig del av strategiimplementering handler om at alle deler av organisasjonen, avdelinger, grupper og enkeltindivider er i stand til å gjennomføre strategien og de underliggende målene (Fjeldstad og Lunnan, 2014) og dette ansvaret ligger hos ledelsen. Bærekraftstrategier mest effektive når toppledelsen og administrerende direktør viser forpliktelse og engasjement til den. De har blant annet ansvar for å skape bevissthet rundt bærekraft på alle nivåer i organisasjonen, utvikle tiltak for å identifisere, måle, rapportere og koordinere bærekraftsinitiativer og aktiviteter og ved behov, endre bedriftsstrukturen for å integrere bærekraft gjennom hele

organisasjonen. Lederskap innebærer altså å sette prinsipper og praksis som vil bidra til å institusjonalisere begrepet bærekraft i organisasjonen. Kiron, Kruschwitz, Haanaes, Reeves og Goh (2013) mener at for at virksomheter skal kunne lykkes med bærekraft og tjene penger på arbeidet må de blant annet være forberedt på å måtte endre forretningsmodellen og arbeidet må ledes fra toppen og integreres i virksomheten med tydelig ansvarsfordeling.

Hvem som bør ha ansvaret for bærekraft varierer, hvor noen selskaper har en leder for bærekraft på fulltid, mens andre splitter ansvaret mellom flere personer eller avdelinger. Den beste plasseringen av ansvaret avhenger av type organisasjon, størrelse og kompleksitet. Det som er viktigst er nivået av autoritet til den ansvarlige, som bør plasseres høyt nok til å ha innflytelse og være involvert i organisasjonens strategiske planlegging og utvikling. Leder for bærekraft hos det amerikanske selskapet DuPont stoppet kjøpet av et selskap som ikke var bærekraftig. Dette kan kun skje hvis personene som har ansvaret for bærekraft støttes av ledelsen og er gitt myndighet til å håndtere bærekraft på tvers av selskapet (Epstein, 2014). Ved å opprette en topplederstilling knyttet til bærekraft sender virksomheten ut et sterkt signal om at dette er et område som skal fokuseres på og løftes til et strategisk overordnet nivå (Lubin og Etsy, 2010), det er det Epstein (2014) kaller for «a seat at the table», hvor bærekraft må inn på arenaene hvor de strategiske avgjørelsene blir tatt. Dette støttes av nyere forskning som peker på at det å ha en ansvarlig i ledergruppen vil sikre at bærekraft blir et tema som blir tatt med i alle vurderinger og beslutninger som tas på det strategiske plan. Dette bidrar også til en større bevissthet hos andre toppledere i virksomheten, som igjen kan føre til større bevissthet nedover i organisasjonen og lette samarbeidet mellom ulike funksjoner (Wiengarten, Lo og Lam, 2017). Involvering av hele organisasjonene er en forutsetning for at bærekraft skal bli en integrert del av hele virksomheten og i følge Epstein (2014) har virksomheter som implementerer bærekraft i mer enn to avdelinger større mulighet til å lykkes med bærekraft.

Det typiske forløpet for innføring av bærekraft er at en virksomhet først setter fokus på bærekraftsspørsmål og eventuelt lager strategier og planer, før man oppdager at man har behov for en person til å håndtere de nye målene (Ruedig og Metzgen, 2013). Det å innføre tiltak etter at behovet har oppstått er relativt vanlig og Roos et al. (2014, 246) forteller at ledere kan ha en «tendens til å unngå endringer som kommer i konflikt med eksisterende og dominerende måter å betrakte organisasjonen og omgivelsene på». Noe som ifølge Kaufmann og Kaufmann (2010) stemmer godt overens med reaksjoner ved omstilling og endring. De fleste mennesker trives med status quo og starter ofte i en benektelsesfase. Problemet oppstår hvis virksomhetene

ikke er i stand til å komme seg ut av benektelsesfasen og følger det gamle stabile sporet, som kan føre til at avstanden blir stor mellom virksomhetens verden og den virkelige situasjonen i omgivelsene (Roos et al. 2014).

Ruedig og Metzgen (2013) undersøkelser viser at en vellykket innføring av bærekraft krever at toppledelsen initierer, intensiverer eller konsoliderer bærekraftig innsats for å legitimere satsingen. En innsatsfaktor virksomhetene er avhengige av er nok engasjerte, erfarne og kunnskapsrike ansatte som setter bærekraft høy på egen agendaen i hele organisasjonen (Epstein, 2014). Ansatte er en av de viktigste ressursene for en virksomhet og hvis det ikke omfordeles nok ressurser samsvarer med målene, vil strategien fort bli et papir i en skuff (Fjeldstad og Lunnan, 2014). I følge Epstein (2014) er det vanligst å allokere ansatte som enten blir frigjort fra deler av sine andre arbeidsoppgaver eller som får bærekraft i tillegg til andre arbeidsoppgaver.

### **2.3.2 Beslutningsmyndighet**

Ledere har ulik type makt og innflytelse over andre mennesker i organisasjonen som først og fremst gis via deres hierarkiske plassering, men også gjennom kontroll over dagsorden, arbeidsoppgaver og informasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Som medlem av en ledergruppe har man en innflytelse på individer, grupper og organisasjoner som man ellers ikke ville hatt (Kaufmann og Kaufmann, 2010). Hvordan denne makten er plassert avhenger av graden av sentralisering eller desentralisering av denne myndigheten. Tas beslutningen av få personer sentralt i organisasjonen eller av flere personer fordelt nedover og utover i organisasjonen? En desentralisert beslutningsmyndighet gir ansatte større autonomi og man får utnyttet kunnskapen og erfaring til de ansatte. Dette kan føre til økt motivasjon og en kultur som fremmer eksperimentering og utvikling av nye ideer, samt gjør selskapet mer fleksibelt og responsivt. utfordringene ved desentralisering er derimot tap av stordriftsfordeler, dobbeltarbeid, suboptimalisering og mindre klare styringssignaler fra toppen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Mintzberg (1979) skiller mellom horisontal og vertikal desentralisering, hvor den vertikale viser til at makt og myndighet delegeres nedover i et ledelseshierarki, mens den horisontale viser til delegering utover til mennesker på lik linje i organisasjonen.

Ved en sentralisert beslutningsmyndighet kan man gi klare styringssignaler, sikre ensartet praksis og personalpolitikk, noe som gir trygghet og stabilitet for de ansatte. utfordringene

med en sentralisert beslutningsmyndighet er at det kan føre til lav motivasjon, lite initiativ og svekket ansvarsfølelse hos ansatte fordi alle avgjørelser blir tatt over hodet på dem. Samtidig som beslutningstakere gå glipp av kunnskap og informasjon som de ansatte sitter på (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

## 2.4 Strategi

En naturlig del av strategiutvikling er å sette mål og planer, og ifølge Roos et al. (2014) er en del av iverksettelsen å sette mål på i ulike nivåer. Hvem som lager målene og planene varierer og også hvor raskt de implementeres.

### 2.4.1 Strategiutvikling

Ved utviklingen av strategien og fastsetting av mål er det en rekke oppgaven som skal løses. Ifølge Hoff og Holving (2015) er første steget i en strategiutarbeidelsesprosess å etablere oppgaveansvar, hvor det er tre roller som er viktig for organiseringen og forankringen av prosjektet: Metodegruppe, ledergruppe og ekspertgruppe. Metodegruppen har hovedansvaret for planleggingen, koordinering og fremdriften, mens ledergruppen har hovedansvaret for hele prosjektet og alle beslutninger som må tas. Som navnet tilsier består ledergruppen ofte av virksomhetens øverste ledergruppe. Den siste gruppen er ekspertgruppen som består av folk med ekspertise og kunnskap innenfor de nødvendige fagfeltene og skal støtte de to andre gruppene. Hvem som er en del av disse gruppene vil ha påvirkning på hvilken av følgende tilnærminger virksomheten benytter seg.

To ulike tilnærminger for å sette mål og utvikle strategier er «top-down» og «bottom-up» prosesser (Fjellstad og Lunnan, 2018). I «top-down» prosesser er det toppledelsen som setter målene og strategien, med innspill fra andre relevante parter og den ferdige utgaven blir presentert for resten av organisasjonen. I «bottom-up» prosesser skal toppledelsen gi plass til at medarbeidere og mellomledere diskuterer mål og retning for strategien. Dette er en prosess som tar vesentlig mye lengre tid enn den toppstyrte siden langt flere parter er involvert og beslutningsmyndigheten i større grad er delegert nedover. Mange større virksomheter kombinerer disse to prosessene til en såkalt «middle-up-down» prosess. I denne type prosess er det mellomlederne som er de sentrale partene etter at toppledelsen har satt en overordnet retning for virksomheten. Grunnet deres organisatoriske plassering kan mellomlederne arbeide tett med relevante medarbeidere for å sette realistiske og konkrete mål og planer, og samtidig

interagere med toppledelsen for å skape aksept og sikre at det allokeres ressurser som samsvarer med mål og planer. Slike mellomledere vil kunne fungere som både pådrivere og koordinatore.

#### **2.4.2 Mål**

For å kunne lykkes med iverksettelsen av en strategi bør det lages planer med klare tidsrammer, tydelige ansvarsområder og hvem som har ansvar for at mål oppnås (Roos et al., 2014). Hovedmål, eller overordnede mål, er det første nivået hvor visjonen konkretiseres. Visjonen er «et ønsket fremtidsbilde av virksomheten» (Hoff og Holving, 2015, 310) og bør bygge på virksomhetens kjerneideologi, hensikt og verdier. For at en visjon ikke skal bli ønsketenkning bør det lages mål med ulik tidshorisont, grad av realisme og konkretisering. Hovedmålene bør derfor konkretiseres ytterligere i såkalte delmål, som igjen kan operasjonaliseres og spesifiseres videre i et eller flere nivåer med underliggende mål. Et mål på et nivå vil således være et middel for målet på neste nivå og som til sammen utgjør et målhierarki (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Ifølge Roos et al. (2015) omsettes mål til handling ved å fordele dem ut til ulike arbeidsgrupper, noe Hoff og Holving (2015, 70) er enige i:

Det vil være nærmest umulig å kunne styre en organisasjon eller virksomhet bestående av et vell av primær- og sekundær funksjoner i felles retning, uten at det utvikles mål for de ulike avdelingene.

Målene må i det minste brytes ned til delmål på avdelingsnivå og i ytterste konsekvens operasjonaliseres og dekomponeres ned til hver enkelt medarbeider. Det som er viktig er at hver enkelt medarbeider forstår hvordan hans eller hennes arbeid skal bidra til den totale måloppnåelsen, da manglende gjennomføring av mål på et nivå vil føre til manglende måloppnåelse på et høyere nivå (Hoff og Holving, 2015).

Key performance indicator, forkortet til KPI, er målbare finansielle og ikke-finansielle størrelser som benyttes i styringen mot forutbestemte mål (Hoff og Holving, 2015). Hovedmål og delmål kan ofte være mer generelt formulert og dekke et bredt området, mens KPIer ofte kun uttrykker en enkelt side av et mål og for en gitt tidsperiode (Senter for statlig økonomistyring, 2010). Delmål og KPIer muliggjør delegering av myndighet og ansvar til underordnede fordi det gir klare rammer og mål for hva som skal gjøres. Det signaliserer også hva som er viktig for virksomheten og gir en konsistens i arbeidet (Hoff og Holving, 2015). Mål i seg selv vil altså kunne fungere styrende ved at det gir retningslinjer og legger føringer

for de ansattes prioritering av arbeid, samt at det kan være motiverende. Til slutt kan de fungere som evalueringskriterier for måloppnåelsen i virksomheten (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

I følge Epstein (2014) er den beste måten å sikre at målene i bærekraftstrategien oppnås å involvere hele organisasjonen og gjøre bærekraft til en integrert del. Dette gjøres gjennom å vurdere hvilke konsekvenser alle aktiviteter, beslutninger og prosesser har på bærekraft. For at bærekraft skal kunne integreres i organisasjonens beslutninger og prosesser er det som nevnt viktig at leder for bærekraft har en plass i gruppen som tar beslutninger for organisasjonen, samt har en direkte kanal til administrerende direktør. Ved å definere spesifikke individuelle mål og måle fremgangen gis det et signal om at bærekraft er en viktig driver for å skape verdi i selskapet.

### **2.4.3 Iverksettelsesstrategier**

Ved iverksettelse av strategier har man ifølge Ross et al. (2014) valget mellom fire ulike tilnærminger som vil være avhengig av tidshorisonten for iverksettelsen og viktigheten av strategiproblemet. Ved små problemer og lang tidshorisont benyttes ofte en *fremvoksende iverksettelse*, men hvis tidshorisonten derimot er kort benyttes en styrt iverksettelse. Snur vi på problemstillingen og har et stort problem med en lang tidshorisont benyttes en steg-for-seg-iverksettelse, som innebærer at ledelsen aktivt styrer implementeringen, men bruker god tid på hver del. Er man derimot i en situasjon hvor både problemet er stort og tiden er knapp, kreves det en omfattende iverksettelse med høyere grad av koordinering og helhetsforståelse. I følge Kotter (2012) må man i en slik situasjon fremskaffe en følelse av katastrofe eller hastverk, slik at folk skal forstå alvoret i situasjonen og at endring er eneste løsning på problemet. Ved en omfattende iverksettelse er det mer utbredt med bruk av grupper og andre former for direkte kommunikasjon. All endring innebærer en form for oppsmelting av den gamle situasjon, deretter følger endringer og omforming før de nye rutiner får satt seg og virksomheten fryser inn i sin nye stilling (Roos et al., 2014). En stor og kompleks organisasjon bruker mer tid og ressurser for å endre og bevege seg i sammen retning, enn en liten og mindre hierarkisk virksomhet som følgelig trenger mindre ressurser for å gjennomføre endringene (Jacobsen, 2012).

Hvor raskt man anser at det noe må iverksettes, kan også sees gjennom hvordan man håndterer nye fenomener. Dette kan kobles til Rogers diffusjonsprosess som handler om hvordan noen grupper og individer tar til seg nye innovasjoner og ideer i ulikt tempo. De aller

første som tar til seg nye ideer kalles innovatører, dette er ofte en svært liten gruppe av totalen og har gjerne en stor interesse for fagfeltet, ideen eller innovasjon, men det kan også være at man bare ønsker å være først ute. Neste gruppe er tidlig brukere, som også er en ganske liten gruppe, men her finner man flere med større innflytelse, typiske opposisjonsledere. Så melder den store majoriteten seg på det nye, dette en veldig stor gruppe av «alle» andre. Majoriteten deles inn i tidlig og sen majoritet, og til slutt kommer etternølerne. Det er de som holder ved det gamle lengre enn hva «alle andre» opplever som nødvendig eller hensiktsmessig. Denne gruppen er ofte svært tradisjonsbundet (Framnes, Pettersen og Thjømmøe, 2018).

## 2.5 Struktur

Hvilke strukturelle faktorer er viktig ved implementering av en strategi? I følge Epstein (2014), Fjeldstad og Lunnan (2018), og Roos et al. (2014) er organisering en viktig del av implementeringsprosessen og i dette kapitlet fremlegges derfor teorier knyttet til organisasjonsstruktur, koordinering, grupper og team, samt ressursallokering.

### 2.5.1 Organisasjonsstruktur

For å sikre en vellykket strategiimplementering er den organisatoriske strukturen en av de aller største rammebetingelsene (Fjeldstad og Lunnan, 2014). Epstein (2014) fremhever behovet for å tilpasning av organisasjonsstruktur og bærekraftstrategi. Selskaper som opererer internasjonalt må velge mellom å implementere samme bærekraftstrategi alle steder eller om den skal tilpasses lokalt. Hvordan dette gjøres bør samsvare med organisasjonsstrukturen, hvor en og samme bærekraftstrategi alle steder indikerer sentralisering av funksjonene, mens en lokalt tilpasset bærekraftstrategi indikerer desentralisert operasjonalisering hvor enhetene har en høy autonomi. Et eksempel på sistnevnte er McDonalds, hvor hovedkvarteret bestemmer den overordnede strategien, mens de lokale restaurantene selv avgjør hvordan de vil oppfylle de felles målene og standardene. Organisasjonsstrukturen avgjør hvordan aktiviteter og ressurser organiseres, og selskaper må vurdere hvor sentralisert eller desentralisert de skal være. Faktorer som avgjør i hvor stor grad organisasjonsstrukturen er sentralisert eller desentralisert er blant annet bedriftens størrelse, produkt- og geografisk diversifisering. Større selskaper som opererer i flere industrier og geografiske områder møter ofte flere utfordringer som leder til en mer desentralisert organisering.



Det skilles ofte på fire ulike hovedmodeller for en overordnet formell strukturering av virksomheter, hvor formell strukturering henviser til vedtatt arbeidsdeling, oppgavegrupperinger, koordinering og fordeling av makt (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Disse fire hovedformene er den enkle struktur, den funksjonsbaserte struktur, den divisjonaliserte strukturen og den multidimensjonale strukturen (Worren, 2018).

Den funksjonsbaserte strukturen gir mulighet for å koble sammen like oppgaver i samme funksjon, som for eksempel at alle som jobber med sal er plassert i samme avdeling selv om de selger forskjellige produkter. Den daglige driften av selskapet er delegert ned til mellomledere og virksomhetens produkt eller tjeneste er innom mange avdelinger før den når kunden (Worren, 2018). Fordelen med en slik organisering er at man kan oppnå stordriftsfordeler ved at man legger til rette for maksimal spesialisering og unngåelse av dobbeltarbeid. Ulempene kan derimot være at det kan utvikle seg «avdelingsegoisme», som kjennetegnes av manglende forståelse og interesse for andres arbeid. Dette kan også føre til samordnings- og koordineringsproblemer mellom avdelingene (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Slik avdelingsegoisme kan også kalles sekvensiell siloorganisering, som ofte oppstår ved økende grad av vertikal inndeling i organisasjonen (Worren, 2018). Siloorganisering kan få uheldige utfall på gruppens kultur og holdninger, jamfør subkultur og gruppetenkning, se mer under team og grupper kapittel 2.5.3.

Der hvor den funksjonsbaserte strukturen er organisert etter input er den divisjonaliserte strukturen organisert etter output, enten i form av resultater eller markeder. Kjerneideen er at hver enhet er selvstendig og ansvarlig for egne resultater. Det vil si at enhetene har egne salgsvdelinger, produksjonsavdelinger og lignende (Worren, 2018). Denne struktur formen kan sammenlignes med Mintzberg (1979) sin divisjonaliserte organiseringsform, som også kalles for konsernformen. Fordelene med denne organiseringsformen er at organisasjonsenheter enkelt kan legges til eller fjernes uten at dette går utover andre forretningsenheter i organisasjonen, og hver enhet står relativt fritt i forhold til de andre. Ulempene som medfølger en slik organisering er at det fortere kan oppstå sub-optimalisering i hver enhet. For hvilke mål er enhetene lojale til? Egne mål eller konsernets hovedmål? (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Organisasjonsformene kan ha ulik grad av hierarkisk oppbygning og det avhenger av organisasjons størrelse, kompleksitet og hvilke oppgaver som skal løses (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Ifølge Henri Fayol (1949) bør hver leder ha oversikt og kontroll på seks til åtte personer

og på et absolutt maksimum tolv personer. Selv om dette etter all sannsynlighet varierer i ulike virksomheter, kan det likevel gi en pekepinn på hvor hierarkisk store organisasjoner kan bli.

### **2.5.2 Koordinering**

Ved økt kompleksitet, deling og spesialisering av arbeidsoppgaver oppstår det er behov for koordinering (Jacobsen og Thorsvik, 2007). En enkel organisering er at hver enhet bestemmer over seg selv og ikke er avhengig av andre, og en kompleks organisering er når en enhet/ rolle påvirker og er gjensidig avhengig en annen enhet/rolle. På den måten oppstår behovet for koordinering og samarbeid (Worren, 2018).

Ifølge Mintzberg (1979) er koordineringsmekanismer limet som holder enhver organisasjonsstruktur sammen. Han definere fem ulike måter for koordinering: Gjensidig tilpasning, direkte tilsyn, standardisering av arbeidsprosesser, standardisering av resultater og standardisering av kunnskap. Disse er rangert etter kompleksitet og hvor oversiktlig situasjonen er, med gjensidig tilpasning som den enkleste formen og standardiseringen i den andre enden av skalaen. Jacobsen og Thorsvik (2007) har en utvidet modell med standardisering av normer og gjensidig tilpasning gjennom laterale og horisontale forbindelser.

Gjensidig tilpasning er basert på nærhet og små forhold, hvor ingen styrer eller bestemmer over andre, og det benyttes åpen og uformell kommunikasjon. I det øyeblikket det blir flere mennesker enn hva som praktisk lar seg koordinere gjennom gjensidig tilpasning er det behov for direkte tilsyn eller standardisering. Ved komplekse og uoversiktlige situasjoner er koordinering benyttes gjensidig tilpasning gjennom laterale og horisontale forbindelser, som betyr at det er strukturelle ordninger for kommunikasjon, samarbeid og koordinering på tvers av avdelinger, gjerne i form av grupper eller team (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

En kombinasjon av flere koordinerings måter vil kunne løse flere og mer komplekse problemstillinger enn en alene, samtidig så vil flere av disse koordinerings måtene fungere som substitutter for hverandre slik at man ikke trenger like sterkt innslag av alle typene.

### 2.5.3 Team og grupper

Team og arbeidsgrupper er ifølge teoretikere ikke to sider av samme sak. Hjertø (2013, 32) definerer et team som:

En relativt autonom arbeidsgruppe på minst tre personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlig for å innfri gruppens resultatmål, og hvor gruppemedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel.

Mens i følge Kaufmann og Kaufmann (2010, 243) er en arbeidsgruppe:

I en arbeidsgruppe er det ikke behov for prestasjoner utover hva summen av individene i gruppen kan få til. Gruppen samhandler først og fremst for å utveksle informasjon og perspektiver, og ta beslutninger som er nyttige for at den enkelte skal kunne fungere innenfor sitt ansvarsområde.

I norsk dagligtale opplever man likevel til stadig at det ikke skilles mellom team og grupper og ifølge Hjertø (2013) skyldes dette blant annet at det på engelsk brukes ordet team synonymt med arbeidsgruppe. I denne studien ser vi ikke på hvor effektive grupper arbeider, derfor ser vi det ikke som hensiktsmessig å dele på disse begrepene. Vi følger dermed ordbruken til våre informanter som bruker både team og gruppe om hverandre.

Leder for et team eller en gruppe har ansvaret for å lede og sette retning for aktiviteter og handling, samt utvikle teamets kapasitet og evne slik at teamet kan utlede egne løsninger. Teamleder kan være den samme personene som teameier. Teameier sitter i virksomhetens toppledelse og skal gi teamet mandat og grunnlag for deres arbeid (Erichsen et al., 2015). På generelt grunnlag kan homogene og heterogene team være like bra, det avgjørende er hva oppgaven som skal utføres krever. Ved komplekse oppgaver kreves det imidlertid ofte at ulike perspektiver og kompetanser er til stede i teamet (Cohen og Baily, 1997; Hjertø, 2013). Grupper og team som er veldig homogene vil fungere både bra og effektivt innenfor et snevert område, som for eksempel på operasjonssalen, men for å løse mer komplekse oppgaver vil en homogen gruppe mangle bredden i kompetanse og perspektiver (Erichsen, 2015). Sammensetningen av et team bør derfor avgjøres ut ifra oppgavene som skal gjøres og ifølge Bang og Midelfart (2012, 95) viser «en rekke empiriske studier at medlemmenes jobbspesifikke ferdigheter og deres kognitive og mellommenneskelige evner henger sammen med kvaliteten på gruppens prestasjoner».

En gruppe som skal jobbe sammen i et kortere tidsrom med konkret problemstilling defineres ofte som en prosjektgruppe. Et prosjekt kjennetegnes ved flere elementer: Entydig

målsetting, begrenset ressurstilgang, engangsforetak, en bestemt start og slutt dato og tverrfaglighet. Det er ikke gitt at alle de fem parameterne må være tilstede for å kalles et prosjekt, men det må være en form for avgrensning i tid og ressurser med et relativt klart mål. Prosjekter kan deles inn i tre ulike kategorier, alt etter hvor omfattende og inngripende de er. Prosjekter som har en varighet på under ett år karakteriseres som operative prosjekter og er av liten kompleksitet, mens systemprosjekter er mer komplekse og har ofte en varighet på mellom ett til to år. Et strategisk prosjekt varer ofte i over to år med høy grad av kompleksitet, som for eksempel installering av solceller på fabrikketaket (Karlsen og Gottschalk, 2008).

Faren ved grupper er utbredelse av sub-kulturer og/eller gruppetenkning som handler om at man systematisk «overprioriterer konsensus i grupper fremfor kvalitet i problemløsningen» (Kaufmann og Kaufmann, 2010, 261). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007, 335) kan dette skje når «folk som jobber tett sammen utvikler samme måte å se verden på». Typiske kjennetegn er at gruppen overvurdere egen makt og moral, noe som er et resultat av at gruppen er preget av trangsynt og manglende evne og vilje til å forstå kritikk eller alternative synspunkter. Derfor utvikler medlemmene et kollektivt press i retning av ensartet tenkning (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Konsekvensen av dette kan bli forutinntatt eller innsnevret informasjonsløsning, ufullstendig avgrensning av løsningsalternativer, inadekvat evaluering av alternativer, opprettholdelsen av status quo og dårlig planlegging av fremtidige eventualiteter. Et tiltak for å unngå dette er at gruppens sammensetning består av et stort nok mangfold av perspektiver, erfaringer og egenskaper, som vil føre til bedre prosesser og dynamikker (Kaufmann og Kaufmann, 2010). Det kan til dels oppleves som konfliktfylt, men ifølge Hjertø (2013) kan konflikt være et positivt innslag for å hindre gruppetenkning. Det sørger i hvert fall for at ingen er redde for å si meningen sin.

## 2.6 Kritikk av teoretisk rammeverk

I denne oppgaven er Epsteins (2014) modell for Corporate Sustainability benyttet som inspirasjon til et teoretisk rammeverk. Han hevder selv at dette er en modell for implementering av bærekraftstrategier, og passer i så måte godt som et rammeverk til vår studie. Vi opplever likevel at modellen har noen praktiske mangler og ufullstendige sammenhenger for å oppfylle våre behov for en fullverdig implementeringsmodell for bærekraftstrategier. For eksempel henviser han til at strukturen må tilpasses og justeres til strategien, men han sier lite om hvordan det bør gjøres eller hva som er en god tilpasning. Videre så sier han at det er viktig med effektiv

bruk av menneskelige ressurser under kategorien *struktur*, men vi har problemer med å finne igjen dette temaet i boken, det er mulig han mener at involvering av hele virksomheter er det samme som effektiv bruk av menneskelige ressurser, men dette opplever vi som ulogisk. Vi får støtte i vår opplevelse av Epsteins modell fra Gulbrandsen (2015) som har undersøkt implementering av bærekraftstiltak i etablerte bedrifter. Han sier at modellen ikke går nærmere inn på hva som skjer dersom ting ikke går helt etter planen og møter på indre eller ytre motstand. Han hevder at modellen må «kritiseres for å knapt nok handle om selve implementeringsprosessen. Den beskriver snarere hvordan et velfungerende og ferdig implementert system for håndtering av bærekraft kan utformes». For å demme opp for modellens svakheter valgte vi å supplere modellen med andre klassiske teorier og nye forskning på området.

Videre må det bemerkes at denne studien kun har et instrumentelt perspektiv på de studerte fenomenene og teoriens dybde ville fremkommet bedre med to perspektiver. Ved denne mangelen er det sider ved vårt datamateriale som er vanskeligere å problematisere og analysere. Til eksempel ville mål i et institusjonelt perspektiv fremmet synet om at uklare mål ikke nødvendigvis er noen dårligere enn klare og fokuserte mål som er det vi fremmer i denne oppgaven. Ifølge Christensen, Lægreid, Roness og Rørvik (2009) kan uklare mål for kompliserte problemstillinger, som bærekraft faktisk kan være, skape en fleksibilitet for ledere ved implementering og løsning av målene. Dette ville ha kunne bygget en bro over temaer og områder som oppleves som problematiske. Vi ser at dette er løsninger som burde ha kommet frem i oppgaven for at den kunne ha å bidra til ennå mer praktisk bistand til Orklas videre arbeid.

## 3 Metodisk tilnærming

Det neste kapitlet presenterer undersøkelsens overordnede metodiske rammeverk og hvilke valg som er foretatt i forbindelse med forberedelser og gjennomføring av datainnsamling, samt behandling av de innsamlede dataene. Redegjørelser rundt disse forholdene er et essensielt bidrag mot målet om å gjøre studien transparent og sikre åpenhet rundt forfatterens interaksjon med empirien. Kapitlet avsluttes med en drøfting av oppgavens kvalitet og etiske betraktninger rundt oppgaven.

### 3.1 Overordnet forskningsdesign - casedesign

Alle studier har et overordnet forskningsdesign, i dette delkapitlet forteller vi om vårt valg og de teoretiske antakelsene knyttet til dette.

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan utvalgte virksomheter velger å implementere Orklas bærekraftstrategi. Dette formålet ble utslagsgivende for valg av overordnet forskningsdesign, hvor en kvalitativ tilnærming og casedesign fremsto som de mest formålstjenlige valgene. En kvalitativ tilnærming var nødvendig da vi søkte dypere innsikt i virkeligheten gjennom virkelighetsforståelsen til utvalgte informanter. For å besvare oppgavens problemstilling, som stiller et hvordan-spørsmål, valgte vi å anvende casedesign. Case betyr tilfelle (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011) og handler om at man studere en eller noen få tilfeller inngående. Et sentralt skille i casestudier er skillet mellom casedesign som overordnet forskningsdesign og case som studieobjekt. I denne undersøkelsen er studieobjektet Orkla. Ut ifra undersøkelsens karakter var det videre naturlig å velge enkeltcasedesign med flere analyseenheter, hvor en analyseenhet er en virksomhet.

