



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2023 30 studiepoeng

Handelshøyskolen

Controller eller endringsagent?

En studie om rollen til bærekraftsansvarlig i norske bedrifter

Julie Fjellberg og Marcos Hurtado-Pampin

Master i økonomi og administrasjon

Forord

Med denne oppgaven så setter vi vårt punktum etter en femårs masterutdannelse innen økonomi og administrasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Denne oppgaven er skrevet av to studenter som holder på med en spesialisering innen strategisk ledelse. Det har vært utrolig givende å kunne bruke et halvt år på å fordype seg i et tema som er så aktuelt.

Denne oppgaven kunne ikke vært utført uten hjelp fra engasjerte og dyktige veiledere. Så vi ønsker å takke førsteamanuensis Charlotta Levay og Ph.d. stipendiat Yashwant Singh Yadav, for kritisk blikk, diskusjoner, tilbakemeldinger på utkast og løpende forslag underveis i oppgaven. Det har vært et privilegium å samarbeide med så kunnskapsrike og engasjerte veiledere. Selv om vi alle har ulike morsmål, så har vi likevel klart å kommunisere godt, med en blanding på norsk, svensk og engelsk.

Videre vil vi også takke alle bærekraftsansvarlige som tok seg tid i en ellers travel hverdag, til å belyse og lære oss mer om rollen som bærekraftsansvarlig. Vi har skjønnet at deres kunnskap og erfaring er ettertraktet av mange studenter, så vi setter utrolig pris på deres deltakelse.

Ellers håper vi at oppgaven kan være et nyttig bidrag til de som har rollen som bærekraftsansvarlig og til bedrifter som har en bærekraftsansvarlig.

Ås, mai 2023

Julie Fjellberg og Marcos Hurtado-Pampin

Sammendrag

I dagens samfunn er det en økende etterspørsel etter bærekraftig forretningsdrift, og norske bedrifter følger denne trenden. Som svar på denne etterspørselen har mange bedrifter etablert stillinger som bærekraftsansvarlig for å lede bedriftens arbeid mot bærekraftige praksiser og mål. Det har vært begrenset forskning på rollen som bærekraftsansvarlige i norske bedrifter. Så formålet med masteroppgaven vår er å bidra til en mer helhetlig forståelse av rollen som bærekraftsansvarlige, gjennom å undersøke deres arbeidsoppgaver, bedriftenes forventninger til rollen og hvilke utfordringer de møter ved utøvelsen av rollen. Derfor har vi formulert følgende problemstilling:

Hvordan utøves rollen som bærekraftsansvarlig i større norske selskaper?

Vi har benyttet en kvalitativ metode for å besvare problemstillingen, hvor vi har utført intervjuer og analysert stillingsannonser. Vi har valgt å besvare problemstillingen ved først å undersøke arbeidsoppgavene til bærekraftsansvarlige og deretter sammenligne disse med bedriftenes oppfatning av de nødvendige arbeidsoppgavene som fremgår i stillingsannonse. Videre har vi undersøkt ulike utfordringer knyttet til rollen som bærekraftsansvarlig og hvordan disse utfordringene står i kontrast til bedriftens ønsker og behov.

Våre funn indikerer at det eksisterer en rekke forskjellige roller knyttet til bærekraftsansvarlige. Imidlertid blir disse rollene ofte prioritert forskjellig mellom organisasjonene, avhengig av deres utviklingsnivå innen bærekraftig forretningsdrift. Bærekraftsansvarlige vil kanskje ha et sterkere fokus på strategi, veiledning og kompetanseheving, mens bedrifter vil prioritere arbeidsoppgaver som er mer operasjonelle, som imøtekommer eksterne krav.

Abstract

In today's society, there is an increasing demand for sustainable business practices, and Norwegian companies are following this trend. In response to this demand, many companies have established positions as sustainability manager to lead their company's efforts toward sustainable practices and goals. There has been limited research on the role of sustainability managers in Norwegian companies. The purpose of our master's thesis is to contribute to a more holistic understanding of the role of sustainability managers, by examining their work tasks, companies' expectations of the role and the challenges they face in exercising the role. Therefore, we have formulated the following problem statement:

How is the role of sustainability manager exercised in larger Norwegian companies?

We have used a qualitative method to answer the question, where we have conducted interviews and analysed job advertisements. We have chosen to answer this question by first examining the duties of sustainability managers and then comparing these with the companies' perception of the necessary work tasks that appear in the job advertisements. Furthermore, we have examined various challenges related to the role of sustainability manager and how these challenges contrast with the company's wishes and needs. Our findings indicate that several different roles exist in relation to sustainability managers. However, these roles are often prioritized differently between organizations, depending on their level of development in sustainable business practices. Sustainability managers may want to have a stronger focus on strategy, guidance and skills development, while companies will prioritise tasks that are more operational, that meet external requirements.

Innhold

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
Innhold	5
Liste over tabeller.....	7
Liste over figurer.....	7
1. Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	8
1.2 Formål med oppgaven.....	8
1.3 Oppgavens struktur.....	10
2. Teoretisk rammeverk.....	11
2.1 Roller og rolleforventninger.....	11
2.1.1 Roller i organisasjoner.....	12
2.1.2 Rollens oppgaver og ansvarsområder.....	13
2.2 Bærekraft og bærekraftsansvar i organisasjoner.....	14
2.2.1 Miller og Serafeims bærekraftsstadier med bærekraftsansvar.....	14
2.3 Rollen som bærekraftsansvarlig.....	15
2.3.1 MacDonald og kollegaers modell over roller, arbeidsansvar og arbeidsaktiviteter.....	15
2.3.2 Karakteristikk med rollen som bærekraftsansvarlig fra tidligere studier.....	17
2.3.3 Bærekraftsansvarliges kompetanser.....	17
2.3.4 Hierarkisk plassering av bærekraftsansvarlig i bedrifter.....	18
2.3.5 Bærekraftsansvarlig i små, mellomstore eller store bedrifter.....	18
2.3.6 Miller og Serafeim versus MacDonald og kollegaer.....	19
2.4 Oppsummering av teoretisk rammeverk.....	20
3. Metode.....	21
3.1 Forskningsstrategi.....	21
3.2 Forskningsmetode.....	22
3.3 Datainnsamling.....	22
3.3.1 Utvalg av informanter og dokument.....	23
3.3.2 Pilotintervju.....	26
3.3.3 Intervjuguide.....	26
3.3.4 Intervjusituasjonen.....	27
3.3.5 Transkripsjon.....	30
3.4 Dataanalyse.....	30
3.5 Kvalitetsvurderinger.....	31

3.5.1 Forskerrollen	32
3.5.2 Validitet og reliabilitet.....	32
3.6 Etiske betraktninger.....	33
4. Resultater.....	35
4.1 Arbeidsoppgaver og roller ifølge bærekraftsansvarlige	35
4.1.1 Strateg.....	35
4.1.2 Endringsagent.....	36
4.1.3 Samarbeider.....	38
4.1.4 Tilrettelegger	39
4.1.5 Controller.....	40
4.1.6 Oftest nevnte arbeidsoppgaver	41
4.1.7 Bærekraftsansvarliges oppfatning av rollen	42
4.2 Forventninger i stillingsannonser sammenliknet med intervjuer	44
4.2.1 Arbeidsoppgavene som skiller mellom intervjuer og stillingsannonser.....	45
4.2.2 Arbeidsoppgavene som er like mellom intervju og stillingsannonser.....	47
4.3 Bærekraftsansvarliges utfordringer	48
4.3.1 Bærekraftsansvarliges egne forventninger til rollens hierarkiske plassering	48
4.3.2 Bærekraftsansvarliges egne opplevelser av bedriftens forventninger	50
4.3.3 Manglende for forståelse og modenhet i organisasjonen	53
4.4 Oppsummering av resultater.....	54
5. Diskusjon.....	56
5.1 Bærekraftsansvarliges roller og arbeidsoppgaver ifølge bærekraftsansvarlige	56
5.2 Bedrifters forventninger til bærekraftsansvarlig.....	59
5.3 Bærekraftsansvarliges utfordringer.....	62
6. Konklusjon	66
6.1 Begrensninger ved studien	67
6.2 Anbefalinger til videre forskning	67
Referanser.....	68
Vedlegg	71
Vedlegg 1: Intervjuguide bærekraftsansvarlig	71
Vedlegg 2: Informasjonsskriv - samtykke.....	73
Vedlegg 3: Hver arbeidsoppgave med et tilhørende sitat fra stillingsannonser og intervju	75
Vedlegg 4: Roller og arbeidsoppgaver fra intervjuene sortert på hyppighet.....	76
Vedlegg 5: Roller og arbeidsoppgaver fra stillingsannonser sortert på hyppighet.....	77
Vedlegg 6: Sammenlikning av arbeidsoppgaver mellom intervjuer og stillingsannonser	78

Liste over tabeller

Tabell 1: Bærekraftsstadier ifølge Miller og Serafeim	14
Tabell 2: Roller, ansvar og aktiviteter ifølge MacDonald og kollegaer	16
Tabell 3: Intervjuobjekters bransje, stilling og bedrifter	24
Tabell 4: Stillingsannonser presentert på bransjer.....	25
Tabell 5: Rollen strateg med tilhørende arbeidsoppgaver	35
Tabell 6: Rollen endringsagent med tilhørende arbeidsoppgaver	36
Tabell 7: Rollen samarbeider med tilhørende arbeidsoppgaver	38
Tabell 8: Rollen tilrettelegger med tilhørende arbeidsoppgaver	39
Tabell 9: Rollen controller med tilhørende arbeidsoppgaver	40

Liste over figurer

Figur 1: Antall siteringer av "bærekraftsansvarlig" i norske aviser fra 2002-2022.....	9
--	---

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Vi lever i en tid hvor verdens største nasjoner samles til klimatoppmøter, hvor FN setter krav til medlemsland om å kutte klimagassutslipp, hvor aksjonister forsøpler kunstskatter og hvor media ofte deler resultater om at vi har langt igjen for å klare å nå målene. Norge har et stykke igjen og med dagens innsats så når ikke Norge sitt klimamål innen 2030. Noe som betyr at nasjonen Norge trenger nye eller reviderte tiltak for å nå klimamålet.

Flere nasjonale og internasjonale lover er iverksatt for å styre mer av selskapers aktiviteter i en mer bærekraftig retning. Enten gjennom at selskaper kan rapportere på sine grønne investeringer, eller ved at selskaper står til ansvar for arbeidsforhold og menneskerettigheter i deres leverandørkjede. Disse lovendringene gjør at norske selskap får mer administrative krav med rapportering på miljømessig, økonomisk og sosial bærekraft. 75 av de 100 største norske selskapene prioriterer ett eller flere av FNs bærekraftsmål, i henhold til PWCs rapport "Bærekraft 100"(Young et al., 2021). Det bærekraftsmålet som er hyppigst representert i offentlige dokumenter fra disse selskapene, er mål 13 – «stoppe klimaendringene»(FN, 2022). Hvor 67 av de 100 største norske selskap prioriterer dette målet. Av de samme hundre selskapene så har halvparten av disse selskapene innlemmet bærekraftsmål i deres strategi. Fortsatt rapporterte halvparten at de ikke hadde en bærekraftstrategi i 2021. Denne informasjonen forteller at det fortsatt er flere selskaper som kan og bør iverksette interne tiltak, da dette kan hjelpe Norge med å nå nasjonale klimamål.

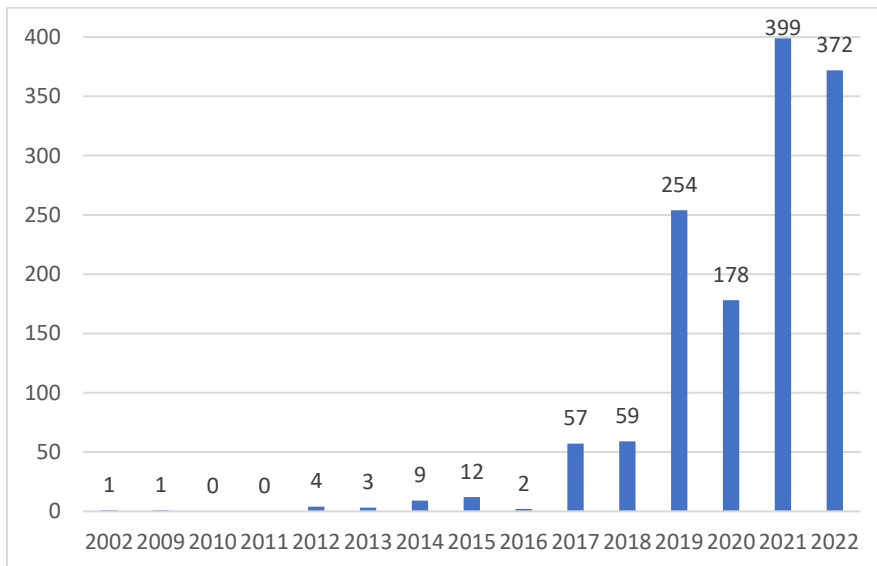
Kravene i offentlige anskaffelser er nå under revidering, noe som vil føre til at flere offentlige anskaffelser vil få strengere miljøkrav og vektning av miljøkrav i anskaffelsene i fremtiden (Riksrevisjonen, 2022). Riksrevisjonens gjennomgang av offentlige innkjøp konkluderte med at de offentlige oppdragsgiverne manglet en helhetsforståelse og at veiledningsmateriale burde gjøres mer brukervennlig. Endrede krav vil da gi ringvirkninger til tilbyderne, som oftest er det private markedet, for å kunne verifisere og vise til innarbeidet systematikk over at de er å anse som bærekraftige. Så hvordan går da virksomhetene frem for å tilpasse seg stadige strengere offentlige krav?

1.2 Formål med oppgaven

Disse eksterne kravene fører til noe som vi må anta er en omorganisering i selskaper. For å undersøke dette ønsker vi å se på rollen som bærekraftsansvarlig som er en ganske ny rolle i

mange selskaper. Vi må anta at det ligger mye forventninger fra mange interessenter til at en med denne stillingen i dag, skal gjennomføre mye interne endringer i et selskap. Et raskt internettsøk viser at det har skjedd en merkbar økning i antall ganger som bærekraftsansvarlig nevnes i norske tidsskrifter de siste seks årene. Det gjenspeiler økt interesse for denne rollen.

Figur 1: Antall siteringer av "bærekraftsansvarlig" i norske aviser fra 2002-2022



Figur 1. Antall siteringer over «bærekraftsansvarlig» i norske tidsskrifter (retriever-info, 2023)

Allerede i 2014 presenterte Miller og Serafeim forskning på bærekraftsansvarlig i toppledelsen i globale selskaper (Miller & Serafeim, 2014). Deres funn viser at implementeringen av bærekraft i organisasjoner kan deles inn i tre stadier. Og hvert stadium har spesifikke fokusområder med tilhørende arbeidsoppgaver (MacDonald et al., 2020). I 2020 presenterte MacDonald med kollegaer en oversikt over hvilke roller, ansvarsområder og aktiviteter som en bærekraftsansvarlig har. Vi ønsker å undersøke norske forhold og sammenlikne mot tidligere forskning.

Med denne bakgrunn formulerer vi følgende problemstilling:

Hvordan utøves rollen som bærekraftsansvarlig i større norske selskaper?

Vi har tre forskningsspørsmål:

F1: Hvilke roller og oppgaver har bærekraftsansvarlige ifølge bærekraftsansvarlige selv?

Hvordan oppfatter de sin rolle?

F2: Hvilke forventninger har bedrifter til rollen som bærekraftsansvarlig? Hvilke likheter og forskjeller fins sammenliknet med bærekraftsansvarliges oppfatninger?

F3: Hvilke utfordringer møter bærekraftsansvarlige i utøvelsen av rollen?

Vi har intervjuet 13 bærekraftsansvarlige og gjennomgått 32 stillingsannonser, for å finne ut hva bærekraftsansvarlige selv mener om rollen og oppgaver, og for å kunne sammenlikne mot hva bedrifter tenker om rollen og oppgaver. Vi bruker rolleteori om forventninger og modell fra MacDonald et al (2020) for å teste våre funn mot tidligere forskning. Siden vi gjør sammenlikninger mot bedrifter, så avslutter vi med å se på hvilke utfordringer som bærekraftsansvarlige møter i utøvelsen av rollen sin fortalt av dem selv.

1.3 Oppgavens struktur

Resten av oppgaven er delt inn som følger. I kapittel to beskriver vi det teoretiske rammeverket og oppdatert forskning på temaet. Det vil si at vi ser på teori rundt rolleforventninger og kommer mer inn på modellen om roller, ansvar og aktiviteter fra MacDonald og kollegaer. Videre i kapittel tre presenteres metoden som vi har anvendt med blant annet datainnsamling via intervjuer og stillingsannonser og koding av datamateriale. Funnene presenteres i kapittel fire og hvert forskningsspørsmål får hvert sitt delavsnitt. I diskusjonen i kapittel fem prøver vi å heve analysenivået noe og presentere hvordan rollen som bærekraftsansvarlig utøves i Norge. Kapittel seks består av en konklusjon. Til slutt finner man referanselisten og syv vedlegg.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres oppdatert forskning og teoretisk rammeverk. Dette gjøres for å sortere ut hvor det er vi kan bidra med noe nytt. Vi skal kartlegge hvordan rollen som bærekraftsansvarlig utøves i Norge. For å besvare dette trenger vi mer kunnskap om rolleteori og nyeste forskning på bærekraftsrollen. Det teoretiske rammeverket presenteres først ved at vi beskriver rolleteori i generelt omfang. For deretter å se på roller i organisasjoner og rollers oppgaver og ansvarsområder. Så presenteres oppdatert forskning på bærekraft i organisasjoner og til slutt teori om bærekraftsansvarlig. Overordnet er det en kronologisk fremstilling av utviklingen på forskningen, hvor den nyeste forskningen kommer til slutt.

2.1 Roller og rolleforventninger

Alle har ulike posisjoner i hverdagen både private og som ansatt. Som eksempelvis sønn eller datter, utøver man posisjonen ved å spille ut sin tolkning av hvordan en sønn eller datter skal være. Det kan være kulturelle forventinger fra samfunnet om hvordan disse tolkningene skal utspilles. I denne studien vil posisjonen være *ansatt* som bærekraftsansvarlig, og vi vil se på tolkningene av atferden som roller.

Roller defineres som enkeltpersonens konkrete sosiale atferd, som vises gjennom spesifikke karakteristikk og som utøves i en situasjon med visse forventinger (Biddle, 1986). Store norske leksikon oppsummerer roller innen sosiologi som «en rolle defineres som summen av de normer og forventninger som er knyttet til en bestemt oppgave» og eksemplifiserer at stilling som lærer er en rolle (Haugseth, 2021). For å forstå en rolle, så kan man se hvordan rollen oppfattes av andre (Anglin et al., 2022), fordi roller formes av omgivelsene, og hvordan man selv tolker sin egen rolle. Angelin med kollegaer skiller mellom tilnæringsmetodene symbolsk-interaksjonistisk perspektiv og strukturelle-funksjonelle perspektiv. Symbolsk-interaksjonistisk perspektiv handler om hvordan individet selv oppfatter sin egen rolle (Blumer, 1986), kalt rolleidentitet i rolleteori, mens strukturelle-funksjonelle perspektiv går mer i retning av å kartlegge hva som er forventet oppførsel og atferd sett fra et sosialt ståsted, som rollekonsensus eller rolleforventning fra rolleteori. Mer utdypet så stammer symbolsk interaksjonistisk perspektiv fra sosiologien og har en tilnærming og et nedenfra og opp forskningsperspektiv, hvor man ser på hvordan individet gjennom gjentatte meningsfulle kontakter med andre individer lager og utvikler samfunn (Carter & Fuller, 2015). Det er

gjennom kommunikasjon og ved bruk av språk og symboler at man lager og oppnår utvikling. Så i stedet for at man ser på hvordan institusjoner definerer og påvirker individer, så handler symbolsk-interaksjonistisk perspektiv på at man ser på individet og hvordan deres subjektive oppfatning er av verden rundt seg. Overordnet er det tre grunnsetninger for å kunne definere et symbolsk-interaksjonistisk perspektiv. (1) Individer handler utfra meningen objektet har for dem. (2) Mening man har om objektet stammer fra sosiale interaksjoner. (3) Disse meningene er avhengig av og blir modifisert gjennom tolkninger gjort av mennesker som samhandler med hverandre. Eksempelvis et kors vil ha en symbolsk verdi og forventet atferd for kristne, mens andre religioner vil ha en annen forståelse av korset. Så det er avgjørende at meningen har en samtykkende respons mellom to eller flere individer og at det er definert gjennom handling og konsekvenser, som viser til en pragmatisk innflytelse i perspektivet, mens for strukturelle-funksjonelle roller så er tilnærmingen at verden er kompleks, og alle er spesialiserte deler som fungerer som en funksjon mot et felles mål. Verden er hele tiden i utvikling og havner i ubalanse, så derfor endres systemet for å komme i balanse igjen. Eksempelvis førte inntoget av digitaliseringen på tidlig 2000-tallet, til endringer i normer, institusjoner og roller.