Ifølge Johannessen et al. (2011) anses Yin som en av de ledende bidragsyterne innenfor casedesign studier og derfor er Yins prinsipper for den metodiske fremgangsmåten blitt fulgt. De klassiske trekkene ved et casedesign er at forskeren begynner prosessen med en problemstilling og noen teoretiske antakelser, dette er i samsvar med våre første tanker omkring tematikken for oppgaven. Etter datainnsamling ser forskeren på den logiske sammenhengen mellom egne antakelser og den innsamlede empirien, før man begir seg ut på tolkning av funnene gjennom eksisterende teori. Forskeren beveger seg altså fra det generelle til det konkrete i denne prosessen.

Empirien i denne oppgaven er samlet inn via kvalitative intervjuer og skriftlige dokumenter. Empirien er ikke virkeligheten, men en fortolkning av den. Hensikten med datainnsamling er å skape en større forståelse av virkeligheten gjennom møysommelige studier av et fenomen eller hendelse. Gjennom analyser av empirien vil man forhåpentligvis kunne si noe om det generelle fenomenet basert på den spesifikke empirien som er innhentet. Som Johannessen et al. (2011, 33) sier skal man «så langt som mulig undersøke om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke».

I følge Creswell (2013) har all kvalitativ forskning noen felles kjennetegn og til tross for at teoretikere har forskjellige tanker om hva som er «typisk» kvalitativt er de fleste enige om følgende: Datainnsamlingen foregår i et naturlig miljø og det er forskeren som blir selve nøkkelinstrumentet for innsamlingen og tolkningen av dataene. Dette betyr at forskeren må bruke kompleks resonnering via induktiv og deduktiv logikk for å tolke dataene. Gjennom tolkningen må forskeren være klar over egen bagasje i form av egen persepsjon og tidligere erfaringer og holdninger. Noen av teoretikerne tar til orde for at kvalitative studier er under kontinuerlig endring siden forskeren stadig utvikler mer kunnskap og forståelse for studieobjektet/fenomenet. Johannessen et al. (2011, 86) at en «kvalitativ metode er kjennetegnet av nettopp fraværet av en analytisk hovedretning».

### **3.1.1 Teoretiske antakelser og avgrensninger**

Som praktikant hos caseobjektet høsten 2018 ble en av forfatterne bedre kjent med Orkla og spesielt fagfeltet bærekraft. Gjennom samtaler og observasjoner ble det avdekket at enkelte av Orklas virksomheter var kommet lengre i sin utvikling av bærekraftsarbeidet. I kjølvannet av dette oppstod flere spørsmål knyttet til hvorfor det var slik. Kunne det være at de som var kommet lengst i utviklingen hadde mer engasjerte ansatte eller ledere? Var det noen strukturelle forhold som gjorde det lettere for de å jobbe med bærekraft, eller var det kanskje noe i deres omgivelser som tilsa at de måtte satse mer på dette området? Svaret på hvorfor, ble antatt å være mangfoldig.

På grunn av oppgavens rammer, som tid og omfang, anså forfatterne det som nødvendig å avgrense fokuset i undersøkelsen. Forfatterne besluttet å konsentrere seg om de strukturelle delene av problematikken, herunder implementeringen av bærekraftstrategien, ettersom en slik avgrensning var gjennomførbar med de tildelte rammene. Maktforhold, kulturelle forhold og

andre forhold som grenser mot institusjonell teori ble valgt vekk, da dette ville kreve større rammer.

## 3.2 Datainnsamling

I dette delkapitlet forklare vi våre strategier knyttet til utvelgelse av informanter og hvordan de ble rekruttert, videre forteller vi om hvordan intervjuguiden ble dannet og intervjuet gjennomført. Avslutningsvis kommer vi kort innom dokumentanalysen.

### 3.2.1 Utvalgsstrategi og rekruttering

Utvelgelse av virksomhetene i Orkla (analyseenhetene) er basert på en kombinasjon av et homogent utvalg og et ekstremt og/eller avvikende utvalg innenfor den homogene gruppen (Johannessen et al., 2011). Det ble lagt begrenset oss til Norden som et geografisk område, samt til de virksomhetene som kun produserer varer til dagligvaremarkedet. Det innebar eksklusjon av alle virksomheter som er geografisk plassert utenfor Norden og som selger til andre markeder enn den private sluttforbruker. Dette førte til en innsnevring til tre av selskapets forretningsområder: Orkla Foods, Orkla Confectionary & Snacks og Orkla Care. Blant disse finner vi totalt fjorten virksomheter som tilfredsstillende til utvalgskriteriene våre, hvor vi har valgt å se på åtte virksomheter ettersom disse var sammenlignbare.

Ved utvelgelse og rekruttering av informanter benyttet vi en kombinasjon av kriteriebasert tilnærming og snøballmetoden (Johannessen et al., 2011). Det ble utarbeidet tre kategorier for hvilke typer informanter som var ønskelig. Den første kategorien er *bærekraftsansvarlig*, en som har et ekstra ansvar for bærekraft i virksomheten. Den neste kategorien er *leder*, en som sitter i ledergruppen, mens den siste kategorien er *medarbeider*: en som ikke har en formell rolle knyttet til bærekraftsarbeidet, men som blir direkte berørt av bærekraftsatsningen. Vår kontaktperson i konsernet opprettet den første kontakten med første informant i virksomhetene, som stort sett var en bærekraftsansvarlig. Videre var det denne personen som hjalp oss med å komme i kontakt med informanter fra de andre kategoriene, dermed hadde vi liten kontroll over hvem i ledergruppen det ble og hvor i organisasjonen medarbeideren som ble valgt jobbet. Siden at vi ikke hadde kontroll på hvem fra ledergruppen vi snakket med er det forskjeller på de ulike ledernes tilknytning og innstilling til bærekraft. Vi valgte å kategorisere de ulike informantene for å kunne sikre at vi fikk snakke med personer fra tre ulike nivåer i virksomheten og videre så sikrere disse tre kategoriene en anonymitet for både informantene og virksomhetene.



Vår erfaring med utvalget er at utvalget av virksomheter og informanter kan ha vært i overkant stort. På et tidspunkt opplevde vi at informantene ikke kom med ny eller unik informasjon og opplevde det som Malterud, Siersmal og Guassoral (2015) beskriver som informasjonssyke, eller også kalt metning i informasjonsutvalget. En annen erfaring er at vi burde hatt enda flere kriterier for utvelgelsen av informanter i kategorien *medarbeider*. I vårt utvalg var det lite konsistens i stilling og arbeidsoppgaver blant informantene. Dette kan være et hinder for direkte sammenligning, men først og fremst er det en ulempe for undersøkelsens validitet ved at noen av informantene ikke kunne svare på enkelte av våre spørsmål.

### **3.2.2 Kvalitative dybdeintervjuer**

Undersøkelsens empiriske grunnlag er hovedsakelig frembrakt gjennom kvalitative intervjuer, som er «*en samtale med en struktur og formål*» (Johannessen et al. (2011, 143). Intervju som metode tar høyde for at informantene gir ulike svar, noe som gir rik og kompleks data hvor det er rom for både egne erfaringer og oppfatninger (Johannessen et al., 2011). Metoden ble anvendt da dens fortrinn er sammenfallende med behovet som følger av oppgavens overordnede metodedesign og problemstilling. Samtidig skal en være varsom med å tro at det kvalitative intervjuet alltid er den beste løsningen på alle kvalitative spørsmål. Forfatterne har hatt en bevisst holdning til metodens svakheter, som best er oppsummert av Ryen (2002, 135) «*kvalitative intervjuer er; individualistisk; idealistisk; intellektualistisk; immobilt; kognitivt; verbaliserende; ateoretisk og ubetydelig.*»

Intervju som metode er svært personavhengig (Johannessen et al., 2011) og det kan stilles spørsmålstegn ved graden av vitenskap det genererer. I så måte burde vi kompensert for dette ved å bruke supplerende metoder for datainnsamlingen, slik som observasjon. Ved bruk av metodetriangulering ville vi vært i bedre stand til å vurdere om informantene faktisk snakker sant og fått et bredere perspektiv på virkeligheten. Ut ifra problemstillingens karakter, den tid og de ressurser forskerne har til rådighet, samt den begrensede fysiske tilgangen til virksomheten, var likevel intervju den mest hensiktsmessige og langt på vei eneste tilgjengelige, metoden for datainnsamling.

### 3.2.2.1 Intervjuguide

Graden av struktur i et intervju avhenger av hvilken type dybdeintervju man benytter. Det er tre typer dybdeintervjuer; åpent, strukturert eller semi-strukturert hvor valget avhenger av hvor streng struktur det er behov for (Silverman, 2011). I denne oppgaven benyttet vi semi-strukturerte intervjuer med intervjuguide for å kunne styre informantene innom alle temaene vi ønsker å få belyst, men samtidig gi rom for informantene til å utdype og snakke mer, samt komme med egne meninger, omkring spørsmål og temaer som de opplever som viktige og relevante. Vi laget en intervjuguide til hver av de tre ulike informantgrupper slik at den var tilpasset deres roller og organisatoriske plassering. Hver av guidene var innom de samme temaene og mange av spørsmålene var tilnærmet identiske. Det ble gjort kun små justeringer relatert til perspektivet spørsmålene ble stilt ut fra, slik at de var tilpasset informantens rolle i organisasjonen. Hver intervjuguide besto av cirka 30 hovedspørsmål, med et varierende antall underspørsmål. Ved å ha samme intervjuguide til alle informantene innenfor samme kategori ble det lettere for oss å sammenligne svarene og se mønstre under analysearbeidet. Intervjuene bar preg av to ting; informantene snakket mye om mye som ikke interesserte oss og intervjuguiden bidro derfor til å stramme opp og samle trådene. I noen få intervjuer brukte vi intervjuguiden svært aktivt til å få informanten til å snakke om alle aspekter og temaer, i disse intervjuene ble det også et stort behov for underspørsmål. Intervjuguiden bidro dermed til struktur i tilfellene hvor informantene snakket seg vekk fra den opprinnelige tematikken, og gjorde det mulig å hoppe mellom spørsmål for å få informanten i tale i de tilfellene hvor dette var nødvendig. Guiden skapte dermed en god dynamikk og en dialogpreget samtale, og nedtonet avhørsaspektet.

Vi oppdaget at selve spørsmålsstillingen i intervjuguiden kunne og burde vært annerledes fordi selve formen på spørsmålene ikke var åpne nok, noe som resulterte i at noen informanter hadde en tendens til å lukke seg mer. Dette løste vi under selve intervjuene ved improvisasjon, omformulering av spørsmålene og aktiv bruk av underspørsmål. Vi fikk også erfare at vår opprinnelige problemstilling i utgangspunktet var for vid og dette bar intervjuguiden vår preg av, spørsmålene burde vært snevret mer inn og mer presist rettet mot problemstillingen. For eksempel har vi stilt spørsmål om vedkommende eller noen fra hennes virksomhet ved delaktig i utarbeidelsen av konsernet bærekraftstrategi. Dette var ikke relevant for vår oppgave, eller om rollen som bærekraftsansvarlig var klart definert på forhånd. Ingen av disse spørsmålene er brukt i oppgaven. Vi spurte også om hvilke bærekraftoppgaver de utfører i virksomheten, dette kunne forøvrig vært veldig aktuelt, men her bommet vi nok på

spørsmålsstillingen fordi vi fikk ingen svar som kunne brukes. Det ble antagelig et litt for stort og vidt spørsmål. Tilgjengelig er det spørsmål vi hadde markert ut som nøkkelspørsmål, som for eksempel «Hvordan er ansatte som jobber med bærekraft organisert i virksomheten» med oppfølgingsspørsmål om arbeidsmetoder og samarbeidsmåter. Her brukte vi mye tid på å få gode og fyldig svar og dette er noe av det som har gitt oss best innsikt om hvordan virksomheten jobber med bærekraft og er den stor dele av vår analyse.

### **3.2.2.2 Gjennomføring av intervjuer**

Vi var begge til stede under alle intervjuene, med unntak av to hvor en av oss måtte ta de alene grunnet sykdom og jobb. Det var hovedsakelig den samme personen som var hovedintervjuer, mens den andre kom med oppfølgingsspørsmål, tok notater og passet tiden underveis. Vi opplevde det som nyttig å være to under intervjuene, da vi fikk to sett med øyne og ører på hva som faktisk skjedde og ble sagt under intervjuene. Alle intervjuene ble tatt opp, men selv om vi har lydopptak kan man ofte gå glipp av relevant metakommunikasjon, som holdninger, stemning, blikk dersom man ikke har vært til stede under selve intervjuet. Det ble gjennomført totalt 23 intervjuer i åtte virksomheter, inkludert to intervjuer fra ansatte i konsernet. Av disse 23 intervjuene foregikk hele 11 over Skype uten bilde, eller over telefon, grunnet store geografiske avstander. Alle våre informanter som inngår i kategorien *Bærekraftansvarlig* har blitt forespurt om å være med på studien gjennom vår kontaktperson i konsernet, og dette kan ha hatt innvirkning på hva de velger å si. De kan ha følt på at deres svar skal bli lest av konsernledelsen og dermed er redd for å svare på spørsmål knyttet til dem, eller man kan ha et ønske om å fremstille egen virksomhet i et bedre lys enn hva som faktisk er tilfellet og dermed oppgi skjeve eller til og med uriktige sannheter.

Ved at så mange av våre intervjuer ble gjennomført gjennom teknologiske løsninger, hvor vi ikke kunne verifisere hvem vi kommuniserte med, kan det stilles spørsmålsteget ved om personen i den andre enden faktisk er rette vedkommende. Nå har vi ingen indikasjoner på at informantene våre har utgitt seg for å være en annen, men denne usikkerheten går også andre veien, våre informanter vet lite om oss og hvem vi er og det kan føre til at de er redd for å åpne seg eller fortelle hvordan det virkelig står til. De har fått informasjon om oppgaven, om oss og om vårt samarbeid med konsernet, men det faktum at de aldri har sett oss, ikke en gang et bilde, er med på å påvirke hvor mye de stoler på oss og dermed hva de forteller oss.

De resterende 13 intervjuene ble avholdt ansikt til ansikt på informantens arbeidsplass. Tre informanter hadde fått booket et møterom til oss, noe som var den mest nøytrale sonen vi kunne finne (Johannessen, et al., 2011). Et av intervjuene, som ikke ble utført i møterom, ble gjennomført i en relativ tom og stille kantine. Et annet ble avholdt delvis på et lite møterom og delvis i et resepsjonsområde. Her måtte vi skifte lokasjon underveis fordi møterommet ikke var booket og eier av rommet kom inn. Det siste intervjuet ble avholdt i et loungeområde mellom åtte fulle møterom. Lydopptakene fra de to siste intervjuene varierte betraktelig i kvalitet og vi vil også hevde av informantene ble preget av de forstyrrende omgivelsene og dermed ikke åpnet seg like mye andre informanter som satt trygt bak en dør. Det var noen av informanten som mottok elektroniske beskjeder enten i form av telefoner, SMS eller mail. Under Skype møtene ble vi også avbrutt av tredjepersoner som ville snakke med informanten. Noen informanter besvarte henvendelsen, mens andre ikke. Generelt sett var det lite avbrytelser og lite forstyrrelser under intervjuet.

Vi hadde også avklart at vi trengte inntil 1,5 timer, noen som ble kortet ned ettersom vi ble tryggere og dermed flinkere til å avholde intervjuet. Alle intervjuene ble avholdt over et tidsrom på 8 uker i februar og mars, hvor majoriteten fordelte seg over fem uker fra begynnelsen av februar. Varieteten på hvert intervju varierte fra 23 minutter til 1 time og 29 minutter, alt etter hvor mye informantene hadde å si om tematikkene. Det var særlig intervjuer med bærekraftsansvarlige som i gjennomsnitt tok lengre tid enn de to andre kategoriene.

Aller intervjuene ble transkribert i sin helhet og lengden på notatene variere fra 5 sider til 16 siden i TNR punkt størrelse 12 og linjeavstand 1. Medianen er 55 minutters opptak og 11 siders transkribering. Vi transkriberte over 50 % av intervjuene fra to andre skandinaviske språk over til norsk. Dette opplevde vi som ekstra krevende, både å lytte til et fremmedspråk, forstå hva som blir sagt og oversetterne skriftlig til norsk. Dette har helt klart være en forsinkende faktor i vårt arbeid.

### **3.2.3 Dokumentanalyse**

Det er foretatt en forenklet analyse gjennom helhetlig meningsforståelse og nøkkelord studier (Silverman, 2014) av sentrale interne organisasjonskart, strategi og styringsdokumenter fra virksomhetene og sentrale offentlig dokumenter fra konsernet. Dokumentene som har vært gjennomgått er interne for hver virksomhet og forteller overfladisk om den enkelte virksomhetens operasjonalisering av Orkla ASA bærekraftstrategi: Oversikt over planer,

delmål, KPI og ansvar. Det bemerkes at det er stor variasjon i dokumentene vi har mottatt, alt fra en side til seks dokumenter i PDF og Excel ark. De lokale organisasjonskartene har gitt oss verdifull innsikt i hvordan organisasjonene er strukturert og organisert, noe som gjorde det lettere for oss å forstå sammenhengen i deres arbeidsmetoder. De sentrale strategidokumentene har vært av stor betydning for vår forståelse for hvilken innsats de ulike virksomheten legger i strategiprosessen og på hvilket ambisjonsnivå de legger sitt bærekraftsarbeid. Dokumentanalysen har fungert som et grunnlag for kunnskap og ses på som sekundærkildedata.

### 3.3 Databehandling

Vi har valgt case som oppgavens overordnede forskningsdesign og dette var førende for analysen av datamaterialet. Selve analysen av dataene ble utført etter prinsippene til casestudier i kombinasjon med en fenomenologisk tilnærming (Johannessen et al., 2011). I dette delkapitlet forteller vi om vår fremgangs metode for strukturering og analysing av empirien

Konkret betyr dette at vi har hver for oss lest all transkriberingen, hvor vi dannet o. s et helhetsinntrykk av meningsinnholdet og noterte oss alle temaer vi mente fantes i teksten. Vi møttes og jobbet oss gjennom våre lister med temaer, vi ble enige om hvilke temaer som var mest relevante for vår problemstilling og hvilke temaer som kunne slås sammen. Siden problemstillingen var i videste laget i begynnelsen av dette arbeidet ble det mange temaer, derfor så vi behovet for å spisse inn problemstillingen ytterligere. Dermed utelukket vi noen av temaene som omhandlet hvordan de generelt organiserer mye av bærekraftsarbeid, som for eksempel har vi utelukket alt som handler om samarbeid, både internt og eksternt og sikter oss mer inn på hvordan de implementere strategien. Av den ferdige listen med temaer lagde vi en mer utfyllende liste med koder som danner grunnlag for dataen i analysen. Vi leser så gjennom transkriberingen på nytt med det for øye å kutte ut tekst vi ikke vil ha med og kode all den teksten vi ville ha med.

Vi opplevde det var vanskelig å stryke hele svar i transkriberingen selv om vi hadde støket tema fra vår liste fordi informantene snakket ofte om flere temaer til hvert spørsmål. Dette førte til at vi ikke fant det hensiktsmessig å lage nytt dokument av transkriberingen, men heller markere de delen vi ønsket å ta med videre med kodene direkte i den fulle teksten. Hensikten med kodingen var å plukke ut meningsbærende elementer i teksten. Underveis i dette arbeidet så vi behovet for å justere noen av kodene fordi koden ble for vid, som for eksempel

måtte vi dele opp kode *ledelse* til: Ansvar for strategi utarbeidelsen, ansvar for iverksettelse og ansvar for oppfølging. Se vedlegg 8 for koder og kategorier. Etter å ha kodet dataene hver for oss, sammenlignet vi og diskuterte oss frem til en felles forståelse av datamaterialet og hvilke kategorier som passer best for vårt kodede materiale. Vi opplevde at mye av dataen hang sammen eller sklir litt over i hverandre, på et tidspunkt valgt vi en struktur og inndeling på rapporten men vi fant det hensiktsmessig å la flere av kodene få plass i flere av kategoriene underveis i prosessen. Som for eksempel grupper har både gått under struktur, koordinering og bærekraftsansvarlig før det avslutningsvis havnet primært under struktur. Kategoriene ble vår rettesnor for analysen og dannet grunnlaget for å sammenfatte dataene og søke nytt meningsinnhold, se nye mønstre og sammenhenger. Dette danner grunnlag for analysen.

### 3.4 Studiens kvalitet

I dette delkapitlet drøfter vi studiens kvalitet gjennom reliabilitet, validitet og overførbarhet.

#### 3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet blir også kalt pålitelighet og relaterer seg til hvorvidt man stole på de dataene man får? Det handler om hvilken data som benyttes, måten det samles inn på og hvordan det blir bearbeidet og analysert (Johannessen et al., 2011). Ryen (2002) nevner ulike tiltak for å sikre høy reliabilitet på kvalitative data, under datainnsamling har vi fulgt hennes råd og benyttet oss av lydopptak. Dette reduserer betydningen av forskernes tolkninger og persepsjoner i innsamlingen av datamaterialet. Vi fulgte også hennes anbefalinger om å la flere forskere kategorisere og analysere datamaterialet. Vi er to forfattere av denne oppgaven og begge har analysert og kategorisert de transkriberte dataene hver for oss, før vi sammen diskuterte hva vi mente med de ulike elementene. I selve rapporten etterstreber vi å følge Ryens råd om å gjøre rede for alle prosedyrer gjennom hele prosessen, samt representere et større datamateriale og ikke bare korte oppsummeringer.

Ved kvalitative intervjuer vil forskerne alltid måtte benytte seg selv som et instrument i innsamlingen og analysen av dataene. Dette vil alltid kunne gjøre dataene mindre troverdige, ettersom de kan være påvirket av forskeren, men «*ved bruk av kassettspiller har man mulighet for å få nøyaktige utskrifter fra intervjuene, og unngår derved at man påvirker dataene*» (Ryen, 2002, 182). Samtidig siden vi bruker lydopptak muliggjør det å gjenta undersøkelsen etter en viss tid, og flere forskere kan undersøke samme fenomen med det samme datamaterialet for å

øke reliabiliteten. Siden oppgaven vår skal holdes konfidensiell i fem år er alt vårt datamateriale unntatt offentligheten frem til 2024 og det er dermed ikke anledning til at andre forskere gjennomfører denne undersøkelsen på nytt med vårt datamateriale før dette. Grunnet tids- og ressursbegrensninger har vi ikke anledning til å gjenta våre undersøkelser.

### **3.4.2 Validitet**

Validitet kan forstås som troverdigheten til datamaterialet. Klarer vi å måle det vi ønsker å måle? Treffer vi blink? Det handler om sammenhengen mellom det fenomenet som undersøkes og de dataene som er samlet inn, «måler vi det vi tror vi måler?» (Johannessen et al., 2011, 244). Dette kalles begrepsvaliditet. Ryen (2002, 178) bruker ordet intern validitet:» Med intern validitet menes i hvilken grad forslag til årsakssammenhenger støttes i en studie i en bestemt setting der forskerens oppgave blir å prøve å avvise alle potensielle trusler». Forfatterne frembrakte data gjennom to ulike metoder, dybdeintervjuer og dokumentanalyse, for å øke validiteten, men det kunne vært enda bedre validitet hvis vi hadde brukt en tredje metode. For eksempel kunne vi ha benyttet spørreskjema for å få et både bredere og dypere innblikk på de studerte fenomenene, med oppgavens omfang tillot ikke dette (Silverman 2014). Utvalget av informanter er et godt utvalg for besvarelse av vår problemstilling, men det er ikke ensbetydende med at de er representative for virksomheten som helhet og det samme gjelder for dokumentene, dermed kan det være spekter ved bærekraftsarbeid til virksomheten som ikke er inkludert i analysen.

Johannessen et al. (2011) trekker frem en lang rekke med skjevheter som kan forekomme som følge av at forskeren bruker seg selv som instrument for både innsamling og analysing av dataene. Til tross for at oppgave ikke skal publiseres kjenner vi på tendenser til publiseringsskjevheter fordi oppgaven skal leses av case virksomheten, og vi vil gjerne levere en studie som kan gi dem nyttig informasjon til deres arbeid. Dette kan påvirker oss i hvordan vi velger fenomener å studere nærmere. Det er lettere å skrive noe man vet blir godtatt enn å skrive noe som kan oppleves som negativt. Dette har tett sammenheng med at en av forfatterne av oppgaven var praktikant hos Orkla og føler dermed en større forpliktelse til å levere noe som kan brukes og har en verdi for Orkla. For å rette fokus mot at dette er et selvstendig forskningsstudium og ikke en bestilling fra Orkla har vi minnet oss selv på kravene fra universitet, samt forsøkt å distansere oss fra de forholdene man har til Orkla. Videre har vi bevisst jobbet for å unngå en situasjon der vi har fått utvalgsskjevhet og opplever at vi har

lykkes med det. På forhånd definerte vi tre kategorier av informanter og vi fikk snakke med alle tre typer informanter i seks av åtte virksomheter. I en virksomhet manglet vi leder og i en annen virksomhet snakket vi bare med en leder. Vi savnet imidlertid å få snakke med en representant fra konsernledelsen, for å få deres perspektiver på tematikken. Når det kommer til hvilke ansatte vi fikk snakke med i kategorien medarbeider ser vi at vi har havnet i en klassifiseringsskjevheter. På den ene side snakket vi med ansatte som kunne svært mye om temaet og jobbet så mye med bærekraft at de muligens kunne betegnes som overkvalifiserte til å være plassert til denne kategorien. På den andre siden snakket vi med ansatte som ikke ble særlig berørt eller kunne noe om temaet, kunne dermed ikke gi oss så mye nyttig informasjon. I etterkant ser at vi burde ha gjort grundigere undersøkelser på hvordan virksomhetene jobbet og er organisert slik at vi kunne intervjuet ansatte med en spesiell type stilling og ansvar. Dette hadde også gitt oss et bedre sammenligningsgrunnlag i den kategorien.

Alle informantene var positive eller svært positive til å stille til intervju og vi opplevde ingen frafallskjevheter, i form av avbud eller avbrutte intervjuer.. Siden hovedvekten av våre data kommer fra intervjuer kan vi ikke se bort ifra at det har forekommet intervjuuskjevheter. Selv om vi begge var meget bevisste på å opptre likt og nøytralt i alle intervjuer er det ikke til å komme bort ifra at vi er mennesker som reagerer på det som skjer rundt oss. For eksempel forekom det at informanten påvirket oss i en svært positiv eller negativ retning med sitt stemningsleie. I disse situasjonene forsøkte vi å kompensere for det ved at vi speiler hverandre, og sørget for at den andre ikke tok helt av i den ene eller andre retningen. Ofte ble vi påvirket av forskjellige ting, noen som gjorde at vi nøytraliserte og utjevnet hverandre godt. Det var særlig et intervju hvor vi begge måtte jobbe med å holde positiviteten opp under intervjuet fordi vi opplevde informanten som særdeles negativt innstilt. I dette intervjuet måtte vi bytte på å stille spørsmål i mye større grad i andre intervjuer for å klarer å få informative svar av informanten.

Den menneskelige hjerne har begrenset kapasitet, særlig til lagring av store mengder informasjon i arbeidsminnet, derfor benyttet vi lydopptaker i samtlige intervjuer, men vi kommer ikke utenom våre hjernens kognitive skjevheter. Mennesker tolker og forstår alt man ser og opplever gjennom sin persepsjon (Kaufmann og Kaufmann, 2010) og derfor må vi være bevisste på at intervjuer og data kan føre oss på spor vi personlig ikke liker (Crane and Matten, 2016). Dette har vi måtte være oss bevisst gjennom hele prosessen slik at vi ikke ødelegger for oss selv og eget opplegg. Vi jobbet bevisst imot en rekke av hjernens automatiske funksjoner, som for eksempel tendens til å søke informasjon som passet til egne synspunkter eller teoretiske



antakelser (Johannessen et.al. 2011). Under de siste intervjuene hadde vi ganske god kontroll på hva teorien sier og hva andre informanter hadde sagt, så da nye informanter bekreftet det vi da tenkte var rett, opplevde vi en følelse av tilfredsstillelse og at dette er rett. I motsatt fall hendte det ganske ofte at vi styrte samtalen vekk fra ting vi ikke ville snakke om, dette var mer av praktiske årsaker enn at vi personlig ikke likte eller var interessert i det som ble sagt. Et stort flertall av våre informanter har hatt mye på hjertet og vi var nødt til å styre samtalen inn på temaer vi hadde behov for.

Sett i ettertid opplevde vi at det var skummelt lett å kategorisere utsagn og sette folk i bås ut ifra den lille informasjon vi fikk gjennom intervjuet. Vi må også ta med i betraktning at både vi og informantene er sosiale vesener som gjør ting fordi andre gjør det slik, og man responderer på en måte som sosialt akseptert selv om man kanskje naturlig skulle gjort eller sagt noe annet. Vi mennesker har en tendens til å overvurdere egne positive trekk og vi som forskere er ikke noen unntak her og må være klar over at vi tolker alt vi ser og opplever rundt oss ut fra vår egen kulturelle referanseramme.

### **3.4.3 Overførbarhet**

Ved bruk av kvalitative intervjuer vil man ikke oppnå en fullstendig objektiv form for datainnsamling, derfor er slike data ikke spesielt godt egnet til å generalisere (Ryen 2002), men ifølge Johannesen et al. (2011) snakker man ikke om generalisering i kvalitativ forskning, men om overføring av kunnskap. Ryen (2002) benytter dermed ordet *ekstern validitet* mens Johannessen, et.al. (2011) bruker ordet *overførbarhet*. Vår studie har ikke som mål å kunne frembringe resultater som kan overføres til andre virksomheter og deres organisering av arbeidet knyttet til utvikling, implementering og oppfølging av bærekraftstrategien. Studiens funn kan imidlertid være et godt utgangspunkt for videre forskning og utvikling av hypoteser som kan testes empiriske med et dypere datagrunnlag, med mål om å frembringe generaliserbare funn. Resultatene begrenser seg til en oversikt over implementering av Orklas bærekraftstrategi i de respektive virksomhetene, og noen utvalgte implikasjoner av dette. Resultatene er i så måte ikke gyldig for virksomheter som ikke driftes som et konsern, for Offentlig sektor og for virksomheter som ikke driftes etter strukturmodellen til Orkla. Vi vil også være forsiktige med å si at resultatene kan overføres til andre Orklas selskaper da det er andre faktorer påvirker deres hverdag. Videre må det presiseres at denne studien kun ser på deler av en implementeringsprosess og alle innsatsfaktorer som påvirker denne prosessen er

ikke inkludert i studien. Studien er kun et lite bidra til forståelse for Orklas selv om hvordan noen av Orklas virksomheter jobber for å implementere bærekraft i hverdagen.