2.1.1 Roller i organisasjoner

Organisasjoner har mange ulike funksjoner, som tildeles ulike oppgaver og ansvarsområder. Disse funksjonene blir strukturert og koordinert og fylt med ulike typer roller (stillinger). Denne oppgaven handler om en spesifikk rolle i organisasjoner (Biddle, 1986). I rollen som bærekraftsansvarlig, som i mange organisasjoner er en ny rolle, så kan man møte på ulike utfordringer i utøvelsen av rollen. Hvis eksempelvis organisasjonen har behov for at rollen som bærekraftsansvarlig skal gjennomføre en endring i organisasjonen, så kan det være en bred konsensus i organisasjonen, om at dette er en karakteristikk i rollen som bærekraftsansvarlig, for at endringen skal kunne gjennomføres mest effektivt. Men selv om det ligger en bred forventning til stillingen, så kan det også gi individet rom til egen tolkning, siden rollen som bærekraftsansvarlig er ny i organisasjonen. Slike forventninger og tolkninger av stillingen kan da føre til disharmoni, eller stress som gjør at man jobber mindre effektivt. Siden det kan være utydelig hva det er som er forventet, enten når det kommer til karakteristikk som hvilke arbeidsoppgaver som skal leveres, eller hvilket ansvarsområde man har. Andre tvetydigheter som kan påvirke rollen er at kollegaer i ulike hierarkiske nivåer forventer at rollen skal levere ulikt innhold, slik at de fremmer ulike krav til rolleinnhaveren.

Slik utydighet kalles rolletvetydighet og rollekonflikt i rolleteorien. Fra organisasjonens ståsted er et typisk selskapsmål at de skal levere et positivt årsresultat, og da er det også forventet at de ansatte jobber mot å nå dette målet. Har man da en stilling i selskapet som ikke bidrar til direkte salgsinntekt, så kan dette oppleves som en rollekonflikt for rolle innehaveren. For å unngå rolletvetydighet så kan organisasjonen klargjøre jobbinholdet med å kommunisere planer og rolleforventninger, gjennom å forklare og diskutere oppgavene og ansvarsområdet med rolle innehaveren, tilby nødvendig opplæring og forklare hvilke ansvarsområder som skal prioriteres (Yukl & Gardner, 2020, pp. 47-49). Hvis bedriften oppretter en ny rolle, så kan det være vanskelig å kartlegge innholdet. Derfor er det lett å tenke at bedriften starter med de områdene i organisasjonen hvor de føler press og hvor behovet for ny rolle har dukket opp, med å tildele rollen oppgaver og ansvarsområder.

2.1.2 Rollens oppgaver og ansvarsområder

Hvor rollen er plassert i hierarkiet, er med på å gjenspeile graden av ansvar og kompleksitet i arbeidsoppgavene. Jaques har laget en guide som viser at stillinger kan deles inn i ulike domene, som strategisk, generell ledelse og drift (Jaques, 1989). Og disse domene har ulike arbeidsoppgaver med ulik tidshorisont, referert og summert i tabell av Worren (Worren, 2018, p. 175). Disse domenene blir ifølge Jaques satt i ulike hierarkiske nivåer i selskapet, hvor toppledelsen utøver strategiske arbeidsoppgaver med en tidshorisont på minimum 10 år. Drift utøver arbeidsoppgaver med en tidshorisont på inntil 2 år. En rolle kan bli pålagt ansvar som forventes utført av en person som har gitt denne myndigheten. Sammen med ansvaret, så kan det foreligge en formell autoritet som gir rolle innehaveren legitimitet til å utøve makt (Jaques & Clement 1991). For å kunne få andre ansatte til å bli med på en endring og også utøve maksimal kapasitet, så trenger rollen som initierer dette å ha opparbeidet seg personlig autoritet. Rollens eksterne omgivelser kan være med på å påvirke hvilket ansvar som er forventet at blir levert, og dermed så endres rollens innhold. Eksempelvis så er det sagt at Winston Churchill var en fabelaktig leder i krig, men ikke så dyktig leder i fredstid. Det var fordi de eksterne omgivelsene var endret og menneskene han ledet hadde nye behov. Hans kompetanser passet bedre som en leder i krig (Jaques & Clement 1991).

2.2 Bærekraft og bærekraftsansvar i organisasjoner

Introduksjonen av bærekraft i selskaper er tidligere gjerne gjort ved enkeltpersoners egeninteresse og engasjement (Skillingsås & Aas Aardal, 2022). Som først jobber for å få forankret bærekraft i strategien hos ledelsen. Det å omstrukturere bedriften til å integrere bærekraft i organisasjoner, er en prosess som kan deles inn i tre stadier (Miller & Serafeim, 2014). Det er etterlevelseshstadiet, effektivitetsstadiet og innovasjonsstadiet.

2.2.1 Miller og Serafeims bærekraftsstadier med bærekraftsansvar

Stadiene beskriver en stegvis endring som viser hvor stor del av organisasjonen som er påvirket av bærekraft i sitt fagfelt. I de første to stadiene handler det mye om å tilpasse seg eksisterende krav og forventninger fra ulike interessenter, mens i det siste stadiet; innovasjonsstadiet, så tar bedriften en mer markedsbasert holdning til bærekraft og innlemmer det som et konkurransefortrinn i bransjen (Miller & Serafeim, 2014). Tabellen under viser vår sammenfatning av utviklingsstadiene med tilhørende ansvar eller fokusområder.

Tabell 1: Bærekraftsstadier ifølge Miller og Serafeim

Utviklingsstadie	Ansvar / fokusområder
Etterlevelseshstadiet	Utvikle bærekraftstrategier Implementere bærekraftstrategi Levere bærekraftsrelatert data Analysere og prioritere vesentlige bærekraftutfordringer Lære fra andre selskaper
Effektivitetsstadiet	Håndtere press fra interessenter Etablere interne prosesser for nye forretningsmuligheter Lære opp ansatte i bærekraft
Innovasjonsstadiet	Etablere nye strategier som involverer innovasjon og eksternt fokus på sosiale utfordringer, som klimaforandringer og helseutfordringer

I etterlevelseshstadiet er typiske fokusområder å utvikle og implementere bærekraftstrategi. Dette gjøres ved å analysere og prioritere vesentlige bærekraftutfordringer og rapportere på tiltakene. Inspirasjon hentes eksternt fra andre selskaper. I effektivitetsstadiet blir mer av selskapet involvert i bærekraft gjennom opplæring og det blir etablert nye forretningsprosesser og kommunikasjon for å bøte på press fra interessenter. Det siste stadiet som er mer markedsbasert handler om at selskapet nå er mer proaktiv og prøver å etablere en eksternt motivasjon i strategien sin. For selskapet ønsker å bidra i å redusere negativ påvirkning på enten klima eller andre sosiale utfordringer.

2.3 Rollen som bærekraftsansvarlig

En studie fra Canada fant ut at rollen som bærekraftsansvarlig kan deles inn i fire roller (MacDonald et al., 2020). Disse rollene er strateg, endringsagent, samarbeidspartner og tilrettelegger. Rollene utvikles ikke videre i studien, men det er mulig å resonnerer rundt dem ut fra generell litteratur om strategi, organisasjonsendring, samarbeid og implementering. Når et selskap utvikler en strategi, så er hovedmålet med strategien å velge andre aktiviteter enn konkurrentene, for å kunne være et foretrukket valg blant konsumentene (Porter, 1996). Det å inkludere bærekraft i strategien er kanskje nytt for mange selskaper, så i første omgang handler det om å imitere konkurrerende virksomheter og respondere på eksternt press, gjerne regulatoriske krav (Miller & Serafeim, 2014). Mens det i neste omgang med strategibehandling handler om å velge aktiviteter som gjør selskapet konkurransedyktig. Så jobben som strateg er gjerne todelt. Først inkludere bærekraft som et rammeverk i hele organisasjonen, og deretter fortsatt være en som ser utover og ser etter nye forretningsmuligheter, ny teknologi, innovere eller innkjøp av miljøvennlige kapitalvarer.

En endringsagent trenger et sett med ferdigheter som handler om det å kunne kommunisere effektivt, jobbe tverrfaglig, forhandlingsferdigheter og administrere relasjoner (Hayes, 2018, p. 91). For ansvaret hos en endringsagent er å gjennomføre en konkret endring internt i selskapet. For en bærekraftsansvarlig vil det kanskje handle om å få strategien ut i selskapet.

En samarbeider kan være en form for strategi som benyttes internt i selskapet for å gjennomføre endringen. Fordi organisasjonen anser at endringen er inkrementell og at organisasjonen er i samsvar med sine omgivelser. Derfor er det tid til å inkludere andre ansatte og bygge opp en organisasjon som aksepterer behovet for endring (Hayes, 2018, p. 299). En samarbeider bør ha ferdigheter som er mellommenneskelige, gruppeprosessferdigheter og strategiske lederegenskaper (O'Leary et al., 2012).

I rollen som tilrettelegger (fasilitator), så er ansvaret å hjelpe andre til å formulere egne planer og tiltak, og deretter teste og implementere dette i selskapet (Hayes, 2018, pp. 342-343). Dette vil da bety for en i rollen som bærekraftsansvarlig at det handler om å legge til rette for at andre funksjoner og prosesser i organisasjonen jobber med å få inn bærekraft i deres fagfelt.

2.3.1 MacDonald og kollegaers modell over roller, arbeidsansvar og arbeidsaktiviteter

Modellen til MacDonald og kollegaer viser altså til roller, arbeidsansvar og arbeidsaktiviteter. Disse rollene er strateg, endringsagent, samarbeider og tilrettelegger (MacDonald et al., 2020). Hver rolle har også ett konkret arbeidsansvar. For rollen strateg er det å identifisere og velge strategiske bærekraftstiltak, mens for endringsagenten handler det om å skaffe eller

oppretholde støtte til tiltakene. Rollen som samarbeidspartner handler om å involvere interessenter i bærekraftstiltakene, mens i rollen som tilrettelegger handler det om å implementere bærekraftstiltakene som er utarbeidet. Hver av disse rollene og arbeidsansvar har mellom 2-5 gitte arbeidsaktiviteter. De arbeidsaktivitetene som oftest nevnes av intervjuobjektene i den studien er (1) prosjektledelse som er plassert under rollen tilrettelegger, (2) formulere en overordnet plan med bærekraftvisjon, handlingsplaner og resultatmål som er plassert under rollen strateg, og (3) partnerskapsledelse (fellesskap) som er plassert under samarbeider (MacDonald et al., 2020).

Tabell 2: Roller, ansvar og aktiviteter ifølge MacDonald og kollegaer

Rolle	Arbeidsansvar	Arbeidsaktiviteter
Strateg	Identifisere og velge strategiske tiltak	Lage en plan (bærekraftsvisjon, sette mål, formulere handlingsplan og identifisere KPIer/mål) Strategisk planlegging (velge strategisk retning, velge bærekraftstiltak og finjustering av handlingsplaner)
Endringsagent	Få innledende og løpende godkjenning for tiltak(ene)	Utdannelse og konsulenter (internt og eksternt) Påvirkningsarbeid og promotering Overvåke og rapportere fremgang på bærekraftstiltak
Samarbeider	Involvere interessenter i formulere eller implementere tiltak	Partnerskapsledelse (fellesskap) Teamledelse (bedriften)
Tilrettelegger (fasilitator)	Implementere tiltak	Prosjektledelse (budsjett, opprette og administrere tidslinjer og bemanning) Kapasitetsbygging Pengeinnsamling (lete og søke på tilskudd) Organisere og lede møter (sette agenda, lede, levere informasjonsmateriell) Planlegge og fasilitere arrangementer

(MacDonald et al., 2020)

2.3.2 Karakteristikker med rollen som bærekraftsansvarlig fra tidligere studier

I 2020 ble det presentert to studier på rollen som bærekraftsansvarlig, fra henholdsvis Norge og Canada. Den canadiske studien var fra semistrukturert intervju av 26 bærekraftsansvarlige i canadiske kommuner (MacDonald et al., 2020), mens den norske studien var spørreskjema sendt til over 114 norske selskaper (Arntzen & Gjestad, 2020). Likheter i disse studiene er at det er mange ulike stillingstitler for bærekraftsansvarlige og at disse kan være i kombinasjoner med andre roller. I tillegg har over halvparten av bærekraftsansvarlig en utdannelse innen økonomi eller teknologiske fag. Det som er ulikt fra studiene, er forskningsmetodene og dermed rapportering av jobbinnhold. I den norske studien som var en kvantitativ studie med spørreundersøkelser, så har intervjuobjektene fordelt tidsbruk på gitte arbeidsoppgaver kategorisert av Miller og Serafeim. Mens i den canadiske studien som var en kvalitativ studie med semistrukturerte intervjuer, så telles antall arbeidsaktiviteter. Så den ene studien beskriver arbeidsoppgaver, mens den andre beskriver arbeidsaktiviteter. Begge studier viser at det å lage strategien og koordinere den ut i virksomheten, er enten det som ble nevnes oftest, eller det som brukes mest tid på.

2.3.3 Bærekraftsansvarliges kompetanser

Studier om forventninger av roller nevner også kompetanser som rolle innehaveren bør ha. For å kunne ha gjennomslag i rollen som bærekraftsansvarlig og få virkelige endringer, så kreves det at man har visse kompetanser innenfor bærekraft, som kunnskap, ferdigheter og holdninger (Wiek et al., 2011). Dette fordi oppgavene som bærekraftsansvarlig skal utføre, er så komplekse og krever problemløsningsferdigheter. Til dette trenger man da kompetanse innen systemtenkning, mellommenneskelige, forventningsfull, strategisk og normativ kompetanse. Dette for å forstå totaliteten og kunne bruke analytiske ferdigheter og «visuelt» kunne velge mellom fremtidige scenarioer. For at dette skal være bærekraftig trenger bærekraftsansvarlig etiske verdier for å velge strategier som er bærekraftige. Kompetansen med å være strategisk handler om hvordan man bruker organisasjonen mest effektivt for å få endring, og dette gjennomføres da gjennom å motivere og samarbeide med ulike interessenter (Wiek et al., 2011). Overordnet for å i hele tatt kunne påvirke en organisasjon til å gjennomføre en endring internt, så må også bærekraftsansvarlig ha kompetansen innen å vite hvordan de skal kommunisere bærekraft til ulike interessenter (MacDonald et al., 2020). Nyere forskning legger også mer vekt på at alle studenter i ulike utdanningsløp bør trenes i ferdigheter med å jobbe tverrfaglig, være opptatt av grønne verdier og ha ferdigheter med å

samarbeide med flere interessenter og organisasjoner (Okada & Gray, 2023). For dette med å jobbe tverrfaglig, eller tenke på dialog mellom avdelinger blir sett på som uvant for bærekraftskoordinatorer, og ansatte i andre avdelinger kan synes det er utfordrende å få inn konseptet bærekraft i deres kjerneområder (Quitau, Gustafsson, Hoffman, et al., 2022; Quitau, Gustafsson, Hoffmann, et al., 2022).

2.3.4 Hierarkisk plassering av bærekraftsansvarlig i bedrifter

De fleste norske selskaper som har en bærekraftsansvarlig har plassert stillingen som en del av toppledelsen (Meidell & Eitrem, 2021). Ved å ha en leder med samfunnsansvar i toppledelsen oppnår man mer legitimitet og strategiens tiltak er enklere og mer effektivt å gjennomføre i selskapet (Strand, 2014). Uansett hvor i hierarkiet bærekraftsansvarlig er plassert, så er det kritisk for å lykkes med bærekraftstrategi, at denne er forankret hos administrerende direktør (Eccles et al., 2014). I styrerommet i norske selskaper som er børsnotert, er det derimot veldig få som har kompetanse på bærekraft (Hovland, 2020), selv om 58 av de 100 største selskapene i Norge har en tydelig klimastrategi (Løvstad et al., 2022). Uansett hvor i hierarkiet rollen som bærekraftsansvarlig blir satt, så ligger det mye forventninger på bredt spekter av leveranser fra rolleinnhaveren. En bærekraftsansvarlig i toppledelsen forventes å følge etiske prinsipper, mens for en mellomleder kreves det spesifikk kunnskap om bærekraft, mens for lavereliggende ledelse forventes det kjennskap om bærekraft (Pabian & Pabian, 2022). Mellomlederen er den som iverksetter innovasjon som styrer organisasjonen i en mer bærekraftig retning, mens motivering av selskapets ansatte ligger i alle hierarkiske nivåer foruten hos toppledelsen (Pabian & Pabian, 2022).

2.3.5 Bærekraftsansvarlig i små, mellomstore eller store bedrifter

Rollen som bærekraftsansvarlig er et stadig mer etterspurt yrke, spesielt i store bedrifter, hvor denne stillingen har vært på plass i lengre tid sammenlignet med små og mellomstore bedrifter (Meidell & Eitrem, 2021). En av hovedoppgavene til bærekraftsansvarlige i store selskaper er å implementere bærekraftstrategien, og dette arbeidet tar opp mye av deres tid (Arntzen & Gjestad, 2020; Meidell & Eitrem, 2021).

I store bedrifter er det vanlig at bærekraftsansvarlige har en definert rolle, og 77 % av disse selskapene har en dedikert person til å fylle denne rollen. Imidlertid rapporterer færre bærekraftsansvarlige direkte til administrerende direktør i større selskaper, grunnet flere

hierarkiske nivåer, sammenlignet med små og mellomstore bedrifter (Meidell & Eitrem, 2021).

For små og mellomstore bedrifter har bærekraftsansvarlige generelt mindre tid til å jobbe med bærekraft, men til gjengjeld har de ofte like god eller bedre kompetanse og mer relevant erfaring sammenlignet med bærekraftsansvarlige i større selskaper (Meidell & Eitrem, 2021). I disse mindre selskapene rapporterer bærekraftsansvarlige oftere direkte til administrerende direktør, ettersom det er færre hierarkiske nivåer.

Imidlertid er det vanlig at bærekraftsansvarlige i små og mellomstore bedrifter har deltidsstillinger og jobber også med andre arbeidsoppgaver i tillegg til å fylle rollen som bærekraftsansvarlig ((Johnson & Schaltegger, 2016). For å håndtere knapphet på tid og ressurser, er bærekraftsansvarlige i små og mellomstore bedrifter flinkere enn store selskaper til å inkludere eksterne interessenter i arbeidet med bærekraft (Meidell & Eitrem, 2021).

2.3.6 Miller og Serafeim versus MacDonald og kollegaer.

Til slutt i denne gjennomgangen ønsker vi å se litt nærmere på to modeller som ble presentert underveis i kapittel to og sammenlikne disse. Det er modellen fra Miller og Serafeim over bærekraftsstadier i selskaper og modellen fra MacDonald med kollegaer som beskriver bærekraftsansvarliges roller, arbeidsansvar og arbeidsaktiviteter. Miller og Serafeims studie er fra 2014, mens MacDonald med kollegaers studie ble publisert i 2020. Det er fire tydelige forskjeller mellom studiene. Det første er at Miller og Serafeim beskriver utviklingsstadier i organisasjonen, mens MacDonald med kollegaer beskriver kun rollen. Det andre er at beskrivelsen av rollen som bærekraftsansvarlig har blitt mer strukturert og konkretisert av MacDonald med kollegaer. Begge studiene nevner ansvarsområder, men begrepet brukes ulikt i studiene, gjennom at de bruker ulike grader av analysenivåer. Den tredje forskjellen er at det som Miller og Serafeim får frem med sin beskrivelse av rollen som bærekraftsansvarlig, er at organisasjonen gjennomgår ulike stadier i implementering av bærekraft i selskapet. Dette blir ikke like tydelig hos MacDonald med kollegaer. Den siste forskjellen ligger i datainnsamlingen. Miller og Serafeim intervjuet bærekraftsansvarlige i toppledelsen i store multinasjonale selskaper, hvor dette med å tenke særs på kommersialisering kan være av større betydning. Mens MacDonald og kollegaer intervjuet bærekraftsansvarlige i canadiske kommuner, som tilhører offentlig sektor.

2.4 Oppsummering av teoretisk rammeverk

Vi har her gitt en gjennomgang av relevant forskning på rollen som bærekraftsansvarlig. Roller beskriver en forventet atferd, og for å forstå en rolle så kan man se hvordan den oppfattes av andre og rolle innehaveren selv. En ny rolle i en organisasjon kan skape utfordringer, da det ikke er like lett å avklare hva som forventes levert og hva som er rollens ansvarsområder. Rollens plassering i organisasjonen har betydning for hvilket ansvar og mandat som tillegges rollen.

Ofte har bærekraft blitt tatt inn i organisasjoner gjennom proaktive interne ansatte, og organisasjoners utvikling til en mer bærekraftig organisasjon kan deles inn i tre stadier, etter modell fra Miller og Serafeim.

Selve rollen som bærekraftsansvarlig kan deles inn i fire roller, etter modell fra MacDonald et al. Disse rollene er strateg, endringsagent, samarbeider og tilrettelegger. Videre beskriver modellen fire ansvarsområder og 12 arbeidsaktiviteter som bærekraftsansvarlige utfører i jobben sin. Viktige ferdigheter for bærekraftsansvarlige er kompetanser som systemtenkning, mellommenneskelige, forventningsfull, strategisk og normativ kompetanse.

Bærekraftsansvarlige er ofte en del av toppledelsen og større selskaper har hatt bærekraftsansvarlige i en lengre periode sammenliknet med mindre selskaper.

Modellene fra Miller og Serafeim og MacDonald med kollegaer har noen forskjeller, med de er også med på å utfylle hverandre. Miller og Serafeim beskriver organisasjonsutvikling gjennom bærekraftrollens ansvarsområder, og får frem at arbeidsoppgaver tillegges og utvikles. Mens MacDonald med kollegaer konkretiserer og legger til analysenivåer for å beskrive bærekraftrollens innhold.

3. Metode

Dette er primært en kvalitativ studie hvor vi har gjennomført analyse av tretti stillingsannonser av bærekraftsansvarlige og tretten semistrukturerte intervjuer med bærekraftsansvarlige fra ulike bransjer. Formålet med dette kapitlet er å fremvise oppgavens metodiske tilnærming ved vår forskningsprosess. Kapitlet vil presenteres slik: hvor vi i første omgang vil redegjøre for forskningsstrategien, for deretter gjennomgå forskningsmetoden. Videre vil vi gå gjennom datainnsamlingsanalysen, for å så avslutningsvis vurdere undersøkelsens kvalitet og redegjøre studiens etiske retningslinjer.

3.1 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi er en detaljert tilnærming, som forskerne fra en studie tar i bruk for å besvare ens problemstillinger (Johannessen et al., 2020). Valget av forskningsstrategi blir en av de fundamentale pilarene for forskningsdesignet, siden denne står for mye av hvordan studien gjennomføres. Det er ulike forskningstilnærminger som kan velges for å gjennomføre ens studie. Hver og en av dem har ulike tilnærminger til problemstillinger. Det er viktig å integrere teori og empiri. Tidligere forskning benytter tre hovedsakelige tilnærminger til teori, inkludert induktiv, deduktiv og abduktiv (Saunders et al., 2016). Bell (2019) påpeker at kvalitativ metode vanligvis følger en induktiv tilnærming, mens kvantitativ metode vanligvis benytter en deduktiv tilnærming ((Bell et al., 2019). Med en induktiv tilnærming starter forskere med å samle inn data og bruker deretter dataene til å utvikle en teori. I motsetning til dette, baserer en deduktiv tilnærming seg på en teori som forskeren ønsker å teste gjennom innsamling av data. En abduktiv tilnærming er en kombinasjon av disse to tilnærmingene, der både induksjon og deduksjon brukes sammen (Bell et al., 2022). Vi bruker en abduktiv tilnærming da vi først samler inn data, jobber med data og etter hvert sammenlikner mot teori. Dette betyr at vi er åpne for nye funn som kan fremkomme gjennom dataene. Denne forskningstilnærmingen vil være gunstig å bruke for oss siden det finnes begrenset med forskning på rollen som bærekraftsansvarlig. Gjennom denne forskningsmetoden er vi åpne for at det kan finnes ulike forklaringer, og at vi kan få ulike resultater på denne studie med bakgrunn på tidligere teori.

3.2 Forskningsmetode

En vanlig praksis for å samle inn data er å bruke enten kvalitative eller kvantitative metoder. Noen studier velger også en kombinasjon av begge (Bell et al., 2022, pp. 565-585). Metoden skal sikre troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet til studien og forskningen som er gjort. Kvantitative metoder er tallbaserte og måler observerbare fenomener, mens kvalitative metoder fokuserer på tekstbaserte data så som intervjuer og observasjoner for å forstå hvorfor fenomenene skjer (Johannessen & Christoffersen, 2016, s. 93). I tillegg til hvilke data som samles inn, så er det forskjeller i tolkning av data, prosess med databehandlingen gjennom studien og nærhet til analyseobjektene (Bell et al., 2022). Siden vi undersøker hvordan rollen som bærekraftsansvarlig utøves i Norge, så vil vi primært benytte oss av en kvalitativ forskningsmetode. Likevel siden vi samler inn data fra to ulike kilder, så vil vi også ta i bruk kvantitativ metode for å besvare forskningsspørsmål 2. Bell med kollegaer kaller dette for et innebygd design (embedded design på engelsk). Hvor man primært bruker en forskningsmetode, men ser at det kan være hensiktsmessig å inkludere en annen metode for å svare på et forskningsspørsmål.

3.3 Datainnsamling

Datainnsamling er gjort gjennom 13 semistrukturerte intervju og gjennomgang av 32 stillingsannonser fra finn.no. Vi har valgt disse datainnsamlingsmetodene for vi mener de svarer på våre forskningsspørsmål, som både handler om å forstå bedrifters og bærekraftsansvarliges forventninger til rollen som bærekraftsansvarlig. Der hvor det har vært ulike metoder eller fremgangsmåter så vil vi videre i kapittelet separate beskrivelsene for intervju og stillingsannonser.

Semistrukturerte intervjuer:

En tidligere liknende masteroppgave brukte spørreundersøkelser når de samlet inn data ved undersøkelser av rollen som bærekraftsansvarlig ((Arntzen & Gjestad, 2020), mens vi har valgt semistrukturerte intervjuer. Semistrukturerte intervjuer gir forskerne mulighet til å undersøke et tema uten å skape bestemte forventninger på forhånd, og så la konsepter og teorier bli utviklet gjennom analysen av innsamlet data (Bell et al., 2022).

Stillingsannonser:

Vår andre kilde er stillingsannonser som kategoriseres som dokumentstudier.

Dokumentstudier representerer en datainnsamlingsmetode som involverer en systematisk innsamling av offentlig tilgjengelige data (Bell et al., 2022). Dokumentene som undersøkes kan omfatte en rekke forskjellige typer, for eksempel offentlige rapporter, interne dokumenter, aviser, bøker, korrespondanse og lignende. Vi har valgt denne datainnsamlingsmetoden for å besvare forskningsspørsmål nummer to, da disse dataene kan hjelpe oss med å forstå hva bedrifter forventer av en bærekraftsansvarlig før ansettelsen.

3.3.1 Utvalg av informanter og dokument

Semistrukturert intervju:

Kvalitativ forskning kan kreve mye tid og ressurser, så vi valgte å bruke en målrettet utvalgsstrategi i denne studien for å begrense antall deltakere. Vi måtte da i første omgang avgrense utvalget med bedrifter som tar i bruk noe form for bærekraft i sin bedrift. Deretter prioriterte vi å velge personer som har en rolle som bærekraftsansvarlig i sin bedrift, og som kan bidra med relevant informasjon og gode refleksjoner rundt temaet, for å besvare forskningsspørsmålene våre. Vi benyttet en vurderingsutvalgsstrategi ved å sette opp kriterier for intervjuobjekter og velge deltakere som oppfylte disse kravene (Bell et al, 2019, s. 371). For å kunne sikre godt datagrunnlag for hele spekteret på rollen til en bærekraftsansvarlig så valgte vi å ha minimum 1/3 av intervjuobjektene som har en delt rolle som bærekraftsansvarlig. Vi valgte også ut ulike intervjuobjekter der noen hadde hatt stillingen lenge, mens andre nettopp hadde startet med denne rollen i en bedrift. Dette så vi på som fordelaktig for å kunne se den store sammenhengen mellom forskjellen som kan ligge i denne rollen. Vi så det også som positivt å kunne snakke med bærekraftsansvarlige på tvers av bransjer, siden da kan vi få et helhetlig bilde av rollen på tvers av bedrifter. Derimot så vi det ikke som nødvendig å dekke alle bransjer, gitt at rollene kan være forskjellige mellom to bærekraftsansvarlige på samme bransje.

Intervjuobjektene ble rekrutterte gjennom deltakelse på universitetets næringslivsdager, samt gjennom snøballmetode, ved å spørre de vi allerede snakket med om de kjente til andre bærekraftsansvarlige som vil være interessert i å delta på et slikt intervju.

Etter å ha gjennomført 13 intervjuer bestemte vi oss for å ikke gjennomføre flere intervjuer, da vi opplevde at vi ikke ville fått nye svar. Vi brukte datametning (saturation på engelsk) som et kriterium for å avgjøre om vi hadde samlet nok informasjon (Bell et al., 2019, s. 393), og konkluderte med at de 13 intervjuene vi gjennomførte var tilstrekkelig for å kunne besvare våre forskningsspørsmål. Selv om intervjuene ga oss en bred variasjon av synspunkter om bærekraftsrollen, oppdaget vi etter hvert gjentakelser av de samme temaene, og dermed mente vi at ytterligere intervjuer ville gi oss lite ny informasjon. I tabellen under vises alle intervjuobjektene i kronologisk rekkefølge.

Tabell 3: Intervjuobjekters bransje, stilling og bedrifter

Intervju-objekt nr	Bransje	Stillingens alder	Selger	Antall ansatte i selskap	Delt/hel rolle
1	Industri og produksjon	+ 3	Produkt	- 500	Delt
2	Konsulent og rådgivning	- 3	Tjeneste	- 500	Delt
3	Bank, finans og forsikring	- 3	Tjeneste	- 500	Hel
4	Industri og produksjon	- 3	Produkt	+ 500	Hel
5	IT	- 3	Produkt	+ 500	Hel
6	Butikk og varehandel	- 3	Produkt	- 500	Hel
7	Bygg og anlegg	- 3	Tjeneste	- 500	Delt
8	Bygg og anlegg	- 3	Tjeneste	+ 500	Hel
9	Transport og logistikk	+ 3	Produkt	- 500	Hel
10	Bygg og anlegg	+ 3	Tjeneste	+ 500	Delt
11	Bygg og anlegg	- 3	Tjeneste	+ 500	Hel
12	Konsulent og rådgivning	- 3	Tjeneste	- 500	Delt
13	Bygg og anlegg	+ 3	Tjeneste	+ 500	Hel

Oppsummert så har vi flest intervjuobjekter fra bygg og anlegg (5) og konsulent og rådgivning (2). Resten kommer fra enkeltstående bransjer. Fire intervjuobjekter har hatt stillingen i mer enn tre år, mens ni intervjuobjekter har hatt den kortere. Seks intervjuobjekter kommer fra selskaper som har færre enn 500 ansatte, mens syv kommer fra bedrifter med flere enn 500 ansatte. Fem intervjuobjekter har en delt stilling, mens åtte har en full stilling som bærekraftsansvarlig.

Stillingsannonser:

Når det gjelder stillingsannonserne, så planla vi innsamling av minst 30 stillingsannonser slik at vi kunne se et helhetlig bilde på hva bedriftene anser som viktigst når det gjelder å ansette nye bærekraftsansvarlig. I perioden 20.10.22 til 25.1.23 besøkte vi finn.no 8 ganger, for å søke etter stillinger på bærekraftsansvarlig. Søkeord som «bærekraftsansvarlig» eller «bærekrafts*» ble brukt for å finne stillingsutlysninger som kunne passe inn i rollen som bærekraftsansvarlig. Totalt ble det funnet 32 stillinger. Stillingene ble lagret i et regneark, hvor søkedato, søkeord, stillingstittel, bedriftsnavn og lenke ble samlet, slik at vi kunne analysere stillingsannonserne i ettertid.

I våre analyser av stillingsannonser, observerte vi en tilsvarende trend som i intervjuene når det gjelder metningspunktet for data. Som følge av dette bestemte vi oss for å avslutte datainnsamlingen av stillingsannonser etter at 32 hadde blitt analysert, ettersom vi antok at ytterligere analyse ikke ville gi oss vesentlig mer informasjon. Under ser vi en tabell over de ulike bransjene som er representert i utvalget.

Tabell 4: Stillingsannonser presentert på bransjer

Bransjer	Antall
Bygg og anlegg	6
Bank, finans og forsikring	5
Konsulent og rådgivning	4
Butikk og varehandel	2
Industri og produksjon	2
IT	2
Transport og logistikk	2
*Annet	9
Total	32

* Annet er 9 ulike bransjer

I rubrikken annet så er det ni enkeltstående bransjer som er representert: fra miljøtjenester, drift og vedlikeholdstjenester, elektronikk, kraft og energi, forklag og trykkeri, renovasjon og renhold, forsvar og militær, økonomi og regnskap, helse og omsorg og idrett og trening. Av disse 32 stillingsannonserne så har vi tolket at 12 bedrifter søker en helt ny bærekraftsansvarlig i selskapet, mens 20 allerede har en bærekraftsansvarlig, men har søkt en ny. Disse

tolkningene er basert på om stillingsannonse skriver dette spesifikt at dette er en ny stilling i selskapet.

3.3.2 Pilotintervju

Før vi gjennomførte intervjuene og startet med datainnsamlingen foretok vi oss et pilotintervju på en intervjuguide vi holdt på å utvikle. Dette intervjuet er ikke inkludert i de 13 intervjuene vi brukte for datainnsamlingen. Vi ønsket å få en bedre forståelse av rollen til en bærekraftsansvarlig, og dermed lage en grundigere intervjuguide. For å oppnå dette gjennomførte vi en testpilot, som også ga oss mer selvtillit når vi senere skulle gjennomføre intervjuene. Før testpiloten hadde vi altså etablert en kort intervjuguide med noen spørsmål, som vi ba informantene se gjennom og evaluere. Det første pilotintervjuet brukte vi til å teste om spørsmålene var relevante og forståelige. Vi kontaktet informanten personlig under Næringslivsdagen ved NMBU høsten 2022, og forklarte formålet med intervjuet. Informanten var klar over at dette skulle brukes til å utvikle den endelige versjonen av intervjuguiden, og til den faktiske datainnsamlingen under de påfølgende intervjuene.

Vi noterte nøye underveis i møtet for å sikre at vi fikk med oss så mye informasjon som mulig. Vi understreket at deltakelsen i intervjuet var frivillig, og at vi ville respektere ønsket om å avslutte møtet når som helst. Vi valgte å ikke gjøre lyd- eller videoopptak av møtet, da dette ikke ble ansett som nødvendig for studien.

3.3.3 Intervjuguide

For å sikre en åpen og fleksibel tilnærming i intervjuene i vår studie, har vi brukt en semistrukturert intervjuguide. Dette betyr at intervjuguiden er veiledende og ikke har en fastsatt plan (Johannessen et al., 2016, p. 147). En fordel med denne tilnærmingen er at man har muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål og å gå i dybden ved behov. Etersom vi ønsket å få perspektiver fra både personer som hadde delt stilling og hel stilling som bærekraftsansvarlig, utviklet vi to intervjuguides som var forholdsvis like, men som skilte seg noe i forhold til hvilken rolle de ulike hadde i bedriftene. Intervjuguiden for begge gruppene finnes i vedlegg 1.

Vi har utviklet intervjuguides ved å basere oss på testpiloten vi tidligere gjennomførte, samtaler med en veileder og relevant litteratur som vi hadde forberedt oss på. Vi har valgt å ha relativt omfattende intervjuguides for å sikre at vi ville sitte igjen med tilstrekkelig data, slik at vi kan besvare vår problemstilling, siden vi kun hadde et begrenset utvalg å jobbe med.

Videre inneholdt intervjuguiden også noen alternative spørsmål som vi valgte å stille kun hvis det var hensiktsmessig.

Intervjuguidens mal består av fem deler. I første del presenterer vi både oss og intervjuobjektet. Andre del handler om at vi får bekreftelser i forhold til deltakelse og gjennomlesning av transkriberingen av intervjuet. I del tre prøver vi å få oversikt over det formelle ved stillingen, som hierarkisk plassering, hvilke arbeidsoppgaver intervjuobjektet har og krav og begrensninger i stillingen. For å forstå hvordan en bærekraftsansvarlig jobber så har vi spørsmål rundt prosessen med åpenhetsloven som mange selskaper har vært igjennom. I del fire så deler intervjuguiden seg i to deler, alt etter om den ansatte har en delt stilling som bærekraftsansvarlig eller en full stilling som bærekraftsansvarlig. Her prøver vi å kartlegge hva slags type personer som tar på seg rollen som bærekraftsansvarlig, hva som motiverer dem og forventninger som de møter fra andre i bedriften. Det siste spørsmålet i denne delen er et refleksjonsspørsmål som handler om å resonnerer rundt hvordan det ville vært å jobbe helt/delt som bærekraftsansvarlige alt etter hvordan de selv jobber i dag. Den siste delen var først bare en avslutning, men refleksjonsspørsmål ble addert underveis i intervjugjennomføringen.

3.3.4 Intervjusituasjonen

I dette delavsnittet presenterer vi våre erfaringer med intervjusituasjonen, fra hvordan vi håndterte kommunikasjon med intervjuobjektene i forkant av intervju, til erfaringer underveis i intervjuene og til gjennomlesning av intervju i etterkant. Før vi gjennomførte intervjuene, sendte vi en e-post til informantene der vi ga en kort beskrivelse av prosjektets formål. Hvis de godkjente å delta, avtalte vi tidspunkt, og sendte et samtykkeskjema samt invitasjon til intervjuet via en Zoom-link. Intervjuene ble gjennomført tilfeldig, men alle fant sted online mellom januar og mars 2023. Vi prøvde å være til stede begge to under intervjuene, da det var fordelaktig å kunne støtte hverandre ved behov. Vi gjennomførte ett intervju der bare én av oss var til stede.

Under intervjuene brukte vi intervjuguidene som en mal og stilte spørsmålene på en måte som vi anså var hensiktsmessig for god flyt i samtalen. Vi introduserte også intervjuet som mer som en "samtale" for å skape en mindre ansent struktur, og gi informantene muligheten til å snakke åpent og fritt uten å bli avbrutt eller stresset.

Intervjuguiden hadde fire faser. I den første fasen forklarte vi studiens hensikt, avklarte anonymitetshensyn og presenterte temaene vi skulle gjennomgå. Vi hadde forberedt oss på

intervjuobjektet på forhånd, og presenterte vår kunnskap om vedkommende som ble bekreftet eller avkreftet av informanten. Hensikten med dette var å skape tillit og gjøre informanten mer komfortabel, samtidig som vi ønsket å signalisere at intervjuet ikke skulle tas lett på. Vi håpet at dette ville bidra til at informanten var villig til å dele egne meninger og sensitive opplysninger i resten av intervjuet. I tillegg gjentok vi formålet med studien og informerte om deltakernes anonymitet. Vi forsikret oss også om at det var greit for informantene at vi tok videoopptak av intervjuet og forklarte planen for lagring av disse. Til slutt ga vi informantene muligheten til å trekke seg eller velge å ikke svare på spørsmål til enhver tid og spurte om det var noe de lurte på før intervjuet startet.

Videoopptaket av intervjuet startet straks etter at intervjuobjektet hadde bekreftet tillatelse, som gjerne var etter at fase en var ferdig.