### 3.5 Ethiske betraktninger

Læren og moralen om hva som er rett og galt står høyt i forskning, og «begrepet *forskningsetikk* viser til et mangfold av verdier, normer og institusjonelle ordninger som bidrar til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet» (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016, 5). Under denne forskningen har forfatterne etterstrebet etterlevelse alle de forskningsetiske retningslinjene fra De nasjonale forskningsetiske komiteene. Johannessen, et al. (2011, 95 - 96) har sammenfattet disse punktene i tre ulike typer hensyn.

Det første hensynet er» informantens rett til selvbestemmelse og autonomi», som omfatter informantens rett til selv å bestemme over sin egen deltakelse. Det er et svært viktig prinsipp at forskeren skal innhente et informert og utvetydig samtykke fra deltagerne (Johannessen et al 2011, 100). For å sikre at alle deltakerne er tilstrekkelig informert i forkant av deltakelsen, sendte vi ut et informasjonsskriv, se vedlegg 4 hvor oppgavens formål og gjennomføring ble beskrevet. Det ble også forklart om informantens deltakelse, mulighet for å avbryte deltakelsen, hvordan personopplysninger ble oppbevart og behandlet, samt muligheten til å stille spørsmål relatert til studien. I forkant av utsendelsen av informasjonsskrivet informerte vi de kandidatene om vårt prosjekt og om oss over mail, før vi deretter innhentet skriftlig samtykke til deltakelse. Hovedpoenget til Johannessen et al. (2011) er at informanten ikke skal føle seg lurt, presset eller overkjørt i noen deler av datainnsamlingsprosessen.

Videre understreket vi under intervjuet deres rett til å forbli anonyme og rett til å avbryte intervjuet eller nekte å besvare spørsmål..

Vi var aldri oppe i situasjoner der informantene nektet å svare, men vi støtte på situasjoner der informanten ikke kunne svare. I disse situasjonene kan man tenke seg at informanten føler seg dum, eller mindre smart fordi vedkommende ikke kan svare. Derfor ble det viktig for oss å forsikre informanten om at dette var helt i orden, for å opprettholde vår plikt til å unngå skade.

Åpenhet er viktig norm i forskningen, men dette må balanseres opp mot kravet til personvern (Johannessen et. al, 2011), især etter at de nye personvernreglene tredde i kraft. Derfor prinsippet om konfidensialitet er viktig, og særlig for denne oppgaven siden casevirksomheten krever at oppgaven holdes upublisert i fem år. Vi har oppfylt kravet om å holde deltakernes identitet skjult under innsamling, oppbevaring og rapportering av

datamaterialet. Vi var påpasselige med å ikke bruke personidentifiserbare opplysninger under intervjuene, slik at opptakene og transkriberingen ikke inneholder personopplysninger. Alle informantene er gitt et vilkårlig tall for identifisering. Disse kodene ble benyttet transkriberingen, mens i presentasjonen av materialet benytter vi oss av de forhåndsdefinerte gruppene: Bærekraftsansvarlig, leder og medarbeider. Dette er for å sikre anonymitet av hvilken virksomhet de aktuelle informantene kommer fra.

Vi vil opplyse til slutt om at meldeplikten overfor Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) er overholdt, og at godkjenning fra NSD forelå før datainnsamling startet. Svar fra NSD: «Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 10.02.2019. Behandlingen kan starte». Både innsamlingen, lagringen og behandlingen av dataene er gjennomført i tråd med kravene til NSD. Etter innføring av digitale tilbakemeldinger fra NSD mottar vi ikke brev om godkjenning og henviser derfor til vårt referansenummer 594879.

## 4 Empiri og innledende analyse

I dette kapitlet vil vi presentere empirien vi har samlet inn via dybdeintervjuer og strategidokumenter. Informantene vil ofte bli kategorisert som enten leder, bærekraftsansvarlig eller medarbeider, se definisjon for de ulike kategoriene i kapitlet 2.2.1, men kan også refereres til som kun informanter hvis det er flere kategorier slått sammen eller hvis det er behov for ytterligere anonymisering. Kapitlet er delt inn i fire hoveddeler etter Epstein (2014) modell. 1) Bærekraftig lederskap, som omhandler forankring og fordeling av ansvar til ledergruppen og bærekraftsansvarlig. 2) Bærekraftstrategien: Hvem er med på utviklingen av strategien og hvordan fordeles målene? 3) Bærekraftstruktur og til slutt 4) Bærekraftsystemer.

### 4.1 Bærekraftig ledelse

Hvem skal forankre bærekraftstrategien og hvem skal sørge for at alle jobber med å oppnå bærekraftsmålene? Hvem skal lede bærekraftsarbeidet? Det er en type rolle som skiller seg ut i utarbeidelsen, iverksettelsen og oppfølgingen av bærekraftsarbeidet, nemlig bærekraftsansvarlig. De bærekraftsansvarlige kan dog ikke lede en hel virksomhet alene og er avhengige av både konsernledelsen og virksomhetsledelsens forpliktelse og engasjement.

#### 4.1.1 Konsernledelsen forpliktelse

Konsernsjefen (KL1) har i årsrapporten (Orkla, 2019d, 5) uttalt at «vi er opptatt av å bidra til å løse de globale helse og bærekraftsutfordringene og støtte oppunder FNs globale mål. Bærekraft har blitt en naturlig del av vår forretningsmodell (...)». Han har personlig signert en forpliktelse til FNs bærekraftsmål og bærekraft er en del av konsernets årsrapport. Orkla vært tilsluttet FN-initiativet Global Compact siden 2005 og har hatt bærekrafts relaterte rapporter siden 1996, men innhold og form har utviklet seg med tiden. Fra miljørapporter til HMS-rapporter og til slutt bærekrafts rapporter, som fra 2015 har vært inkludert i konsernets årsrapport (Orkla, 2019d). Betyr dette at konsernledelsen tar ansvaret for bærekraft på alvor?

Alle informantene ble spurt om hvilken innstilling eller holdning de opplevde at konsernledelsen hadde til bærekraft, hvor flertallet mente at bærekraft var høyt på agendaen hos konsernet og konsernsjefen: «Konsernsjefen er veldig tydelig på at bærekraft er den eneste veien fremover (...)», «det er mer fokus på det på konsernnivå og vi har egentlig fått beskjed om at det her [bærekraft] skal vi ha mer fokus på» og «det finnes et ønske og en ambisjon fra

konsernet om at vi skal lykkes på det her [bærekraft].» En leder viser til at bærekraft faktisk er forankret i konsernet ved å fortelle om deres sentraliserte innkjøpsavdeling: «Vi hadde ikke klart å pålegge de å finne bærekraftige leverandører hvis det ikke var definert av konsernet. Da ville de hatt en agenda som heter kun det billigste av det billigste.» Mens en annen leder forteller om Orkla Growth Awards, som er «(...) en prisutdeling for alle gode initiativ og lanseringer. (...) og der har bærekraft kommet inn som en kategori. Jeg synes det viser at ledelsen også setter bærekraft veldig høyt på agendaen.»

Det er noen få informanter som mener at selv om bærekraft er på agendaen hos konsernledelsen, er den likevel ikke er høyt nok prioritert. Informanten forteller at deres ambisjoner er høyere enn konsernets eller at sammensetningen av konsernledelsen fører til at bærekraft ikke prioriteres høyt og raskt nok: «Hadde konsernledelsen bestått av flere fra andre land så tror jeg vi hadde hatt et helt annet søkelys på det» og «Det finnes ingen visjonærer innen bærekraft i gruppen.»

Uavhengig av hvordan informantene opplever at konsernledelsens holdninger er til bærekraft, er det svært mange som nevner Vice President Corporate Responsibility (VP CSR) som en pådriver og ildsjel for bærekraft. Hun har det strategiske overordnede ansvaret for bærekraft i konsernet og sitter på KL3. En bærekraftsansvarlig sier:

Hun har måtte kjempe for at dette skal være et viktig område for Orkla. Det har nok vært en modningsprosess hos konsernledelsen på bærekraftområdet. De ser verdien av det nå, men det var kanskje ikke så lett for fire-fem år siden.

#### **4.1.2 Virksomhetsledelsen forpliktelse**

Det hjelper ikke at konsernledelsen tar ansvar for bærekraft og setter det på agendaen, hvis det ikke forankres videre i forretningsområdene og til virksomhetenes ledergrupper. En bærekraftsansvarlig tror at en av konsernledelsens største oppgaver er å nettopp få med seg ledelsen i datterselskapene på hvor viktig bærekraft er. Flere informanter påpeker at ledergruppene sitt syn på bærekraft har endret seg drastisk de siste årene: «Det jeg så for tre år siden ser de nå. At dette er kritisk. Klarer vi ikke denne forflytningen er vi out of business på mange av våre områder» og «Det har svingt fra motstand til hvordan kan vi hjelpe på et par år». De aller fleste opplever at det er støtte og engasjement for bærekraft i ledergruppen, dog i noe varierende grad mellom lederne, hvor noen engasjerer seg og tar på seg mer ansvar for bærekraft enn andre. I virksomhet 4, 5 og 6 dras administrerende direktør (L1) frem som en viktig faktor, hvor de er pådrivere for bærekraft og/ eller er personlig engasjert i tematikken.

Informantene fra disse virksomhetene sier at engasjementet til deres administrerende direktør smitter over på resten av virksomheten, hvor en bærekraftsansvarlig uttaler: «Jeg føler at vi har lykket godt med at få bærekraft høyt på agendaen, og jeg tror årsaken til det er at vår CEO er veldig engasjert i det og det spres videre nedover i alle deler av organisasjonen.»

Fra de andre virksomhetene er det derimot fire informanter som uttaler at de ikke er like fornøyd med sine ledergrupper og deres prioriteringer knyttet til bærekraft: «Jeg tror de ønsker å være pådrivere, men jeg tror ikke de helt vet hva det dreier seg om» og «(...) men det er alltid vanskelig når det kommer til bærekraft versus penger.» To av disse fire påpeker også det faktum at ansvaret ikke er løftet opp til ledergruppenivå: «Man har ikke løftet bærekraftsarbeidet så høyt at det [rollen som bærekraftsansvarlig] er en del av ledergruppen», noe de tror må gjøres for at bærekraft blir innlemmet i alle virksomhetens aktiviteter.

Vi registrerer særlig en faktor blant informantene som kan ha påvirkning på informantens syn på konsernet og egen ledelse, det er hvor lenge de har jobbet for konsernet.. Den første gruppen består av informanter som har jobbet store deler av sin yrkeskarriere i Orkla, mens den andre gruppen består av informanter som enten har hatt opphold hos eller kommer fra andre virksomheter. En fremtredende fellesnevner blant de som har jobbet svært lenge i Orkla, er at disse fremstår som svært fornøyd med konsernet og de opplever at virksomheten gjør mye innenfor bærekraft. De som har jobbet over lengre tid i andre virksomheter opplever derimot at de ikke får gjort nok innenfor bærekraft, at de beveger seg for sakte i forhold til omgivelsene og at konsernet kunne vært mer proaktive og delaktige på området.

#### **4.1.3 Bærekraftsansvarlig - leder og koordinerer bærekraftsarbeidet**

I bærekraftstrategien er det oppgitt at et av ansvarsområdene til de administrerende direktørene (L1) er å utnevne noen til å lede og koordinere bærekraftsarbeidet, men hvem dette bør være og nærmere utvelgelseskriterier angis ikke. Dermed gis det rom for ulike lokale løsninger, så hvem utnevner de? En i ledergruppen eller noen på et lavere ledernivå? Uavhengig av plassering defineres ofte denne rollen som virksomhetens bærekraftsansvarlig.

Konsernet krever at hvert selskap utnevner en bærekraftsansvarlig som skal være kontaktpersonen til VP CSR og inngå i konsernets bærekraftsnettverk. Dette forumet diskuterer og utveksler kunnskap og arbeidsmåter relatert til bærekraft. VP CSR sier at «rollen til bærekraftsansvarlig fortsatt er litt i støpeskjeen». Konsernet lar det være opp til den enkelte

virksomhet hvor i organisasjonen stillingen som bærekraftsansvarlig plasseres og har ikke utarbeidet et detaljert mandat for denne stillingen. Forventningen fra VP CSR er imidlertid at de bærekraftsansvarlige har som oppgave å koordinere eller lede det tverrfaglige bærekraftsarbeidet, samt støtte ledergruppen i sin virksomhet i å lage disse planene. Dette er også definisjonen vi legger til grunn for rollen videre i oppgaven.

Virksomhet 3 er den eneste virksomheten som ennå ikke har en bærekraftsansvarlig på plass. Vi har kun snakket med en leder som forteller at virksomheten er helt i startfasen med bærekraftsarbeid, men at de har ansatt en forretningsutvikler som skal få det overordnede ansvaret for igangsetting av fokusområdene og intern koordinering av bærekraftsarbeidet. Det fremstår derfor som at denne personen vil få ansvaret til en bærekraftsansvarlig i fremtiden.

I virksomhet 4 er skillet mellom hvem som bør defineres som bærekraftsansvarlig noe uklart og det fremstår å være delt mellom to personer: En leder på L2 som er med i bærekraftsnettverket til VP CSR og en ansatt på L3 som jobber 100 % med bærekraftig utvikling og innovasjon. Leder forteller at hun ikke hadde klart arbeidet med bærekraftstrategien uten den andre personen, som for cirka ett år siden også startet et internt nettverk med representanter fra alle fagdisipliner i virksomheten for å forsøke å utvide søkelyset på bærekraft og koordineringen av det. Rollen fremstår derfor også å kunne falle under kategorien «bærekraftsansvarlig». Det må bemerkes at både leder og hennes ansatte sier at virksomheten ikke har en person med et dedikert ansvar for bærekraft:

Nå er det jo en veldig god fordeling av ansvar nedover i organisasjonen på bærekraft, uansett om du sitter på salg, innovasjon, logistikk eller hvor du sitter, så har du et ansvar for at vi skal gå i en mer bærekraftig retning og jobbe etter strategien vår. Men så er det noen ting med oppfølging, hvor det sannsynligvis hadde vært en fordel med en bærekraftsjef for å gjøre den delen.

Mange selskaper har jo en bærekraftsjef, de jobber ikke med å utvikle nye løsninger, de jobber mer med å snakke om bærekraft og sy sammen strategien og lignende. Det har vi ikke hos oss, vi har mer oppe ting om løsningen knyttet til bærekraft.

Ansvaret som bærekraftsansvarlig fremstår å være noe fordelt og muligens mangelfullt i denne virksomheten, men for å kunne kategorisere alle informantene i tre ulike kategorier i hver virksomhet vil vi for ordens skyld kategorisere nevnte person fra ledergruppen som leder og den nevnte ansatte som bærekraftsansvarlig. I virksomhet 7 og 8 fremstår også ansvaret å være fordelt mellom flere personer. I virksomhet 7 beskrives hun som kategoriseres som bærekraftsansvarlig å ha det operative ansvaret, mens hennes leder har det overordnede

ansvaret for bærekraft. I stedet for å legge alt ansvaret på en person, har de i virksomhet 8 fordelt ansvaret på tre personer som utgjør deres bærekraftgruppe. Personen som betegnes som bærekraftsansvarlig har hovedansvaret for denne gruppen, men både hun og leder fremstiller det som at de tre har et jevnbyrdig ansvar for hvert sitt fagområde innenfor bærekraftstrategien. I virksomhet 1, 2, 5 og 6 er det én person som har hovedansvaret for bærekraft, enten på L2 eller L3.

De ulike tilnærmingene til å fordele hovedansvaret for bærekraft, kan oppsummeres i fire hovedmåter: a) Hovedansvaret gitt en person på L3, b) hovedansvaret gitt en person på L2, c) hovedansvaret fordelt mellom en på L2 og en på L3 og d) hovedansvaret er fordelt på tre personer på L3. Det er kun tre virksomheter som har avsett en fast plass til bærekraft i ledelsen.

Ansvaret for bærekraft	Virksomhet							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Leder på L2 med fast plass i ledergruppen								
Leder på L2 uten fast plass i ledergruppen								
Leder på L3								
Flere ledere på L3								
Metode	A	B	A	C	B	A	C	D

- = Bærekraftsansvarlig har aleneansvar for bærekraft
- = Bærekraftsansvarlig har delt ansvar for bærekraft
- = Andre ansatte med delt ansvar for bærekraft

Tabell 4.1 Er rollen som bærekraft ansvaret fordelt på en eller flere personer?

Tabell 4.1 viser at seks av åtte bærekraftsansvarlige sitter på L3, hvor de rapporterer til deres respektive avdelingsdirektører på L2. Bærekraftsansvarlige i virksomhet 2 og 5 sitter på L2, hvor de rapporterer direkte til administrerende direktør på L1. Det bemerkes at dette er stor forskjell på størrelsen til disse to virksomhetene, 1.500 ansatte versus 145 ansatte. I virksomhet 2 er bærekraftsansvarlig kun en del av den utvidede ledergruppen, som vil si at hun er med på



noen møter, men ikke alle. Når hun ikke er til stede er det ingen andre i ledergruppen som har et spesielt ansvar for bærekraft. Bærekraftsansvarlig skulle selv ønske at stillingen var en permanent del av ledergruppen og begrunner det med at:

Det er alltid spørsmål som er mer eller mindre interessante for samtlige medlemmer, men min grunnfilosofi er at bærekraft må gå inn i alle deler vi snakker om. Vi kan ikke bare snakke om bærekraft mellom kl. 10 og 12.

Dette kan tyde på at bærekraftsansvarlig får delta i det tidsrommet ledergruppen skal diskutere en sak som på forhånd er antatt å direkte handle om bærekraft, men ifølge henne vil alle saker berøres av bærekraft på ulike måter. To ledere fra to virksomheter er enige i at rollen som bærekraftsansvarlig burde være på L2, som en fast del av ledergruppen:

Det er kjempeviktig at man har den rollen [bærekraftsansvarlig] i ledergruppen, slik at det finnes et eierskap helt øverst i organisasjonen.

Om rollen virkelig skal få mandat til å være med på beslutninger må den være en del av ledergruppen. Nå har den rollen en mer hjelpende og kunnskapsoppbyggende funksjon, men bærekraftsansvarlig kan ikke si at nå beslutter vi dette. Hun er helt avhengig av at andre driver spørsmålene.

I sistnevnte sitat blir det nevnt at bærekraftsansvarlig ikke har fullmakt til å fatte beslutninger på egenhånd uten involvering fra andre, noe som en tredje leder fra en tredje virksomhet samstemmer i:

Jeg har aldri opplevd at bærekraftsansvarlig sier «nå skal dere gjøre sånn». Hun kan løfte en ting og si at 'nå ser vi trendene går sånn og sånn, jeg tenker vi må tenke på dette'. Så det handler veldig mye om forankringsarbeid.

Den eneste bærekraftsansvarlige som inngår fast i ledergruppen til sin virksomhet, er også enig i at ansvaret må sitte høyt i virksomheten: «Er det ikke implementert og akseptert høyest opp i ledelsen, og deretter nedover, så blir det mye vanskeligere å få gehør for det». Dette samsvarer også med en uttalelse fra bærekraftsansvarlig i virksomhet 6:

At ledergruppen ser at det har en verdi er veldig, veldig viktig for at arbeid skal skje. Jeg ville nok hatt store problemer med å få gehør i resten av virksomheten hvis bærekraft ikke hadde vært like godt forankret i ledergruppen som den er hos oss.

Hun sitter på L3, men forteller at fordi virksomheten ikke er så stor er det mye uformell kontakt med kollegaer og ledergruppen. Det er ingen i ledergruppen i virksomhet 6 som har et eksplisitt ansvar for bærekraft, men hennes sjef og administrerende direktør engasjerer seg for området og bærer ofte «bærekraftshatten». Det bemerkes at i denne virksomheten er det å være

bærekraftig en del av deres visjon og er dermed godt forankret i virksomhetsstrategien. En annen bærekraftsansvarlig mener at rollen ikke bør være plassert for høyt, uavhengig av forankring i ledergruppen:

Hadde jeg blitt plassert høyere opp så hadde jeg nok blitt sett på som viktigere, men om jeg hadde fått til noe mer er jeg litt usikker på fordi det er ikke sjefene jeg skal flytte (...) det er grasrota.»

Til tross for at hun ikke anser det nødvendig å sitte i ledergruppen, vil hun gjerne være et nivå opp på involveringen: «Jeg skulle gjerne vært med på de strategisk overordnede diskusjonene i større grad, fordi det er viktig å vite for min rolle å vite (...).»

Seks bærekraftsansvarlige uttaler at de i og for seg er fornøyd med egen organisatorisk plassering. Det bemerkes at fire av disse kombinerer rollen som bærekraftsansvarlig med andre stillinger, innenfor blant annet kvalitet og produktutvikling som det ikke ville vært naturlig at skulle blitt løftet opp til L2. Det er kun virksomhet 1 og 2 som har bærekraftsansvarlig på fulltid, mens de øvrige bærekraftsansvarlig kombinerer rollen sammen med andre stillinger, hvor de ansattes selv anslår å bruke mellom 5 % - 80 % av tiden sin på å være bærekraftsansvarlige, stillingsbeskrivelsene deres ta ikke opp dette teamet. Det er dermed stor forskjell i tidsbruk, noe som indikerer at det er forskjell i ansvar og arbeidsoppgaver.

Tidsbruk	Virksomhet							
	1	2	3	4	5	6	7	8
100%	●	●						
Over 50 %						●		
25 % - 50 %				●				
Mindre enn 25 %			●		●		●	●

Tabell 4.2 Andel av tid på rollen som bærekraftsansvarlig

Når det gjelder de bærekraftsansvarlig påpeker de aller fleste at tid og ressurser er og vil nok alltid være en knapphet, men dette gjør seg særlig gjeldene hos de bærekraftsansvarlige som

kombinerer rollen med andre arbeidsoppgaver. Fire av syv bærekraftsansvarlige forteller at tid og ressurser er deres største utfordring: «Det blir et av mange punkter man skal rekke over», «Jeg skulle gjerne brukt litt mer tid på det, for det blir jo litt heseblesende» og «Man skulle jo ønske at det fantes flere timer til disse aktivitetene for å komme forttere frem». De skulle ønske de hadde mer tid til å inspirere og snakke om hva virksomheten gjør, samt bruke mer tid ute i virksomheten for å hjelpe til med ulike problemstillinger. Dette fremstår også å være en av forskjellene mellom de som hovedsakelig arbeider som bærekraftsansvarlig og de som har det som en tilleggsoppgave, hvorav en av de sistnevnte sier «(...) så kan man diskutere om det er litt mange baller i luften og for mange ansvarsoppgaver».

En fellesnevner blant de bærekraftsansvarlige er at alle har vært med på utarbeidelsen av virksomhetens interne bærekraftstrategi og har en viss form for koordinerings- og oppfølgingsansvar for bærekraftsmål og tiltak på tvers av virksomheten, samt det er de som har ansvar for å samle inn informasjon til konsernets bærekrafts rapportering. Det som skiller dem er hvor mye tid de bruker på dette og ikke minst hvor god oversikt de har over bærekraftsarbeidet i egen virksomhet. De bærekraftsansvarlige i virksomhet 2, 5 og 6 skiller seg ut ved at de fremstår å ha svært god oversikt over alt som skjer i egen virksomhet relatert til bærekraft sett opp mot de andre bærekraftsansvarlige. Dette fremstår å ha sammenheng med hvor høyt de er plassert i virksomheten, hvor to er på L2, mens den tredje er på L3 i en liten og mer desentralisert virksomhet. De bruker henholdsvis 100 %, 60-80 % og 10 % av tiden sin på å være bærekraftsansvarlige, noe som gjør at de to førstnevnte arbeider mer aktivt ut i avdelingene for å integrere bærekraft i prosesser, samt inspirere, lære opp og støtte medarbeidere. Det bemerkes at det også fremstår å være ulikheter mellom bærekraftsansvarlig som arbeider med det 100 %. Bærekraftsansvarlig i virksomhet 1 fremstår å ikke være like inkludert i alle prosesser og har derfor ikke like god oversikt som bærekraftsansvarlig i virksomhet 2. Ved spørsmål om de kan beskrive sine roller virker ansvarsområdet deres også å variere i stor grad, noe som kan ha sammenheng med hvilke ledernivå de sitter på. Bærekraftsansvarlig i virksomhet 2, som forøvrig fremstår å ha det mest omfattende ansvaret, beskriver å ha ansvar for å utvikle, organisere og drive deres bærekraftsarbeid, samt innlemme bærekraft i virksomhetsstrategien på høyeste nivå og så videre ut i alle prosesser. Bærekraftsansvarlig i virksomhet 1 beskriver derimot at hun har ansvaret for å løfte søkelyset på bærekraft og kommunisere tydeligere hva virksomheten gjør på området.

Alle informantene er enige om at bærekraft må være på agendaen og forankres i ledergruppen, noen må ha ansvaret for at bærekraft blir en del av alle vurderinger og diskusjoner, uavhengig om det er en egen person som kun har ansvar for bærekraft eller om rollen kombineres med andre stillinger. Halvparten av virksomhetene har en ledergruppe som fremstår å ta denne rollen på alvor, hvor en eller flere er engasjert i at bærekraftstrategien med tilhørende mål og planer skal bli godt implementert i virksomhetene. Det virker likevel å være langt ifra alle i ledergruppene som har forstått viktigheten av bærekraft og skal vi tro flertallet av de bærekraftsansvarlige er det svært viktig at det forankres fra toppen og ned for at resten av organisasjonen skal bevege seg i samme retning. I virksomhetene hvor bærekraftsansvarlig ikke sitter i ledergruppen poengteres det at det er deres leder som enten har fått i ansvar å representere eller tar på seg å løfte frem bærekraft i ledergruppen.

## 4.2 Bærekraftstrategien

Bærekraftstrategien skal gi virksomhetene en retning å arbeide etter, men de må selv vurdere hvordan de kan bidra til hovedmålene ved å utarbeide egne delmål og planer. Hvem utarbeider målene? og hvem har ansvar for målene? Er det ledergruppen og bærekraftsansvarlig, eller fordeles ansvaret nedover i virksomhetene gjennom individuelle mål og KPIer?

Vi har mottatt dokumenter om intern bærekraftstrategi og -mål, samt organisasjonskart fra syv av åtte virksomheter. Den siste virksomheten viste oss noen dokumenter under intervjuet, men hadde ikke noe å sende oss. Det bemerkes at en informant hos denne virksomheten svarte «jeg vet ikke helt om jeg skal kalle det en strategi (...)» på spørsmål om hvordan de utarbeidet deres egne interne bærekraftstrategi. Dokumentene vi har mottatt har varierende innhold, hvor en virksomhet har sendt en side med deres fire utvalgte hovedmål, mens en annen har sendt oss seks dokumenter som blant annet beskriver bærekraftstrategien, hvilke tiltak som skal utføres og hvem som er ansvarlig. Hvor inngående informasjonen vi har om de ulike virksomhetene vil derfor variere avhengig av hva som ble fortalt i intervjuene, samt mottatt dokumentasjon.

### 4.2.1 Hvem har utarbeidet virksomhetenes planer og mål?

Etter at bærekraftstrategien er utarbeidet på konsernnivå gis den videre til samtlige virksomheter, hvor en bærekraftsansvarlig påpeker at «dette er alle virksomhetenes bærekraftstrategi (...) så kan du velge å visualisere den på ulike måter». Ifølge VP CSR er det

først for denne perioden at konsernet har krevd at virksomhetene skal levere et plandokument som beskriver hvordan de skal bidra til å oppnå målene i bærekraftstrategien. For selv om bærekraftstrategien gjelder for alle virksomhetene er ikke alle målene like relevante for alle forretningsområder og det er derfor opp til hver virksomhet å vurdere hvilke mål de kan bidra til. En leder forklarer det slik: «Orkla setter den overordnede ambisjonen, mens vi i virksomhetene skal implementere den der det gir mening». Alle virksomheter må en gang i året rapportere inn til Orklas samlede bærekrafts rapport og disse målingene baserer seg på GRI-standarden. Gjennom intervjuene fremkom det at hvilke grupper som bidrar til å sette de interne planer og mål varierer. I virksomhet 1, 3 og 5 fremstår det som at det er ledergruppen har hatt hovedansvaret for å bryte ned bærekraftstrategien til egne, lokale versjoner. Leder i virksomhet 3 forteller at de er helt i startfasen:

Et målrettet og strukturert arbeide med bærekraft har hittil ikke vært prioritert. Dette skyldes ikke manglende vilje, men heller manglende «overskudd» knyttet til en rekke strukturelle tiltak. Det er først i forbindelse med den seneste strategiprosessen at vi har utarbeidet en overordnet ambisjon for vårt bærekraftsarbeid for de kommende årene.

I virksomhet 5 forteller leder om hvordan de trakk inn flere funksjoner når det skulle utarbeides delmål og aktiviteter, noe det fremstår å også ha vært i virksomhet 4:

Når vi begynte så var det i det hovedsakelig vi i ledergruppen som satte omfanget, visjonen, og de overordnede målene. Senere inkluderte vi personer fra respektive funksjoner for å angi delmålene og aktivitetene, og også tildele ansvar. Det er svært viktig at strategien og planen forankres gjennom hele organisasjonen.