I den neste fasen av intervjuet ønsket vi å få mer informasjon om intervjuobjektets posisjon og formelle rolle i bedriften. Vi stilte åpne spørsmål for å oppmuntre til fritt snakk om eventuelle krav eller begrensninger i stillingen, samt fordelingen av oppgaver og ansvar i bedriften. Vi var nøye med å unngå å lede svarene og sørge for at intervjuobjektet hadde god tid til å svare. Vi spurte blant annet om deres arbeidsoppgaver for å se om de samme arbeidsoppgavene var gjeldende i flere selskaper. Intervjuobjektene fikk snakke fritt, uten at vi la for store føringer i innholdene i arbeidsoppgavene. Vi så etter intervju 8 at det var en viss bredde i omfang av arbeidsoppgaver, så fra intervju 9 begynte vi også å spørre intervjuobjektene om diverse konkrete arbeidsoppgaver var vanlige at bærekraftsansvarlig utførte. Dette ble da gjort til sist i intervjuet, og mer som en overordnet refleksjon om bærekraftsrollen generelt og ikke deres stilling spesifikk.

I neste fase deltes intervjuguiden mellom om man hadde en hel eller en delt stilling. For de som har en delt stilling ønsket vi å vite litt om deres erfaring med dette. Vi spurte også om hva organisasjonen forventer av bærekraftsansvarlige i bedriften, for å se hvordan de selv tolket det å være bærekraftsansvarlig, og om det var erfaringer som flere bærekraftsansvarlige delte. Vi fikk også intervjuobjektet til å reflektere om andre som har tilsvarende stillinger, for å se om de så noen fordeler eller ulemper med andre organisatoriske valg andre virksomheter kunne valgt. Noen bedrifter har valgt bærekraftsansvarlig i en 100 % stilling, mens andre virksomheter har valgt å kombinere denne rollen med andre roller som til sammen blir en 100 % stilling. Intervjuobjektet delte da sine refleksjoner om dette.

Siste del av intervjuet var dedikert til refleksjonsspørsmål og avslutning. Vi ga informantene muligheten til å legge til ytterligere synspunkter eller stille oss spørsmål hvis de ønsket det. Noen informanter ga oss verdifull informasjon, spesielt i de senere intervjuene, som omhandlet arbeidsmengden i stillingen, og dette bidro til økt kunnskap som vi kunne sammenligne med stillingsannonsene. Vi avsluttet intervjuet ved å takke for deres tid og informere dem om at de kunne få tilsendt intervjuet etter transkribering hvis de ønsket det.

Ettersom intervjuprosessen utviklet seg, ble vi bedre til å stille gode spørsmål, og dette kan ha påvirket informantenes svar. Hvis noen spørsmål var uklare, forklarte vi dem muntlig ved å bruke eksempler. Dette ble enklere etter hvert intervju, da vi kunne bruke eksempler på svar vi allerede hadde samlet inn. Vi la merke til at noen av spørsmålene var ganske like i løpet av de første intervjuene, så vi gjorde noen mindre justeringer. Til tross for dette valgte vi å beholde grunnstrukturen i intervjuguiden, noe som noen ganger førte til at vi fikk de samme svarene. Men i ettertid ser vi at det var en god avgjørelse, siden det også førte til at noen informanter ga mer utfyllende informasjon som ellers ikke ville blitt fanget opp i intervjuet.

En fordel med semistrukturerte intervjuer var at vi kunne gradvis følge opp med mer undersøkende spørsmål, for å få en bedre forståelse av hva det var de egentlig prøvde å fortelle. Vi opplevde at vi ble bedre til å både holde intervjuer og samle informasjon underveis i intervjuene.

Intervjuene ble gjennomført digitalt via Zoom eller Teams. Vi opplevde at det å gjennomføre intervjuene på internett gjorde det mye enklere å organisere tidspunktene, da hver deltaker kunne velge å gjennomføre intervjuet fra et sted som passet dem best. Relevant litteratur tyder også på at informantene kan føle seg mer komfortable i et kjent miljø og dermed være mer åpne (Bell et al 2019. S453). Vi så tendenser under intervjuene som støttet denne påstanden. En av oss (Marcos Hurtado) hadde hovedansvaret for å stille intervju spørsmålene, mens den andre (Julie Fjelberg) noterte (pilotintervju) og bidro med innspill når det manglet informasjon. Dette førte til en mer systematisk og strukturert tilnærming som reduserte tekniske utfordringer og økte deltakernes synlighet og klarhet i møtet. Vi opplevde at denne tilnærmingen gjorde det mer naturlig for informantene å uttrykke seg og snakke åpent om temaene. Varigheten på intervjuene varierte avhengig av informantenes svar og refleksjoner, men alle intervjuene varte mellom 45 og 60 minutter. Vi valgte å ta videopptak av alle intervjuene, da dette var den mest hensiktsmessige måten å fange opp alle detaljene og å kunne gi informantene vår fulle oppmerksomhet.

3.3.5 Transkripsjon

Vi gjennomførte transkriberingen fortløpende etter hvert intervju. De første fire intervjuene ble transkribert manuelt, mens de resterende ble transkribert via MyGoodtape.com, men vi måtte likevel revidere transkripsjonen manuelt i ettertid. Programmet var tidsbesparende, men den slet likevel med å tolke det norske språket i videofilene riktig, så det førte til mye korreksjoner. Vi anonymiserte alt som kunne knyttes til informantene og deres bedrift i størst mulig grad, og deretter sendte vi transkripsjonene til intervjuobjektene for å sjekke om det var noe som måtte fjernes eller korrigeres. Vi fikk tilbakemeldinger ved noen anledninger om endringer angående anonymitet. Etter tilbakemeldingene endret vi transkripsjonen og bekreftet dette med intervjuobjektene. Vi transkriberte på bokmål for å unngå dialekt og andre mulige kjennetegn som kunne knyttes til informantene. Vi fjernet muntlige ord, fyllord og forbedret setningsoppbygningen for å øke lesbarheten, men var nøye med å bevare meningen og konteksten fra intervjuene.

3.4 Dataanalyse

Vi har valgt en tematisk analyse for å besvare forskningsspørsmålene (Bell et al., 2022). Selv om vi har to ulike kilder for datainnsamling, så har vi strengt tatt brukt den samme fremgangsmåten når vi analyserte transkriberte intervjuer og stillingsannonser. Vi har brukt temaer som koder, og deretter gruppert disse kodene i mindre enheter og gitt alle disse nye gruppene navn som passer til innholdet.

Vi startet med å lese dokumentene hver for oss for å danne oss et bilde av innholdet, og for å unngå å påvirke hverandre. Vi noterte ned temaer som vi opplevde som gjennomgående i tekstene. Noen temaer var gitt på forhånd, slik som arbeidsoppgaver. Mens andre temaer ble identifisert gjennom gjennomlesning av dokumentene.

I neste del hadde vi en felles gjennomgang for å diskutere om vi hadde de samme tematiske kodene. For så å velge ut noen som vi undersøkte nærmere. Selv om arbeidsoppgaver var gitt på forhånd, så var det vi som valgte undergruppene. Vi utførte kodingen som et samarbeid, og vi identifiserte følgende kategorier etter hva vi så var gjentakende: "Bærekraft i organisasjonen", "Hierarki", "Arbeidsoppgaver", "Kommunikasjonsavdeling", "Kompleksitet", "Modenhet", "Motivasjon", "Plassering", "Påvirkning", "Strategi", "Struktur", "Struktur ikke", og "Virksomhetsstyring". Deretter gjennomgikk vi hvert enkelt dokument og merket av de delene som kunne klassifiseres i en av kategoriene nevnt ovenfor.

Vi merket også av ulike avsnitt og gode og beskrivende sitater i dokumentene under de relevante kategoriene, med tanke på å kunne bruke dem senere.

Videre i kodingsprosessen, sorterte vi på kodene hver for seg og tok for oss en og en kode. Slik at alle sitater som var kodet eksempelvis "Arbeidsoppgaver" ble samlet i en liste. Videre vil vi forklare nærmere prosessen rundt kodingen av arbeidsoppgaver, siden den var mest omfangsrik. Vi lagde en liste over arbeidsoppgaver fra stillingsannonse og en liste fra intervjuene. Vi hentet ut 235 arbeidsoppgaver fra 32 stillingsannonse og 127 arbeidsoppgaver fra 13 intervjuer. Disse listene viste da samtlige arbeidsoppgaver fra datainnsamlingen. Så prøvde vi å sortere og gruppere sammen de arbeidsoppgavene som beskrev det samme innholdet. Etter fem forsøksrunder, så satt vi igjen med en liste med seks roller og 20 arbeidsoppgaver. På dette tidspunktet sammenliknet vi våre funn mot MacDonald med kollegaers modell over roller, arbeidsansvar og arbeidsaktiviteter. Siden vi hadde kodet arbeidsoppgaver, så prøvde vi likevel å pare disse mot det som vi opplevde som intensjonen i ansvaret eller aktiviteten fra MacDonald med kollegaers modell. Som resulterte i at vi grupperte litt om på arbeidsoppgavene og tilpasset dette noe til modellen fra MacDonald et al, og reduserte antallet roller ned til fem roller. Det var fortsatt noen arbeidsoppgaver som vi opplevde at ikke ble fanget opp av den tidligere modellen. Disse arbeidsoppgavene grupperte vi sammen til en ny rolle.

Det vi gjorde helt til slutt i dataanalysen var å sjekke at vi kun hadde en kode pr undergruppe fra hvert dokument, slik at vi kunne telle hyppighet. Dette gjorde vi for å kunne svare på forskningsspørsmål 2, som handler om å sammenligne bedrifters forventninger til bærekraftsansvarlige mot bærekraftsansvarliges egne forventninger. Det vil si at hver arbeidsoppgave var kun telt en gang per intervju og stillingsannonse. Dette gjorde at vi kunne få en oversikt over hyppigheten per arbeidsoppgave pr kilde, for så å sammenlikne disse dataene mot hverandre.

3.5 Kvalitetsvurderinger

I denne dette kapitlet skal vi gå gjennom kvalitetsgrunnlaget for studien vår. Å sikre at informasjonen og kvaliteten på forskningen vår er til å stole på, er grunnlaget for å kunne gjennomføre denne studien. Som nevnt tidligere så har vi benyttet både semistrukturerte intervjuer og dokumentanalyse for datainnsamling. Det er derfor hensynsfullt å ha tiltak som sikrer kvaliteten.

For å styrke kvaliteten på forskning kan man evaluere validitet og reliabilitet til studien. Imidlertid er det ikke alle som anser disse kriteriene som relevante innen kvalitativ forskningsmetode, og derfor må de justeres noe hvis man ønsker å bruke dem til å evaluere kvalitativ forskning. Derfor vil vi i denne oppgaven basere vår evaluering av forskningens validitet og reliabilitet på de beskrivelser som er relevante for kvalitativ metode

Vi velger å bruke LeCompte og Goetz definisjoner av validitet og reliabilitet (Bell et al., 2016, s. 362). Vi baserer oss på dette siden deres fokus er tatt i betraktning etter kvalitativ metode og gode akademiske kriterier. I første omgang skal vi se gjennom forskerrollen som vi må ha, for så deretter se på validiteten og reliabiliteten som sikrer kvaliteten på studien.

3.5.1 Forskerrollen

Slik som all forskning vil vår bakgrunn og egne interesser kunne påvirke hvordan vi analyserer data, hva vi samler inn, og hvilken data vi fokuserer inn på. Enhver person har sin egen forståelse, kunnskap og oppfatning av virkeligheten når de møter verden. Denne forskingen har blitt satt ut til verden av to masterstudenter som har ganske ulik bakgrunn og erfaringer gitt en stor aldersforskjell på 16 år mellom oss. Dette vil styrke vår studies validitet når det gjelder å analysere intervjuene og stillingsannonse siden vi har forskjellige utgangspunkter når det gjelder å tolke og analysere datamaterialet.

Det å være to personer som gjennomfører denne studien ser vi som en styrke for studien siden vi har fått muligheten til å være mer kritisk til innsamlet datamateriale. Det har åpnet opp for muligheten for diskusjon internt, og gjort at vi har kunnet fange opp mye mer som vi senere skulle ta i bruk for analyse av datamateriale.

3.5.2 Validitet og reliabilitet

Når det gjelder ekstern reliabilitet, så omhandler dette i hvor stor grad en studie kan gjenskapes. I kvalitativ forskning vil det være umulig replisere nøyaktig en studie siden det samtalene i intervjuene som styrer datainnsamlingen, og det vil aldri være likt (Johannessen et al., 2016, s. 229). Vår forskning er i tillegg basert på en ny rolle som er aktuell nå, men det kan endre seg i årene fremover. Det er ganske vanskelig å kunne “fryse” en sosial setting og omstendighetene til den perioden studien gjennomføres. Siden vi forsker på hva rollen til en bærekraftsansvarlig er, og dette kan endres med tiden. Tatt dette i betraktning så vil det være mulig å kunne gjenskape en slik studie, og muligens fått lignende empirisk forskning, selv med studier gjennomført i en annen sosial kontekst.

Intern reliabilitet refererer til konsistensen og påliteligheten av resultatene som oppnås i en studie når forskjellige målinger av den samme variabelen brukes. Med andre ord, intern reliabilitet måler hvor godt de forskjellige målingene av den samme variabelen stemmer overens med hverandre, og dermed hvor pålitelige resultatene er (Trochim, 2023). Det er ulike metoder som kan tas i bruk for å kunne sikre intern reliabilitet. I vårt tilfelle er vi to studenter som skal være til stede på intervjuene vi gjennomfører, og vi skal samtidig gå gjennom ulike dokumenter sammen. Dette vil styrke reliabiliteten til forskningsoppgaven vår, siden vi dataene vi samler inn være basert på de vi har sett og undersøkt sammen. For å kunne styrke reliabiliteten her enda mer, så har vi tenkt at etter gjennomføring av intervju, så vil vi transkribere intervjuet også ta notater på egenhånd, for så å diskutere resultatene og hva slags inntrykk vi fikk av intervjuet slik at vi ikke blir påvirket mellom oss, men får egne perspektiv på forskningen. Og har vi da oppfattet det samme, vil det styrke reliabiliteten.

Intern validitet vil basere seg på hvor godt studien er troverdig, når man ser på den i helhet, fra litteraturteori, definisjoner av begreper og konsepter, til valg av metode av datainnsamling, til analyse av datainnsamlingen og resultatet fra studien. Jo bedre vi klarer å vise at dette henger sammen, jo høyere vil intern validitet være. Det som er viktig er at vi i oppgaven definerer ganske tidlig hva vi mener med ulike begreper og konsepter, eksempelvis en rolle i organisasjoner eller bærekraft i organisasjoner, slik at vi i ettertid når vi samler inn data, så sammenlignes det mot begreper eller konsepter som er forhåndsdefinert. I analysen vil det forsterkes hvis mye innsamlet data beskriver samme fenomen, slik at våre konklusjoner på forskningsspørsmålene blir mer troverdige. Begrepet ekstern validitet av LeCompte og Groetz var utviklet for å kunne vite om funn fra en studie kan normaliseres/generaliseres på dagens samfunn. Når det gjelder små studier så vil ikke dette være så aktuelt at andre tar i bruk, siden er basert på små utvalg. Dette er da ment for mer kvantitative studier. Det vi skal fokusere mest på da er deskriptive studier fra kvalitativ samling som fortsatt kan ha sterk validitet.

3.6 Etiske betraktninger

Når det kommer til intervjuobjektene, så tok vi stilling til et samtykkeskjema som vi utarbeidet ved hjelp av SIKTs mal, for å unngå å skade intervjuobjektets integritet (se vedlegg 2). Før vi gjennomførte intervjuet sendte vi dette samtykkeskjema til intervjuobjektet, der vi beskrev formålet med intervjuet og hva slags data vi skulle samle inn. Vi hentet samtykke fra alle personene vi samlet inn data fra. Informantene fikk i tillegg beskrevet at de kunne trekke seg som informanter både i forkant og i etterkant av intervjuet, uten begrunnelse. Alle

informantene fikk i tillegg spørsmål om de ønsket et transkribert utkast. Av intervjuobjektene vi hadde var det kun 3 stk. som ikke ville ha transkribering, men de ville at transkriberingen skulle aidentifiseres til en slik punkt der verken intervjuobjektet eller bedriften kunne identifiseres fra det. De resterende informantene fikk tilsendt aidentifisert transkribering der de fikk lese gjennom og markere punkter som vi enten endret og/eller fjernet.

Når det gjelder forskningsetikk under digital video er det er også flere punkter som må tas hensyn til. Det første er mangelen på konfidensialitet hvor deltagere av intervjuet kan bli overhørt, slik som i en felles arbeidsplass. For det andre, kan det forekomme utfordringer av privat hensyn, når for eksempel intervjueren kan se inn i ens privat hjem via videosamtalen. Vi opplyste før intervjuet at intervjuet ble filmet og spurte om godkjenning for dette for informanten, slik at de selv kunne vurdere lokasjon. Det tredje etiske punktet vi så inn på var varsomheten på utfordringer angående anonymitet ved bruk av videoopptak og digitale medieplattformer. Vi valgte derfor å bruke den plattformen som universitet vår NMBU foreslår, det vil si Zoom og Teams.

4. Resultater

I denne delen vil vi presentere resultatene fra dataanalysen av transkriberte intervjuer og stillingsannonser. Kapittelet omfatter sitater fra ulike tema, resultater fra kodingsprosessen og sammenlikninger av våre datainnsamlingskilder. Analysen vil bli presentert i tråd med den overordnede problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene i oppgaven. Hvert delkapittel behandler hvert sitt forskningsspørsmål.

4.1 Arbeidsoppgaver og roller ifølge bærekraftsansvarlige

Her svarer vi forskningsspørsmål 1: Hvilke roller og oppgaver har en som jobber som bærekraftsansvarlig i Norge ifølge bærekraftsansvarlige? Hvordan oppfatter de sin rolle? Gjennom våre intervjuer med bærekraftsansvarlige har vi kartlagt en rekke arbeidsoppgaver. Det er viktig å presisere at vi aldri har spurt om hvilken rolle de mener de har, men hvilke arbeidsoppgaver de har. Det er vi som siden har gruppert arbeidsoppgavene i roller, etter bærekraftsansvarliges beretninger av arbeidsoppgaver. Vi har endt opp med en modell på 20 arbeidsoppgaver. Videre har vi gruppert disse oppgavene i fem grupper for å lage en rolle som de passer inn i. Vedlegg 3 har en oversikt over roller med arbeidsoppgaver og et tilhørende sitat (for både intervjuer og stillingsannonser). Vi har valgt å gjøre denne presentasjonen av roller og arbeidsoppgaver litt omstendelig, fordi det mangler i annen litteratur. Hvert delavsnitt vil presentere rollen med tilhørende arbeidsoppgaver, hva som bærekraftsansvarlige selv har presisert og utvalgte sitater fra ulike intervjuobjekter.

4.1.1 Strateg

I rollen som strateg definerer vi 4 arbeidsoppgaver som vi anser som viktige i denne rollen. Det er det å utarbeide strategi, implementere strategi i forretningsprosesser, holde seg faglig oppdatert og hele tiden passe på å etablere nye strukturer og få dette implementert i god tid. (Se tabell 5.)

Tabell 5: Rollen strateg med tilhørende arbeidsoppgaver

Arbeidsoppgaver strateg

Utvikle og få godkjent bærekraftsstrategi
Forankre/implementere bærekraft i forretningsprosesser
Holde seg faglig oppdatert
Lage nye strukturer, mål, planer, krav og kriterier

Det som kom veldig tydelig frem i intervjuene var behovet for å bruke tid på å holde seg faglig oppdatert. I det ligger alt fra kontinuerlig endringer på lover og regler nasjonalt og internasjonalt, til å undersøke bransjen og markedet for nye og innovative løsninger og generelle innovasjoner innen kapitalvarer, nye energivennlige løsninger og diverse. Intervjuobjekt 2 presenterte dette som en av de største jobbene som en som har rollen som bærekraftsansvarlig bør anvende tiden sin på.