I de fem øvrige virksomhetene fremstår det å være ulike grupper, utenom ledergruppen, som utarbeider hovedmål og planer. Det bemerkes at ledergruppene i alle virksomhetene har det siste ordet i form av at de godkjenner planene, men det varierer innad mellom disse fem virksomhetene hvor aktive ledergruppene har vært i prosessen. Selv om en annen gruppe enn ledergruppen har ansvaret for utarbeidelsen, er ikke det ensbetydende med at deler av eller hele ledergruppen ikke har vært aktivt involvert i prosessen. I virksomhet 6 og 8 består denne gruppen av tre personer på ledernivå 3, hvor den ene gruppen består av bærekraftsansvarlig, kommunikasjonsansvarlig og en merkevareansvarlig, mens den andre gruppen består av bærekraftsansvarlig, innkjøpssjef og produktutviklingssjef. Førstnevnte gruppe samarbeidet med representanter fra de ulike avdelingene om hvilke mål og tiltak virksomheten skal arbeide med for perioden. I virksomhet 7 er denne gruppen en avdeling, produktutvikling. Bærekraftsansvarlig beskriver utarbeidelsen av bærekraftstrategien som «(...) et samarbeid

mellom produktutviklings- og markedsavdelingen, hvor vi sammen blir enige om hva som er realistiske mål innenfor de forskjellige produktgruppene». I virksomhet 4 har en fra ledergruppen ledet arbeidet med å utarbeide den interne bærekraftstrategien, i samarbeid med bærekraftsansvarlig og en tverrfaglig gruppe fra virksomheten. For virksomhet 2 er gruppen relativt ny fordi den er omstrukturert, men en lignende gruppe har vært med på utarbeidelsen av bærekraftstrategien sammen med ledergruppen. Den nye gruppen består av ansatte fra markedsføring, salg, innovasjon, innkjøp og miljø, helse og sikkerhet, samt tre eksperter på helse, bærekraftige produkter og matsvinn. Gruppen kan utvides til å gjelde flere personer innenfor bl.a. kvalitet, økonomi og HR ved behov. Hensikten med gruppen er å aktivt arbeide for å skape forutsetninger for bærekraftig og lønnsom vekst, samt realisere bærekraftsmålene innen 2025. De vil drøfte og diskutere bærekraft på et strategisk nivå og sikre at virksomheten prioriterer de rette sakene og prosjektene.

Hvem utarbeidet bærekraftstrategien	Virksomhet							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Bærekraftsansvarlig								
Ledergruppen								
Tverrfaglig gruppe								
Avdeling								
Metode	A	B	C	B	A	B	D	B

Tabell 4.3 Hvem har utarbeidet de interne bærekraftstrategiene?

Tabell 4.3 viser en overordnet oversikt over hvem som er hovedansvarlige for utarbeidelsen av de interne bærekraftstrategiene i hver virksomhet. Det fremstår å bli gjort på tre måter: Av ledergruppen, en egen tverrfaglig gruppe, hvor det er variasjoner gruppestørrelse og sammensetning, eller av en avdeling. Det bemerkes at alle bærekraftsansvarlige som er intervjuet har vært involvert i utarbeidelsen, men i ulik grad og derfor er også denne rollen inkludert i tabellen. I virksomhet 2, 4, 5, 6, og 8 har bærekraftsansvarlig ledet eller vær en stor

del av utarbeidelsen, mens i virksomhet 1 og 7 fremstår det som at bærekraftsansvarlig har vært med i noe mindre grad. Dette er også de to eneste bærekraftsansvarlige som ikke leder noen egne grupper. Hele fire av åtte virksomheter benytter metode B for hvem som utarbeider bærekraftstrategien, det er en kombinasjon mellom bærekraftsansvarlig og en tverrfaglig gruppe. Foruten om virksomhet 3 utføres utarbeidelsen av strategien alltid som et samarbeid.

Gjennom intervjuene er det en avdeling informantene drar frem som svært viktig i arbeidet med både utarbeidelsen og implementering av bærekraftstrategien, og det er markedsavdelingen. To bærekraftsansvarlige uttaler: «Vi ville egentlig også ha med en markedsrepresentant i vår bærekrafts gruppe» og «skal bærekraftsarbeidet inn som en helt naturlig del i ditt vanlige arbeid så må marked sette seg i førersetet». En av disse bærekraftsansvarlige på L3 har selv valgt å være plassert i markedsavdelingen, blant annet fordi det er denne avdelingen som har ansvaret for merkevarene og det er derfor her virksomheten trenger å bygge inn bærekraft.

#### **4.2.2 Operasjonalisering av strategien - delmål**

Samtlige virksomheter har mål på virksomhetsnivå som alle skal bidra til å oppnå, men ansvarlig gjøres hver og en leder i ledergruppen? Bevisstgjøring av hva som er de ulike ledernes ansvar kan være essensielt for at bærekraft skal kunne bli en del av alle prosessene i virksomhetene.

I virksomhet 1 fremstår det som at de fem pilarene og tilhørende mål fra bærekraftstrategien fordeles ut til avdelingene, hvor hver avdeling har ansvar for å operasjonalisere og implementere «sin» pilar av strategien. De andre pilarene er det andre deler av virksomheten som operasjonaliserer og hvis det påvirker andre avdelinger blir det deretter tatt inn hos dem også. Hvordan virksomheten fordeler ansvaret for pilarene tydeliggjøres også følgende sitat fra en av informantene:

Jeg synes det er litt vanskelig å snakke om bærekraft som bare bærekraft generelt, fordi det er et så veldig vidt område. Jeg synes det blir litt uhandgripelig. Jeg vil heller snakke om en og en pilar, for eksempel hva gjør vi for miljø og hva gjør vi for helse.

Dette står i kontrast til hvordan bærekraftsansvarlig i virksomhet 2 mener at ansvaret for målene og pilarene bør fordeles. Hun har jobbet med ledergruppen for å gi dem en forståelse av hva som er deres respektive avdelingers ansvar:

Hvem har hovedansvar for bærekraftig innkjøp for eksempel? Når vi begynte så sa alle at det er innkjøp som har ansvaret for det. «Okei, Interessant» sa jeg, «skal de bestemme når vi skal bytte over til bærekraftige produkter da?». «Nei, nei, det kan de ikke gjøre» sa markedssjefen, «det er det min gjeng som har ansvar for». «Ja så hvem har ansvaret da?» sa jeg. «Ja kanskje jeg også», sier markedssjefen. Så sier innovasjonssjefen at «det er kanskje meg også».

Ifølge henne vil alle avdelinger og funksjoner bli påvirket av pilarene og målene på ulike måter og alle må ta ansvar. Den mest utbredte måten å fordele ansvaret for målene på virker å være på avdelingsnivå, men hvor operasjonaliserte målene er varierer. I alle virksomhetene deles målene for strategiperioden opp i delmål for kortere perioder, delmål frem til 2020 og langsiktige mål til 2025, og flere virksomheter har også delmål for et år av gangen. For eksempel er et hovedmål å redusere sukker og salt med 15 %. Dette målet blir deretter brutt ned til årlige mål som for eksempel 1 % reduksjon i 2019, 5 % reduksjon i 2020 og så videre til man når hovedmålet innen angitt tidsfrist. Deretter fordeles målene på avdelinger, hvor flere avdelinger kan ha samme delmål. Det som skiller virksomhetene er at målene ikke nødvendigvis deles ut til alle avdelinger eller brytes ned til individuelle mål, men i alle virksomheten er det en eller flere i ledergruppen som har et tydelig ansvar for bærekraftsmålene.

I fjor var første gangen alle i ledergruppen hadde tydelige mål på bærekraft innvevd i våre egne års mål. For meg er det veldig tydelig at da, selv om man ikke bare vil være styrt av mål, så skjedde det noen ting når det ble bestemt at dette er i dine års mål og du har et ansvar for å se til at dette skjer. (leder)

Lederen bak sitatet over opplever at ansvarliggjøring ved å ha egne måle fører til en helt annen forpliktelse enn når alle har ansvar for de samme målene. Det fremkommer i virksomhet 1, 2 og 5 at alle leder i ledergruppene (L2) er ansvarlig for mål på bærekraft, mens i de andre er det en eller to av direktørene som har ansvaret i ledergruppen. Direktørene har da ansvaret for at det arbeides mot disse målene i sine avdelinger, men hvordan ansvaret og målene blir fordelt og brutt ned videre varierer. Det har vært noe problematisk å få taket på hvordan alle de forskjellige virksomhetene faktisk gjør det, hvor langt ned målene brytes ned og til hvem. Alle informantene våre snakket mer eller mindre om at de hadde mål for bærekraft i virksomheten



og at alle skal levere på dem, men det var svært få som klarte å fortelle oss tydelig hva de faktisk gjør og hvordan de gjør det.

Mål for	virksomhet							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Alle i ledergruppen	●	●			●			
1-2 i ledergruppen			●	●		●	●	●

Tabell 4.4 Ansvar for bærekraftsmål i ledergruppen

### 4.2.3 Individuelle mål, KPIer og ansvar

En bærekraftsansvarlig påpeker at «om du ikke har det i dine mål så kommer du ikke til å fokusere på det». Er det kun ledergruppen og ansatte med en utpreget «bærekraftjobb» som har mål for og jobber med bærekraft? Eller fordeles ansvaret nedover i virksomhetene gjennom individuelle mål og KPIer? Vi spurte informantene om deres virksomhet benytter seg av mål for enkeltindivider som ikke har utpregede jobber knyttet til bærekraft, som for eksempel ansatte innenfor salg, marked eller innovasjon, og som ikke sitter i ledergruppen.

Ut ifra data innsamlet fra intervjuene og mottatte dokumenter er det vår oppfatning at virksomhet 2, 4, 5 og 6 opererer med individuelle mål og KPIer. Innad i disse fire virksomhetene er det variasjoner i hvor mange ansatte som har individuelle mål knyttet til bærekraft og hvor stor andel dette utgjør av virksomhetens totale antall ansatte. Felles for disse fire virksomhetene er at bærekraftsansvarlig enten sitter i ledergruppen eller har svært tette koblinger til ledergruppen sammenlignet med de bærekraftsansvarlige i de øvrige virksomhetene.

I virksomhet 2 og 5 gjøres det relativt likt, hvor ulike avdelinger er ansvarlige for ulike delmål. Det er en hovedansvarlig i hver avdeling eller funksjon og i virksomhet 2 er dette de samme personene som er med i virksomhetens bærekraftgruppe. Hver avdeling har deretter muligheten til å bryte målene ned til individuelle mål, slik at målene blir som et fossefall nedover i organisasjonen. Siden dette er relativt nytt hadde ikke bærekraftsansvarlig i virksomhet 5 oversikt over hvor mange ansatte som per dags dato var omfattet av det, men

målet er at bærekraft skal være inkludert i individuelle mål for hver og en ansatt. For å få til dette har bærekraftsansvarlig i virksomhet 2 hjulpet virksomhetens ledere med å forstå hvilke mål de kan sette for sine ansatte for å gjøre det mer håndgripelig. Det bemerkes at å sette individuelle mål og KPIer på ansatte er relativt nytt i alle de fire virksomhetene.

I virksomhet 4 og 6 fremkommer det at de individuelle målene spesielt gjelder på ulike ledernivåer. Bærekraftsansvarlig i virksomhet 6 forteller at de har hatt mål i tidligere strategier også, men ikke så omfattende og inngripende for så mange avdelinger og mennesker som den någjeldende. I forutgående strategiperiode var det hovedsakelig én avdeling som hadde ansvar for målene. Bærekraftsansvarlig tror at det at flere «får en mer aktiv rolle kan være med å forme og gi en større bevissthet til hvilke valg man skal gjøre» og ved å favne flere bidrar til at de kan komme lenger med bærekraftsarbeidet, «vi må tenke hele løpet fra A til Å. Ikke bare produktet, men at det gjennomsyrrer alt vi gjør. Det er det vi på sikt prøver å få til».

I tabell 4.5 oppsummeres det om virksomhetene har mål for alle avdelingene og/eller enkeltindivider som ikke har utpregede jobber knyttet til bærekraft eller sitter i ledergruppen.

Mål på	virksomhet							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Alle avdelinger	●	●		●	●	●		
Enkeltindivider		●		●	●	●		

Tabell 4.5 Mål for avdelinger og/eller enkeltindivider

Selv om virksomhet 2, 4, 5 og 6 forteller at det settes individuelle mål og KPIer, uttrykker tre av fire informanter at det kanskje ikke er så utbredt, utenom på ledernivåene:

Vi [informantens avdeling] har ett mål innenfor bærekraft og det er at vi skal øke vårt salg av bærekraftige artikler med en viss prosent. Så må man selv identifisere ulike aktiviteter: Hva kan jeg gjøre for at vi skal nå dette målet? Videre kan man som sjef legge til mål i samråd med sin medarbeider, men om jeg skal være ærlig tror jeg ikke det er veldig vanlig at man gjør det, for nivået på kunnskapen innenfor bærekraft og hvor vi står er veldig splittet på avdelinger og der er vanskelig å vite hvilke KPIer som er relevante og SMARTER. Dessuten har man også mange andre mål.

Den fjerde medarbeideren uttrykker derimot at det faktisk settes individuelle mål og KPIer: «Jeg har jo det [bærekraft] i mine mål. Hver medarbeider har jo personlige mål (..) de ligger til grunn i en Personal Development Plan og der finnes bærekraft som et målområde.» Det bemerkes at denne medarbeideren ikke har noen ansatte under seg.

Alle informantene vi har intervjuet mener det er viktig å følge opp målene. En bærekraftsansvarlig sier, «Vi må følge opp for å sikre at vi når målene» og en leder forteller at man må «(...) engasjere og involvere på ulike nivåer i organisasjonen så de kjenner en ansvarlighet for deretter å følge opp og synliggjøre måloppnåelse.» En leder sier: «Det er i min ukes-, måneds- og års oppfølging og det går i det vanlige linjearbeidet, på samme sett som jeg følger opp leveransesikkerhet til kunder så følger vi opp på energi- og avfallsbesparinger.» For å få gode målinger som kan brukes til styring og kontroll er det en bærekraftsansvarlig som sier at «vi har ganske spesifikke mål i vår virksomhet, som vi setter hvert år for så å mappe opp. Det er en veldig viktig del i bærekraftsarbeidet». Hun forteller at det å måle opp og registrere hvordan man ligger an er en viktig oppgave i arbeidet med bærekraft. Seks av informantene trekker frem den årlige medarbeidersamtalen, som i Orkla kalles for Performance Development Plan (PDP) og/eller My Compass som inneholder deres personlige mål, som viktige aktiviteter for å implementere og følge opp målene: «Er det noe som må løftes så er det viktigheten av å integrere bærekraftsarbeidet i My Compass, ellers kommer vi aldri til å lykkes.» (bærekraftsansvarlig).

Dette inntrykket forsterkes av at flere av informantene også trekker frem at bærekraftsarbeid gjerne iverksettes og gjennomføres av personer som er personlig engasjert i temaet. En leder snakker om hvem som sitter i virksomhetens bærekraftgruppe: «De som sitter der har veldig stor lidenskap for bærekraft. Det er nesten en forutsetning for å kunne sitte der.», mens en medarbeider fra en annen virksomhets bærekraftgruppe sier «Vi ble nok satt sammen fordi vi var personlig engasjert i tema». Altså har flere av informantene blitt valgt til en stilling eller arbeidsoppgave fordi de har et ekstra stort engasjement knyttet til bærekraft og under intervjuene referere mange av informantene til personer som iverksetter og gjennomfører prosjekter og oppgaver relatert til bærekraft som svært engasjerte: «Vår innkjøpssjef er veldig engasjert i samfunns- og miljøspørsmål» (bærekraftsansvarlig), «Folk engasjerer seg veldig i prosjektene på hvordan man kan gjøre det mest mulig miljøvennlig» (medarbeider) og «Min sjef har et veldig engasjement for disse tingene» (medarbeider ). Det er ukjent om disse

personene har egne mål på bærekraft, men det fremstilles som at det er mange som arbeider med bærekraft på eget initiativ uten individuelle mål. Flere informanter poengterer også at det er behov for ildsjeler for at arbeidet med bærekraft skal drives fremover:

Vi har et marketing sustainability nettverk internt på tvers av selskapene startet av noen ildsjeler i et av de andre Orkla-selskapene som så behovet for å dele erfaringer og kunnskap innen bærekraft på tvers av marketing-avdelingene (medarbeider)

I begynnelsen når vi skulle drive opp arbeide så har bærekraftsansvarlig vært en veldig tydelig ildsjel som brenner for dette og jobber gjennom andre interessenter for å få det integrert. (leder)

Det har vært viktig for oss å finne ildsjelene i bedriften, slik at de med ansvar for bærekraftsarbeidet har et personlig engasjement for temaet og kan ta det videre ut til de ulike delene av bedriften. At noen engasjerer på tvers av avdelinger og ansvarsområder tror jeg er viktig» (medarbeider).

Gjennom innsamlet data fremkommer det at alle virksomheten, i større eller mindre grad, baserer sitt bærekraftsarbeid på ildsjeler og engasjerte ansatte som selv tar ansvar for bærekraft. Vi ser at etter den nye bærekraftstrategien kom settes bærekraft mer og mer i system i virksomhetene, hvor det å operasjonalisere og dekomponere mål er en måte å få med alle ansatte på arbeidet.

Det lages både hovedmål og delmål i alle Orklas virksomheter, og hvordan de fordeles ut i virksomhetene er ulikt, men kan oppsummeres i fire ulike metoder. Se tabell 4.6. I fem virksomheter har kun en eller to personer i ledergruppen egne mål og KPIer på bærekraft, mens i de tre øvrige har alle i ledergruppen ansvar for egne bærekraftsmål. Det er fem virksomheter som har mål og KPIer på avdelingsnivå, hvor fire av dem også benytter mål og KPIer helt ned på individnivå, selv om utbredelsen av det fremstår å variere.

Mål for	Virksomhet							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Alle i ledergruppen	●	●			●			
1-2 i ledergruppen			●	●		●	●	●
Alle avdelinger	●	●		●	●	●		
Enkeltindivider		●		●	●	●		
Metode	A	B	C	D	B	D	C	C

Tabell 4.6 Hvem har mål og KPIer

### 4.3 Struktur

Bærekraft bør ikke være en isolert øy som lever et separat liv i virksomhetene, da de vilkårene som bærekraft eksisterer under blir viktige faktorer for resultatene av arbeidet. I dette kapitlet vil vi se på hvilke strukturer virksomhetene bruker for å iverksette bærekraftstrategien: 1) Den formelle organisasjonsstrukturen 2) Integrering og forankring av bærekraftstrategien 3) Organisering av bærekraftsoppgaver og til slutt, 4) Ressursallokering.

#### 4.3.1 Den formelle organisasjonsstrukturen

Ut ifra mottatte organisasjonskart ser vi at det råder en relativt hierarkisk struktur i alle virksomhetene og deres beslutningslinjer er etter alt å dømme tradisjonelt oppbygd etter rang. Informantene forteller at all rapportering skjer gjennom nærmeste linjeleder: «Jeg er ansatt i markedsavdelingen og rapporterer til markedsdirektør» og «jeg rapporterer til min direktør som rapporterer til CEO». Det er noen virksomheter som forteller om en endring i organisasjonsstrukturen, fra hierarkisk til en mer desentralisert form: «Vi ønsker jo at mest mulig skal skje nede i selskapet og prøver å delegere så mye som mulig myndighet» (leder). En annen leder sier at

Vi er en ganske flat organisasjon og veldig avslappet. Det finnes ingen hinder eller grenser mellom sjefer, direktører og medarbeidere (...) men når det skal tas beslutninger eller holdes møter, særskilt om det er på konsern eller forretningsområdenivå skal det være en angitt rolle som kommer til møtet (...). Orkla er litt gammeldagse, hvor det er hierarkiet som skal beslutte.

Det er med andre ord ulik grad av hierarki i virksomhetene. Det er ulikt hvordan dette praktiseres og ikke minst oppleves. En leder peker på at de ansatte kanskje ikke helt forstår hvor mange beslutninger de selv tar: «Prosjektgrupper tar mer beslutninger enn de egentlig tror for de tenker at det er innovasjonsstyret eller ledergruppen som tar beslutninger, men vi støtter jo bare en anbefaling som de kommer med». Problemet ligger kanskje i at ansatte ikke har en følelse av selvstyre eller autonomi i arbeidshverdagen sin, for på spørsmål om ansatte i den samme virksomheten opplever at det er en sentralisert beslutningsmyndighet svares det: «Det har vært veldig sentralisert, men det tar vi skikkelig tak i nå, vi skal gjøre en omstrukturering nå, der tanken er å virkelig desentralisere» (medarbeider). I en annen virksomhet fremstår det som de allerede har startet å desentralisere beslutningsmyndigheten, hvor en informant sier at «i tidligere år så gikk veldig mange avgjørelser oppover i systemet, man måtte alltid spørre et ledd over, som gjør at ting tar tid», mens nå er de «veldig tydelige på å fordele ansvar nedover, for det er de som jobber med problemstillingen som er best til å ta gode avgjørelser.» På generell basis beskriver denne medarbeideren godt vår opplevelse av hvordan beslutningsmyndigheten er i virksomhetene: «Det er jo de store beslutningen, de kostnads- og ressursutløsende, som tas med ledergruppen. Ellers så tas det beslutninger hele tiden hver dag, i avdelingene og i prosjektene.»

#### **4.3.2 Bærekraft som integrert del**

Det store spørsmålet er om virksomhetens bærekraftsmål er godt implementert i hele virksomheten? Samtlige av våre informanter forteller at målet er full integrasjon av bærekraft i hele virksomheten: «Målet er at alle tenker bærekraft slik at det tas inn i prosjekter helt naturlig. For hvis bærekraft blir en del av det vi driver med hele tiden (...) så er det integrert i alt» (bærekraftsansvarlig). En annen bærekraftsansvarlig fremhever det faktum at bærekraft er og kommer til å forbli en så viktig del av alles liv, at man på et tidspunkt ikke tolererer bruken av miljøfiendtlige materialer eller lignende:

Vi har tanker om at resirkulert plast skal bli en hygienefaktor, sånn at hvis man lanserer noe med jomfruelig plast så vil forbrukeren heve på øyebrynet og tenke hva i alle dager, hvilken dinosaur er det som kommer med det produktet her? Så for å være relevant i butikkhyllene eller på markedsplassen må du ha det til stedet.

For at bærekraft skal bli en del av alles hverdag må det bli en mer naturlig del av alle prosesser og vurderinger som gjøres i hele virksomheten. En bærekraftsansvarlig peker på at bærekraft ikke er godt nok definert i virksomhetens ulike prosesser, blant annet i innovasjonsprosjekter: «(..) det er en rubrikk som alle må hensynta når de skal starte å jobbe med noe. Der står det: Er det andre faktorer du skal ta hensyn til? Som bærekraft og sånn?» Hun, blant flere, sier at det er behov for en bedre presisering: «Vi må lage en bedre sjekklister så folk får noen knagger å henge denne bærekraften på». Hun får støtte hos en leder som sier: «Når vi gjør en investering i en maskin til fabrikk, så må et spørsmål i vurderingsgrunnlaget også fange bærekraft. Det gjør det ikke i dag, men dit vil jeg komme». En annen leder tror at det viktigste er:

(...) en tydelig kobling mellom bærekraft og virksomhet, når de går hånd i hånd gir det effekt. [Hvis] (...) det er et selvstendig mål om å drive bærekraftsarbeid og det organiseres i en egen silo, da kommer det ikke til å fungere til slutt. Det viktigste er at det er en tydelig del av innovasjonsprosjekter eller i linjen, da kommer alle til å løpe i samme retning og det får vi effekt av.

Vi oppfatter det som at ingen av virksomhetene har integrert bærekraft i alle vurderinger eller prosesser, men at det er en pågående prosess, hvor noen har kommet litt lenger enn andre. Det fremstår også som at informantene ikke med tydelighet kan si at bærekraftstrategien er kommet ned og ut til alle ansatte, hvor informanter forteller at: «Vi har avventet med å presentere strategien fordi den ikke er 100 % klar», «det kan nok være vanskeligere å forstå for de som ikke jobber så tett med den [bærekraftstrategien]» og «den er i hvert fall sendt ut til alle, men det er kanskje vanskeligere å fange opp de som ikke er så engasjert i temaet».

Det alle virksomhetene derimot har gjort er å gjøre bærekraft til en del av deres virksomhetsstrategi, slik at det skal være en kobling mellom bærekraft og virksomhet, men hvor tydelig denne koblingen faktisk er varierer. Virksomhet 4 og 6 har gått lengst ved å inkorporere bærekraft i deres visjon. Dette gjør at bærekraft fremstår å få en viktigere rolle og er høyere på agendaen enn i de andre virksomhetene.

Vi har spurt våre informanter om deres ledelse har tatt høyde for eller tilpasset bærekraftstrategien etter organisasjonsstrukturen eller omvendt, og samtlige har svar at det ikke har vært, eller at de tror det ikke har vært, en bevisst tilpasning av strategien etter strukturen. Ei heller motsatt. Noen informanter sier at det til tross for manglende bevissthet rundt dette

finnes en god sammenheng og at man ikke opplever at strukturen er til hinder for gjennomføring av bærekraftstrategien: «Jeg ser ingen konflikter i hvordan den er bygd opp og jeg ser ikke at vi har hatt noe behov for å endre organisasjonen fordi den er veldig funksjonsdrevet». I tillegg til at de forskjellige virksomhetene opererer med ulike produkter, er nok også organisasjonsstrukturen en av årsakene til at bærekraftstrategien ikke implementeres likt hos alle.

### **4.3.3 Organisering av bærekraftsoppgaver**

Hvordan er arbeidet med implementeringen fordelt mellom grupper og ansatte? Og hvordan koordineres dette? Vi har allerede vært inne på rollen til en bærekraftsansvarlig, som skal lede og koordinere arbeidet, samt at bærekraft skal bli en integrert del av linje- og prosjektarbeid. I dette kapitlet vil vi se nærmere på spesifikke grupper som er opprettet for å koordinere og/eller iverksette bærekraftsarbeidet i virksomhetene.

Det meste bærekraftsarbeidet som gjøres i virksomheten er drevet gjennom prosjekter og i linjen. Samtlige informanter forteller at virksomhetene jobber mye prosjektbasert, og prosjektarbeid vil derfor også være en naturlig måte å strukturere bærekraftaktiviteter:

Vi kjører mange prosjekter hvor alle på en eller annen måte har bærekraftselementet i seg. Noen prosjekter handler kun om bærekraft, mens andre handler om en innovasjon eller noe annet vi skal endre oss på hvor bærekraftselementet er en del av det. (leder)

Tidvis jobber noen av informantene kun med ulike prosjekter, mens andre kanskje er med i et prosjekt. Graden av bærekraft i de ulike prosjektene varierer og som nevnt i delkapittel 4.3.2 arbeides det med å få bærekraft inn i alle prosesser i virksomheten. Vi opplever at informantene synes det er enklest å fortelle om de prosjektene som er helt utpreget bærekraftsprosjekter. Noen av informantene var så ivrige etter å fortelle oss om de ulike prosjektene de drev med, at vi ble nødt til å stoppe dem fordi det gikk ut over tiden vi hadde til rådighet. Alle informantene trekker frem det faktum at

For mange av virksomheten holder det ikke å kjøre enkeltprosjekter med bærekraft, noen må koordinere og samkjøre prosjektene og for å imøtekomme dette behovet har flere virksomheter opprettet tverrfaglige grupper. Noen av disse oppgavene er like de gruppene som utarbeidet strategien, mens andre er helt nye. I de tverrfaglige gruppene som fremkommer det at gruppene



brukes til mange ulike oppgaver i virksomhetene: Diskutere bærekraftsspørsmål og problemer, identifisere og prioritere aktiviteter, samt heve og dele kompetanse. En leder sier at «målet er kompetanseheving og at skal de være med å bidra ut i sine fagområder (...) de skal være med på å inspirere hverandre på ting de ser og kunne løse konkrete problemer vi har til bærekraft». En annen leder forteller at gruppen fungerer som en utredningsgruppe for bærekraftige idéer, «vi har en lang liste med ulike ideer hvor vi stryker bort visse, mens andre ideer som er mer interessante bygges det prosjektgrupper for.» Det er kun en av virksomhetene som viste oss detaljerte planer på hvordan deres tverrfaglige bærekraftsgruppe skal jobbe systematisk med ulike temaer gjennom året for å støtte oppunder den strategiske virksomhetsstyringen, mens i en av de andre virksomhetene forteller bærekraftsansvarlig at gruppen foreløpig operer litt ad-hoc.

Gruppe	Virksomhet							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Tverrfaglig gruppe med alle fagdisipliner		●		●	●			
Tverrfaglig gruppe uten alle fagdisipliner			●	●		●		●
Internt i en avdeling				●			●	
Egen bærekrafts avdeling				●				
En-til-en oppfølging	●					●		
Metode	A	B	C	D	B	E	F	C

Tabell 4.6 Metoder for koordinering og iverksettelse av bærekraftsarbeid

I tabellen har vi gjort et skille mellom tverrfaglige grupper med representanter fra alle fagdisipliner og tverrfaglige grupper som mangler en eller flere fagdisipliner. Videre har vi en kategorisering som heter internt i avdeling hvor det er en av virksomhetens avdelinger som har ansvaret for oppfølging og iverksettelsen av strategien. Virksomhet 4 har valgt å trekke deler av sitt bærekraftsarbeidet ut i en egen avdeling dedikerte for bærekraft. I virksomhet 1 og 6 har

bærekraftsansvarlig har valgt å koordinere og spre budskapet om bærekraft gjennom en kontaktperson i hver avdeling. Vi finner det interessant er at det bare er to virksomheter som bruker flere enn en metode. Samtidig ser vi at det er hele seks ulike metoder for iverksettelse og koordinering.