Med tanke på det så har det vært mye bare «research» egentlig. Det kommer jo nye lovkrav, nye standarder, nye forventninger fra eksterne. Og jeg har brukt mye tid og bare på å følge med hva finansindustrien tenker, hva er det venture-scenen tenker, hva er det ... ja, hva er det alle tenker egentlig. Så jeg oppfatter det kanskje det som den største jobben for kalla det «bærekraftsansvarlig» er å finne ut hva landskapet ser ut. (Intervjuobjekt 2)

I tillegg fremhever vi dette med å lage nye strukturer, mål, planer, krav og kriterier som en strategisk jobb. I innføringsfasen handler det om å identifisere nye endringer også legge til rette for at organisasjonen er oppdatert på eksterne krav.

4.1.2 Endringsagent

I rollen som endringsagent har vi identifisert åtte arbeidsoppgaver som kan fordeles på det å være en fagressurs, jobbe med kulturendring, kontroll av tiltak og formidle måloppnåelse. (Se tabell 6.)

Tabell 6: Rollen endringsagent med tilhørende arbeidsoppgaver

Arbeidsoppgaver endringsagent

Fagressurs internt

Fagressurs eksternt

Ressursperson for ledelsen

Innkjøp og salg

Kulturendring

Kontroll av mål

Formidle måloppnåelse internt

Formidle måloppnåelse eksternt

I rollen som bærekraftsansvarlig er det viktig å kunne gi rådgivning internt til de ulike fagmiljøene, samt at det er også ønsket i noen tilfeller at denne rådgivningen også strekker seg eksternt. Denne eksterne rådgivningen ses mest i tjenesteytende næringer hvor de har en oppdragsgiver som eier og betaler for en tjeneste, hvor kunden trenger hjelp med å se bærekraftige muligheter i prosjekter. I tillegg satt vi inn arbeidsoppgaven med å være en ressursperson for ledelsen. I noen tilfeller er det slik at rollen som bærekraftsansvarlig ikke er en del av ledelsen, men så er det likevel en forventning om at de skal gi innspill i saker som omhandler bærekraft. I oppgaver rundt innkjøp og salg er det en direkte forventning om at bærekraftsansvarlig skal delta med sin kompetanse for å sørge for at de undersøker om leverandører faller inn under gjeldende regler som anses som bærekraftige. Det samme med kundebehandling at selskapet får dokumentert at de er bærekraftige.

I tillegg snakker en del bærekraftsansvarlige om at de jobber mye med intern opplæring og kulturendring. Det blir gjerne som en følge av de foregående oppgavene. For bærekraftsansvarlige opplever at de er ønsket i mange ulike fagmiljøer og funksjoner, men de har ikke kapasitet til å rekke overalt. Så da blir det en del jobb med å lære opp bedriften til å ta inn over seg at bedriften som helhet har ansvar for at bedriften jobber bærekraftig. Det er ikke bare bærekraftsansvarlige som gjennomfører dette. Sitatet under er fra intervjuobjekt 5 som jobber i teknologibransjen.

Da [navn] begynte med dette bærekraftarbeidet for tre år siden i [konsern], så skjønnte hun at hun ikke kunne gjøre alt dette alene. Da lagde hun et sånt «changemaker-prosjekt» i [konsern], hvor man da inviterte 15 håpefulle fra hele [konsern]-systemet til å gå på bærekraftsutdanning på Cambridge, online-moduler hvor vi gikk gjennom det og hadde forskjellige prosjektoppgaver og sånt. Så gjorde vi da to bærekraftsprosjekter internt i [konsern] hver i løpet av denne perioden, som varte i over et år faktisk som vi var med i dette «changemaker-prosjektet». (...) Så da hadde hun først gitt meg kompetansen til å forstå problemene og mulighetsområdet.
(Intervjuobjekt 5)

Og det som dette intervjuobjektet snakker en del om, er at det mangler generell kompetanse på bærekraft. Så kulturendringen handler like mye om å omstille selskapet til finne ut hvordan hvert fagfelt kan jobbe mer bærekraftig. Et annet intervjuobjekt fortalte at hensikten med å invitere seg med på lagsmøter, er for å finne ut hvor mye bærekraft har blitt integrert i det konkrete prosjektet.

Og det å komme og invitere meg selv til lagsmøter. Og det er de møtene som er ute i prosjektene. For å bare diskutere og vite hvor det er de er i den reisen.
(Intervjuobjekt 8)

I noen virksomheter som kanskje er ny med dette med bærekraftsansvarlig, så handler rollen som bærekraftsansvarlig om å kommunisere internt og eksternt om at de jobber med bærekraft. Det handler da om å kommunisere gjennom websider og rapporter, at de er et selskap som er jobber med bærekraft og invitere seg til ulike fagområders interne møter og formidle hvordan de som egen enhet kan bidra med selskapets måloppnåelse. I tillegg så merker vi at de som jobber som bærekraftsansvarlig har gode ferdigheter med å kommunisere om bærekraft.

4.1.3 Samarbeider

I rollen som samarbeider har vi identifisert to arbeidsoppgaver som handler om det å bygge nettverk internt og eksternt. (Se tabell 7.)

Tabell 7: Rollen samarbeider med tilhørende arbeidsoppgaver

Arbeidsoppgaver samarbeider

Bidra til å oppfylle strategien med å etablere tverrfaglige forum

Opprette/delta i eksterne bærekraftsnettverk

Flere intervjuobjekter nevner at de har opprettet interne forum med ansatte fra ulike fagmiljøer. Dette er gjort for å spre bærekraft og for å finne de andre ansatte som er mest motivert og villig til å hjelpe til med endringsarbeidet i selskapet. Et sitat fra intervjuobjekt nr 8.

Når jeg startet i [organisasjonen] så opprettet jeg noe som er et bærekraftforum. Som består av representanter fra alle deler av virksomheten. Der sitter både konsern og fra de ulike forretningsområdene og stabsområdene. De er ambassadører i bærekraftarbeidet og bistår på sitt fagfelt. (Intervjuobjekt 8)

Og for mange som er ny i denne rollen så hjelper det å kunne møte andre i samme rollen i andre selskaper. Både for at de kanskje møter på de samme interne utfordringer i organisasjoner, men også for at de møter andre som hjelper de å holde seg oppdatert på fagfeltet. Derfor er det flere som er medlemmer i eksterne bærekraftnettverk. Disse

nettverkene hjelper blant annet med å tolke nytt EU-reglement og er en støtte for både selskapet og bærekraftsansvarlig. Intervjuobjekt nr. 10 nevnte dette:

Ja, jeg nevnte for deg i stedet at vi er medlemmer av SKIFT. SKIFT er et veldig viktig sånt nettverk for oss. Det koster 250 000 å være med i året. Det gir oss god kontakt med andre næringer. Og vi jobber målretta for et utslippsfritt samfunn. Vi er også medlemmer av Klimapartnere. Det er mer lokale ordninger, en ordning i hvert fylke. Og så har vi ratifisert avtalen med UN Global Compact. Jeg mener at vi er med i de forumene hvor bærekraft er viktig tema. Og så finnes det en haug med andre som sikkert er gode på mange vis. Men dette er de tre plattformene vi har valgt å være tilgjengelig på. (Intervjuobjekt 10)

Dette intervjuobjektet nevnte flere eksterne nettverk, og det er en vanlig praksis blant flere selskaper.

4.1.4 Tilrettelegger

Vi har i vår gjennomgang valgt å se på innholdet av hva som blir levert og har derfor konkretisert 3 arbeidsoppgaver. En som har rollen som en bærekraftsansvarlig i et selskap organiserer også møter, men vi har valgt å sette opp oppgaven, som kanskje var å organisere et møte som handlet om et bærekraftprosjekt. (Se tabell 8.)

Tabell 8: Rollen tilrettelegger med tilhørende arbeidsoppgaver

Arbeidsoppgaver tilrettelegger

Bærekraftprosjekter

Innovativ produktutvikling/ forretningsmuligheter

Kompetanseheving

I rollen som tilrettelegger har vi valgt å kategorisere oppgavene; det å arrangere eller delta i bærekraftprosjekter, det å delta eller bidra med produktutvikling eller å fasilitere andre fagområder til å se nye forretningsmuligheter eller drive med planlagt og konkret kompetanseheving av selskapets ansatte. Intervjuobjekt nr 1 oppsummerte viktigheten med å ha jobbet systematisk med å få bærekraft inn i ulike strukturer i selskapet og kulturendring, i hvorfor dette da bidras til i produktutvikling.

Og for disse kategorisjefene, produktutviklerne til å – når de skal utvikle nytt produkt eller skal lage noe – at de tenker på «hvordan kan jeg gjøre dette mest mulig bærekraftig?» Slik at ikke hver gang så må bærekraftsansvarlig inn å spørre; «Har du tenkt på bærekraft nå?» (Intervjuobjekt 1)

I noen tilfeller handler det om at kompetansen er hevet i selskapet og de ulike fagmiljøene, slik at bærekraft er blitt integrert, mens for andre så handler produkt- eller tjenesteutvikling om å komme med egne konkrete tiltak og være en pådriver i dette arbeidet. I bransjer med tjenesteyting, eksempelvis i konsulent eller regnskapsføringsbransjen, kan oppgaven handle om å finne et nytt tjenesteområde å tilby kunder som hjelper kunder med deres bærekraftsarbeid. Det handler ikke så mye om å gjøre store endringer internt.

4.1.5 Controller

Hittil så har rollen dreid seg mye om strategisk arbeid. Det å sette en strategi, lage årlige handlingsplaner og velge interne tiltak, følge opp disse tiltakene også gjentas prosessen neste år. Vi ser også gjennom våre undersøkelser at det er noen oppgaver som er mer operative. Som gjentas hyppigere, som innebærer innsamling av data, intern revidering og kontroll. Dette er oppgaver rundt bærekraftsrapporten, bærekraftsertifiseringer og generelle strukturelle administrative oppgaver. Det skal påpekes at det er ikke alltid at rollen som bærekraftsansvarlig har disse oppgavene. Noen ganger er den operative jobben fordelt til andre funksjoner, men ofte så sitter bærekraftsansvarlig med ansvar for disse oppgavene. (Se tabell 9.)

Tabell 9: Rollen controller med tilhørende arbeidsoppgaver

Arbeidsoppgaver controller
Bærekraftsrapporteringer
Bærekraftssertifiseringer
Strukturelle administrative oppgaver (planer, rutinebeskrivelser, risiko og aktsomhetsvurderinger)

Vi har valgt å kalle denne rollen controller og ansvaret ligger i å ha et mer operativt bærekraftfokus på økonomi og kvalitet i selskapet. I noen tilfeller handler dette med å få i gang en bærekraftsrapportering som en strategisk beslutning, som bærekraftsansvarlig får i

ansvar å etablere i et allerede eksisterende fagmiljø. Da ville vi satt denne oppgaven som en strategisk oppgave. Men oftest så får også rollen som bærekraftsansvarlig i oppgave om å årlige levere denne rapporteringen. Det er derfor vi da setter dette som en mer operativ oppgave, som kommer som et tillegg til de eksisterende rollene som allerede var kartlagt.

Intervjuobjekt nr. 4 oppsummerte dette slik:

Når jeg var på intervju, når vi begynte å snakke om hvilken type rolle jeg skulle ha, da visste jeg veldig tidlig at vi måtte jobbe med bærekraftsrapportering. Det var min hovedrolle. (Intervjuobjekt 4)

I tillegg blir også sertifiseringer nevnt av bærekraftsansvarlige. Bærekraftsansvarlige responderer ulikt fra bransje til bransje om hvor viktig dette tiltaket er for gjeldende bedrift. Bærekraftsansvarlige i tjenesteytende kunnskapsbedrifter som bare har et kontorlokale, opplever at det kanskje ikke er nødvendig å investere i et slikt sertifiseringstiltak.

Intervjuobjekt nummer 2 oppsummerer det slik:

Vi har en diskusjon pågående om vi skal være Miljøfyrtårn-sertifisere oss for eksempel. Også har jeg som prinsipp at jeg aldri skal, eller ønsker iallfall aldri å nedsnakke noen, men jeg er kanskje ikke superinteressert å bruke tid og penger på det arbeidet, for jeg vet ikke om jeg ser «impakten» i en bedrift som oss vel og merke. I en produksjonsbedrift en helt annen samtale, men hos oss litt usikker på om jeg ser verdien.

(Intervjuobjekt 2)

Derimot kan de bli møtt av en toppledelse som tenker at dette er et svært viktig tiltak, for å kunne bevise ovenfor kunder eller leverandører at deres selskap jobber bærekraftig. Som intervjuobjektet nevnte, det diskuteres i selskapet. Selskaper med produktutvikling og høyere grad av klimagassutslipp, har ofte allerede investert i slike tiltak, så her er det bare årlige revideringer på sertifiseringer som følges opp.

4.1.6 Oftest nevnte arbeidsoppgaver

Til nå har vi gitt en fullstendig oversikt over alle roller og arbeidsoppgaver. Alle disse arbeidsoppgavene er nevnt av flere intervjuobjekter. Likevel er det viktig å få frem de mest siterte arbeidsoppgavene som bærekraftsansvarlige nevner, da vi videre vil sammenlikne dette resultatet fra bærekraftsansvarliges forventninger mot bedrifter forventninger.

De arbeidsoppgavene som nevnes oftest i intervjuene er:

1. Bærekraftsrapporteringer (i rollen som controller).
2. Strukturelle administrative oppgaver (planer, rutinebeskrivelser, risiko og aktsomhetsvurderinger) (i rollen som controller).
3. Holde seg faglig oppdatert (i rollen som strateg).

Vedlegg 4 viser fullstendig oversikt over arbeidsoppgaver sortert etter hyppighet.

4.1.7 Bærekraftsansvarliges oppfatning av rollen

I dette punktet legger vi til det som bærekraftsansvarlige tenker er viktige egenskaper eller ferdigheter som de er karakteristiske for å kunne ha rollen som bærekraftsansvarlig. Det som de aller fleste nevner er at for å i hele tatt kunne være i denne jobben, så må man både ha et verdigrunnlag som handler om bærekraft, men også drivkraft til å gjøre en endring.

Det som er viktig for meg tror jeg at handler om at det kommer innenfra. Du har en «passion» for jobben og forhåpentligvis kan du være med å inspirere andre, fordi man brenner så for det selv. Jeg håper det har mye å si. For hvis du bare kommer inn i en jobb, også bare «bærekraft er det så farlig da».. men jeg tror du må ha en «passion» og ambisjoner på en måte da, føler jeg også er viktig da. Og å være en som kan brette opp armene og være med å drive området. Det er det jeg ser på som kan være gode egenskaper. Det er ikke nødvendigvis at du trenger å være ekstrovert eller være veldig utadvendt, men at det er troverdig der du sier.

(Intervjuobjekt 1.)

Selv om du også har dette verdigrunnlaget, så må bærekraftsansvarlig oppleve at de gjør en endring. Det gir dem stor motivasjon å oppleve at ansatte endrer måten de selv tenker rundt egne arbeidsmetoder og produktvalg.

Det andre som trekkes frem som karakteristisk i rollen som bærekraftsansvarlig er det å oppsøke og lytte til andre. Rett og slett være åpen og diskutere bærekraft på tvers av selskapet, med konkurrenter i bransjen og på tvers av bransjer. Intervjuobjekt 2 sammenliknet dette mot eksempelvis regnskapsførere.

Det ene er åpenheten. En litt sånn idealistisk gjeng, med ønske om å bidra, og mer åpenhet for nettopp å diskutere. Sette av tid til hverandre, høre og samarbeide på tvers av bransjer og bedriften og selv om en ikke har noe bedriftsgrunn til å gjøre det. Som er litt unikt. Det er ikke så ofte vi møter [konkurrent] for å snakke om hvordan vi best mulig kan hjelpe med regnskap. Det er sjeldent. Men det hadde ikke vært unaturlig for meg å gjøre på bærekraftsfronten.

(Intervjuobjekt 2)

Mange bærekraftsansvarlige sier at de jobber tverrfaglig og er i kontakt med hele selskapet for å spre informasjon, heve kompetanse og endre tankesett. Det å være god på mellommenneskelige relasjoner og kunne kommunisere effektivt med alle fagområder, ses på som en fordel i utøvelsen av rollen. Jobben handler også i stor grad om å kartlegge interne områder som reduserer klimagassavtrykk, og derfor det å håndtere komplekse dilemmaer.

Flere bærekraftsansvarlige har blitt ansatt for at de er gode til å kommunisere, diskutere og forhandle. Dette for å tørre å stå i interne kamper. Derimot så opplevde de nå mindre motstand i bedriften enn tidligere, eller det som de ble forespeilet på intervju.

Det var faktisk noe jeg ble møtt med på intervjuet. Det var jo litt hvordan jeg så for meg at jeg kunne greie å ta de kampene, som min leder opplevde når hun startet jobben med bærekraft her og hvordan jeg eventuelt kunne stå i de kampene som det kom til å bli for å få med ansatte på denne jobben. Også har jeg ikke møtt denne motstanden underveis. Eller man gjør det blant enkelte medarbeidere selvfølgelig, men sånn vil det alltid være, men de viktige nøkkelpersonene og konsernledelsen er med på at denne jobben her er kjempeviktig og ikke minst styret vårt har fått opp øynene for at dette her er en viktig jobb. Så de er liksom med, og også pådrivere for at vi skal komme oss videre.

(Intervjuobjekt 3.)

Det var derimot noen bærekraftsansvarlige som mener at de skal ha fullstendig kontroll på alt som skjer på bærekraftsområdet. Dette gjelder å ha kontroll på alt fra strategi, til rapportering og produkt- og forretningsutvikling. Noen som ble forklart som avgjørende for å vise vei til resten av organisasjonen.

Da må du få vide tøylar til både å peke ut retningen, til å følge opp, til å finne tiltakene, til å jobbe med teknologiutvikling. Du må ha den «gutsen» til å ta alt, men det som da er viktig er at du sitter i en posisjon høyest mulig i organisasjonen, ikke nede.

(Intervjuobjekt 9)

Også finner vi flere andre bærekraftsansvarlige som kanskje ser på rollen som en leder og veileder for å bidra med at organisasjonen hever kompetansen innen bærekraft generelt og innen de ulike fagområder. For disse bærekraftsansvarlige så er det kanskje ikke ønskelig med alle arbeidsoppgaver som vi har kartla tidligere. En gjentakende arbeidsoppgave som ble nevnt er bærekraftsrapportering. Det er den arbeidsoppgaven som er nevnt flest ganger av bærekraftsansvarlige og som flest utviser en misnøye ved å måtte levere på. Flere begrunner

at det egentlig er en videreutvikling av økonomirapportering, slik at arbeidsoppgaven burde vært plassert i et annet fagområde.

Litt som jeg startet med dette med rapportering, det må på en måte lande litt hvor ting passer best. Også må jo jeg se på min kompetanse og ikke minst mine begrensninger på kompetanse også da, hva som faktisk kan ligge hos meg, og det er jo en sånn intern diskusjon jeg har nå i forhold til den tallmessige rapporteringen som kommer på bærekraft ... Der har jeg vært veldig tydelig på at den kan ikke ligge hos meg. Klimaregnskapet er på en måte greit, men utover det, så, jeg kommer aldri til å greie og tilegne meg den kompetansen. Det er en grunn til at jeg aldri har jobbet med tall, selv om jeg har jobbet i [bransjen] i mange, mange år.
(Intervjuobjekt 3)

Dette intervjuobjektet er relativt ny i rollen som bærekraftsansvarlig. Hen er plassert i kommunikasjonsavdelingen og vi antar at det å ha gode ferdigheter innen kommunikasjon var en foretrukken kompetanse.

4.2 Forventninger i stillingsannonser sammenliknet med intervjuer

Her behandler vi forskningsspørsmål nummer to: Hvilke forventninger har bedrifter til rollen som en bærekraftsansvarlig? Hvilke likheter og forskjeller fins sammenliknet med bærekraftsansvarliges forventninger? Nå starter vi med å presentere de arbeidsoppgavene som bedriftene nevner hyppigst i stillingsannonser. For fullstendig oversikt se vedlegg 5, som viser alle arbeidsoppgaver (med rolle) sortert på hyppighet.

De arbeidsoppgavene som bedrifter rapporterer hyppigst:

1. Forankre/implementere bærekraft i forretningsprosesser (i rollen som strateg).
2. Strukturelle administrative oppgaver (planer, rutinebeskrivelser, risiko og aktsomhetsvurderinger) (i rollen som controller).
3. Innkjøp og salg (i rollen som endringsagent).

Arbeidsoppgaven med å forankre/implementere bærekraft i forretningsprosesser presenteres gjennom at bærekraftsansvarlig enten er ansvarlig, leder og/eller koordinerer prosessen med å få mer bærekraft inn i bedriften. I noen tilfeller handler det også om å tolke konsernets bærekraftstrategi og tilpasse dette til lokale forhold. I arbeidsoppgaven med strukturelle administrative oppgaver handler det om å ha eierskap til planer, forbedre og revidere rutiner og systemer. I de fleste tilfeller presenteres dette på en slik generell måte, mens i noen tilfeller spesifiseres dette til å inneholde noe som er bransjespesifikt. Den tredje arbeidsoppgaven er

arbeidsoppgaven som handler om å bidra direkte i verdikjeden i forbindelse med innkjøp og salg. Da forventer bedrifter at bærekraftsansvarlige enten har ansvar over leverandørkjeden og at bedriften følger til enhver tid gjeldende lover som handler om sosial bærekraft. På salgssiden forventer bedrifter at bærekraftsansvarlige deltar i anbudsprosesser for å dokumentere at selskapet jobber bærekraftig, eller at de deltar i direkte salgsmøter for å påvirke kunden til å velge mer bærekraftige prosjekter.

Disse funnene her er basert på koding av kvalifikasjoner og personlighetstrekk. Det som kommer frem i stillingsannonse er at bedrifter søker etter en ansatt som i tillegg til å ha erfaring med bærekraft også er en person som har erfaring i bransjen. Videre så vektlegger bedrifter en bærekraftsansvarlig som har egenskaper som er analytisk, løsningsorientert, har samarbeidsevner og har et personlig engasjement for bærekraft. Ved å legge til elementet om bedriften søker sin første bærekraftsansvarlig eller har hatt denne stillingen besatt tidligere, så ser vi noen forskjeller. Både løsningsorientert og å ha et personlig engasjement er likt for begge gruppene. Derimot så ønsker bedrifter som ansetter en bærekraftsansvarlig for første gang en person som har gode kommunikasjonsegenskaper og vektlegger dette høyt. De bedriftene med erfaring med bærekraftsansvarlige vektlegger mest en analytisk person. Når vi kodet disse personlighetstrekkene, så ble analytisk satt sammen av beskrivende ord som strukturert, systematisk, strategisk og grundig.

Noen stillingsannonser bruker benevnelser som markedsbasert tilnærming og liknende for å få frem at det forventes at stillingen fylles av en person som forstår at det er kommersielle hensyn og avveininger mellom økonomi og bærekraftige tiltak.

Videre vil vi nå sammenlikne forventninger fra bedrifter mot forventninger fra bærekraftsansvarlige. Vi har så langt presentert de dataene på arbeidsoppgaver som fremkom hyppigst i datainnsamlingen. Ved sammenlikningen så kan man velge om det er prosentvis differanse eller om det er rangeringen i listen man skal sammenlikne, eller mer det overordnede inntrykket vi sitter igjen med. Vi har stort sett valgt prosentvis differanse, foruten en arbeidsoppgave som er sammenliknet gjennom rangering.

4.2.1 Arbeidsoppgavene som skiller mellom intervjuer og stillingsannonser

Den arbeidsoppgaven som skiller mest mellom intervjuer og stillingsannonser er arbeidsoppgaven med å holde seg faglig oppdatert. For fullstendig oversikt se vedlegg 6. Av 32 stillingsannonser så var det kun 3 stillingsannonser som nevnte dette, så dermed havner

den nederst på hyppighet fra stillingsannonser. Det beste sitatet fra stillingsannonserne forklarer arbeidsoppgaven slik: «Holde deg oppdatert på trender, utvikling og bærekraft i våre markeder.» Til gjengjeld så er det blant de arbeidsoppgavene som nevnes oftest i intervjuer. Intervjuobjekt 9 informerer at mye tid går til å holde seg faglig oppdatert og at det var en daglig oppgave.

En ting som er daglig, er min egen oppdatering. Jeg holder meg oppdatert på hva som skjer rundt omkring, og hva som er tilgjengelig av teknologi. Mye av tiden går med til det. (Intervjuobjekt 9)

Det som vektlegges som tidkrevende er at det er stadig endringer i regelverk. EU taksonomien oppdateres ofte med nytt innhold på spørsmål og svar. For noen selskaper så går det tid på å både lese, forstå innholdet og dermed tolke og vurdere om det passer for eget selskap. I tillegg så handler denne oppdateringen om å finne ut hva som er av ny teknologi, slik at bedriften kan finne og investere i nye kapitalvarer eller nye forretningsområder som bidrar til lavere karbonutslipp. Sitatet fra stillingsannonseren viser til en begrensning i selskapets markeder, mens sitatet fra bærekraftsansvarlig viser til en bredere oppdatering.

En annen arbeidsoppgave som skiller mye, er det å formidle måloppnåelse internt. Ofte blir bærekraftsansvarlig ansvarliggjort på KPIer som vedkommende selv ikke kan levere alene, men som store deler av organisasjonen må være med på å levere. Så da handler det om å jobbe både åpent med å formidle hva som er selskapets måloppnåelse, men også jobbe litt i det «skjulte» med lobbyvirksomhet innad i selskapet for å få med seg andre fagmiljøer. Intervjuobjekt 3 sa det rett ut at hen ikke måles på noe, men det forventes at hen bidrar til at strategien overholdes.

Jeg måles jo ikke på noe. Vi har jo satt i strategien at vi i løpet av 2022 for eksempel skal utføre sånn og sånn og sånn. Det er på en måte de kravene som er satt til meg. Samt at jeg skal sørge for at vi gjennomfører det. Om det er jeg som gjennomfører det eller de som [organisasjon] som gjennomfører det – der vil jeg være pådriver i den prosessen. (Intervjuobjekt 3)

Flere intervjuobjekter nevner dette med å være en pådriver og det å jobbe tverrfaglig, og da også fordelen med å kunne kommunisere godt. I tillegg så kommer dette med å direkte levere tekst til rapporter og formidle hvilket mål eller tiltak som ble levert eller gjennomført i perioden, som er en oppgave som ofte ligger hos bærekraftsansvarlig. Og det er gjerne denne rapporteringen som nevnes i stillingsannonser, men lite om det arbeidet som ligger bak.

Arbeidsoppgaven med å opprette/delta i eksterne bærekraftsnettverk er et spørsmål vi stilte helt konkret til alle intervjuobjektene. Dette kan være med å påvirke forekomsten fra intervjuene, men det er kun litt over halvparten som kunne bekrefte at de tilhører et eksternt nettverk. Ifølge noen av intervjuobjektene var de en del av bærekraftsnettverk utenfor organisasjonen, og de fant dette nyttig. Disse organisasjonene var villige til å investere betydelige summer, opptil flere hundre tusen, i disse nettverkene. Imidlertid var noen av de andre intervjuobjektene mer bekymret for eksterne bærekraftsnettverk og mente at slike nettverk kunne ha mer søkelys på økonomisk profitt enn på å virkelig hjelpe bedrifter med å iverksette bærekraftige tiltak. I de stillingsannonserne som nevner dette spesifikt, så handler det i stor grad om å fremheve at man jobber ikke alene som bærekraftsansvarlig, men at man har tilgang på ressurser og kompetanse utenfor selskapet.

Kulturrendring er en arbeidsoppgave som bærekraftsansvarlige nevner ofte. De som er ny i rollen som bærekraftsansvarlig opplever raskt at alt som har med bærekraft å gjøre, havner inn under deres fagfelt og eierskap. Men de skjønner også raskt at bærekraft er i alt vi gjør, slik at det er ikke bare et fagfelt som heter bærekraft, som løser alle arbeidsoppgaver som har med bærekraft. Slik at bærekraftsansvarlig jobber mye med å få med seg organisasjonen til å endre tankesett og til å ville ta inn over seg omstrukturering av ulike fagmiljøers egne arbeidsoppgaver. Bærekraftsansvarlige beskriver ofte at det er forventet at de skal kunne alt, eller være en «potet» innenfor bærekraft. Vi ser også stillingsannonser som beskriver et aktivt ønske om at bærekraftsansvarlig bidrar bredt: «Som miljø- og bærekraftsansvarlig vil du også involvere deg i samtlige deler av vår verdikjede. Alt i fra hvilke lyspærer vi benytter på kontoret, til hvilke leverandører, råvarer og materialer som fremover skal møte våre strenge miljøkrav.»

4.2.2 Arbeidsoppgavene som er like mellom intervju og stillingsannonser

En arbeidsoppgave som både bærekraftsansvarlige og bedriften vektlegger høyt, er arbeidsoppgaven strukturelle administrative oppgaver. Denne arbeidsoppgaven har vi presentert tidligere, da den er blant de mest nevnte arbeidsoppgavene for både bedrift og bærekraftsansvarlig. Det betyr at i dette tilfellet så innfris forventningene fra både selskap og ansatt. Antageligvis er dette en viktig arbeidsoppgave nå, fordi den viser til stadige eksterne endringer som påvirker selskapene, slik at de må gjøre interne endringer. Tidligere og kommende lovendringer, fører til strukturelle endringer i selskapet.

Bærekraftsrapportering er en arbeidsoppgave som både er lik og forskjellig alt etter hvordan man ser på det. I hyppighet er den forskjellig, mens i rangering så blir denne arbeidsoppgaven vektlagt høyt både hos bedrifter og bærekraftsansvarlige. Bærekraftsrapporteringer er den oppgaven som nevnes oftest i intervjuene, og nesten halvparten av alle stillingsannonser nevner denne arbeidsoppgaven. Så selv om mange stillingsannonser fremhever denne arbeidsoppgaven, så viser intervjuene et enda mer søkelys på denne arbeidsoppgaven. Det er gjennom regulatoriske endringer fra myndigheter og krav fra kunder som påfører organisasjonen nye leveranser, som tvinger frem at virksomheter prioriterer å levere informasjon om selskapets påvirkning og hvordan de prioriterer bærekraft i organisasjonen.

4.3 Bærekraftsansvarliges utfordringer

Her presenteres funn som svarer på forskningsspørsmål 3: Hvilke utfordringer møter bærekraftsansvarlige i utøvelsen av rollen? Vi har valgt å fokusere på tre områder. Det er en utfordring som bærekraftsansvarlige opplever selv rundt hierarkisk plassering i organisasjonen. Den neste utfordringen handler om hvilke forventninger bærekraftsansvarlig møter fra bedriften og de selv har om deres rolle. Til slutt har vi valgt å se på utfordringer som omhandler struktur og modenhet i bedriften

4.3.1 Bærekraftsansvarliges egne forventninger til rollens hierarkiske plassering

En utfordring ligger i hierarkisk plasseringen av rollen som bærekraftsansvarlig i bedriften. Bærekraft har ofte blitt en del av selskapets strategi, men rollen som bærekraftsansvarlig blir ikke automatisk satt i toppledelsen. Rollen er ofte ny i mange bransjer, så det kan kanskje være vanskelig å plassere rollen. Vi ser at de fleste intervjuobjektene som har hatt stillingen i mindre enn 3 år. Av disse sitter kun en i toppledelsen. Til gjengjeld så viser det seg at bærekraftsansvarlige som har hatt stillingen i mer enn tre år, så sitter $\frac{3}{4}$ i toppledelsen. Når vi spør bærekraftsansvarlige om hierarkisk plassering i selskapet og deres mening om plasseringen, så formidler bærekraftsansvarlige som ikke sitter i toppledelsen en grad av usikkerhet og ønske om høyere plassering. En bærekraftsansvarlig forklarer usikkerheten slik når vi spør om den formelle posisjonen av et intervjuobjekt:

Per definisjon så er jeg en del av ledelsen og jeg får delta på ledersamlingene og kall det alt det der. Men, så har jeg og en ikke-leder stillingstittel og har en del knyttet til der. Så det er en dels om er uklart og det er en dels om vi må gå opp i løpet av våren egentlig. Også er jo en svakhet at det er kanskje vanskelig å finne ut hvem det er som er ansvarlig, hva slags beslutningsmyndighet er det egentlig jeg har, eller [lederen]

som er ansvarlig for meg har, litt sånn budsjett og sånn, i og med ting ikke er satt opp så formelt.

(Intervjuobjekt 2)

Andre nevner at de til tider skulle ønske de hadde vært plassert i toppledelsen, for enda bedre å kunne koordinert arbeidet med bærekraft til alle ledd på organisasjonen. På den måten kunne flere kommunikasjonsledd vært kuttet, og det hadde vært lettere å kunne få gjennomslag på prosjekter som fremmer bærekraft internt. Dette blir forklart som følgende:

Jeg skulle jo gjerne vært administrerende direktør med bærekraftsansvar. For da kunne jeg fått gjennomslag for alle mine tanker og ideer. Men det er det jo ikke. Det er jo hele tiden å jobbe med lobbyvirksomhet for å få de andre fagområdene og ledere til å akseptere at bærekraft er en del av den daglige businessen.

(Intervjuobjekt 6)

Selv bærekraftsansvarlige som sitter i toppledelsen sier at de syns det er veldig positivt å kunne være i denne posisjonen og de mener at det er her denne stillingen hører hjemme. De sier at plasseringen viser graden av ambisjonsnivå som selskapet har for implementering av bærekraft. Dermed bidrar det til høyere grad av suksess for å få strategien implementert. De fleste ønsker å være plassert i toppledelsen, men flere trekker også frem kompleksiteten i rollen, siden du også må kommunisere og samarbeide med ansatte på alle nivåer i selskapet. Slik som intervjuobjekt 8 forklarte:

Ulempen er jo at man ikke sitter i konsernledelsen, kanskje, og er med i diskusjonene der. Fordelen er vel at jeg er mer operativ og ute i organisasjonen og kan være tettere på. Men det er vel en sånn rolle og en posisjon hvor du er litt spriket. Det er kort vei til beslutninger, men det skal jo gjennom konsernledelsen. Så skulle jeg jo gjerne vært enda tettere på organisasjonen. Så en sånn bærekraftsansvarlig rolle er litt vanskelig, fordi du skulle gjerne vært flere steder til flere tider samtidig.

(Intervjuobjekt 8)

Denne uttalelsen indikerer at det kan være gunstig i visse situasjoner å unngå topplederposisjoner for å opprettholde tilgjengelighet i alle bedriftens ledd. Imidlertid påpekes det at avgjørelser tar lengre tid når beslutningstakerne befinner seg lenger ned i organisasjonen, noe som gjør det utfordrende å fastslå den ideelle plasseringen for disse rollene.

4.3.2 Bærekraftsansvarliges egne opplevelser av bedriftens forventninger

Flere bærekraftsansvarlige sier at det er forventet av andre ansatte at de skal kunne alt om bærekraft. Disse beskrivelsene forsterkes av bærekraftsansvarlige med enten latter eller tydelig kroppsspråk, fordi det er en forventning som de opplever at det er umulig å skulle levere på. Det fortelles av flere bærekraftsansvarlige at det er store forventninger til leveranser i rollen. De bare ramser opp flere ulike stillingstyper og fagområder som det ønskes at de har spesifikk fagkunnskap om.

Bærekraftsrollen skal være så mye. Den skal være kommunikator. Du skal gjerne være økonom. Du skal gjerne være finansdirektør. Du skal være fasilitator og prosjektleder. Du skal være rådgiver. Du skal være dirigent. Det er så mange roller som du skal være. Fordi det går på så mye. Du skal kunne innkjøp. Jeg jobbet jo med innkjøp, og de spurte meg om råd. Og jeg bare, jeg kan ikke dette her. Og det er sånn, hva skal vi legge av miljøkriterier i anbud? (...) Det er en stor forventning om at de skal kunne så mye om de ulike fagene. Og så skal man kunne litt om mangfold. Og så skal man kunne litt om klima og natur og sirkulærøkonomi. Man skal være eksperten og man skal kunne skrive anbud. Det er så mye forventninger.
(Intervjuobjekt 8.)

Uttalelsen antyder at bedrifter har høye forventninger til bærekraftsansvarlige, og krever ofte en bred fagkompetanse innenfor ulike områder. Imidlertid uttrykker enkelte bærekraftsansvarlige at de også møter forventninger om konkrete tiltak på fagområder som ligger utenfor deres ekspertiseområde. Dette kan sees i følgende uttalelse:

I og med at strømprisene var så høye i vinter (...) Sånn at når organisasjonen peker på meg og sier at «[Intervjuobjekt], nå er strømprisene så høye, nå må vi redusere det. Nå må du bidra til å fortelle butikksjefer hvordan de kan spare på strømmen». Sånne typer forventninger kan det være.
(Intervjuobjekt 6)

Utfordringen ligger i at det forventes at bærekraftsansvarlige har løsningen, selv på spesifikk fagkunnskap som i dette tilfellet handler om kompetanse på kjøøl og frysedisker. Dette er bare et eksempel på hvordan bærekraftsansvarlig må håndtere en forventning som tilhører et helt annet fagområde, selv om det handler om bærekraftige tiltak som strømsparing. Dette kan også komme frem i grenser mellom fagområder som før var tydeligere. Nå skaper dette tvil i bedrifter og må diskuteres og kartlegges hvem det er som har den formelle kunnskapen og eierskapet til arbeidsoppgaven.

Nei, det kan være for eksempel hvis jeg har vært i et møte med HR da om et eller annet tema ... og alle har det jo travelt, så kan det bli litt sånn, «jo, jo, men den loven [intervjuobjekt], sett deg inn i den.» Hva skal til hvis vi sånn og sånn, så kan det lett litt havne hos meg, som egentlig burde vært hos HR. Det var bare et eksempel da. Men det er litt lett å dytte på meg, og noen ganger kan jeg føle at jeg får litt sekretæroppgaver bare fordi at man egentlig på det aller mest kan settes det ned på bærekraft. Alt sånn sekkepost som man ikke helt nødvendigvis kan ta seg tiden til, det havner på en måte hos meg.

(Intervjuobjekt 3)

Det dette intervjuobjektet også får frem er det at det ligger en forventning til at rollen som bærekraftsansvarlig er den som i organisasjonen skal ta på seg alt nytt. At andre forventer at denne rollen setter seg inn i nytt materiale innen bærekraft og det som kanskje er litt udefinert, men som angår selskapet. Selv om dette materialet tilhører et annet fagområde. Flere bærekraftsansvarlige merker også at den store variasjonen av arbeidsoppgaver gjør at arbeidsbelastningen blir veldig høy. Eksempelvis fikk vi følgende sitat:

Nåsituasjonen er at jeg har ganske vidt spenn i arbeidsoppgavene mine. Så det går alt fra operativ oppfølging ut i noen prosjekt og helt ned på det å få renovatør til å komme på containeren når de skal, og til strategisk jobb opp mot konsern. Så ulempen er at det blir ekstremt høy arbeidsbelastning. Og med så mange forskjellige arbeidsoppgaver så begrenser det seg hvor godt du kan jobbe med alt det.

(Intervjuobjekt 13.)

Her formulerer intervjuobjekt 13 at hen blir begrenset. Det oppleves utfordrende å skulle begrense engasjementet. Det ser vi også fra de bærekraftsansvarlige som jobber som bærekraftsansvarlig som en delt stilling. De forteller at de klarer ikke å gjennomføre arbeidsoppgavene innenfor gitt arbeidstid.

Hundre prosent bærekraft og femti prosent finans. Det blir vel egentlig sånn timemessig – sånn det blir. Jeg jobber ikke bare med bærekraft, men jeg jobber en fulltidsstilling med bærekraft.

(Intervjuobjekt 2.)

Et annet intervjuobjekt hadde sagt opp sin stilling på intervjutidspunktet. Vedkommende hadde hatt stillingen i snart tre år, og nå var de uenig i utviklingen av stillingens innhold. Dette kan være med å vise en utvikling av rollen og arbeidsoppgaver. Dette skapte da en viss

konflikt når det gjelder hvilke roller som bedriften skulle prioritere som den bærekraftsansvarlige skulle fokusere på. Dette vises i følgende sitater:

Kanskje en liten konflikt i hva jeg ser som viktig hos en bærekraftsansvarlig (...) Det er en liten konflikt med at man skal svare på rapporteringen og sette mål, og la disse målene bare gjennomstille organisasjonen (...) at man kanskje undervurderer den viktigheten av endringsledelse i samme prosesser (...) Hvilken vei skal en bedrift gå? Skal den bare gå på rapporteringsregime, eller skal man også jobbe med å få med folkene på en enda bedre måte? (...) Det viktigste en bærekraftsansvarlig kan gjøre er å lede og veilede (...) Så da, selv om jeg mener at man egentlig burde ta tak i begge deler, så kunne jeg kanskje lagt den rapporteringsdelen over til andre funksjoner i systemet.