Alle virksomheten med unntak av virksomhet 1 og 7 har en eller annen form for tverrfaglig grupper som bidrar til koordinering, prioritering, iverksettelse og samkjøring av oppgaver relatert til bærekraft. Det er spesielt den tverrfaglige gruppen i virksomhet 2 som fremstår å skulle drøfte og diskutere bærekraft på et strategisk nivå og sikre at virksomheten prioriterer de rette sakene og prosjektene for å realisere bærekraftsmålene. Virksomhet 4 og 5 har en lignende gruppe som virksomhet 2, men virksomhet 4 er den virksomheten som skiller seg mest ut med tanke på struktur. Hvor de i tillegg til å ha en tverrfaglig gruppe, har en egen enhet som arbeider med bærekraftige produkter. Virksomheten har ulike kategorier som dekker alle produktene og denne enheten skal dekke produkter på tvers av kategoriene som defineres som bærekraftige produkter. I tillegg til en egen enhet har virksomheten en person som jobber med bærekraftig utvikling, med hvordan virksomheten kan løse bærekraftproblemer og samtidig skape vekst. Dette er to strukturelle aspekter ved organiseringen som ingen av de andre virksomhetene har. En av informantene fra denne virksomheten trekker frem at det er ansatte som stiller spørsmålsteget til hvorfor man trenger en egen enhet som skal jobbe med bærekraftige produkter, hvis alt man jobber med skal bli mer bærekraftig? I Virksomhet 6 og 8 består gruppene kun av tre personer, hvor gruppen i virksomhet 8 fungerer gruppen som et råd som utarbeider forslag og initiativ til hvordan virksomheten kan jobbe med målene. I tillegg til den litt bærekraft gruppe har bærekraftsansvarlig i virksomhet 6 valgt å koordinere arbeidet ved å ha en kontaktperson i de ulike avdelingene som har et ekstra ansvar for at bærekraftstrategien og initiativene kommer ned og ut egen avdeling. Virksomhet 3 er den som har kommet kortest med et strukturert arbeidet knyttet til bærekraft. Det beskrives at tanken er at en L2 leder vil ha det overordnede ansvaret for bærekraft og under henne vil det være fire L3 leder som får ansvar for hver sin del av deres bærekraftstrategi, men om dette blir en gruppe som møtes jevnlig eller om det velges andre mindre faste koblinger, per dags dato uvisst. Virksomhet 1 har ingen egen gruppe for iverksettelse av bærekraftstrategien, men bærekraftsansvarlig har også her en kontaktperson i hver avdeling. I virksomhet 7 blir bærekraftsarbeid styrt og koordinert for det meste gjennom en avdeling i virksomheten, hvor bærekraftsansvarlig ved behov kontakter andre funksjoner.

#### 4.3.4 Ressursallokering

For at man skal kunne få utført oppgaver knyttet til bærekraft er det behov for menneskelige ressurser. Er det allokert nok ressurser til å gjennomføre planer og oppnå målene i bærekraftstrategien?

Til tross for at en leder sier at «(...) det er jo mange som jobber mer med bærekraftsspørsmål», så tar de fleste informantene til ordet for at det ikke er tilstrekkelig. Flere av informantene forteller om knapphet på de menneskelige ressursene knyttet til bærekraftsoppgaver. Det er ikke kun ressursmangel i form av tidsbruk på å være bærekraftsansvarlig, se kapittel 4.1.3, men også at andre ansatte i virksomheten tar på seg bærekraftsoppgaver. En bærekraftsansvarlig sier:

Bærekraftsarbeidet krever dedikerte ressurser fra de ulike avdelingene. Jeg kan ikke holde i alt alene, men det er krevende å få tid og ressurser nok fra noen av avdelingene, da bærekraftsarbeidet fort ikke kommer høyest opp på prioriteringslista.

Dette viser til at de bærekraftsansvarlige er avhengige av at andre ønsker å bidra og bruke ressurser på oppgaven. Hvis ikke ledere og deres ansatte ikke føler at dette er en del av deres ansvarsområde, vil det bli vanskeligere å få nok ressurser som arbeider både direkte og indirekte med bærekraft. Inntil bærekraft er fullt integrert i de daglige arbeidet virker det som det er to elementer som er viktig for iverksettelse: Et nettverk av nøkkelpersoner og/eller et godt målhierarki. En bærekraftsansvarlig forteller også om problemer som oppstår når det mangler ressurser i virksomheten som kunne ha vært et bindeledd både for oppgaveutførelse, forankring og kommunikasjon: «Når en fagansvarlig i konsernet skal få til noe, så går hun rett på fabrikk (...) så har vi ikke hatt det mellomleddet (...) og mangler forankring i virksomheten».

De fleste forteller at det er lite ressurser å ta av: «Vi har så lite ressurser så vi må anvende dem smart» og det er fire informanter som slår et slag for at arbeidsfordelingen mellom konsernet og virksomhetene burde revurderes: «Det sitter veldig mange velbetalte individer og finner opp det samme hjulet på ulike steder» (leder) og «vi kan ikke gjøre saker lokalt som er smartere å gjøre sentralt» (bærekraftsansvarlig). Disse informantene mener at virksomhetene burde samarbeide om flere oppgaver relatert til bærekraft, hvor oppgavene burde sentraliseres til konsernet eller forretningsområdet. Det er også en bærekraftsansvarlig som løfter hvor viktig det er med tilstrekkelig med ressurser når det kommer til bærekraftig innkjøp, for «det er der vi setter hele arbeidet med råvarer og emballasje, både med arbeidsstandarder, helse og

sikkerhet, miljøperspektivet og det etiske perspektivet. Og der må vi virkelig få ressurser på plass som kan støtte vår virksomhet.»

Til tross for at så godt som samtlige informanter snakker om større behov for menneskelige ressurser, er det likevel mange som sier at de bruker nok ressurser for å oppnå målene til den tidsfristen som er satt og at de forsøker å anvende de ressursene de har på best mulig måte: «Det hadde jo vært fint med flere, men vi kan ikke pøse på med mennesker heller. Vi har ikke økonomi til å ansette x antall mennesker til, så vi prøver å være effektive og pragmatiske» (bærekraftsansvarlig). Flere informanter påpeker både direkte og indirekte at Orkla er et børsnotert aksjeselskap hvor hovedformålet er å tjene penger. Alle informantene både innforstått og klar over at Orkla må tjene penger for å overleve og dermed må de bærekraftige tiltakene, som ofte koster penger kunne tas ut i markedet i form av høyere priser. Men flere påpeker at de møter motstand på veien dit. «Jeg opplever at det å forsvare en langsiktig investering som skal gi en mer bærekraftig verdi på sikt er litt mer vanskelig, da vi blir målt på veldig mange økonomiske parametere» og «det er fortsatt sånn at vi jobber frem bra bærekraftige prosjekter, men så er tilbakebetalingstiden fem år, så da stopper det der.» Flere informanter mener at endringene burde skje raskere: «Forandringene og skiftet går kjemperaskt og vi kan ikke vente i på at det skjer» og «vi er jo et litt tregt selskap», og for at endring skal skje trengs både finansiell og menneskelig kapital: «Å investere i fremtiden koster penger og om vi ikke gjør det nå så blir det ufattelig mye dyrere.»

## 5 Analyse og diskusjon

I oppgavens foregående kapitler har vi presentert det teoretiske rammeverket, empiri og innledende analyse. I dette kapitlet vil vi diskutere funnene fra empirien opp mot det teoretiske rammeverket. Videre analyse og diskusjonen er bygd opp rundt de samme tre prosessene til Epstein (2014) som i empirien: Ledelse, strategi og struktur. I første delkapitlet vil vi ta for oss lederskap, er bærekraftstrategien forankret i toppen og hvem leder bærekraftsarbeidet? Deretter vil vi se på bærekraftstrategien og hvordan virksomheten har utarbeidet interne mål og handlingsplaner, før vi diskuterer bærekraftstrukturen som innebærer integrasjon av bærekraftsarbeid og -strategi, samt organisering og ressursallokering.

### 5.1 Ledelse

Første skritt på veien mot en bærekraftig virksomhet er ifølge Epstein (2014) forpliktelse fra ledelsen og administrerende direktør. Tonen må settes på toppen og det er svært viktig at konsernledelsen og virksomhetsledelsen er med på notene. Det alene er likevel ikke tilstrekkelig, noen må også lede an implementeringen av bærekraftstrategien og sørge for at alle jobber i samme retning.

#### 5.1.1 En bærekraftig konsernledelse?

Synligheten og inkluderingen av bærekraft i årsrapporten og på Orklas hjemmeside gjør at det utad fremstår som at bærekraft står høyt på agendaen hos konsernet. Ved å inkludere bærekraft, som omhandler både miljø og sosiale forhold i årsrapporten kan man anta at Orkla sier seg enige i at for å være et bærekraftig selskap må man tilfredsstille den triple bunnlinjen (Elkington, 2013; Savitz og Weber, 2006). De støtter seg til FNs definisjon av bærekraft (Brundtland og Dahl, 1987), er tilsluttet FNs Global Compact, bruker FNs bærekraftsmål aktivt og avtroppende konsernsjef har signert en personlig forpliktelse til å jobbe for disse globale bærekraftsmålene. Dette er alle tiltak som viser en forpliktelse fra konsernet og sender sterke signaler til omgivelsene og interessenter om at bærekraft blir tatt på alvor (Borglund et al., 2017).

Informantene er enige i at konsernet setter bærekraft høyt på agendaen og synes bærekraftstrategien er en god rettesnor for hvor de skal. Det er dog noen delte opplevelser rundt hvor god jobb konsernet faktisk gjør, men i det store og hele er de aller fleste godt fornøyd med

forpliktelsen til konsernet. En informant opplever at bærekraft kunne blitt enda bedre hensyntatt i konsernledelsen og har en formening om at sammensetningen av konsernledelsen kan ha betydning. Bakgrunnen for dette er at hun opplever at noen land ligger litt foran i utviklingen knyttet til bærekraft. Heterogenitet i en gruppe er viktig for at ulike perspektiver, erfaringer og kunnskap skal ivaretas (Cohen og Bailey, 1997; Erichsen, 2015; Hjertø 2013) og i hvor stor grad og hvor fort bærekraft blir drevet frem kan derfor avhenge av faktorer som kjønn, alder, nasjonalitet og kunnskap om temaet. Dersom samfunnsutviklingen løper i retning av økt fokus på bærekraft og konsernet ikke følger med på utviklingen, vil det i ytterste fall kunne få fatale konsekvenser for konsernets eksistens. Vi trenger ikke å gå lenger enn til den 15 år gamle Gretha Thunberg for å se at bærekraft etter alt å dømme er kommet for å bli. Hun fikk flere tusen skoleungdommer til å streike for miljøet, så det er helt klart at dette er en tematikk som opptar den kommende generasjon (Glenza, Evans, Ellis-Petersen og Zhou, 2019; Møller og Sandberg, 2018). Konsernet kan havne langt bakpå når det gjelder bærekraftige problemstillinger om de lider av de samme tendensene som Roos et al. (2014, 246) beskriver:

Leder har iblant en tendens til å unngå endringer som kommer i konflikt med eksisterende og dominerende måter å betrakte organisasjonen og omgivelsene på. Det gjør at den følger et stabilt spor og i mange tilfeller fører det til at den beveger seg langt bort fra den virkelige situasjonen i omgivelsene.

Konsernledelsen består av noen få avdelingsledere og et flertall forretningsområde ledere, disse lederne på KL2 nivået er lederne til virksomhetens administrerende direktør (L1) og vil derfor være viktige bidragsyttere til å legge press og forventninger knyttet til bærekraft på administrerende direktør i virksomhetene (L1). Blir dette gjort? Det faller utenfor rammene for denne oppgaven å gå mer i dybden på om konsernledelsen har en passende sammensetning for å ivareta problemstillinger knyttet til bærekraft eller ikke, men en effektiv implementering av bærekraftstrategien krever forankring og engasjement i toppledelsen (Epstein, 2014; Hoff og Holving, 2015). Til tross for at VP CSR ikke har formell rolle i konsernledelsen er hun en stor bidragsyter til å «sette tonen på toppen» slik informantene opplever det. Hun har en relativt kort rapporteringsvei inn til konsernsjefen som kan bidra til å sette bærekraft på dagsorden i konsernledelsen.

Flertallet av informantene anser at konsernet har satt bærekraft på agendaen, men er deres ansvar for spredning av bærekraft godt nok ivaretatt?

### 5.1.2 En bærekraftig virksomhetsledelse?

En informant tror at konsernledelsen største utfordring er å få ledergruppene i virksomhetene om bord på «bærekraftsbølgen». Det er ledelsen som har ansvaret for å spre verdier og målsetninger knyttet til bærekraftstrategien slik at ansatte i organisasjonen er i stand til å levere på det (Epstein, 2014) og uten forankring i virksomhetsledelsen vil det bli vanskelig å implementere bærekraftstrategien godt nok i virksomhetene. Er virksomhetsledelsen positivt innstilt og forpliktet til bærekraftstrategien? Legger de til rette for bærekraftig styring og ledelse i egen virksomhet?

Vårt helhetsinntrykk er at mange av informantene fremstår å være mer fornøyde med konsernledelsen enn egen virksomhetsledelse. Om dette er forbundet med at egen ledelse er fysisk nærmere og man lettere ser hva man skulle ønske at de gjorde, eller om det betyr at konsernledelsen prioriterer og kommuniserer bærekraft bedre enn virksomhetsledelsen synes ikke klart av datamaterialet, men at flere informanter mente at egen ledelse ikke prioriterer bærekraft høyt nok er klart. Disse informantene var ikke tilbakeholdende med å fortelle om egne meninger og opplevelser, noe som kan tyde på at de følte seg trygge på at vi kom til å behandle dataene godt og/eller så er det et uttrykk for en virksomhetskultur med stor takhøyde hvor man kan si hva man mener uten å være redd for konsekvensene.

Informantene som er fremstår å være mest fornøyd med egen ledelse når det gjelder bærekraft er ansatt i virksomhetene som har det å være bærekraftig som en del av deres visjon, noe som er en god måte å symbolisere hva som er retningsgivende for virksomheten både internt og eksternt (Hoff og Holving 2015; Jacobsen og Thorsvik, 2007). I begge disse ledergruppen fremkommer det at administrerende direktør viser et engasjement for bærekraft. For oss virker det tydelig at en forpliktet administrerende direktør betyr mye for hvordan ansatte opplever viktigheten av bærekraft i egen virksomhet og hvor aktivt de arbeider med implementering av bærekraftstrategien (Epstein, 2014). Selv om det å være bærekraftig ikke er en del av virksomhetens visjon er ikke det ensbetydende med at informantene ikke er fornøyd med egen ledelse. Flere informanter er fornøyd med egen ledelse, men av ulike årsaker. En grunn er at ledergruppen faktisk viser forpliktelse til bærekraftstrategien, mens en annen er at informantene ikke selv er så opptatt av bærekraft eller ikke blir direkte berørt av bærekraftstrategien og vil derfor være av den oppfatning at så lenge ledelsen gjør noe bærekraftsrelatert så er det godt nok. Det bør også tas med i betraktningen at det er en rekke faktorer som kan påvirke hvordan informantene oppfatter ledergruppen, blant annet bakgrunn, kunnskap og som nevnt eget engasjement. Det er vår oppfatning at hvor fornøyde informantene

er med forpliktelsen til konsernledelsen og egen virksomhetsledelse fremstår å ha sammenheng med hvor viktig informantene selv ser på bærekraft som, sammenlignet med hvor viktig ledelsen ser på det som. Informantenes opplevelse av ledelsens forpliktelse og konsekvensene av det samsvarer med en studie utført av Parisi (2012), som konkluderte med at en engasjert ledelse fører til handlinger som forbedrer bærekraftsprestasjonene og ledelsen har dermed en indirekte effekt på resultatene.

Det fremstår som at mange av ledergruppene viser forpliktelse og engasjement, men i hvor stor grad varierer og ikke alle ledergrupper imøtekommer de ansatte krav og forventninger.

### **5.1.3 Hvem leder og koordinerer bærekraftsarbeidet?**

Ingen av de åtte virksomhetene i Orkla har fordelt ansvaret for bærekraft helt likt og ifølge Epstein (2014) er det heller ingen fasit på hvem som bør ha ansvaret for bærekraft da det vil avhenge av type organisasjon, størrelse og kompleksitet. De to største virksomhetene har valgt å ha en bærekraftsansvarlig på fulltid, mens de andre virksomhetene har valgt å ha bærekraftsansvarlige som kombinerer rollen sin med andre stillinger. Dette i seg selv betyr at de har ulik tid til rådighet, som igjen vil legge føringer for hvor mye og hvilken type arbeid rollen innebærer. Noen bærekraftsansvarlige arbeider mest med utarbeidelsen av den interne bærekraftstrategien, mens andre også er en større del av iverksettelsen og oppfølgingen av den. Det kan diskuteres hva det innebærer å være bærekraftsansvarlig i de ulike virksomhetene, men vi vil se på rollen i de store trekkene hvor VP CSRs definisjon legges til grunn: «Personen som har i oppgave å koordinere og lede det tverrfaglige bærekraftsarbeidet (...).» Denne definisjonen er relativt vidt formulert og ikke nedfelt i noen skriftlige føringer fra konsernledelsen. Hva som er årsaken til dette vites ikke, men det sender likevel et signal om at virksomheten selv avgjør hvordan de ønsker å forme rollen. Dette sammenfaller med at Orkla er en divisjonalisert organisasjon hvor virksomhetene er så og si selvstyrte (se utdypning i kapittel 5.3.1), eller kan det også indikere at konsernet ikke anser rollen som strategisk viktig nok til å sette føringer?

Målet til alle virksomhetene er at bærekraft skal bli en integrert del av virksomheten, noe som tilsier at rollen til den bærekraftsansvarlige vil være å koordinere og lede *hele* virksomhetene når det kommer til bærekraft. For å kunne gjøre dette på en god måte må bærekraftsansvarlig



være plassert høyt nok opp i virksomheten (Epstein, 2014), men hva er høyt *nok* opp? Av åtte bærekraftsansvarlige er det kun to som har sitter på L2, hvorav en av dem sin stilling er opprettet eksplisitt for rollen. Ved å opprette en topplederstilling signaliserer virksomheten at dette er et område som skal fokuseres på og løftes til et strategisk overordnet nivå (Lubin og Etsy, 2010), men så inkluderes hun kun i ledergruppen når de mener at det er behov for det. Dette gir tvetydige signaler om hva intensjonen egentlig er. Et betimelig spørsmål er om ledergruppen er kompetente til å på forhånd vurdere om bærekraftsansvarlig skal delta på møter og diskusjoner, eller om det er bærekraftsansvarlig selv som har best forkunnskaper til å kunne mene noe om relevansen av egen deltagelse?

Flere informanter er svært tydelige på at rollen bør plasseres i ledergruppen, noe som vil sikre både makt og legitimitet (Epstein, 2014; Jacobsen og Thorsvik, 2007; Kaufmann og Kaufmann, 2010). Å plassere en ansvarlig i ledergruppen vil også sikre at bærekraftperspektivet integreres i alle vurderinger og beslutninger som tas på toppen og kan bidra til at andre ledere i ledergruppen bygger større bevissthet og samarbeid mellom ulike funksjoner i virksomheten (Wiengarten, Lo og Lam, 2017). I alle ledergrupper er det en eller flere som har fått tildelt et ekstra ansvar for bærekraft, men når dette kommer som et mer eller mindre uformelt ansvar på toppen av alle andre ansvarsoppgaver er det lett å tenke seg at dette blir glemt eller nedprioritert. Denne påstanden anses som rimelig i lys av empirien hvor det fremkommer at bærekraft ikke inkluderes i alle diskusjoner i ledergruppene. Det er tre virksomheter som formelt ivaretar bærekraft i ledergruppen til alle tider, i form av at en person har fått et utpekt ansvar for bærekraft. Det er totalt tre virksomheter som formelt ivaretar bærekraft i ledergruppen hvor det en person som har fått et utpekt ansvar å ivareta hele bærekraft området. To av de disse går ikke under betegnelsen bærekraftsansvarlig, noe som betyr at de er utpekt som den som spesielt skal ivareta bærekraft i ledergruppen. Det er bra at det faktisk er tre som ivaretar dette ansvaret i ledergruppen, men det er for lite av et utvalg på åtte, når teorien er så klar på at dette er viktig for å sikre full integritet. Dette kan være ensbetydende med at ledergruppen mener bærekraft er en aktivitet på siden av kjerneaktivitetene altså at det ikke skal bli en integrert del. Det er i så fall alarmerende om det uttrykkes noe så menes det noe helt annet. Etter all sannsynlighet er det flere årsaker til den lave oppslutningen og her sitter ikke vi på alle svarene med det er likevel betimelig å spørre hvorfor de ulike ledergruppen ikke ser på bærekraft som en like naturlig del av ledergruppen som for eksempel HR. Stillinger i toppledergrupper opprettes ofte som et svar på betydelige muligheter og risikoer i samfunnet (Zorn, 2004). HR, IT og økonomidirektører er eksempler

på roller som har utviklet seg og som ikke alltid har vært en del av ledergruppen. Til eksempel var det kun 5 % av amerikanske selskaper som hadde en økonomi- og/eller finansdirektør på 70-tallet. I dag har nesten alle selskaper denne rollen i ledergruppen (Zorn, 2004) og hva hvis bærekraftsansvarlig blir selve symbolet på bærekraftige selskaper, slik som økonomidirektør gjenspeiler betydningen av aksjonærverdien (Strand, 2014). Det er selvsagt en fare for at ledergrupper blir for store og uhensiktsmessige ved at alle organisasjonens funksjoner får plass, men det å bruke det som et argument for å ekskludere bærekraft oppleves som et fort tynt og gjennomtenkt argument. Ledergruppen er en refleksjon av virksomhetens organisasjonsstruktur (Guadalupe, Li og Wulf, 2014) og hvis bærekraft skal bli en integrert del av virksomheten bør det vurderes nøye hvor bærekraftsansvarlig skal plasseres og hvor stor stillingsbrøk rollen innebærer. Det er ikke gitt at bærekraft må ha en helt stilling i ledergruppen, men å inkludere det gir et sterkt signal til omgivelsene om hvordan bærekraft blir prioritert (Epstein, 2014).

Flere informanter mener at bærekraftsansvarlig bør være en del av ledergruppen for å sikre adekvat forankring av bærekraft, noe som støttes av vårt teoretiske bakgrunnsteppe (Epstein, 2014). Det er derfor et tankekors at de fleste bærekraftsansvarlige er fornøyd med egen plassering på L3. Dette antas dog å ha sammenheng med at alle, utenom en, på L3 kombinerer rollen med andre stillinger. Det er derfor uvisst om de hadde vært like fornøyd dersom de arbeidet med det på fulltid og var en større del av forankringsarbeidet i forma av blant annet opplæring og støtte ut til avdelingene. I to av virksomhetene virker også ansvaret for bærekraft å være noe fordelt mellom L2- og L3-ansatte slik at det i større grad vil kunne bli ivaretatt i ledergruppen. Det bemerkes at en bærekraftsansvarlig på L3 nylig måtte bytte avdeling grunnet omstruktureringer, hvor hun selv ønsket å bli flyttet til avdelingen som hun anså å ha den mest proaktive lederen og som ville gi det største mulighetsrommet. Samme bærekraftsansvarlig har også fortalt at det har vært en utfordring å få med seg virksomheten på å tenke og handle på en bærekraftig måte. Det kan ikke utelukkes at dette har sammenheng med at ved en for lav plassering vil autoritetens svekkes og mulighetsrommet for innflytelse bli for lite eller ikke-eksisterende for den bærekraftsansvarlige (Epstein, 2014). Bærekraftsansvarlige på L3 har ikke myndighet til å bestemme hva virksomheten skal gjøre, men er avhengig av at ledere lytter til dem, støtter dem og driver igjennom beslutninger for dem. Det kan synes å være et sjakktrekk av bærekraftsansvarlig på L3 nivå å bytte avdeling for å sikre seg større handlingsrom og støtte hos egen leder som tar hennes saker inn i ledergruppen.

Det som fremstår å være den største forskjellen mellom bærekraftsansvarlige som er plassert på L2 og L3 er totaloversikten de besitter. Bærekraftsansvarlige på L2 fremstår å ha en langt større oversikt, både på et strategisk og operative nivå, og har derfor vært i stand til å fortelle langt mer detaljert og fullkomment om hvordan deres virksomhet organiserer arbeidet med bærekraftstrategien. Noe som samsvarer med at jo høyere opp i hierarkiet du sitter jo større oversikt har du og mer kontroll har du på dagsorden (Jacobsen og Thorsvik, 2007) . Det er likevel en bærekraftsansvarlig på L3 som fremstår å ha en god oversikt også, både på strategisk og operativt nivå. Hun er bærekraftsansvarlig i den minste virksomheten, hvor beslutningsmyndigheten er desentralisert og det er kort vei til ledergruppen. Dette gjør at bærekraftsansvarlig får en viss makt og myndighet selv om hun ikke sitter i ledergruppen (Mintzberg, 1979). Det kan derfor virke som at Epstein (2014) har rett og at hvilke ledernivå bærekraftsansvarlig bør sitte på avhenger av organisasjonens størrelse og kompleksitet. Men vi vil i tillegg påpeke en annen faktor, ledergruppens forpliktelse og engasjement, som også fremstår å være avgjørende ifølge informantene: Er det ikke godt nok forankret i ledergruppen vil bærekraftsansvarlige få problemer med å få gehør i resten av organisasjonen.

Vi ser at det er åtte ulike tilnærminger til å organisere rollen som bærekraftsansvarlig på, men hvor hovedansvaret er det samme: Lede, koordinere og støtte ledergruppen, mens innholdet i hvordan dette gjøres er ulikt i forhold til blant annet tid tilgjengelig, hierarkisk nivå i organisasjonen og forankring i ledergruppen. Det fremstår som at bærekraft er forankret i både konsern- og virksomhetsledelsen, men hvor godt oppfattes ulikt av informantene. Den reelle forpliktelsen kommer til syne i fire av virksomhetene ved at de har en formelt ansvarlig for bærekraft i ledergruppen, men hvor en kun er en del av den utvidede ledergruppen og de tre øvrige har det som et tilleggsansvar utover opprinnelig stilling.

## 5.2 Bærekraftstrategi

Bærekraftstrategien setter den overordnede retningen for hvordan Orkla skal møte fremtiden og er en premissgiver for at alle virksomhetene jobber mot de samme målene. I dette kapitlet vil vi ta for oss hvordan bærekraftstrategien implementeres i virksomhetene gjennom mål: Hvem er med på å bestemme hva som skal være virksomhetenes interne planer og mål? Deles målene opp i mindre mål og KPIer som gjelder for avdelinger eller enkeltindivider? Og, iverksettes strategien i et passende tempo?

### 5.2.1 Virksomhetenes tilpasning av den globale bærekraftstrategien

Hver enkelt virksomhet må selv vurdere hvordan de kan bidra til å oppnå hovedmålene i bærekraftstrategien, noe de gjør ved å lage sine egne mål og handlingsplaner. Hvem har så hatt ansvaret for denne utarbeidelsen? I fire virksomheter er det tverrfaglige grupper, i tre virksomheter er det ledergruppen og i en virksomhet er det en avdeling. Disse gruppene betegnes av Hoff og Holving (2015) som metodegrupper, de som har ansvaret for planleggingen og fremdriften av utarbeidelsen. To av ledergruppene og en av de mindre tverrfaglige gruppene henter i tillegg inn ekspertise fra relevante personer i virksomheten. Dette sikrer en større heterogenitet og bredde i perspektivene som er med i diskusjonen (Cohen og Baily 1997; Hjertø, 2013). For de to tverrfaglige gruppene som består av representanter fra alle fagdisipliner vil heterogeniteten allerede være tilstede i større grad, og metodegruppene vil også kunne fungere som ekspertgrupper (Hoff og Holving, 2015). Det

En av virksomhetene har brukt en sekvensiell tilnærming til utarbeidelsen av mål og handlingsplaner, hvor hver av ledergruppens medlemmer og deres respektive avdeling får ansvar for en pilar. Dette kan være problematisk ved at pilarene ikke nødvendigvis fanger kun en funksjon i virksomheten og sannsynligheten for siloorganisering øker (Worren, 2018). Dette kan være uheldig ved avdelingene er mer opptatt av hva de selv skal oppnå, enn å samarbeide med andre avdelinger for å oppnå et bedre resultat. Det vil også være en fare for gruppetenkning, hvor avdelingene kun ser det fra sitt perspektiv og/eller overvurderer egne evner (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det faktum at gruppetenkning kan være tilsted er et faresignal om dårlig samarbeid og koordinering på tvers av avdelinger. Dette vil kunne hemme et at bærekraft får lik betydning i hele organisasjonen. I dette tilfellet vil avdelingene fungere både som metode- og ekspertgruppe, og det vil være fare for gruppetenkning hvor de kun ser det fra sitt perspektiv og har innsnevret informasjon om hvordan målet best kan oppnås (Kaufmann og Kaufmann, 2010). Dette kan også være et problem i grupper hvor ikke bredden er godt nok representert for å løse oppgaven (Cohen og Bailey 1997; Hjertø, 2013). Det fremstår å være mer hensiktsmessig å ha en metodegruppe med ansvar for utarbeidelsen, enn at hver avdeling har ansvaret selv. På denne måten vil man få en totaloversikt over alle fokusområdene og kan gjennom konsensus i gruppen komme frem til hvilke avdelinger som bør arbeide med hvilke mål, og hvordan. Hvis målene først brytes ned i delmål eller KPIer før de gis til avdelingene kan ulempene ved siloorganisering minimeres, da flere avdelinger kan jobbe med ulike sider av samme mål (Senter for statlig økonomistyring, 2010) og det vil komme dem alle til gode å samarbeide på tvers. Dette betyr likevel ikke at en avdeling bør

fungere som metodegruppe, da det vil svekke heterogeniteten i gruppen. Uavhengig av hvem metodegruppen består av bør alle virksomhetene vurdere å bruke ekspertgrupper i større grad ved store strategiske oppgaver for å få rett kunnskap til å løse oppgaven på best mulig måte (Hoff og Holving, 2015).

Selv om ansvaret for utarbeidelsen tildeles en gruppe eller avdeling er det en eller flere fra ledergruppen som har styrt prosessen og hatt hovedansvaret, og det fremstår å være benyttet en «top-down» tilnærming i alle virksomhetene utenom to. En «top-down» tilnærming er den vanligste ved utarbeidelse av bærekraftstrategi (Epstein, 2014), antagelig fordi det er mindre tidkrevende enn en «bottom-up» tilnærming. De to virksomhetene som skiller seg ut, virksomhet 6 og 8, er de eneste virksomhetene hvor hele ansvaret er delegert til mellomledere og ingen fra ledergruppen er direkte involvert i utarbeidelsen. Dette kan betegnes som en «middle-up-down» tilnærming, som er en blanding av de to overnevnte (Fjellstad og Lunnan, 2018). Det er verdt å nevne at disse to virksomhetene er av liten organisatorisk størrelse og avstanden fra topp til bunn er kortere og mer uformell enn i de større virksomhetene

Virksomhetenes tilpasning av bærekraftstrategien er hovedsakelig toppstyrt og utarbeides ved bruk av ulike grupper, hvor det hos noen kan være tendenser til siloorganisering og for homogene grupper som kan påvirke utarbeidelsen av mål og handlingsplaner.