(Intervjuobjekt 8)

Det kommer tydelig frem at her så fikk bærekraftsansvarlige mer rapporteringsoppgaver som gjorde at hen ikke kunne fokusere på rollen til å lede og veilede som bærekraftsleder mente var det viktigste. Videre mener intervjuobjektet at bedriftene må kunne vurdere hva som er viktigst for bærekraftsansvarlige og kanskje vurdere å flytte rapporteringsarbeidet til en annen fagområde.

Da andre intervjuobjekter snakker om at bærekraftsansvarlige ikke vil eksistere i fremtiden, fordi alle automatisk tenker bærekraftig.

Jeg pleier ofte å sammenligne, fordi vi er en «tech-bedrift,» så for 20 år siden sa vi «mobile first». Nå sier jeg at vi må gjøre «sustainability first». For før hadde man digitaliseringssjefer, (...). Men det var jo en greie, at vi var «head of digitalisation.» Og det er litt sånn jeg tenker nå, når jeg er «head of sustainability». Om noen år er det ingen som sier «sustainability» lenger, da er det bare sånn «obvious» at alle gjør det.

(Intervjuobjekt 5)

Mens på den andre siden så sitter det bærekraftsansvarlige med ansvar for 20 arbeidstakere som jobber med bærekraft og kvalitet. Deres bedrift håndterer så mange produkter at en del av den strategiske jobben er å kartlegge hvilket tiltak eller risikoområde som skal prioriteres årlig. De har så mange produkter å velge mellom og dette blir derfor en mer langsiktig plan og de ser ikke med det første at rollen som bærekraftsansvarlig blir borte.

4.3.3 Manglende forforståelse og modenhet i organisasjonen

Når det gjelder bedrifter som nylig har implementert stillingen som bærekraftansvarlig, har det blitt rapportert fra flere bærekraftsansvarlige at det mangler modenhet og struktur i bedriften. Det er kompetansemangel innad i organisasjonen og lite forståelse for hva som må til for en bærekraftig omvelting. Slik som det ble nevnt her:

Veldig mange steder er det lav kompetanse og modenhet rundt forståelse, hos veldig mange nivåer og forskjellige områder. Både i organisasjonen, hos «stakeholders» og lederne.

(Intervjuobjekt 5)

Ovenfor forklares mangelen på modenhet i organisasjonen har gjort det vanskelig for bærekraftsansvarlige å utføre sine arbeidsoppgaver, spesielt i tidlige stadier etter ansettelse slik som intervjuobjekt 5 sier. Dette har ført til utfordringer for den bærekraftsansvarlige siden ledelsen ikke vet hva de skal og gjøre, og da blir det lagt ekstra med arbeidsmengde når de må lære oppover i hierarkiet. Dette forklares videre i det samme intervjuet:

De som beslutter skjønner jo ikke at de bør gjøre noe. Ja, så det har vært min tanke at man må i hvert fall prøve å utdanne oppover

(Intervjuobjekt 5.)

Videre kan mangelen på forståelse for bærekraft i øverste lederposisjoner gjøre det vanskelig å implementere bærekraftige endringer på en effektiv måte. Flere intervjuobjekter har pekt på at mangelen på modenhet i flere områder i organisasjonen. Dette kan vi se i følgende sitat:

Ja, altså per i dag, og dette er jo en ny stilling, så den må sikkert også modnes litt. Men per i dag har jeg jo blant annet ikke noe eget budsjett.

(Intervjuobjekt 6)

Her snakker det om at det ikke er modenhet når det gjelder strukturen på stillingen, ved at det ikke er eget budsjett for denne stillingen. Videre fikk vi beskrevet at bedriften modnes med tiden og at det er da det blir enklere å kunne plassere bærekraftsansvarlig på riktig sted på organisasjonen.

Men etter hvert så blir kanskje organisasjonen mer moden og skjønner at hvis vi skal kommunisere på bærekraft, så må vi faktisk ha gjort noe.

(Intervjuobjekt 1)

Dette sitatet ble innhentet etter spørsmål om hvorfor mange selskaper setter bærekraftsansvarlig i en kommunikasjonsavdeling.

4.4 Oppsummering av resultater

I dette kapitlet presenterer vi resultatene fra vår datainnsamlingsprosess. Hvert forskningsspørsmål har fått hvert sitt avsnitt. I den første delen har vi presentert alle roller med tilhørende arbeidsoppgaver som vi har kodet. Vi fant ut at bærekraftsrapporteringer, strukturelle administrative oppgaver og det å holde seg faglig oppdatert er de arbeidsoppgavene som ble rangert høyest over de mest siterte arbeidsoppgavene blant bærekraftsansvarlige. Bærekraftsansvarlige tenker at de må ha egenskaper som viser at de brenner for bærekraft. De oppfatter at mye av rollen handler om å motivere andre ansatte til å ta mer bærekraftige valg, og de kommuniserer med hele organisasjonen og de oppmuntrer til diskusjoner på tvers av bedrifter.

I den andre delen av kapitlet har vi kommet inn på forskningsspørsmål 2, for å se hva det er som arbeidsgiver har forventning av en bærekraftsansvarlig og sammenlikne dette med forventningene til arbeidstaker. Vi har derfor først sett på hva slags forventninger bedrifter har til bærekraftsansvarlige, ut ifra stillingsannonseene. For så derpå sammenlikne med arbeidstakerens forventninger. Vi ser her at det er en betydelig variasjon i de ulike arbeidsoppgavene som faller innenfor rollen som bærekraftsansvarlig, og at det ikke alltid er konsensus mellom bedriften og de ansatte om hva som er de primære arbeidsoppgavene. Dette kan sees i sammenligningen mellom stillingsannonser og intervjuer som ble analysert og resultatene som er vist i 4.2. Her hentet vi fram de rollene som ble gjengitt mest i stillingsannonseene versus intervjuene. Deretter gikk vi inn på de ulike arbeidsoppgavene som hadde størst avvik mellom intervju og stillingsannonse. De arbeidsoppgavene som hadde størst forskjell var da som følger: Holde seg faglig oppdatert, kulturendring, formidle måloppnåelse internt og opprette/delta i eksterne bærekraftsnettverk,

Den siste delen av resultatkapitlet omhandler utfordringene som bærekraftsansvarlige står overfor i henhold til forskningsspørsmål 3. Vi identifiserte tre hovedutfordringer som ble uttrykt av intervjuobjektene, nemlig den hierarkiske plasseringen av rollen, forventningene som bedriftene hadde til bærekraftsansvarlige, og den manglende modenheten hos de ulike organisasjoner. Intervjuobjektene uttrykte et ønske om en mer sentral plassering i toppledelsen, men rapporterte også om utfordringer med å håndtere omfattende forventninger og krav som overskred deres arbeidsområde. Det var mange meninger blant bærekraftsansvarlige angående deres egne arbeidsoppgaver, hvor de ofte føler urimelige forventninger blir stilt til dem. Dette illustrerer ulike oppfatninger omkring hva som burde

inkluderes i arbeidsoppgavene og hvilke forventninger som bør legges til grunn for disse. En annen utfordring som ble trukket frem av bærekraftsansvarlige er mangelen på modenhet i organisasjonen. Dette er en utfordring som omfatter alt fra plassering av bærekraftsansvarlige i hierarkiet til strukturen i stillingen, som for eksempel eget budsjett for bærekraftsansvarlige.

5. Diskusjon

I dette kapitlet diskuterer vi funnene fra undersøkelsene og relatert til tidligere forskning, for å kunne besvare vår problemstilling «Hvordan utøves rollen som bærekraftsansvarlig i større norske selskaper?». Vi starter med å oppsummere og diskutere resultatene basert på hvert forskningsspørsmål og sammenlikner dette mot tidligere litteratur og begge datainnsamlingsmetodene vi har brukt i oppgaven.

5.1 Bærekraftsansvarliges roller og arbeidsoppgaver ifølge bærekraftsansvarlige

Våre funn viser at bærekraftsansvarlige har fem roller og 20 arbeidsoppgaver. Disse rollene er strateg, endringsagent, samarbeider, tilrettelegger og controller. I rollen som strateg har vi kartlagt fire arbeidsoppgaver. Det er å utarbeide og implementere bærekraftstrategi og etablere årlige målbare indikatorer i selskapet. Mens den strategiske arbeidsoppgaven som er hyppigst nevnt er arbeidsoppgaven med å holde seg faglig oppdatert. I rollen som endringsagent har vi kartlagt åtte arbeidsoppgaver. Det er å være en rådgiver både i interne sammenhenger mot konkrete fagområder og ledelsen, eller bidra eksternt enten som rådgiver eller selger mot kunder. I tillegg skal bærekraftsansvarlig kommunisere ut selskapets mål både internt til ansatte og fagområder og eksternt gjennom rapportering eller markedsføring. Den oppgaven som nevnes oftest i rollen som endringsagent er det å jobbe med kulturendring. I rollen som samarbeider har vi kartlagt to arbeidsoppgaver. Disse arbeidsoppgavene handler om å etablere eller delta i nettverk internt eller eksternt. Bærekraftsansvarlige bruker disse arenaene for å diskutere, dele og hente informasjon om bærekraft. I rollen som tilrettelegger har vi kartlagt tre arbeidsoppgaver. Det er bærekraftsprosjekter, kompetanseheving og innovativ produktutvikling/forretningsmuligheter. Disse arbeidsoppgavene har det felles at de har som mål å få ut en mer bærekraftig organisasjon. Den siste rollen er controller. Her har vi kartlagt tre arbeidsoppgaver. Den ene er bærekraftsertifiseringer, mens de to andre er de mest nevnte arbeidsoppgavene fra bærekraftsansvarlige; bærekraftsrapportering og strukturelle administrative arbeidsoppgaver, som handler om å etablere effektive styringssystemer. Felles for arbeidsoppgavene i rollen som controller er at de er gjentakende og krever periodevis hyppigere revisjon og kontroll og har et målbart kvalitetsstempel.

Våre funn er basert på bærekraftsansvarliges subjektive mening om rollen. Det kommer tydelig frem gjennom samtaler med bærekraftsansvarlige at arbeidsoppgavene spenner bredt fra strategiske arbeidsoppgaver til mer operasjonelle arbeidsoppgaver. Vi har kategorisert 20 arbeidsoppgaver og ved en sammenlikning mot MacDonald med kollegaers modell med 12

aktiviteter, så kunne vi gruppere noen oppgaver og aktiviteter sammen, mens noen arbeidsoppgaver passet ikke inn i deres modell (MacDonald et al., 2020). Disse er mer gjentakende og operasjonelle arbeidsoppgaver. Vi har derfor kategorisert fem roller. De fire første rollene; strateg, endringsagent, samarbeider og tilrettelegger, er lik tidligere forskning fra MacDonald med kollegaer, mens våre funn viser at det er en femte rolle; controller. Controller er en ny rolle i denne sammenheng og ikke omtalt tidligere. Den er et produkt av vår observasjon av behovet for en ny rolle som fokuserer på de mer operasjonelle arbeidsoppgavene som bærekraftsansvarlige utfører. Det vi savner i modellen fra MacDonald med kollegaer, er en forklaring på hvorfor de har gitt disse rollenavnene, slik at vi har hentet inn tilleggs litteratur for å kartlegge en forståelse av hvordan vi tolker disse rollene. Det modellen tilbyr er en forklaring av arbeidsansvaret som ligger til rollen, men disse forklaringene kan være nokså romslige. Dette blir en viktig presisering for oss, når vi skal begrunne hvorfor disse operasjonelle arbeidsoppgavene blir satt som en egen rolle. Vi valgte å gjøre en grundigere presentasjon av våre resultat, siden vi opplevde at det var mangelfullt fra teorien. Slik at vi tilbyr mer beskrivende resultater som bekrefter tidligere teori, men også forklarer hvorfor vi ender opp med en femte rolle. Det er noen konkrete forskjeller mellom vår studie og MacDonald med kollegaer. Det er iallfall tre års forskjell på datainnsamlingen og utvalget er bærekraftsansvarlige i offentlig sektor, mens vi har norske bærekraftsansvarlige i privat sektor. Vi kan synse om disse forskjellene, men vi kan ikke bekrefte at det skulle ha noe å si om tre års forskjell har betydning eller ikke, eller om geografiske avstander påvirker resultater, men vi har observert at de er der.

Det er de mer operasjonelle arbeidsoppgavene som nevnes oftest i intervjuene og det kan være naturlig siden det er forventet at det kommer nye strengere rapporteringsregler og kundene etterspør mer dokumentasjon på bærekraftig håndtering. Derimot fra MacDonald med kollegaer så er det helt andre arbeidsaktiviteter som nevnes oftest. Disse er prosjektledelse i rollen som tilrettelegger, formulere en overordnet plan med bærekraftsvisjon handlingsplaner og resultatmål i rollen som strateg, og partnerskapsledelse i rollen som samarbeider. Dette tolker vi som at bærekraftsansvarlige utarbeider en strategi, også etablerer de nettverk og jobber tverrfaglig med å etablere tiltak som gjør at bedriften når sine mål. De jobber strategisk og operativt med strategien. Mens vår datainnsamling viser at det er bærekraftsrapportering og strukturelle administrative arbeidsoppgaver i rollen som controller og holde seg faglig oppdatert i rollen som strateg, som er de arbeidsoppgavene som nevnes oftest. Som viser til en helt annen type sammensetning av arbeidsoppgaver. Vi tolker det som

at stillingen er mer operasjonell og eksternt rettet i dag. Det handler om å vite hva som skjer utenfor bedriften rundt reguleringer, i markedet, på teknologifronten, på kapitalvarer, energiløsninger i bygg og så videre også ta dette med inn i selskapene. Sammenliknet med MacDonalds studie som egentlig viser en bærekraftsansvarlig som utarbeider strategi, samler ansatte og nærområdet for å få ut en strategi.

En annen studie som undersøker bærekraftsansvarliges ansvarsområder i ulike utviklingstrinn, er studien til Miller og Serafeim (Miller & Serafeim, 2014). Vi kan se at det kan være noen sammenhenger mellom hvilke roller som er mer hensiktsmessig i ulike utviklingsstadier. Miller og Serafeim beskrev etterlevelseshierarkiet (det første stadiet) som blant annet å utarbeide og implementere strategi, levere bærekraftsrelatert, analysere og prioritere bærekraftutfordringer og lære fra andre selskaper. Disse ansvarsområdene likner mye på resultatene fra MacDonald med kollegaer som handlet mye om strategi og bærekraftsprosjekter og involvering rundt disse. Overordnet så kan man si at rollene som strateg, tilrettelegger og endringsagent passer for beskrivelser av disse ansvarsområdene. Det neste nivået, effektivitetsstadiet, handler om å håndtere press fra interessenter, etablere interne prosesser for nye forretningsmuligheter og lære opp ansatte i bærekraft. Her kan roller som endringsleder og controller passe.

Effektivitetsstadiet nevner det å håndtere press fra interessenter. Dette er et ansvarsområde som kan være noe uforutsigbart. Siden interessenter er alle som har en interesse av selskapet, både internt i bedriften og eksterne. Denne uforutsigbarheten kan føre til at vi får et annet resultat når vi undersøker rollen som bærekraftsansvarlig sammenliknet med MacDonald med kollegaer. Det som er aktuelt nå er etableringen av en standardisert bærekraftsrapport, så vil det øke behovet for systemtenkning. Derfor kan rollen som controller mer aktuell akkurat.

Våre funn viser at rollen som bærekraftsansvarlig skiller seg sammenliknet med tidligere teorier. Vi har utvidet rollen som bærekraftsansvarlig med rollen controller. Det resulterer i at vi viser at bærekraftsansvarlige har både strukturelle og operasjonelle arbeidsoppgaver. Vi har i tillegg identifisert flere arbeidsoppgaver som er et supplement til modellen fra McDonald med kollegaers aktiviteter. Vårt tilskudd til forskning er den nye rollen controller med arbeidsoppgavene bærekraftsrapportering, bærekraftsertifisering og vedlikehold av styringssystemer, og en mer omfattende presentasjon av funnene som beskriver rollene og arbeidsoppgavene som bærekraftsansvarlig har.

I tillegg har vi observert at det kan være en sammenheng mellom hvilke roller som er gjeldende på ulike utviklingsstadier etter teorien fra Miller og Serafeim. Deriblant så vil det å håndtere press fra interessenter bidra til en uforutsigbarhet i rollen, som kan føre til mer saks spesifikke arbeidsoppgaver av både strategiske eller operasjonell art. Det som er aktuelt nå er at det offentlig krever en standardisert bærekraftsrapportering og det medfører vedlikehold av styringssystemer. Dermed har disse controller-oppgaver mye fokus blant bærekraftsansvarlige, og ble identifisert i vår datainnsamling.

5.2 Bedrifters forventninger til bærekraftsansvarlig

Denne diskusjonen er todelt. Først forteller vi om hvilke arbeidsoppgaver som bedrifter ønsker utført, også sammenlikner vi forventningene mellom bedrifter og bærekraftsansvarlige. Våre funn fra analyser av dokumentariske data som stillingsannonser viser at bedrifter søker en bærekraftsansvarlig som har erfaring innen bærekraft. De fleste bedrifter ønsker at bærekraftsansvarlig som skal jobbe med å forankre og implementere bærekraft i bedriften, vedlikeholde styringssystemer og være en aktiv ressurs på innkjøp og salg. Dette viser en bredde i rollene fra strateg til controller og så tilrettelegger. Bedrifter som ansetter en bærekraftsansvarlig for første gang ser etter en ansatt som har gode kommunikasjonsegenskaper, mens bedrifter som ansetter på nytt søker etter en mer analytisk person.

Vi har sammenliknet bedrifters forventninger til hvilke arbeidsoppgaver de ønsker levert fra bærekraftsansvarlig, mot de arbeidsoppgavene som bærekraftsansvarlige sier de utfører. Vi har valgt ut de viktigste likhetene og forskjellene mellom bedrifter og bærekraftsansvarlige. Likheter er at vedlikehold av styringssystemer er blant de mest nevnte arbeidsoppgavene og i tillegg rangeres bærekraftsrapportering høyt opp av både bærekraftsansvarlig og bedrifter. De arbeidsoppgavene som er ulike dreier seg om det å holde seg faglig oppdatert og implementere måloppnåelse internt. Det å holde seg faglig oppdatert er en arbeidsoppgave som bærekraftsansvarlig snakker mye om, mens det var den minst nevnte arbeidsoppgaven fra bedrifter. De sier at bærekraftsområdet er i kontinuerlig utvikling, så de følger med på regelendringer, hva andre i bransjen gjør, teknologiske innovasjoner og så videre. I tillegg så forteller bærekraftsansvarlige om arbeidsoppgaven med måloppnåelse internt. Ansvar for å nå bærekraftstrategien er gjerne felles for hele selskapet, men bærekraftsansvarlig må inspirere, involvere og informere om utvikling. Dette er en arbeidsoppgave som ikke nevnes ofte av bedrifter.

Vi har ikke funnet tidligere forskning som forteller hvilke forventninger som bedriften har til bærekraftsansvarlige. Slik at her belyser vi en side av rollen som til nå har vært ukjent. Rolleteori påpeker at for å forstå en rolle så må den ses fra ulike hold for å forstå normene og forventningene som ligger til rollen (Biddle, 1986). Så ved å kombinere hvordan den oppfattes av andre og hvordan man selv tolker sin egen rolle, så får man en mer helhetlig forståelse av rollen. Derfor sammenlikner vi resultatene fra bedrifters forventninger mot arbeidsoppgaver som bærekraftsansvarlig leverer, da dette kan gi en større forståelse av rollen. Den teorien som er tilgjengelig, er fra Miller og Serafeim over bedrifters utviklingsstadier (Miller & Serafeim, 2014). Det vi ser er at vi kan putte de mest nevnte arbeidsoppgavene i både etterlevelseshierarkiet og effektivitetshierarkiet. Det å implementere strategi er beskrevet i etterlevelseshierarkiet (det første stadiet), mens i effektivitetshierarkiet (det andre stadiet) finner man tilpasning av styringssystemer og håndtere press fra interessenter som leverandører og kunder.