### **5.2.2 Mål og KPIer**

Mål og KPIer er bidrar til å spre tema bærekraft og ansvarliggjøre større deler av virksomheten (Hoff og Holving, 2015), men spørsmålet er i hvilken grad virksomhetene gjør det?

Noe av virksomhetene har identiske mål med målene i Orklas overordnede bærekraftstrategien, mens andre spesifiserer og tilpasser målene til egen virksomhet, ledergruppe, avdelinger og individer. I tre virksomheter fremstår det som at alle lederne i ledergruppen (L2) har ansvar for egne bærekraftsmål som de og deres avdeling skal arbeide mot, mens i de øvrige fem virksomhetene er det kun en til to fra ledergruppen som har ansvar for målene. Å ha personlige mål på bærekraft i ledergruppen vil kunne føre til en tydeligere forankring (Epstein, 2014) og ansvarliggjøring (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det å ansvarliggjøre hver enkelt leder i ledergruppen skaper en større bredde i forankringen ved at lederne må ta det videre ut i sin avdeling og ifølge Epstein (2014) må bærekraft spres til minimum to enheter i organisasjonen for at det skal få effekter. I følge Kiron et al (2013) må

man gjør endringer og justeringer i selve forretningsmodellen for at bærekraft skal kunne få positive økonomiske effekter, det fordrer at bærekraft er et tema for hele organisasjonen.

Administrerende direktør er hovedansvarlig uansett, så om de ikke har utnevnt noen spesielle vil det være L1 som har det overordnede ansvaret for bærekraft og dertil også målene. Et gjennomgående trekk er at hvis bærekraftsansvarlig er på L3 vil deres leder på L2 også få personlige mål i ledergruppen. Om årsaken til dette er fordi det hierarkiske systemet setter føringer (Jacobsen og Thorsvik, 2007) eller om det er av eget initiativ er noe varierende, men engasjerte og kompetente ledere er ofte de som får et ansvar med å følge opp (Epstein, 2014). Derfor kan det være av bærekraft blir mindre ivaretatt i virksomheter hvor den i ledelsen som har formelt eller uformelt ansvar har fått dette grunnet hierarki og ikke er spesielt interessert i tematikken. Så er spørsmålet om hvordan delmålene arter seg nedover i organisasjonen.

Ved å utarbeide ulike delmål til ulike avdelinger, og som gjerne oppfyller det samme hovedmålet, vil målene bli mer yrkes- og avdelingsspesifikke og dermed tydeligere og enklere for de ansatte å forholde seg til. Å operasjonalisere mål for hver avdeling gjøre at ansvaret fordeles tydeligere utover og gir også en tydeligere ramme for hva hver avdeling skal bidra til (Hoff og Holving, 2015). Hvis hele virksomheten skal jobbe mot de overordnede målene kan det oppfattes som mer abstrakt og ikke like håndgripelig som mindre delmål og KPIer som leder opp til hovedmålene. For hva innebærer det egentlig å for eksempel skulle doble salget for sunne produkter? Det er kun tre virksomheter som har fremvist planer for hvordan målene skal oppnås, med årlige delmål, hvilke aktiviteter som skal gjøres for å oppnå målet og ikke minst, hvem som er ansvarlig for at aktivitetene gjennomføres. Ved å tildele mål med spesifikke aktiviteter til avdelinger eller personer vil det være enklere for de ansatte å forstå hvordan deres arbeid kan bidra til måloppnåelse (Hoff og Holving, 2015) og det formidler et tydelig signal om at bærekraft er viktig for virksomheten (Epstein, 2014). Empirien viser at kun fem av åtte virksomheter har delmål for alle avdelingene og det settes spørsmålsteget ved hvordan bærekraft skal bli en integrert del av virksomheten hvis det kun er en eller noen få avdelinger som har egne mål og aktiviteter relatert til bærekraft? Fører dette til ansvarsfraskrivelse i de andre avdelingene? Dette fremkommer ikke i det empiriske materialet, men ifølge Hoff og Holving (2015) er det svært vanskelig å styre en organisasjon uten mål for de ulike avdelingene.

En informant sier at det må være i dine mål for at man skal fokusere på det og formålet med mål er nettopp å ha en styrende funksjon på hvordan ansatte tenker og handler (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Fire av virksomhetene oppgir å operere med mål og KPIer relatert til bærekraft for enkeltindivider utenom ledergruppen og dedikerte bærekraftsroller. Et paradoks

i datagrunnlaget er dog at fra disse fire virksomhetene hadde kun en av fire intervjuede medarbeidere personlige mål knyttet til bærekraft. Empirien er derfor tvetydig i hvor utbredt det faktisk er med personlige mål og KPIer, men det fremstår derimot som mer utbredt at ledere har personlige mål og KPIer som en følge av at de leder en avdeling eller underavdeling, hvor målene implisitt gjelder for alle deres ansatte. Dette er ikke ensbetydende med at enkeltindivider på lavere hierarkiske nivåer ikke har personlige KPIer relatert til bærekraft, men utbredelsen av dette fremstår foreløpig å være liten.

Alle virksomheter har hovedmål og en form del mål, men hvor gode disse er til praktisk bruk varierer, på lik linje med at utbredelsen av personlige KPIer variere. Det er ler virksomheter som kunne hatt godt av et bedre utformet målhierarki for å spre ansvar for bærekraft bedre utover i organisasjonen.

### **5.2.3 Steg for steg eller hurtig iverksettelse?**

Alle virksomheten har drevet med bærekraftsarbeid før den nye bærekraftstrategien, men det er svært varierende hvor lenge og hvor strukturert arbeidet har vært. Virksomhet 4 og 6 som på noen felter setter mer ambisiøse mål og inkluderer bærekraft i deres visjon, er de virksomhetene som fremstår å ha drevet et strukturert arbeid på området lengst, sammen med virksomhet 2. Bærekraft er et fenomen som medfører at virksomheter må endre seg og utvikle nye bærekraftige produkter og prosesser. Trekker vi denne linjen til at bærekraft er innovasjon, kan vi kategorisere hvor raskt de ulike virksomhetene tar til seg innovasjoner ved bruk av diffusjonsprosessen (Framnes et al., 2018). I et slikt tilfelle vil virksomhet 6 tilsvare en innovatør, hvor interessen for bærekraft inntraff langt forut de andre virksomhetene, noe som blant annet vises ved at de har hatt en bærekraftansvarlig i langt flere år enn de øvrige virksomhetene. Virksomhet 2 og 4 fremstår å være i kategorien tidlig brukere, som er de nest raskeste til å inkorporere bærekraftstrategien i arbeidet. Slike virksomheter karakteriseres ofte som opinionsledere som andre spør om råd (Framnes et al., 2018). Flere informanter trekker frem virksomhet 2 som et godt eksempel på hvordan det bør arbeides med bærekraft og videre er virksomhet 4 den eneste med en dedikert person som arbeider med bærekraftig utvikling, samt har en egen enhet for å utvikle bærekraftige produkter. Disse tre virksomhetene fremstår å være de som var tidligst ute og bakgrunnen for dette kan være ulike eksterne faktorer, som press fra kunder o.l. Eksterne faktorer dekkes ikke av datagrunnlaget, men selv om de var

tidligst ute av virksomhetene, oppfatter vi det likevel som at de overhodet ikke var for tidlig ut sammenlignet med bransjen.

Trekkes denne linjen enda et hakk videre kan man også kategorisere informantene etter hvor raskt de ønsker at virksomheten skal iverksette bærekraftstrategien. Ifølge det empiriske materialet fremstår bærekraft å være høyt på agendaen for alle og viktigheten av bærekraftstrategien anses derfor som høy. Ifølge Roos et al. (2014) er det to måter å iverksette strategier av høy viktighet avhengig av tidshorisonten. Noen informanter oppfatter det som at konsernet ikke forstår hvor viktig det er med en hurtig fremgang for å sikre fremtiden til virksomhetene. Dette indikerer at informanten mener det er behov for en omfattende iverksettelse, mens konsernet benytter seg av en mer trinnvis iverksettelse, også kalt steg for steg metoden (Roos et al., 2014). Hvor rask og omfattende informantene opplever at iverksettelsen burde være kan føre til ulike forventninger i ressursbruk (Fjeldstad og Lunnan, 2018). I tett sammenheng med ulikt syn på tid, opplever noen av informantene også at arbeidsfordelingen mellom konsernet og virksomhet burde endres for å oppnå maksimal effektivitet og stordriftsfordeler som er tilgjengelige i konsernstrukturen (Mintzberg 1979; Worren 2018). Samarbeid mellom virksomhetene og sentralisering av oppgaver, enten på konsernnivå eller forretningsområdenivå, kan være kostnads- og tidsbesparende, men likevel sitter det «mange velbetalte individer å finner opp hjulet på ulike steder».

Det fremstår som mange av virksomhetene beveger seg i samme tempo som konsernet, ved bruk av steg-for-steg iverksettelse, men burde iverksettelsen vært mer omfattende? Burde flere av virksomhetene og konsernet hatt en følelse av at det haster (Kotter, 2012)? Eller er det bare noen av informantene som overdriver? Tørr virksomhetene bruke lang tid på iverksettelse hvis konkurrentene løper på oppløpssiden?

Hovedsakelig er prosessen med utforming av strategien toppstyrt, antagelig av effektivitets hensyn, samtidig det vært en tverrfaglig bærekraftsgruppe involvert i utarbeidelsen. Alle virksomhetene bruker både hovedmål og delmål, derimot variere det vor utbredt bruken av delmål og KPIer er, og dette har sammenheng med hvordan virksomhetene ansvarliggjør sine ansatte. De fleste virksomheter har samme opplevelse av tid i implementeringsarbeidet, men det er noen som opplever at ting ikke går fort nok og hvem vet, kanskje har de rett?



## 5.3 Bærekraftstruktur

Bærekraftstruktur refererer til hvordan virksomhetene har strukturert sitt arbeid knyttet til bærekraft og i dette kapitlet ser vi på om organisasjonsstrukturen er tilpasset strategien, hvordan virksomheten har valgt å strukturere og organisere arbeidet med bærekraftsoppgaver, samt hvordan de menneskelige ressurser spiller en rolle for oppgaveløsningen.

### 5.3.1 Struktur og strategi i skjønn harmoni?

Det faller ikke innenfor rammene til denne oppgaven å gå i dybden på organisasjonsstrukturen til Orkla, men det innhentede datamaterialet er likevel tilstrekkelig for å kunne analysere om strukturen er en god ramme for implementeringen av bærekraftstrategien og tilknyttede aktiviteter (Epstein, 2014; Fjeldstad og Lunnan, 2018). Orkla består av datterselskaper som i stor grad er selvstyrte, slik at de kan tilpasse seg etter bransjen og markedene de opererer i. Virksomhetene er uavhengig av hverandre og ansvarlige for egne resultater, noe Mintzberg (1979) definerer som en divisjonalisert organisasjon. En divisjonalisert organisasjon hvor det de fleste oppgaver og funksjoner foregår på lokalt nivå vil tilsa at konsernstrukturen er desentralisert (Mintzberg, 1979). Dette samsvarer med strukturen til Orkla som kun har noen sentraliserte avdelinger, mens alt annet driftes i hver virksomhet. I følge Epstein (2014) må internasjonale selskaper tilpasse organisasjonsstrukturen med bærekraftstrategien. En bærekraftstrategi som er helt lik for alle passer med en sentralisert organisasjonsstruktur, mens en lokalt tilpasset bærekraftstrategi passer med en desentralisert struktur. Orkla benytter seg av sistnevnte som vil si at bærekraftstrategien er tilpasset konsernstrukturen og grunnlaget for å få en vellykket implementering av strategien er til stede (Epstein, 2014; Fjeldstad og Lunnan, 2014). Hvordan står det så til innad i virksomhetene?

Ingen av virksomheten har helt lik organisasjonsstruktur, men de fremstår alle å benyttes seg av en viss funksjonsbasert struktur (Jacobsen og Thorsvik, 2007; Worren, 2018). Det største forskjellene mellom virksomhetene knytter seg størrelse, kompleksitet og graden av hierarki. Noen informanter til ordet for at deres virksomhet er veldig hierarkisk oppbygd med en relativt sentralisert beslutningsmyndighet, mens andre informanter oppfatter det som at virksomheten har eller forsøker å få en mer desentralisert beslutningsmyndighet og flat struktur (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Hvor hierarkisk oppbygd virksomhetene er kommer spesielt til syne når det gjelder de bærekraftsansvarlige, som flere informanter har oppgitt at ikke har noe mandat til å ta beslutninger og fungerer mer som en støttestab. Noen informanter peker på at ting tar tid

med en svært hierarkisk ordning og at det bør være de som sitter nærmest problemet som løser det. Flatere struktur og kortere beslutningslinjer gir mulighet for hurtig respons og større fleksibilitet til endring (Jacobsen, 2012), noe som vil være en fordel sett i livsløpet til bærekraft. Ting endrer seg for og det gjelder å henge med i svingene.

På spørsmål til ledere og bærekraftsansvarlige om de ved utarbeidelsen av bærekraftstrategien har hatt et bevisst forhold til sammenhengen mellom organisasjonsstruktur og strategi svarer samtlige nei. Til tross for den manglende bevisstheten fremstår de fleste å være fornøyd med hvordan denne tilpasningen fungerer. Vi tror at noe av nøkkelen til det ligger i Orklas valg om å implementere lokalt tilpassede bærekraftstrategier i hver virksomhet, da dette fremstår å ivareta fleksibiliteten og autonomien i de ulike virksomhetene. Både med tanke på at de operer innenfor en rekke ulike produkter og hvordan de er strukturert innad. Ved at virksomhetene selv operasjonaliserer strategien tilpasser de, bevisst eller ubevisst, strategien til virksomheten knyttet til størrelse, produkter og marked.

Strategien og strukturen er derfor tilpasset hverandre i alle virksomhetene, men om det er like skjønn harmoni hos alle kan nok diskuteres.

### **5.3.2 Er bærekraft integrert i hele organisasjonen?**

Selv om strukturen og strategien bør være tilpasset hverandre for at det skal være mulig å iverksette planene, er det involvering av hele organisasjonen som sikrer at bærekraftsmålene oppnås (Epstein, 2013). Dette har Orkla og samtlige informanter uttrykt at er ambisjonen, hvor bærekraft skal bli en naturlig del av alles hverdag, en integrert del av virksomhetene. Dette støttes også av Lacey, McNamara, Barrett og Drewell (2013) fra konsulentselskapet Accenture, som på bakgrunn av selskapets arbeid med kunder mener at å integrere bærekraft i alle stillinger gir høyest transformasjonskraft for å bli en bærekraftig virksomhet. Det bemerkes også at dette er metoden de mener er vanskeligst å implementere. Det er ingen av våre virksomheter som fremstår å ha fullt ut integrert bærekraft. Lacey et al. (2013) sier at den enkleste måten å starte reisen mot å bli en bærekraftig virksomhet er ved bruk av et eget team som rapporterer direkte til administrerende direktør. Dette vil ikke gi like stor transformasjonskraft som ved full integrering, men vil være en grunnstein for det videre arbeidet. Av våre virksomheter er det kun virksomhet 2 som til en viss grad har brukt denne metoden, hvor de har valgt å ha en egen ansvarlig for bærekraft på L2, men uten noe eget team i linjen under seg. Hun leder i stedet et

tverrfaglig team hvor alle fagdisipliner er representert. Hvordan arbeidet organiseres og koordineres kommer vi nærmere inn på i kapittel 5.2.3.

Spørsmålet er hvordan har virksomheten iverksatt strategien for å kunne komme seg til målet om full integrasjon? Første skritt på veien er ifølge Epstein (2014) å sørge for full integrasjon mellom bærekraftstrategien og virksomhetsstrategien. Vi spurte våre informanter om bærekraft var en del av deres virksomhetsstrategi og slik vi har forstått det er bærekraft en av flere pilarer i alle sine virksomhetsstrategier. En informant mente at full integrering av strategien var eneste rette veien å gå for å skape effekt i virksomheten, noe som på lang vei støttes av Kiron et al. (2013) som i sin rapport har funnet ut at for å kunne profittere på bærekraftsrelaterte aktiviteter må selskaper være forberedt på å endre og tilpasse forretningsmodellen tilsvarende. Selv om alle informantene sier bærekraft er en del av virksomhetsstrategien, virker det derimot som at tydeligheten av det er ulik. I virksomhet 4 og 6 fremstår koblingen mellom bærekraft og virksomhet å være svært tydelig og fremkommer i deres visjon, mens informanter fra andre virksomheter sier at de egentlig ikke vet hva egen virksomhetsstrategi inneholder. Med andre ord kan bærekraft formelt være en del av virksomhetsstrategien uten at det nødvendigvis får praktisk betydning. Det kan være mange årsaker til at det er et avvik mellom faktisk og opplevd integrasjon, men det er betimelig å tro at det handler om kommunikasjon, informasjon og forankring.

Det neste skrittet er å sørge for at bærekraftstrategien har kommet helt ut i til alle i organisasjonen (Epstein, 2014), slik at alle forstår i hvilken retning vinden blåser. Alle våre informanter var klar over at det eksisterte en bærekraftstrategi og hva hovedmålene var, så for de er den både klart og tydelig kommunisert. Det er hovedsakelig bærekraftsansvarlig som har tipset oss om medarbeiderne vi har snakket med og flere av dem har jobbet tett med bærekraftsansvarlig, så selv om alle våre informanter er veldig klar over innholdet i bærekraftstrategien er det ikke sikker dette er representativt for de øvrige medarbeiderne. Når vi spør om informantene opplever at strategien har kommet helt ut og ned i virksomhetene oppfatter vi det som at dette nødvendigvis ikke er tilfellet for alle. Det bemerkes også at det er to lanseringer det siste året som kan tyde på at bærekraft ikke er noe som er høyt opp på alles agenda. Lansering av Cheez Doodles fingre og en ekstra kork til tannkrem for barn. Begge produkter er laget i plast og er et tillegg til virksomhetens hovedprodukt, dermed har ikke produktene noen verdi eller funksjon i seg selv (Havre, 2019). Det er mulig dette er for å skape blest rundt produktene, men dersom bærekraftstrategien hadde vært bedre inkorporert i

virksomhetens prosesser ville disse produktene ikke vært et faktum da de strider mot mange av målene i bærekraftstrategien.

Bærekraftsansvarlige i nesten samtlige virksomheter tar til orde for at bærekraft må bli et kriterium på alle sjekklister og være en del av alle prosesser for å kunne bli en integrert del. Per dags dato er det ingen av virksomhetene som fremstår å ha bærekraft med i alle prosesser. Noen har startet å inkorporere det, men muligens ikke på spesifikt nok, for hva betyr det om et sjekkpunkt er å ta hensyn til bærekraft? Noen virksomheter, og spesielt bærekraftsansvarlige jobber mye med å visualisere og beskrive bærekraftstrategien for at det skal bli lettere for ansatte å ha det med seg i eget arbeid og det fremstår å være viktig at alle forstår hva bærekraft innebærer. For hva skjer hvis mangel på bærekraft blir en hygienefaktor? Begrepet hygienefaktor er knyttet til Hertzberg motivasjons- og hygieneteori, hvor en hygienefaktor skaper mistriivsel ved å ikke være tilstede, men ikke trivsel ved å være tilstede (Herzberg, 1968). Hvis dette skulle skje vil det være helt nødvendig at bærekraft er en del av alle prosesser og er noe alle i virksomhetene arbeider med, ikke kun noen utvalgte.

Bærekraft fremstår per i dag å ikke være fullkomment integrert i noen av virksomhetene, men det noen virksomheter som er flinkere på å inkludere større deler av virksomheten enn andre.

### **5.3.3 Organisering av bærekraftsarbeidet**

Det er lett å falle for fristelsen å begrense sitt bærekraftsarbeid til en operasjonell funksjon i organisasjonen, som for eksempel at HR avdelingen tar seg av oppfølging av lover og regler. Bedrifter som definerer bærekraftsarbeidet til å kun gjelde enkelte deler i virksomheten har større sannsynlighet for å mislykkes med innføring av bærekraft (Epstein, 2014; Kiron et al. 2013), men heldigvis fremstår ikke dette å være et utbredt problem i de undersøkte virksomhetene. Hvordan fordeles så bærekraftsarbeid mellom grupper og ansatte, og hvordan koordineres det?

Seks av åtte virksomheter har en tverrfaglig gruppe som jobber med bærekraft, hvor gruppene diskuterer og prioriterer hvilke bærekraftprosjekter og initiativ som er viktigst å iverksette, deler informasjon og kunnskap med hverandre, samt er med på å spre bærekrafttematikken ut i organisasjonen. Alle disse gruppene er organisert som laterale horisontale forbindelser med gjensidig tilpasning (Jacobsen og Thorsvik, 2007), og de ledes av bærekraftsansvarlig, som bruker gruppene til å koordinere og spre informasjon knyttet til

bærekraft. Gjennom disse gruppene kan bærekraftsansvarlig nå ut til hele eller store deler av virksomheten. Av disse seks er det tre grupper som består av kun tre - fire personer, virksomhet 3, 6 og 8. Gruppene mangler dermed flere fagdisipliner, men hvorfor er det så viktig at alle skal være representert? En liten og heterogen gruppe vil lett kunne samarbeide og fatte beslutninger (Erichsen, 2015). Like barn leker best, men som en av informantene sa, man kommer lenger ved å favne flere. Gruppen vil også mangle de faglige perspektivene ved diskusjoner og beslutninger, og hvis bærekraftsarbeidet skal integreres i hele virksomheten bør sammensetningen av gruppen gjenspeile det (Cohen og Baily, 1997; Erichsen, 2015; Hjertø, 2013). En tverrfaglig bærekraftsgruppe som skal diskutere, komme med forslag til prioriteringer og muligens beslutt bærekraftsprosjekter bør etter alt og dømme ha alle virksomhetens perspektiver inkludert (Bang og Midelfart, 2012; Cohen og Baily, 1997; Erichsen 2015; Hjertø 2013). Dette er gjeldene for de tre resterende tverrfaglige gruppene i virksomhet 2, 4 og 5, som består av representanter fra alle fagdisipliner. Ved å ha med alle fagdisiplinene vil bærekraftsansvarlig også få en person med et ekstra ansvar ute i hver avdeling, som vil kunne være både en kontaktperson, pådriver og ambassadør ut mot egen avdeling og for bærekraftsansvarlig. Det er kun en av gruppene som samkjører møter og planer med virksomhetens årsplan og har lagt opp en strukturert plan for hvordan den tverrfunksjonelle gruppen skal arbeide. De andre gruppene fremstår å være mindre strukturert og forekommer mer etter behov. Å samkjøre planene etter virksomhetens årsplan slik at deres agenda kan tas opp på ledermøter, årskonferanser og andre årlige aktiviteter fremstår som et godt valg for å kunne integrere bærekraft i alle prosesser. Det kan være en måte å sikre at bærekraft for eksempel blir en premissgiver for budsjettene som settes og ikke bare noe som må passe inn i rammen som allerede er satt. For at bærekraft skal kunne bli et strategisk verktøy fordrer det at bærekraft får innpass på de arenaene hvor dette diskuteres og beslutningene tas (Epstein, 2013; Wiengarten, Lo og Lam, 2017).

Vis ser tendenser til at bærekraft blir holdt mer i skyggen i visse virksomheter ved at bærekraftsansvarlig holdes utenfor ledergruppen og ved at det ikke oppnevnes noen konkret ansvarlig for bærekraft i ledergruppen. Dette er ufordelaktig dersom man skal realisere målet om full integrasjon i hele virksomheten

Virksomhet 6 har, i tillegg til å ha en liten tverrfaglig bærekraftsgruppe, egne kontaktpersoner i avdelingene som er en koordineringsform gjennom gjensidig tilpasning (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Denne løsningen har også virksomhet 1 valgt, det bemerkes at dette er den

eneste metoden for samhandling og koordinering av bærekraftsarbeidet som fremkommer i denne virksomheten. Ved å belage seg på at en person som skal samle, organisere og koordinere oppgaver i en av de største virksomhetene fremstår svært omfattende uten en strukturert koordineringsform. Den beste måten å koordinere på ved komplekse og uoversiktlige situasjoner, som bærekraftsarbeidet ofte er, er gjensidig tilpasning gjennom laterale og horisontale forbindelser (Jacobsen og Thorsvik, 2007), noe de fleste virksomhetene allerede gjør gjennom organiseringen av tverrfaglige grupper på tvers av organisasjonen. Ved å ikke benytte seg av dette må det påregnes at arbeidet blir mer ressurs- og tidkrevende da det står og faller på en person i stedet for en gruppe. En annen ulempe ved å ikke benytte seg av disse gruppene er at bærekraftsansvarlig fremstår å ha mindre oversikt og kontroll over alt bærekraftsarbeidet i egen virksomhet. Bærekraftsansvarlig nevner også hvor viktig det er å snakke samme språk som de ulike avdelingene hun henvender seg til, men hva er vel ikke bedre enn å ha en gruppe med representanter som kan snakke det «rette språket» med sin avdeling? En gruppe kan også gjøre forankringsarbeidet enklere, hvis gruppemedlemmene har en viss autoritet i egen avdeling, snakker fagspråket og fungerer som et knutepunkt for avdelingene og bærekraftsansvarlig. Det er mulig det ligger sterke kulturelle eller strukturelle faktorer til grunn for at tverrfaglige grupper ikke vil fungere like godt i denne virksomheten som i andre virksomheter. Vi har i denne oppgaven ikke studert hvordan kulturen i virksomheten utarter seg, men vi har observert at de tilsynelatende har valgt en helt annen taktikk for utvikling og implementering av bærekraftstrategien enn hva de andre virksomheter har. Fokusområdene fra bærekraftstrategien blir fordelt ut til de ulike avdelingene, hvor de respektive avdelingene får ansvaret for å operasjonalisere målene. Vi tolker dette hen til at virksomheten bærer preg av en sekvensiell siloorganisering (Worren, 2018), hvor hver avdeling styrer med sitt. Dette øker faren for gruppetenkning og manglende forståelse for andres perspektiver (Jacobsen og Thorsvik, 2007; Kaufmann og Kaufmann, 2010). Kanskje det nettopp er en tverrfaglig bærekraftsgruppe denne virksomheten trenger for å bryte opp noen av de sekvensielle silomønstrene vi aner?

Grupper er langt ifra den eneste måten de arbeider med bærekraft på og alle virksomhetene organiserer mye av det daglige arbeidet i prosjekter, både innad i en avdeling og på tvers av flere. For noen av informantene er hele arbeidshverdagen bygget opp rundt tids- og ressursavgrensede prosjekter (Karlsen og Gottschalk, 2008) og de snakker gladelig om alle de ulike bærekraftsprosjektene som er i gang og planlegges i virksomheten. Vi opplever at mange

av informantene som svært stolte av jobben de gjør og den jobben virksomhetens deres gjør knyttet til bærekraft. Det er ikke noen tvil om at de føler at de er med på å gjøre en forskjell. Mange av de prosjektene faller inne i kategorien for operasjonelle prosjekter (Karlsen og Gottschalk, 2008) som ofte er begrenset til helt konkrete problemstillinger, som for eksempel ved bruk av UTZ - sertifisert kakao, som er en internasjonal merkeordning for bedre jordbruk (Forbrukerrådet, 2019). Andre prosjekter som blir fortalt om er av mer strategisk karakter (Karlsen og Gottschalk, 2008), som å bygge inn bærekraftige tiltak på nye fabrikker eller langsiktige mål som å at all emballasje skal være resirkulerbar. Uavhengig av type prosjekt så var det lettere for våre informanter å fortelle om de prosjektene som helt åpenbart jobber med bærekraft, mens det var litt vanskeligere å finne eksempler eller forklare de prosjektene hvor man vurderte bærekraft, men hvor det ikke var hovedkomponent. For eksempel små endringer i ingredienslisten til et produkt som gjorde produktet litt mer miljøvennlig og bærekraftig, men som likevel ikke gjør at produktet kan kalles bærekraftig. Det kan tenkes at bærekraft oppleves som et litt stort og uoversiktlig team som er vanskelig å sette fingeren på med mindre det er fremkommer i helt konkrete termer. Dette blir langt på vei bekreftet av flere informanter som enten bare klarer å snakke om hva de selv driver med eller som helt konkret sier at bærekraft er et for stort tema. Vi vil ta til orde for at bærekraft, siden det er dette ordet som blir brukt intern i Orkla, blir godt definert i alle virksomheter slik at alle forstår hva ordet innebærer. Selv om informanten mer enn gjerne snakket om de store bærekraftsprosjektene var alle opptatt at alle monner drar, men uten tydelige bærekraft innslag gjør det vanskeligere å selge inn prosjektet eller tiltaket både internt og eksternt. Her er informanten inne på kjernen i deres egen virksomhet, produktet må kunne selges med en gevinst. Når bærekraft bygges inn i produktene bytter man gjerne ut mindre bærekraftige ingredienser med alternativer som ofte kan være dyrere. Det innebærer at virksomheten må klarer å «ta det ut i markedet» i form av økte priser på produktet.

Alle virksomheten organisere det meste av arbeidet sitt gjennom prosjekter, også bærekraft. Videre så koordineres dette i seks virksomheter gjennom tverrfaglige grupper.

#### **5.3.4 Effektiv bruk av menneskelig ressurser**

Alle informanter som sitter tett på bærekraft i virksomhetene skulle ønske det var flere menneskelige ressurser koblet til bærekraftsoppgaver, dette gjelder især de aller største og mest komplekse organisasjonene. Dette antas å ha sammenheng med at ved økt kompleksitet og økt

deling, øker behovet for koordinering, som igjen øker behovet for ressurser (Jacobsen og Thorsvik, 2007; Worren, 2018). Noen generelle betraktninger vi gjorde oss i den forbindelse er at nesten alle selskapene henviser til større selskaper enn seg selv om hvorfor de skal kunne klarer å gjøre bærekraft arbeidet bedre. De hevder at andre har mer ressurser å avse til denne typer oppgaver, men ingen tenkte på det faktum at jo større og mer kompleks virksomhet jo mer ressurser er det behov for å få gjennomført endring (Jacobsen 2012; Jacobsen og Thorsvik 2007). Noen bærekraftsansvarlige opplever at oppgaver og ansvar stopper opp fordi man mangler et mellomledd eller en kontaktperson ut til resten av organisasjonen. Dette fremstår å være en hemmende faktor for arbeidet til bærekraftsansvarlig, da det kan svekke mulighetene for å nå ut til hele virksomheten. De bærekraftsansvarlige har ingen makt eller myndighet til å «pålegge» eller «kreve» at noen tar tak i de problemstillingen de forsøker å adressere og ved manglende innflytelse og ressurser vil de få en tung, hvis ikke umulig, jobb med å lede og koordinere bærekraftsarbeidet i virksomheten. Dette vil igjen kunne svekke implementeringen av bærekraftstrategien (Epstein, 2014; Hoff og Holving, 2015).

Orkla er et børsnotert aksjeselskap og sett i lys av dette mener de fleste at hver virksomhet allokerer de ressursene de har mulighet til for å oppfylle bærekraftsmålene, selv om dette kanskje ikke er nok. Flere informanter forteller at de opplever at virksomheten ikke har mer ressurser å bruke fordi kostnaden vil bli for høy, men forsøker å bruke de menneskene de har mest mulig effektivt og pragmatisk. En naturlig konsekvens av dette er at det er få mennesker som jobber med bærekraft på fulltid, og hele seks av åtte bærekraftsansvarlige har bærekraft som en del av stillingen. Halvparten av de bærekraftsansvarlig drar frem tid og ressurser som deres største utfordring i hverdagen. Dette samsvarer med funnene i Lefevre (2017) sin masteroppgave, hvor hun i samarbeid med Sustainability Hub Norway kartla hvordan 112 av Norges virksomheter jobber med bærekraft. Studien viste at kun 34 % jobber fulltid med bærekraft, mens flertallet jobber med bærekraft i en stillingsbrøk mindre enn 30 %. Det fremkommer også at 51 % svarer at tid og ressurser er deres største utfordring. Dette er de samme utfordringene som vi ser i Orkla, hvor det fremstår at arbeidet driftes med for få ressurser av ansatte som har for mye å gjøre. Men hvor mye er nok ressurser? Dette avhenger selvsagt av hva virksomhetene vil oppnå, skal de oppnå de ambisiøse målene i bærekraftstrategien er det etter vår oppfatning for få ressurser dedikerte til bærekraft. Hvis bærekraft blir en integrert del av virksomheten vil det ikke lenger være et like stort behov for egne ressurser da bærekraftsarbeid skal gå av seg selv, men fra vårt ståsted er det ingen av



virksomhetene som har kommet så langt enda, og på veien dit kreves det ressurser. Hvor mange ressurser virksomhetene velger å bruke avhenger av hvilken balanse mellom profittmaksimering og bærekraft de legger seg på. Det fremstår derfor å være et visst ambivalent forhold mellom å tjene penger og å redde jorden, og det aller viktigste for Orkla som et børsnotert selskap er selvsagt å skape en lønnsom drift. De vil veldig gjerne bidra til å redde jorden så fremt det ikke blir en for stor kostnad.

En faktor som i noe grad kompenserer for ressursmangelen og som er helt avgjørende for å kunne drive bærekraftsarbeidet fremover, er de engasjerte medarbeiderne. Vår oppfatning, sett i sammenheng med de ressursrammene de har i dag, er at Orkla er avhengige av engasjerte medarbeidere som ønsker å bidra for å i det hele tatt kunne komme i nærheten av å oppnå bærekraftsmålene. Mange av de ansatte som er med i de ulike bærekraftsgruppene er personlig engasjerte og en leder påpeker nettopp dette, at Orkla er gode på initiativ, men mangler en overordnet struktur bak mange av prosjektene og aktiviteten. Dette forsterker vår oppfatning om at mye av fremgangen skjer på grunn av ildsjeler, som ikke nødvendigvis er pålagt å gjøre dette, som ønsker at virksomheten skal bli mer bærekraftig. Å få hele organisasjonen involvert og engasjert er ikke så lett jobb og det må vises politisk vilje og evne fra toppen (Epstein 2014; Lubin og Etsy 2010; Wiengarten, Lo og Lam 2017), samt at det må bygges inn i organisasjonsstrukturen (Epstein 2014; Fjeldstad og Lunnan 2018).

Kunnskap er et nøkkelord som informantene trekker frem som viktig i tilknytning til bærekraftsgruppene. De er opptatt av være dele kunnskap med hverandre, være oppdaterte og være med på utviklingen, årsaken handler i stor grad om legitimitet da dette er et fagfelt som er i hurtig endring. For at virksomhetens egne ansatte og andre interessenter skal ta det som blir sagt og gjort i virksomheten seriøst, må de ha den oppdaterte kunnskapen. Ta for eksempel plastposer versus papirposer og bomullsposer. Samfunnet har i mange år vært av den oppfatning at både papir- og bomullspose er bedre med tanke på miljøet, men så viser det seg at det ikke så er så svart-hvitt og at papirposen må brukes 44 ganger og bomullsposen over 7000 ganger før den er mer miljøvennlig enn en plastpose (Ringgaard, 2018). Dette er med tanke på klimaet og ozonlaget, og det bemerkes at effekten en plastpose har på dyrelivet og naturen i etterkant ikke er betraktet ved beregning av disse tallene, men poenget med dette er at det hele tiden skjer endringer i hva som betraktes som bærekraftig. virksomheter kan i det ene øyeblikket se på løsninger som innebærer et miljøvennlig materiale, men som i neste øyeblikk ikke er like miljøvennlig lenger fordi utviklingen innenfor et produkt eller materiale

har gått fortere enn virksomhetens. Om den underliggende kompetansen relatert til bærekraft hos de ansatte og de bærekraftsansvarlige er tilstrekkelig er ikke undersøkt i denne oppgaven, men de bærekraftsansvarlige fremstår å ha et stort engasjement og i følge Epstein (2014) er både kunnskap og engasjement viktige faktor for at bærekraftsmålene skal nås.

Oppsummert ser vi at virksomhetene som har mangel på ressurser er avhengig av engasjerte medarbeidere, men at det likevel kan føre til en tregere implementering av bærekraftstrategien og/eller mangelfull implementering av visse fokusområder fra bærekraftstrategien. For få ressurser fremstår også å være en hemsko for utarbeidelsen av en god struktur på tvers av virksomhetene.

Alle virksomhetene har tilpasser bærekraftstrategien etter egen organisasjonsstruktur, men det er ikke ensbetydende med at bærekraft er en godt integrert del i alle prosesser i virksomhetene. Alle virksomheten jobbe i prosjekter, noen mer enn andre men dette er den naturlige måten å utføre bærekraftsoppgaver. Disse oppgavene koordineres gjennom tverrfaglige grupper som bærekraftansvarlig leder.

## 5.4 Hovedfunn

### 5.4.1 Hvordan implementeres bærekraftstrategien?

Funnene i denne oppgaven forteller at alle virksomhetene implementerer bærekraftstrategien ulikt, men at det er noen sammenfallende trekk ved implementeringsprosessen.

Alle virksomheten tilpasser bærekraftstrategien ved å utarbeide egne mål og handlingsplaner. Dette er hos de fleste en toppstyrt prosess utført av ledergruppen og/eller en tverrfaglig gruppe. Videre bærekraftsarbeid koordineres også gjennom tverrfaglige grupper i seks av virksomhetene (2, 3, 4, 5, 6 og 8), hvor gruppene er ledet av bærekraftsansvarlig. Hos virksomhetene som ikke benytter seg av større tverrfaglige grupper foreligger det tendenser til siloorganisering og/eller for homogene grupper som kan påvirke samhandling, gjennomføring og utformingen av mål og handlingsplaner. Tre av virksomhetene (1, 2 og 5) har ansvarliggjort hele ledergruppen ved å tildele lederen og/eller deres avdeling egne mål, mens halvparten av virksomhetene (2, 4, 5 og 6) har trukket målene ned på både avdelings- og individnivå.

Tre av virksomhetene (4, 5 og 6) har en person i ledergruppen med et eksplisitt hovedansvar for bærekraft, hvor en av dem er kategorisert som bærekraftsansvarlig, mens de

to andre er ledere for bærekraftsansvarlig. Virksomhet 2 har også en bærekraftsansvarlig på L2-nivå, men kun som en utvidet del av ledergruppen. Hun og de seks andre bærekraftsansvarlige som befinner seg på L3-nivå er derfor avhengige av at deres initiativer blir drevet frem og besluttet av andre. Alle virksomhetene har eller skal få en bærekraftsansvarlig, som i ulik grad leder og koordinerer bærekraftsarbeidet, samt er med på utarbeidelsen av de interne mål og handlingsplanene. Hvordan dette gjøres er ulikt og avhenger av tidsbruk, hierarkisk plassering og forankring i ledergruppen. Konsernledelsen viser engasjement til bærekraft gjennom en rekke offentlige utspill og tiltak og tilsvarende kan sies om et flertall av virksomhetene, men det fremstår som at det også er store ord om hvor viktig bærekraft er uten at det får like store implikasjoner på daglig drift.

Sett i sammenheng med de ambisiøse målene i bærekraftstrategien indikerer funnene at det er for få ressurser dedikert til bærekraft, hvor de ressursene man har må benyttes effektivt. Dette kan være en hemsko for utarbeidelsen av god struktur og rutiner knyttet til bærekraft og derav for implementeringen av bærekraftstrategien. Konsernsjefen har uttalt at bærekraft er en naturlig del av deres forretningsmodell, men det empiriske materialet avdekker at bærekraft foreløpig ikke er en naturlig integrert del av virksomhetene. Inntil bærekraft blir en integrert del av hele forretningsmodellen og alle prosesser vil det være behov for dedikerte personer som sørger for at bærekraft hensyntas og arbeides med. I alle virksomhetene fremstår det som at mye av arbeidet drives frem av motiverte og engasjerte ansatte som ønsker å gjøre en innsats, ikke nødvendigvis gjennom strategiske og strukturerte systemer.

#### **5.4.2 Hva mener de ansatte om implementeringsprosessen?**

Hva de forskjellige informantene mener om implementeringsprosessen avhenger av egne tanker om hva de selv og deres virksomhet bør og skal kunne oppnå. Informanter fra samme virksomhet kan derfor ha ulik oppfatning av implementeringen av bærekraftstrategien. Jo større gap mellom forventet måloppnåelse og faktisk innsats, jo større misnøye. Vi ser at de ansatte som har høyest mål og forventinger til seg selv og egen virksomhet knyttet til bærekraft er de som ikke har jobbet hele sin yrkeskarriere i Orkla. Det kan tyde på at de har inspirasjon og ideer fra hvordan andre virksomheter løser problemstillinger knyttet til bærekraft.

Helt overordnet kan vi likevel trekke noen svake sammenslutninger på bakgrunn av empirien. Alle ansatte mener at mål og delmål er viktig og at ansvarliggjøring er en god metode for å integrere bærekraftsarbeidet. Videre mener mange at bærekraft må inn i alle systemer,

rutiner og sjekklister for at alle ansatte skal få et bevisst forhold til bærekraft. De tar til orde for at det er bra at Orkla har en felles overordnet bærekraftstrategi, men flere ønsker en diskusjon om hvilke oppgaver som bør gjøres lokalt og hvilke som bør gjøres sentralt. Dette sees både i sammenheng med å være kostnads- og tidsbesparende, da det er oppfatninger om at implementeringsprosessen ikke går fort nok i forhold til samfunnsutviklingen og andre selskaper. Det er relativt stor enighet i at bærekraftansvarlig må få en plass i ledergruppen, selv om noen bærekraftansvarlig selv er usikre til dette skyldes det først og fremst de deres stillings egenart hvor noen av deres oppgaver ikke lett lar seg kombinere med å sitte i ledergruppen.

## 6 Avslutning

I det foregående kapitlet har vi analysert og diskutert funnene fra empirien opp mot eksisterende teori på området. Resultatene og våre konklusjoner presenteres i dette kapitlet, sammen med begrensninger ved oppgaven, betraktninger om studiens implikasjoner og videre forskning.

### 6.1 Konklusjon

For å vise hvordan åtte av Orklas virksomheter implementerer bærekraftstrategien har vi benyttet Epsteins (2014) modell som et analytisk rammeverk. Dette er en altomfattende modell og derfor ble fokuset for oppgaven avgrenset til å gjelde modellens prosesser, herunder lederskap, bærekraftstrategi og bærekraftstruktur. Videre er Epsteins modell supplert med både klassisk teori på området og nyere forskning. Funnene i denne undersøkelsen omhandler hvordan de åtte virksomhetene iverksetter bærekraftstrategien gjennom mennesker og organisatoriske strukturer og om hvordan de ulike informantene opplever dette.

Opgavens problemstilling:

*Hvordan implementeres bærekraftstrategien i Orklas virksomheter og hvilke meninger har de ansatte om prosessen?*

Konklusjon:

*Alle de undersøkte virksomheten i Orkla implementerer den overordnede bærekraftstrategien gjennom tilpasning av strategien til egen virksomhet, operasjonalisering og utforming av egne mål og KPIer, fordeling av ansvar og koordinering av aktiviteter. Hvordan dette gjøres er individuelt for hver virksomhet. De ansattes meninger knyttet til implementeringen er avhengig av hvor mye de ulike virksomheten faktisk gjør ut av implementeringen, i kombinasjon med hva de ansatte forventer av seg selv og egen virksomhet knyttet til bærekraft.*

Konklusjonen finner støtte i det empiriske datamaterialet og tolkningene gjort i kapittel 5, hvor hovedfunn knyttet til implementeringsprosessen er oppsummert i kapittel 5.4. Utgangspunktet for virksomhetene er lik, hvor Orkla har vedtatt en bærekraftstrategi som skal implementeres i

de enkelte virksomhetene gjennom operasjonalisering og konkretisering av mål og handlingsplaner. I et rasjonalistisk perspektiv er det naturlig å tenke at bærekraftstrategien er likt implementert i alle Orklas virksomheter. Denne antagelsen motbevises av empirien. Faktum er at bærekraftstrategien er ulikt implementert og har varierende virkning på de interne praksisene, grunnet ulik fastsetting av mål og KPIer, ansvarliggjøring av ledelsen, samt styring og koordinering av bærekraftsarbeidet. Hos enkelte virksomheter forblir dermed strategien liggende på overflaten. Empirien levner liten tvil om at det foregår mye arbeid knyttet til implementeringen, men samtidig avdekkes det at et mindretall av virksomhetene utøver et systematisk og strategisk arbeid som kobler handling på «gulvet» med den overordnede bærekraftstrategien. Vårt hovedinntrykk er at en rekke oppgaver knyttet til måloppnåelse av bærekraftstrategien blir utført fordi det er så mange engasjerte ansatte, ikke nødvendigvis fordi alle systemene virker understøttende og tilrettelegger for målrealisering. Av datamaterialet, som avdekker at Orklas bærekraftstrategi ikke får styrende virkning på aktivitetene i flere av virksomhetene, avstedkommer det en diskusjon om hva som forårsaker gapet mellom formell strategi og praktisk handling? Empirien gir ikke et entydig svar på dette, men vi finner spørsmålet likevel sentralt.

I 2018 var Orkla et av 100 selskaper på den prestisjefylte listen til Corporate Knights, mens i 2019 er de ikke å finne blant verdens mest bærekraftige selskaper (Corporate Knights, 2019). Sett i sammenheng med at empirien indikerer at det er for få ressurser dedikert til bærekraft for å kunne oppnå de ambisiøse målene i bærekraftstrategien, er det betimelig å spørre om det deres fravær fra listen betyr at de ikke prioriterer nok ressurser for å holde tritt med utviklingen?

### **6.1.1 Begrensninger ved oppgaven**

Denne studien tar ikke for seg hvilke effekter funnene gir, hverken på avdeling, virksomhet eller konsernnivået fordi denne studien setter søkelyset på selve implementeringsprosessen og ikke effektene av den. Videre har vi ikke data fra konsernledelsen og mangler således deres synspunkter og perspektiver på resultatene. Intervjuguiden er utformet for å avdekke hva som har skjedd ved implementering av bærekraftstrategien og denne innfallsvinkelen er valgt bevisst for å kunne avdekke metoder og mønstre i handlingene til virksomhetene. Effektene av implementeringen er av interesse for både Orklas virksomheter og konsernet, for å kunne koble handling og valg gjort i iverksettelsesprosessen til resultater og effekter.

## 6.2 Implikasjoner

Denne studien gjengir ikke et fullstendig bilde av alle faktorene ved implementering av bærekraftstrategi, men resultatene gir et innblikk i hvordan iverksettelsesprosessen kan forløpe seg og organiseres.

Studiens funn kan bidra til en bevisstgjøring av hvordan den overordnede bærekraftstrategien er implementert i et utvalg av Orklas virksomheter. Dette kan tjene til inspirasjon for andre virksomheter i Orkla ved at den peker på ulike løsninger og skaper oppmerksomhet internt. Denne kunnskapen kan også tjene som inspirasjon til beslutningsgrunnlag for fremtidige valg knyttet til innføring av bærekraft. Utover dette kan funn ved implementeringsprosessene også være relevante for andre sammenlignbare konsern med tilsvarende divisjonalisert konsernstruktur med selvstyrende lokale enheter. Erfaringer man gjør seg i implementeringsarbeidet må tas med inn i oppfølgingsarbeidet og resultatene fra denne studien kan tjene til inspirasjon for tilsvarende undersøkelser for måloppfølging og evalueringsarbeidet.

Studien frembringer også kunnskap om hvordan en av Norges største bedrifter tenker og handler når det gjelder bærekraft, og all den tid bedriften kan anses som blant landets beste på området, er det av både praktisk og akademisk interesse å analysere arbeidet deres.

## 6.3 Videre forskning

Til slutt vil vi legge frem mulige temaer og problematikker til videre forskning som er basert på erfaringer og kunnskap vi har ervervet gjennom denne studien.

Bærekraft er et tema med økende samfunnsmessig interesse for alle sektorer og undersøkelser innenfor teamet implementering av bærekraft vil således være av både samfunnsmessig, bedriftsintern og akademisk interesse. Problemstillinger som sikter seg inn på å avdekke hva som hindrer effektiv implementering av bærekraft i virksomheten vil kunne bidra til mer kunnskap omkring hvordan virksomheter bør organiseres og legge til rette for at bærekraft får et fotfeste i organisasjonen.

Studiens resultater avdekker et gap mellom formell strategi og praktisk handling og det er interessant å undersøke videre hva dette gapet skyldes. Hvorfor strategien ikke har fått styrende virkning i alle virksomheter er et betimelig spørsmål, og ikke minst avdekke hva som er de hemmede faktorene vil kunne bidra til nyttig kunnskap ikke bare for Orkla og andre

sammenlignbare virksomheter, men også for akademia hvor man kan avdekke mer underliggende faktorer som hindrer effektiv implementering i virksomheter. Andre problemstillinger som er beslektet til våre resultater er å undersøke om det er av betydning hva som implementeres. Om bærekraft høster mer eller mindre legitimitet i organisasjonen og om implementeringen er enklere eller vanskeligere enn andre type strategier med økonomiske aspekter. På den ene side kan man tenke seg at bærekraft som nesten kan karakteriseres som en «trend» vil være lettere å implementere, men samtidig vil strategier med tydeligere økonomiske aspekter kunne være lettere å akseptere fordi de fleste forstår at virksomheten må tjene penger for å overleve.

Vår undersøkelse ser på implementeringsprosessen i en økonomisk og instrumentell ramme så videre forskning bør inkludere aspektene knyttet til det institusjonelle perspektivet med faktorer som kultur, motivasjon og motstand, for å fange dybden i implementeringsprosessen. Videre så ligger hovedfokuset i denne studien på virksomhetsnivå, samt konsernet som legger føringene for virksomheten. Vi har dermed hoppet over virksomhetsområdet som er plassert mellom virksomhetene og konsernet. Dette nivået vil være en viktig bidragsyter til hvordan virksomhetene presterer, derfor bør videre forskning inkludere alle nivåene av virksomheten slik at kompleksiteten i organisasjonsstrukturen fremkommer bedre.

Våre data åpner for to nye aktuelle studier om hvordan samarbeid, både internt og eksternt, påvirker iverksettelsen i virksomheten. Våre resultater viser at rollen til bærekraftansvarlig er unik utformet i hver virksomhet og det er av interesse å undersøke hva som bør ligge i denne rollen for at den skal ha størst innvirkning på effektene av implementering av bærekraft. Vi ser også at ressurser er av stor betydning for gjennomføring av iverksettelsen, derfor vil videre forskning kunne avdekke hvilket forholdet mellom ambisjonsnivå, tildelte ressurser og hvordan man implementerer.

Denne studien har ikke sett på hvordan de ulike virksomheten selv definerer bærekraft, men vi kan ane en ikke så unison forståelse av dette og det vil være interessant å utdype hvilke konsekvenser en ulik definisjon har for faktisk gjennomføring. Det er naturlig å tenke seg at en tydelig og klar definisjon gjør både utarbeidelse og implementering enklere.



## Referanseliste

- Bang, H. og Midelfart, T. N. (2012). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal.
- Borglund, T., De Geer, H., Sweet, S., Frostenson, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E. og Windell, K. (2017). *CSR and sustainable business* (First ed.). Stockholm.
- Brundtland, G., og Dahl, O. (1987). *Vår felles framtid*. Oslo: Tiden norsk forlag.
- Buaas, T., Simonsen, S. W. og Lindgren, H. (2019, 8. mai). Får eplesesongen ødelagt av frost. *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/telemark/far-eplesesongen-odelagt-av-frost-1.14542678>
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P., og Rørvik, K. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cohen, S. G., og Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290.
- Corporate Knights (2018, 22. januar). 2018 Global 100 results. *Corporate Knights*. Hentet fra <https://www.corporateknights.com/magazines/2018-global-100-issue/2018-global-100-results-15166618/>
- Corporate Knights (2019, 22. januar). 2019 Global 100 results. *Corporate Knights*. Hentet fra <https://www.corporateknights.com/reports/2019-global-100/2019-global-100-results-15481153/>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry og research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2016, 27. april). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. *De nasjonale forskningsetiske komiteene*. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. In *The triple bottom line* (23-38). Routledge.
- Epstein, M. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts* (2nd ed.). San Francisco, California: Berrett-Koehler
- Erichsen, M., Solberg, F., og Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial Management*. London: Pitman.

- Fjeldstad, Ø.D. og R. Lunnan (2018). *Strategi* (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget
- FN (2019, 15. januar). Bærekraftig utvikling. Hentet fra <https://www.fn.no/Tema/Fattigdom/Baerekraftig-utvikling>
- Forbrukerrådet. (2019). UTZ. *Forbrukerrådet*. Hentet fra <https://www.forbrukerradet.no/merkeoversikten/etikk/utz/> Lest 20.03.19
- Framnes, R., Pettersen, A., og Thjømøe, H. (2018). *Markedsføringsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Glenza, J., Evans, A., Ellis-Petersen, H., og Zhou, N. (2019, 15. mars). Climate strikes held around the world – as it happened. *The Guardian*. Hentet fra <https://www.theguardian.com/environment/live/2019/mar/15/climate-strikes-2019-live-latest-climate-change-global-warming>
- Guadalupe, M., Li, H., og Wulf, J. (2014). Who lives in the c-suite? Organizational structure and the division of labor in top management. *Management Science*, 60(4), 824–844.
- Havre, M. N. (2019, februar 23). Design uten tanke på miljø. *Bergensmagasinet*. Hentet fra <https://bergensmagasinet.no/aktuelt/design-uten-tanke-pa-miljo/>
- Herzberg, F. (1968) One more time: How do you Motivate Employees? *Harvard Business Review*. January/February Vol 46, 53-62.
- Hjertø, K.B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hoff, K. G. og Holving, P. A. (2015) *Balansert målstyring: Strategisk virksomhetsstyring satt i system*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holm, A. K. (2019, 24. mars). 100 måneder med temperatur over normalen på Svalbard. *Meteorologisk Institutt*. Hentet fra <https://www.met.no/nyhetsarkiv/100-maneder-med-temperatur-over-normalen-pa-svalbard>
- Jacobsen, D. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Karlsen, J., og Gottschalk, P. (2008). *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisasjoner og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kotter, J. P. (2012) *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review

Press.

- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M. og Goh, E. (2013, 13. februar). *The Innovation Bottom Line. Findings from the 2012 Sustainability & Innovation Global Executive Study and Research Report*. Boston: MIT Sloan Management Review and The Boston Consulting Group.
- Lacey, P., McNamara, R., Barrett, M. og Drewell, Q. (2013). Organizing for success on sustainability. How to build an operating model combining strategy and structure. Accenture. Hentet fra [https://www.accenture.com/sk-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy\\_4/Accenture-Organizing-Success-Sustainability-Combining-Strategy-Structure.pdf](https://www.accenture.com/sk-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_4/Accenture-Organizing-Success-Sustainability-Combining-Strategy-Structure.pdf)
- Lubin, D. A., og Esty, D. C. (2010). The sustainability imperative. *Harvard Business Review*, 88(5), 42–50
- Malterud, K., Siersmal, V. D., og Guassoral, A. (2015, November 27). Sample Size in Qualitative Interview. *SAGE Journals*, pp. 1754-1760.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Møller, I. S., og Sandberg, T. (2018, 6. september). Skolestreik sprer seg til Norge. *Dagsavisen*. Hentet fra <https://www.dagsavisen.no/innenriks/skolestreik-sprer-seg-til-norge-1.1198177>
- Orkla (2017). *Sustainability towards 2025. Orkla Sustainability Strategy*. Internt dokument. Orkla ASA, Oslo.
- Orkla (2019a). Historie. Hentet fra <https://www.orkla.no/om-oss/historie/> Lest 11.04.19
- Orkla (2019b). Konsernledelsen. Hentet fra <https://www.orkla.no/om-oss/nokkelpersoner/konsernledelsen/> Lest 01.05.19
- Orkla (2019c). Hentet fra <https://www.orkla.no/om-oss/> Lest 11.04.19
- Orkla (2019d). *Årsrapport 2018*. Hentet fra [https://aarsrapport2018.orkla.no/assets/orkla/pdfs/2018/no/Orkla%20Annual%20Report%202018%20NO\\_WEB.pdf](https://aarsrapport2018.orkla.no/assets/orkla/pdfs/2018/no/Orkla%20Annual%20Report%202018%20NO_WEB.pdf)
- Orkla (2019e). Rutiner og retningslinjer. Hentet fra <https://www.orkla.no/baerekraft/rutiner-og-retningslinjer/> Lest 15.04.19
- Parisi, C. (2013). The Impact of Organisational Alignment on the Effectiveness of Firms' Sustainability Strategic Performance Measurement Systems: An Empirical Analysis. *Journal of Management og Governance*, 17(1), 71–97.

- Ringgaard, A. (2018, 30. mars). Bomullspose eller plastpose: Hvilken skal jeg velge? *Forskning.no*. Hentet fra <https://forskning.no/forurensning-miljo-forbruk/bomullspose-eller-plastpose-hvilken-skal-jeg-velge/278907>
- Roos, G., Krogh, G., Boldt-Christmas, J., Roos, Johan, og Boldt-Christmas, Lisa. (2010). *Strategi: En innføring* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryen, Anne. 2002. *Det kvalitative intervjuet – fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen; fagbokforlaget.
- Roos, G., Krogh, G. V., Roos, J. og Boldt-Christmas, L. (2014). *Strategi - En innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Senter for Statlig Økonomistyring (2010). Veileder: Resultatmål. Mål og resultatstyring i staten. *Direktoratet for økonomistyring*. Hentet fra <https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/MRS/Mal-og-resultatstyring-i-staten.pdf>
- Snl (2018, 18. november). Implementering. Store Norske Leksikon. Hentet fra <https://snl.no/implementere>
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative data*. London: SAGE Publications Ltd
- Strand, R. (2014). Strategic leadership of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 123(4), 687-706.
- Støstad, M. N. (2019, 4. mai). Bonden som møtte det nye været. *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/dokumentar/x1/bonden-som-motte-det-nye-vaeret-1.14535301>
- Takla, E. (2011, 14. september). Orkla vil bli et rent merkevareselskap. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/orkla-vil-bli-et-rent-merkevareselskap/1-1-1709971>
- Vissgren, J. og Fjeld, I. (2019, 6. mai). Ny rapport om naturens tilstand får FN til å slå alarm: – Vanvittig skummelt. *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/natur/ny-rapport-om-naturens-tilstand-far-fn-til-a-sla-alarm--vanvittig-skummelt-1.14538875>
- Wiengarten, F., Lo, C. K., og Lam, J. Y. (2017). How does sustainability leadership affect Firm performance? The choices associated with appointing a chief officer of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 140(3), 477-493.
- Worren, N. (2018). *Organization Design, Simplifying complex systems* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Routledge
- Zorn, D. M. (2004). Here a Chief, There a Chief: The Rise of the CFO in the American Firm. *American Sociological Review*, 69(3), 345–364.

## Vedlegg

- Vedlegg 1. Avtale om taushetsplikt
- Vedlegg 2. Organisasjonskart - Konsernet
- Vedlegg 3. Organisasjonskart - virksomhet
- Vedlegg 4. Informasjonsskriv til informanter
- Vedlegg 5. Intervjuguide - Bærekraftsansvarlig
- Vedlegg 6. Intervjuguide - Leder
- Vedlegg 7. Intervjuguide - Medarbeider
- Vedlegg 8. Koding og kategorisering av transkriberte intervjuer

## Vedlegg 1

# Avtale om taushetsplikt



### Avtale om taushetsplikt i forbindelse med Masteroppgave

Karina Fjærestrand og Caroline Bollum (heretter kalt «Studentene») ved Norges Miljø- og Biovitenskaplige Universitet skal våren 2019 skrive en Masteroppgave i samarbeid med Orkla. I oppgaven skal Studentene gjennomføre en analyse av måten utvalgte Orkla-selskaper har organisert bærekraftsarbeidet med utgangspunkt i relevant teori, intervjuer med nøkkelpersoner i Orkla og annen informasjon som Orkla gjør tilgjengelig.