Vi leser ut fra dette at bedrifter har allerede utarbeidet en strategi før de ansetter, også ansetter de en bærekraftsansvarlig som kan få operasjonalisert den og håndtere stadig mer krevende interessenter. Det at bedrifter balanserer mellom to stadier har vi ikke undersøkt, så det kan vi bare spekulere om. Derfor havner de kanskje i den situasjonen at de må bygge opp en strategi og struktur, for å imøtekomme interessentenes krav til rapportering. Vi observerer at det er disse arbeidsoppgavene som bedriften nevner mest og har størst behov for at bærekraftsansvarlig leverer.

Vi trekker frem noen likheter og noen forskjeller mellom bedrifters og bærekraftsansvarliges forventninger til arbeidsoppgaver. En likhet er at alle tjue arbeidsoppgaver som vi har kategorisert finnes i begge datamaterialene. En annen likhet er at både bedrifter og bærekraftsansvarlig nevner mest controller-oppgaver rundt bærekraftsrapportering og strukturelle administrative arbeidsoppgaver. Dette viser at slike konkrete og målbare arbeidsoppgaver er noe som bærekraftsansvarlige gjennomfører og bedrifter prioriterer. Slike arbeidsoppgaver er viktige for bedriften å kunne styre at lover og regler følges og for å hjelpe både bedriftens ledere og ansatte ved å passe på at bedriften ivaretar strategien. Den arbeidsoppgaven som skiller mest, er arbeidsoppgaven med å holde seg faglig oppdatert. Bedrifter ønsker gjerne å ansette en bærekraftsansvarlig med erfaring innen bærekraft, men alle foruten et av våre intervjuobjekter hadde ikke tidligere erfaring. Så det kan være en utfordring for bedrifter å finne riktig kompetanse. I tillegg så forteller den bærekraftsansvarlige som har lengst erfaring i rollen som bærekraftsansvarlig, at hen

gjennomfører daglige oppdateringer på bærekraft. Bærekraftsansvarlige beskriver en utvikling som går raskt, så man må bruke tid på en slik arbeidsoppgave. Dette oppleves som en svært viktig arbeidsoppgave for bærekraftsansvarlige. Derimot så nevner svært få bedrifter denne arbeidsoppgaven, og grunner for det kan man bare spekulere på. Den andre arbeidsoppgaven som vi har trukket frem i vår analyse er det å formidle måloppnåelse internt. Dette blir fremhevd fra bærekraftsansvarlige, fordi det omhandler mye kontakt med organisasjonen på tvers av fagmiljøer og nivåer. Ofte så blir ikke bærekraftsansvarlige målt på om bedriften er blitt mer bærekraftig, men de kan få tiltak som betyr at de må få bedriftens andre fagområder til å levere. Dette krever ledelse, veiledning, møtevirksomheter og kommunikasjonsferdigheter for å få formidlet måloppnåelse. Denne arbeidsoppgaven kom langt ned på listen over bedriftens forventninger til arbeidsoppgaver.

Til nå har vi kun sett på de arbeidsoppgavene som blir sagt oftest, men selv om en arbeidsoppgave nevnes mye, så betyr det ikke at det er den arbeidsoppgaven som bærekraftsansvarlig ønsker å utføre. Vi må nesten anta at arbeidsoppgavene fra bedriftene er et behov de trenger å få dekt, og derfor er beskrevet i stillingsannonser. Mens flere bærekraftsansvarlige beskriver misnøye rundt det å ha eierskap og leveranseansvar for bærekraftsrapporten. Bærekraftsansvarlige er enig i at slike operasjonelle arbeidsoppgaver er viktig, men de ønsker også å jobbe mer med å lede og veilede de ansatte. Det som imidlertid blir synlig i samtaler med bærekraftsansvarlige, er at de ønsker å jobbe med mer strategiske arbeidsoppgaver og endringsledelse, og mindre med operasjonelle arbeidsoppgaver. Mens nå som bærekraftsrapportering er omfattende, så rekker ikke bærekraftsansvarlig å levere alle disse arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte for dem selv. Slik at bærekraftsansvarlig opplever en rollekonflikt mellom hvordan de selv ønsker å forme stillingen, og behovet til organisasjonen. Det kan jo hende at bærekraftsansvarlige syns strateg og endringsagent-rollen er morsommere å jobbe med, enn controller-rollen. De ble blant annet ansatt fordi de har ferdigheter innen det å kommunisere og jobbe med folk og veilede, mens controller-rollen kanskje krever litt andre ferdigheter, som de kanskje ikke behersker så godt, eller ikke syns er like gøy. På en annen side så kan man anta at det å ha mange ulike roller også fører til at man kjenner på mange ulike forventninger. Det kan være en ganske krevende jobb å skulle håndtere og især når man opplever at man ikke strekker til på alle områder som man selv ønsker.

Så for å forstå rollen som bærekraftsansvarlig er det nyttig å se på rollen fra flere hold, for å forstå hva som forventes av rollen. Bedrifter har et behov for en bærekraftsansvarlig å få strategi implementert, være en ressursperson mot interessenter, få effektive styringssystemer

og implementere og levere bærekraftsrapporter. Disse fire arbeidsoppgavene representerer tre ulike roller; strateg, endringsagent og controller. Bærekraftsansvarlige forstår behovet som bedriftene har til disse mer operasjonelle oppgavene, men belyser at det er ressursmangel. Noen bærekraftsansvarlige har løst denne ressursmangelen ved å skape et eget bærekraftsteam, hvor rollene blir fordelt mellom flere, eller de har hatt mulighet til å delegerer noen arbeidsoppgaver til andre team som kanskje har mer kompetanse enn dem selv. Derimot hvis man ikke har denne muligheten innenfor organisasjonen, så kan det føre til en intern rollekonflikt.

Derfor ser vi at det kan virke som om at det er en spenning i hva som skal leveres og hva som ønskes levert. Bærekraftsansvarlige kan nok oppleve en rollekonflikt i forhold til hva det er de skal levere. De fleste bærekraftsansvarlige har en ekstern motivasjon for jobben. Det handler om å bygge bærekraftige lokalsamfunn eller det handler om å produsere sunnere mat og liknende. Miller og Serafeim beskriver denne eksterne motivasjonen i det siste stadiet, innovasjonsstadiet, ved implementering av bærekraft i selskaper. Mens vi har observert at bedrifter befinner seg i en blanding mellom etterlevelsesstadiet og effektivitetsstadiet. Så organisasjonen som helhet er ikke kommet like langt i utviklingsprosessen.

Vi har presentert unike funn som viser hvilke arbeidsoppgaver som bedrifter forventer at bærekraftsansvarlig skal utføre. Disse funnene er unike fordi vi ikke har funnet annen teori som viser bedrifters syn på rollen som bærekraftsansvarlig. Vi ser at bedrifter har mest behov for en bærekraftsansvarlig som kan kombinere rollene som strateg, endringsagent og controller. Selv om bærekraftsansvarlige forstår behovet som bedriftene har, så skulle de helst ha unnslettet controller-rollen. Så bærekraftsansvarlig opplever en rollekonflikt mellom ønskede arbeidsoppgaver og bedriftens behov. Rollekonflikten ligger i at bærekraftsansvarlige heller skulle ha jobbet mer som endringsagent og mindre som controller, eller mer med veiledning og mindre med rapportering.

5.3 Bærekraftsansvarliges utfordringer

Organisasjonens modenhet skaper ulike utfordringer for bærekraftsansvarlig. Dette kan belyses igjennom hierarkisk plassering av rollen, forventninger om bærekraftsansvarliges kompetanse og kompetansen i hele selskapet som utspilles gjennom bedriftens prioriteringer. Hierarkisk så plasseres de fleste bærekraftsansvarlige på mellomledernivå, selv om de kan være ansvarlig for å operasjonalisere en strategi. Ønsket om høyere plassering i hierarkiet

skyldes behovet for bedre koordinering av bærekraftsarbeid og større innflytelse på interne prosjekter. Noen mener at plasseringen i toppledelsen reflekterer selskapets ambisjonsnivå for bærekraft, mens andre ser fordelen ved å være nærmere organisasjonen. Den andre utfordringen handler om kompetansenivået til andre ansatte. Bærekraftsansvarlige opplever at det er uklarthet rundt hvilken kompetanse som er forventet at bærekraftsansvarlige skal ha og blir derfor for bredt involvert i andre fagområders kompetanser, siden det dreier seg om bærekraft. Arbeidsbelastningen er ofte overveldende, og noen bærekraftsansvarlige opplever usikkerhet rundt ansvar og formell kunnskap. Den siste utfordringen handler om manglende kompetanse i selskapet, siden det gir utfordringer rundt prioriteringer innen økonomiske tiltak og prioriteringer innen bærekraftsansvarliges arbeidsoppgaver.

Når man undersøker modenhetsnivået, så kan man se til Miller og Serafeims utviklingsnivå. Vi har i tidligere diskusjoner vært innom disse utviklingsstadiene innen bærekraftig omstilling av selskapet. Vi så da at de fleste bedrifter befinner seg på et blandingsnivå mellom etterlevelseshetstadiet og effektivitetsstadiet siden bedrifter ønsker bærekraftsansvarlige som operasjonaliserer strategien og styringssystemer og er rådgivere mot verdikjeden. Dette er arbeidsoppgaver som tilhører mellomledelse i henhold til Jaques anbefalinger. Er man i tillegg involvert i å utarbeide en strategi, så anbefaler Jaques at denne rollen plasseres i toppledelsen, sammen med andre arbeidsoppgaver som er av langsiktig art. Rolleforventninger er noe av det som kan forklare hvorfor bærekraftsansvarlige blir møtt med forventninger om å ha omfattende detaljkompetanse om alt som har med bærekraft å gjøre. Da det fortsatt kan være uklart hva rollen som bærekraftsansvarlig egentlig skal kunne og utføre i jobben. Mens for bærekraftsansvarlige så handler det om selskapets manglende kompetansenivå.

Bærekraftsansvarlige ønsker at det hadde vært høyere og dette støttes av forskning fra Okada og Grey, ved at alle ansatte bør øke kompetanse innen bærekraft og det å jobbe tverrfaglig. Denne manglende modenheten gir bærekraftsansvarlige utfordringer rundt at de er uenig med bedriftens valg av hvordan stillingen skal anvendes og hvilke økonomiske tiltak som skal prioriteres. Ifølge visse bærekraftsansvarlige blir økningen i modenhetsnivået formidlet som en utfordring som løses over tid. Dette blir også støttet av forskningen til Miller og Serafeim, der det påpekes at bedriften beveger seg mellom disse stadiene som er nevnt ovenfor i takt med tiden.

Overordnet så handler dette om organisasjonens modenhet, men det kan også ses på som bærekraftsansvarliges forventninger til organisasjonens modenhet. Uansett så opplever

bærekraftsansvarlige noen utfordringer. Mangelen på forståelse for bærekraftige prinsipper blant ansatte og ledelse resulterer i ekstra arbeidsbelastning for bærekraftsansvarlige, som må dedikere tid og ressurser til å opplære og fremme forståelse i hele hierarkiet. Denne kontinuerlige innsatsen er avgjørende for å overvinne motstand og implementere effektive bærekraftige endringer i organisasjonen. Manglende modenhet hindrer også etableringen av et helhetlig rammeverk for bærekraft, noe som ytterligere øker arbeidsbyrden for bærekraftsansvarlige. Derfor krever det tid, tålmodighet og dedikert innsats å utvikle en kultur og modenhet i organisasjonen som kan støtte og drive bærekraftige initiativer på en effektiv måte. Bærekraftsansvarlige i bedrifter som nylig har etablert denne rollen, står overfor betydelig arbeid knyttet til å skape forståelse og bevissthet om bærekraftige tiltak på alle nivåer i organisasjonen. Dette er en direkte konsekvens av den begrensede modenheten og kompetansen i bedriften.

Bærekraftsansvarlige står overfor utfordringer når de forsøker å balansere egne ambisjoner og forventningene fra bedriften. Disse utfordringene omfatter hierarkisk plassering, håndtering av bedriftens forventninger om bred kompetanse og håndtering av manglende modenhet i organisasjonen. For å takle disse utfordringene, må bærekraftsansvarlige finne måter å navigere og håndtere de komplekse forholdene mellom deres egne visjoner og bedriftens behov. Når det gjelder den hierarkiske plasseringen av denne rollen, er det vanlig at bærekraftsansvarlige søker en posisjon i toppledelsen. Dette gir dem muligheten til å påvirke en rekke ulike saker. Imidlertid har vi observert at i de fleste tilfeller er ikke bedriftene tilbøyelige til å inkludere dem på dette nivået. Dette kan skyldes at bedriftene kanskje ikke ønsker å fremme bærekraft i samme grad som bærekraftsansvarlige selv ønsker, eller at de ikke anser det som nødvendig at bærekraftsansvarlige befinner seg i toppledelsen, men heller lenger ned i organisasjonen

En av de utfordringene som fremkommer i våre resultater, er bedriftenes forventning om at den som har ansvar for bærekraft skal være ekspert på alle aspekter knyttet til bærekraft. Dette kan skyldes at bedriftene ønsker at praktiske oppgaver, som ofte involverer regelverk og nye områder relatert til bærekraft, skal bli håndtert kontinuerlig. Dette oppleves som overveldende for den som er ansvarlig for bærekraft, da tiden ikke strekker til. Det er uttrykt at det ville vært mer hensiktsmessig om de ulike avdelingene kunne få opplæring i disse bærekraftutfordringene, slik at de også kan bidra til å løse dem, i stedet for å legge alt ansvar på bærekraftsansvarlig. Dette kan skyldes en manglende modenhet i bedriften, der andre ansatte ikke er bevisst på at endring må skje på tvers av alle avdelinger internt. Det er

nødvendig med endring på alle nivåer, og alle må kunne bidra, uten å legge mer arbeidsbyrde på bærekraftsansvarlig og forvente at vedkommende skal håndtere alt relatert til bærekraft. Utfordringen er at bedriftene ønsker at bærekraftsansvarlige skal fokusere på umiddelbare praktiske oppgaver, mens bærekraftsansvarlig ønsker og mener at det er nødvendig med kompetanseheving og kulturendring for å kunne avlaste seg selv. Uten dette vil det ikke være en bærekraftig løsning, ettersom bærekraftsansvarlige ikke vil kunne takle arbeidsmengden som pålegges av bedriften.

Bærekraftsansvarlige har fortalt oss om hvilke utfordringer de har i utøvelsen av rollen. De tydeliggjør utfordringer knyttet til omfattende arbeidsoppgaver og dette kan tolkes til deres forventninger til bedriftens modenhet når det kommer til hvor mye bærekraft er integrert i selskapet. Disse utfordringene oppstår når bærekraftsansvarlige blir involvert i et bredt spekter av arbeidsoppgaver innen bærekraft. Dette konkluderer de med at henger sammen med manglende kunnskapsnivå om bærekraft i selskapet. Dette resulterer i en overveldende arbeidsbelastning for bærekraftsansvarlige og hindrer dem i å levere effektive bærekraftige tiltak i bedriften.

6. Konklusjon

Denne oppgaven har undersøkt problemstillingen hvordan utøves rollen som bærekraftansvarlig i Norge. Dette har vi gjort gjennom å besvare tre forskningsspørsmål. Vi vil nå presentere en oppsummering av hvert forskningsspørsmål.

F1: Hvilke roller og oppgaver har bærekraftsansvarlige ifølge bærekraftsansvarlige selv? Hvordan oppfatter de sin rolle?

Vi har igjennom intervjuer med bærekraftansvarlige identifisert at rollen som bærekraftansvarlig har et bredt spekter av arbeidsoppgaver, som spenner fra strategiske oppgaver til mer operasjonelle oppgaver. Vi har derfor kategorisert disse rollene: strateg, endringsagent, samarbeider, tilrettelegger og controller og flere arbeidsoppgaver som er fordelt på hver rolle. Rollen som controller er ny sammenliknet med tidligere forskning og inkluderer arbeidsoppgavene bærekraftsrapportering, bærekraftsertifiseringer og vedlikehold av styringssystemer. I tillegg har vi observert at det kan være en sammenheng mellom hvilke roller som er gjeldende på ulike utviklingsnivåer kategorisert av Miller og Serafeim. Vi ser iallfall at ansvarsområdet på effektivitetsstadiet med å håndtere press fra interessenter, kan skape en uforutsigbarhet i rollen, som kan kreve ulike ferdigheter eller roller for å bli ivarettatt.

F2: Hvilke forventninger har bedrifter til rollen som bærekraftsansvarlig? Hvilke likheter og forskjeller fins sammenliknet med bærekraftsansvarliges oppfatninger?

Gjennom stillingsannonser har vi kartlagt hvilke arbeidsoppgaver som bedrifter etterspør mest ved ansettelse. Disse funnene er unike, siden vi har ikke funnet annet forskning som kategoriserer hva bedrifter ønsker at rollen som bærekraftsansvarlig skal være eller utføre. De fleste bedrifter ønsker at bærekraftsansvarlig skal jobbe med å forankre og implementere bærekraft i bedriften, vedlikeholde styringssystemer og være en aktiv ressurs på innkjøp og salg. Dette viser en bredde i rollene fra strateg til controller til tilrettelegger. Ved sammenlikning av likheter mellom bedrifter og bærekraftansvarlige ser vi at vedlikehold av styringssystemer og bærekraftsrapportering i rollen som controller er blant de mest nevnte. De største forskjellene finner vi på arbeidsoppgavene som er ulike dreier seg om det å holde seg faglig oppdatert i rollen som strateg og implementere måloppnåelse internt i rollen som endringsagent. Disse arbeidsoppgavene oppleves som viktige for bærekraftansvarlige. Selv om bærekraftansvarlige forstår at mer operasjonelle arbeidsoppgaver er prioritert nå, så skulle flere heller ha jobbet mer strategisk og som endringsagent. Vi observerer derfor at disse ulike

forventningene kan skape en rollekonflikt. Denne rollekonflikten har noen bedrifter løst ved å enten delegere arbeidsoppgaver til andre team eller de har fått ansatt flere i teamet sitt.

F3: Hvilke utfordringer møter bærekraftsansvarlige i utøvelsen av rollen?

Bærekraftsansvarlige har fortalt oss om ulike utfordringer de opplever ved utøvelsen av rollen som bærekraftsansvarlig. De har nevnt hierarkisk plassering i selskapet, andres forventninger til deres kompetanse og generelt bærekraftsansvarliges forventning til bedriftens kompetanser. Den største utfordringen ligger i at bedriftens kompetansenivå på bærekraft er mangelfullt i de fleste tilfeller, og dette fører til at bærekraftsansvarlige blir involvert i arbeidsoppgaver som er utenfor deres kompetansenivå. Dette resulterer i en overveldende arbeidsbelastning for bærekraftsansvarlige og hindrer dem i å levere effektive bærekraftige tiltak i bedriften.

6.1 Begrensninger ved studien

Det kunne blitt sett på som anstendig å kunne ha snakket med bedriftene selv om hva de virkelig mener omhandler rollen og arbeidsoppgavene til en bærekraftsansvarlig. Vi har kun sett på stillingsannonser som gir et bra overblikk i hva bedriftene er ute etter, men det er samtidig ulike punkter som kanskje ikke har blitt tatt med i stillingsannonsene.

6.2 Anbefalinger til videre forskning

I vår studie har vi undersøkt rollen til bærekraftsansvarlige og funnet at denne rollen er i utvikling. Videre forskning kan være interessant for å sammenligne hvordan rollen fortsetter å utvikle seg, etterfulgt av en uklar definisjon av rollen. Det kan også være relevant å undersøke om det vil være en fremtidig etterspørsel etter en stilling som bærekraftsansvarlig i bedrifter, gitt at noen respondenter i vår studie uttrykte tvil om dette. En slik undersøkelse kan også avdekke om andre stillinger vil ta over oppgaver som for eksempel rapportering når bærekraftsarbeidet er integrert i hele organisasjonen.

Referanser

- Anglin, A., Kincaid, P., & Allen, D. (2022). Role Theory Perspectives: Past, Present, and Future Applications of Role Theories in Management Research. *Journal of Management 2022 