Oppgaven holdes tilbake fra offentligheten i fem år.

Studentene er forpliktet til å bevare fullstendig taushet overfor uvedkommende om konfidensiell informasjon som de får tilgang til i arbeidet med masteroppgaven, også etter at oppgaven er levert. Som konfidensiell informasjon anses blant annet opplysninger om strategier, resepter, teknologi, forretningsforhold, kunder, leverandører eller forhold av intern art som Studentene er blitt kjent med i forbindelse med arbeidet med oppgaven og uavhengig av i hvilken form informasjonen finnes (skriftlig, elektronisk, muntlig etc.).

Studenten er forpliktet til å utvise den største varsomhet med all teknisk dokumentasjon, kontrakter, korrespondanse, beskrivelser o.l., slik at disse ikke kommer til uvedkommendes kunnskap.

Dersom Studentene er usikre på om opplysninger de har mottatt er omfattet av taushetsplikten, forplikter de seg underveis i arbeidet til å spørre kontaktpersonen hos Orkla. Orklas kontaktperson forplikter seg til å besvare slike henvendelser i løpet av rimelig tid, maksimalt i løpet av en uke. Studentene forplikter seg til å la kontaktpersonen hos Orkla lese gjennom den ferdige oppgaven og til å fjerne informasjon som Orkla vurderer som konfidensiell. Kontaktpersoner skal få minimum en uke til å gi kommentarer.

Oslo,

*Karina Fjærestrand*  
Karina Fjærestrand

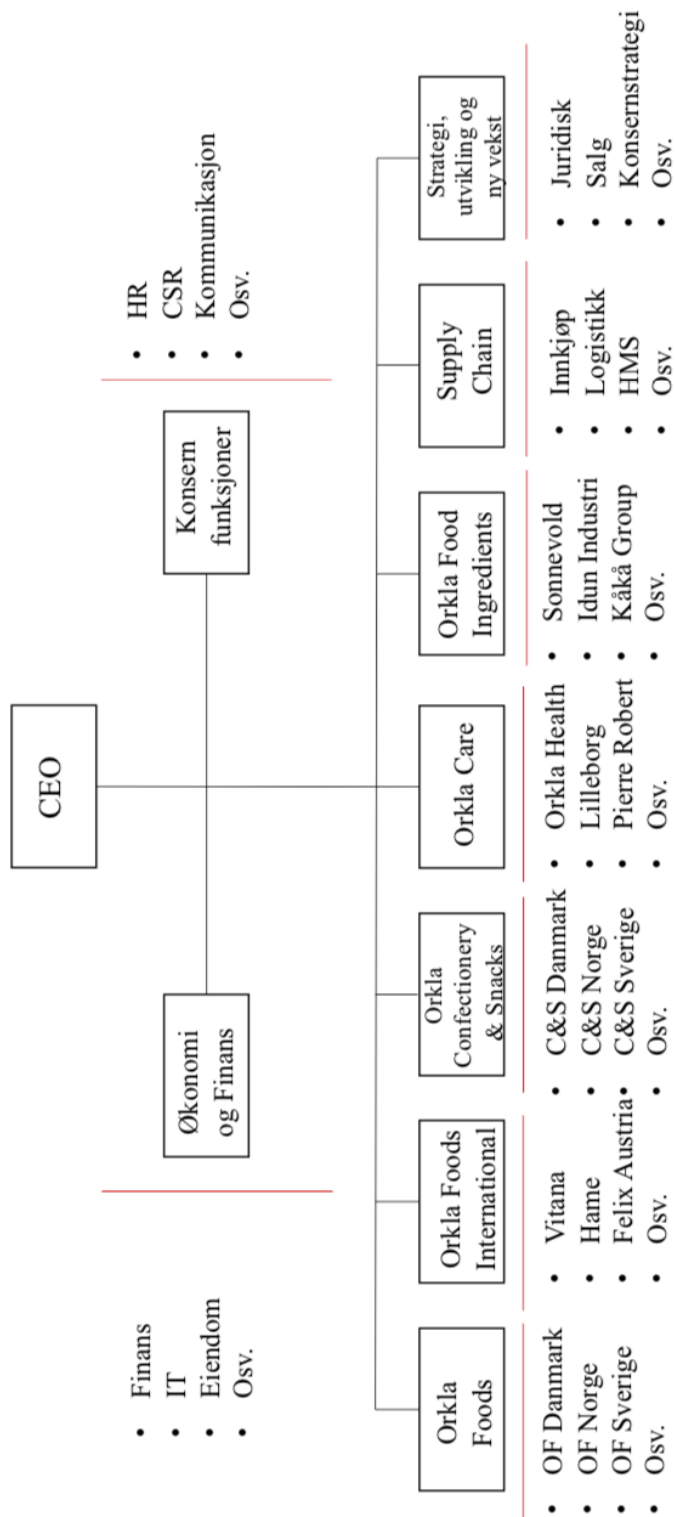
*Caroline Bollum*  
Caroline Bollum

Oslo,

På vegne av Orkla:  
Ellen Behrens

# Organisasjonskart - Konsernet

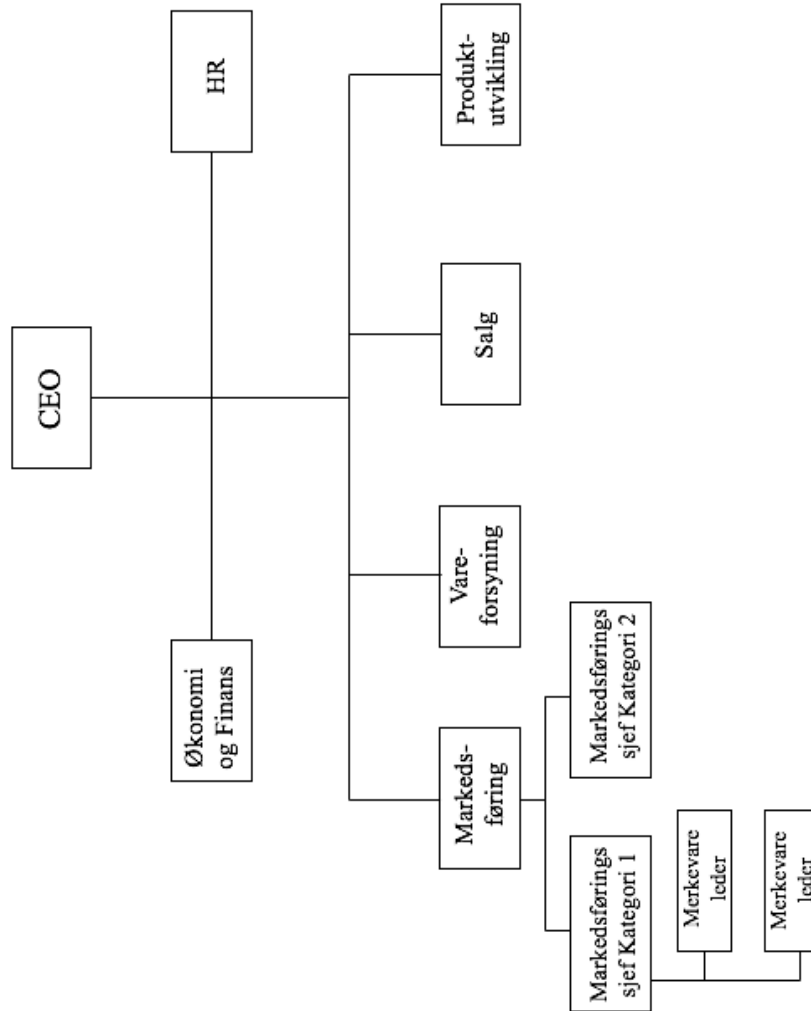
## Organisasjonskart: Konsernet



Vedlegg 3

# Organisasjonskart – Virksomhet

Organisasjonskart: Virksomhet (eksempel)





## Vedlegg 4

# Informasjonsskriv til informanter

Hei,

under følger informasjon vedrørende din deltagelse til vår masteroppgave.

### **Hva ønsker vi å snakke om**

- Din rolle og bærekraftarbeid
- Organisering av bærekraftarbeid
- Bærekraftsarbeidet - hva og hvorfor?
- Bærekraftstrategien

Formålet er å se på hvordan dere arbeider med bærekraft og hvorfor dere gjør det slik. Ved å se på ulike organiseringer av bærekraftsarbeid, samt hvordan dette passer med virksomhetens kjernearbeid, struktur og kultur, håper vi å kunne se på om det er noen organiseringer av bærekraftsarbeid som er mer hensiktsmessige enn andre.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Det er frivillig å delta og du kan trekke tilbake samtykke over e-post uten å oppgi noen grunn.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket:

- Det er kun vi som har tilgang på opplysningene og vår veileder vil kunne lese bearbeidet materiale i masteroppgaven.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Navnet ditt vil ikke benyttes i oppgaven.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.19, hvor opptaket og datamateriale vil bli slettet.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

--

Med vennlig hilsen  
*Karina Fjærestrand*  
og *Caroline Bollum*

## Vedlegg 5

# Intervjuguide - Bærekraftsansvarlig

### Introspørsmål

1.	Hva er din stilling?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvor stor andel av din stilling er tildelt arbeidet som bærekraftsansvarlig?</li> <li>Hvis under 100 %: Hva annet kombinerer du det med?</li> </ul>
2.	Hvor lenge har du hatt rollen som bærekraftsansvarlig?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvor lenge har du jobbet i Orkla?</li> <li>Hvor lenge har du hatt stilling (delen som ikke gjelder å være bærekraftsansvarlig)?</li> <li>Har du tidligere jobberfaring innenfor området?</li> </ul>

### Bærekraftstrategien

3.	Hvor lenge har dere hatt en bærekraftstrategi?	
4.	Har du eller andre fra din virksomhet vært delaktige i utarbeidelsen av bærekraftstrategien til Orkla?	
5.	Hvordan er den interne prosessen når dere får bærekraftstrategien fra konsernet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvem hos dere bestemmer hva og hvordan strategien skal operasjonaliseres?</li> <li>Hvordan blir prosessen styrt?</li> </ul>
6.	Er det noen områder fra bærekraft-strategien dere fokuserer mest på?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er det noen «absolutte krav»? Hvis, hva skjer om dere ikke klarer å oppfylle målene i strategien?</li> </ul>
7.	Er bærekraftstrategien en del av virksomhetsstrategien eller kommer den på siden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvor viktig er bærekraft i deres helhetlige strategi?</li> </ul>
8.	Skal bærekraftsarbeidet føre til finansielle gevinster eller blir de sett på som et mål i seg selv?	
9.	Opplever du at noen bærekraftsmål konkurrerer med andre mål i virksomheten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kan noen mål trumfe et annet?</li> <li>Går det på bekostning av bærekraft?</li> </ul>

### Bærekraftrollen

10.	Har vi forstått det rett ved at du har det operative ansvaret for bærekraft i virksomheten?	
11.	Hvor i organisasjonen er du plassert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Synes du det er en hensiktsmessig plassering for din rolle?</li> <li>Hvem rapporterer du til?</li> </ul>
12.	Er rollen klart definert på forhånd eller er du med å sette rammene?	
13.	Bli du målt på arbeid knyttet til bærekraft?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bli andre målt på det? KPIer?</li> <li>Hvordan fungerer dette? Hvem føler opp målene?</li> </ul>

14.	Er det noen som arbeider med bærekraft som har rapporterer til deg?	
15.	Hvilken myndighet har du knyttet til bærekraft?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommer det fra toppen eller har du frihet til å bestemme hva eller hvordan noe skal gjøres?</li> <li>• Kan du nevne eksempler på hva du kan beslutte alene og hva du ikke kan beslutte?</li> <li>• Har du den myndighet som er nødvendig for å kunne få utført arbeidsoppgavene dine på en god måte?</li> <li>• Har du den myndighet som skal til for å få folk til å gjøre det du vil/ har behov for? Hører de på deg?</li> <li>• Opplever du at du har kort nok avstand til ledelsen slik at du får gjennomslag for forslag du har?</li> </ul>
16.	Fungere du som mentor/ kunnskapsbase/ hjelp for andre ansatte i virksomheten knyttet til bærekraft?	

### Bærekraftstruktur

17.	Hvordan er arbeids- og ansvarsfordelingen mellom dere og konsernet?	
18.	Har dere gjort noen strukturelle endringer som følge av innføring av bærekraftsmål/ arbeid?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke?</li> <li>• Hvorfor</li> </ul>
19.	Hvordan er ansatte som jobber med bærekraft organisert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egen avdeling?</li> <li>• Prosjektgrupper</li> <li>• Arbeides i linje?</li> </ul>
20.	Er det noen oppgaver knyttet til bærekraft som er tatt ut av driften?	Eks. Fristilte prosjektteam, egen virksomhet.
21.	Hvordan koordinere dere bærekraftsarbeidet deres?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan foregår kommunikasjonen?</li> <li>• Opplever du noen vanskeligheter ved å arbeide på tvers organisasjonen?</li> </ul>
22.	Er det arenaer å møtes for kunnskapsdeling mellom ansatte som jobber med bærekraft i bedriften?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er det arenaer for kunnskapsdeling eller samarbeid mellom virksomhetene i Orkla?</li> </ul>
23.	Opplever du at den fysiske strukturen og/eller lokasjonen fremmer eller hindrer utføringen av bærekraftsarbeidet?	
24.	Har dere ekstern hjelp (outsourcer) til arbeid knyttet til bærekraft?	
25.	Hva synes du om dagens organisering av bærekraft?	
26.	Har ledelsen en bevisst plan på hvordan strategier og måloppnåelse skal passe med organisasjonsstrukturen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har dere tenkt noe rundt dette?</li> <li>• Er strukturen tilpasset strategien eller omvendt? Eller ingen av delene?</li> </ul>
27.	Hvordan vil du beskrive organisasjonsstrukturen i virksomheten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flat, hierarkisk eller midt imellom?</li> <li>• Hvordan er avdelingene inndelt?</li> </ul>

28.	På generelt grunnlag hvor mye og hvilke beslutninger blir tatt av toppledelsen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er dette også tilfellet for spørsmål knyttet til bærekraft?</li> <li>• Tenker du at beslutningsmyndigheten i virksomheten er sentraliserer eller desentralisert? Hvilke blir delegert nedover?</li> </ul>
-----	---	--

### Bærekraftsarbeidet - Hva blir gjort og hvorfor?

29.	Hvor mange anslår du at arbeider med bærekraft i virksomheten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle?</li> <li>• Heltidsstillinger?</li> <li>• Etter din mening, har virksomheten nok ansatte innenfor bærekraft til å oppnå målene i bærekraftstrategien?</li> </ul>
30.	Har dere et definert budsjett for bærekraft?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etter din mening, er virksomhetens økonomiske innsats for liten, passe eller for mye med tanke på målene bærekraftstrategien sier dere skal oppnå?</li> </ul>
31.	Hvilken innstilling/ holdning opplever du at ledelsen har til bærekraft?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsernledelsen?</li> <li>• Virksomhetsledelsen?</li> </ul>
32.	Hvilken innstilling/ holdning opplever du at ansatte har til bærekraft?	
33.	Opplever du at virksomheten har en kultur som er godt egnet for å implementere bærekraftstrategien?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvorfor det?</li> </ul>
34.	Hvordan vil du beskrive bærekraftsarbeidet deres?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defensivt, adaptivt eller proaktivt?</li> </ul>
35.	Har dere hatt tiltak, aktiviteter eller prosjekter som ikke ga de resultatene dere ønsket?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva gikk galt? Hvorfor?</li> </ul>
36.	Har dere hatt tiltak, aktiviteter eller prosjekter som var svært vellykket?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva er oppskriften til et vellykket bærekraftsarbeid / prosjekt?</li> </ul>

### Avslutning

37.	Hva opplever du som den største utfordringen knyttet til arbeid med bærekraft i din virksomhet?	
38.	Er det noen temaer /områder vi ikke har vært innom eller ikke snakket nok om som du tenker du bør få belyst bedre?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noe du ønsker å tilføye før vi avslutter?</li> </ul>

## Vedlegg 6

# Intervjuguide – Leder

### Introspørsmål

1.	Hva er din stilling?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvor lenge har du hatt denne stillingen?</li> <li>• Hvor lenge har du jobbet i Orkla?</li> </ul>
2.	Jobber du noe med spørsmål knyttet til bærekraft?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvor mye?</li> <li>• Hvor lenge har bærekraft vært en del av din hverdag?</li> </ul>

### Bærekraftstrategien

3.	Hvor lenge har dere hatt en bærekraftstrategi?	
4.	Har du eller andre fra din virksomhet vært delaktige i utarbeidelsen av bærekraftstrategien til Orkla?	
5.	Hvordan er den interne prosessen når dere får bærekraftstrategien fra konsernet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem hos dere bestemmer hva og hvordan strategien skal operasjonaliseres?</li> <li>• Hvordan blir prosessen styrt?</li> </ul>
6.	Er det noen områder fra bærekraft-strategien dere fokuserer mest på?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er det noen «absolutte krav»? Hvis, hva skjer om dere ikke klarer å oppfylle målene i strategien?</li> </ul>
7.	Er bærekraftstrategien en del av virksomhetsstrategien eller kommer den på siden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvor viktig er bærekraft i deres helhetlige strategi?</li> </ul>
8.	Skal bærekraftsarbeidet føre til finansielle gevinster eller blir de sett på som et mål i seg selv?	
9.	Opplever du at noen bærekraftsmål konkurrerer med andre mål i virksomheten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan noen mål trumfe et annet?</li> <li>• Går det på bekostning av bærekraft?</li> </ul>
10.	Har bærekraftstrategien kommet helt ned i organisasjonen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er ansatte innbefattet med hva som er bærekraftstrategien?</li> </ul>
11.	Bli du målt på arbeid knyttet til bærekraft?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bli andre målt på det? KPIer?</li> <li>• Hvordan fungerer dette? Hvem føler opp målene?</li> <li>• Egne mål for deg eller for hele ledergruppen?</li> </ul>
12.	Er det noen rapporterer på bærekraftsmål /arbeid til deg eller andre i ledergruppen?	

### Bærekraftrollen

13.	Har dere en bærekraftsansvarlig? Eller noen som har ansvar for bærekraft?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem sørger for at målene og arbeidet innenfor bærekraft blir gjort?</li> <li>• Hva er hovedjobben til denne rollen?</li> </ul>
14.	Hvor er denne rollen organisatorisk plassert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synes du det er en hensiktsmessig plassering av rollen?</li> </ul>

15.	Hvilken myndighet har denne ansatte / rollen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke beslutninger kan vedkomme ta selv?</li> <li>• Hører folk etter?</li> </ul>
-----	---	--

### Bærekraftstruktur

16.	Hvordan er arbeids- og ansvarsfordelingen mellom dere og konsernet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har det vært uenigheter om bærekraftsatsingen/arbeid mellom innad i egen ledelse?</li> <li>• Hvordan er arbeids- og ansvarsfordelingen i egen ledelse?</li> </ul>
17.	Har dere gjort noen strukturelle endringer som følge av innføring av bærekraftsmål/ arbeid?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke?</li> <li>• Hvorfor</li> </ul>
18.	Hvordan er ansatte som jobber med bærekraft organisert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egen avdeling? Prosjektgrupper? Arbeides i linje?</li> </ul>
19.	Er det noen oppgaver knyttet til bærekraft som er tatt ut av driften?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eks. Fristilte prosjektteam, egen virksomhet.</li> </ul>
20.	Hvordan koordinere dere bærekraftsarbeidet deres?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan foregår kommunikasjonen?</li> <li>• Opplever du noen vanskeligheter ved å arbeide på tvers organisasjonen?</li> </ul>
21.	Er det arenaer å møtes for kunnskapsdeling mellom ansatte som jobber med bærekraft i bedriften?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er det arenaer for kunnskapsdeling eller samarbeid mellom virksomhetene i Orkla?</li> </ul>
22.	Opplever du at den fysiske strukturen og/eller lokasjonen fremmer eller hindrer utføringen av bærekraftsarbeidet?	
23.	Har dere ekstern hjelp (outsourcer) til arbeid knyttet til bærekraft?	
24.	Hva synes du om dagens organisering av bærekraft?	
25.	Har ledelsen en bevisst plan på hvordan strategier og måloppnåelse skal passe med organisasjonsstrukturen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har dere tenkt noe rundt dette?</li> <li>• Er strukturen tilpasset strategien eller omvendt? Eller ingen av delene?</li> </ul>
26.	Hvordan vil du beskrive organisasjonsstrukturen i virksomheten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flat, hierarkisk eller midt imellom?</li> <li>• Hvordan er avdelingene inndelt?</li> </ul>
27.	På generelt grunnlag hvor mye og hvilke beslutninger blir tatt av toppledelsen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er dette også tilfellet for spørsmål knyttet til bærekraft?</li> <li>• Tenker du at beslutningsmyndigheten i virksomheten er sentraliserer eller desentralisert? Hvilke blir delegert nedover?</li> </ul>

### Bærekraftsarbeidet - Hva blir gjort og hvorfor?

28.	Hvor mange anslår du at arbeider med bærekraft i virksomheten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle?</li> <li>• Heltidsstillinger?</li> <li>• Etter din mening, har virksomheten nok ansatte innenfor bærekraft til å oppnå målene i bærekraftstrategien?</li> </ul>
29.	Har dere et definert budsjett for bærekraft?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etter din mening, er virksomhetens økonomiske innsats for liten, passe eller for mye med tanke på målene bærekraftstrategien sier dere skal oppnå?</li> </ul>

30.	Hvilken innstilling/ holdning opplever du at ledelsen har til bærekraft?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsernledelsen?</li> <li>• Virksomhetsledelsen? Er det noen som er mer engasjert eller tar på seg mer ansvar enn andre?</li> </ul>
31.	Hvilken innstilling/ holdning opplever du at ansatte har til bærekraft?	
32.	Opplever du at virksomheten har en kultur som er godt egnet for å implementere bærekraftstrategien?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvorfor det?</li> </ul>
33.	Hvordan vil du beskrive bærekraftsarbeidet deres?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defensivt, adaptivt eller proaktivt?</li> </ul>
34.	Har dere hatt tiltak, aktiviteter eller prosjekter som ikke ga de resultatene dere ønsket?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva gikk galt? Hvorfor?</li> </ul>
35.	Har dere hatt tiltak, aktiviteter eller prosjekter som var svært vellykket?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva er oppskriften til et vellykket bærekraftsarbeid / prosjekt?</li> </ul>

### Avslutning

36.	Hva opplever du som den største utfordringen knyttet til arbeid med bærekraft i din virksomhet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
37.	Er det noen temaer /områder vi ikke har vært innom eller ikke snakket nok om som du tenker du bør få belyst bedre?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noe du ønsker å tilføye før vi avslutter?</li> </ul>

## Vedlegg 7

# Intervjuguide - Medarbeider

### Introspørsmål

1.	Hva er din stilling?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvor lenge har du hatt denne stillingen?</li> <li>• Hvor lenge har du jobbet i Orkla?</li> <li>• Hvor i organisasjonen er du plassert?</li> </ul>
2.	Bli din stilling berørt av bærekraftstrategien /arbeidet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I så fall hvordan?</li> <li>• Hvor lenge har det vært en del av arbeidet ditt?</li> <li>• Er det noen som bestemmer hva slags bærekraftsarbeid du skal gjøre?</li> </ul>
3.	Er det en del av din stillingsbeskrivelse å drive med bærekraftsarbeid?	

### Bærekraftstrategien

4.	Vet du hvor lenge har dere hatt en bærekraftstrategi?	
5.	Har bærekraftstrategien kommet helt ned i organisasjonen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er ansatte innbefattet med hva som er bærekraftstrategien?</li> </ul>
6.	Hvordan er den interne prosessen knyttet til bærekraftstrategien?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem hos dere bestemmer hva og hvordan strategien skal operasjonaliseres?</li> <li>• Hvordan blir prosessen styrt?</li> </ul>
7.	Er det noen områder fra bærekraft-strategien dere fokuserer mest på?	
8.	Oppfatter du at bærekraft er en viktig del av virksomhetsstrategien?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er bærekraftstrategien en del av virksomhetsstrategien eller kommer den på siden?</li> </ul>
9.	Skal bærekraftsarbeidet føre til finansielle gevinster eller blir de sett på som et mål i seg selv?	
10.	Opplever du at noen bærekraftsmål konkurrerer med andre mål?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan noen mål trumfe et annet?</li> <li>• Går det på bekostning av bærekraft?</li> </ul>
11.	Har du mål eller KPIer knyttet til bærekraft?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem setter disse?</li> <li>• Har avdeling eller leder det?</li> </ul>

### Bærekraftrollen

11.	Har dere en bærekraftsansvarlig? Eller noen som har ansvar for bærekraft?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva tenker du er hovedjobben til denne rollen?</li> </ul>
12.	Vet du hvor denne rollen er organisatorisk plassert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synes du det er en hensiktsmessig plassering av rollen?</li> </ul>
13.	Tenker du at bærekraftsansvarlig har myndighet nok til å få utført oppg. på en god måte?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hører folk etter?</li> </ul>



## Bærekraftstruktur

14.	Hvordan er arbeids- og ansvarsfordelingen mellom dere og konsernet?	
15.	Har dere gjort noen strukturelle endringer som følge av innføring av bærekraftsmål/ arbeid?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke?</li> <li>• Hvorfor</li> </ul>
16.	Vet du hvordan ansatte som jobber med bærekraft organisert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egen avdeling? Prosjektgrupper? Arbeides i linje?</li> <li>• Hvordan er ansvars- og oppgavefordelingen mellom de ulike ansatte som jobber med bærekraft?</li> </ul>
17.	Vet du om det er noen oppgaver knyttet til bærekraft som er tatt ut av driften?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eks. Fristilte prosjektteam, egen virksomhet.</li> </ul>
18.	Hvordan koordinere dere bærekraftsarbeidet deres?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan foregår kommunikasjonen?</li> <li>• Opplever du noen vanskeligheter ved å arbeide på tvers organisasjonen?</li> </ul>
19.	Er det arenaer å møtes for kunnskapsdeling mellom ansatte som jobber med bærekraft i bedriften?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er det arenaer for kunnskapsdeling eller samarbeid mellom virksomhetene i Orkla?</li> </ul>
20.	Opplever du at den fysiske strukturen og/eller lokasjonen fremmer eller hindrer utføringen av bærekraftsarbeidet?	
21.	Har dere ekstern hjelp (outsourcer) til arbeid knyttet til bærekraft?	
22.	Hva synes du om dagens organisering av bærekraft?	
23.	Hvordan vil du beskrive organisasjonsstrukturen i virksomheten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flat, hierarkisk eller midt imellom?</li> <li>• Hvordan er avdelingene inndelt?</li> </ul>
24.	På generelt grunnlag hvor mye og hvilke beslutninger blir tatt av toppledelsen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er dette også tilfellet for spørsmål knyttet til bærekraft?</li> <li>• Tenker du at beslutningsmyndigheten i virksomheten er sentraliserer eller desentralisert? Hvilke blir delegert nedover?</li> </ul>

## Bærekraftsarbeidet - Hva blir gjort og hvorfor?

25.	Hvor mange anslår du at arbeider med bærekraft i virksomheten?	<p>Alle? Heltidsstillinger? Etter din mening, har virksomheten nok ansatte innenfor bærekraft til å oppnå målene i bærekraftstrategien?</p>
26.	Vet du om dere har et definert budsjett for bærekraft?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etter din mening, er virksomhetens økonomiske innsats for liten, passe eller for mye med tanke på målene bærekraftstrategien sier dere skal oppnå?</li> </ul>
27.	Hvilken innstilling/ holdning opplever du at ledelsen har til bærekraft?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsernledelsen?</li> <li>• Virksomhetsledelsen? Er det noen som er mer engasjert eller tar på seg mer ansvar enn andre?</li> </ul>

28.	Hvilken innstilling/ holdning opplever du at ansatte har til bærekraft?	
29.	Opplever du at virksomheten har en kultur som er godt egnet for å implementere bærekraftstrategien?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvorfor det?</li> </ul>
30.	Hvordan vil du beskrive bærekraftsarbeidet deres?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defensivt, adaptivt eller proaktivt?</li> </ul>
31.	Har dere hatt tiltak, aktiviteter eller prosjekter som ikke ga de resultatene dere ønsket?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva gikk galt? Hvorfor?</li> </ul>
32.	Har dere hatt tiltak, aktiviteter eller prosjekter som var svært vellykket?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva er oppskriften til et vellykket bærekraftsarbeid / prosjekt?</li> </ul>

### Avslutning

33.	Hva opplever du som den største utfordringen knyttet til arbeid med bærekraft i din virksomhet?	
34.	Er det noen temaer /områder vi ikke har vært innom eller ikke snakket nok om som du tenker du bør få belyst bedre?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noe du ønsker å tilføye før vi avslutter?</li> </ul>

Vedlegg 8

## Koding og kategorisering av transkriberte intervjuer

Koder	Kategorier
Organisasjonsstruktur	Strategi
Ledelse → deles	
1. Ansvar for strategiutvikling	
2. ansvar for iverksettelse	
3. ansvar for oppfølging	
Hvilke bærekraftsoppgaver → utgår	
Hvordan arbeides det med bærekraft →	
Grupper	
Ansvar	
Grupper	
Mål → deles	
1. Hovedmål	
2. Delmål	
3. KPIer	
Kultur → ikke fokus	
Strategiutvikling	
Strategiimplementering	
Samarbeid	
Koordinering	
Målinger og evalueringer → utgår	
Bonus → Utgår	
Konsernets bidrag	
Bærekraftsansvarliges stillingsstørrelse	
Bærekraftsansvarlige stillings innhold	
Engasjement	
Forpliktelse	
Forankring	
Ansvarsfraskrivelse → utgår	
Oppfølging	Forpliktelse og engasjement
Medarbeidersamtalen	
Ledergruppen	
Tverrfaglige grupper	
Kunnskap /kompetanse	
Bærekraft som finansielle mål → utgår	
Utbredelse av bærekraft i org	
Innstilling til bærekraft → utgår	
Organisering av bærekraftsoppgaver	
Prosjekt	
Ressurser	



**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet**  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway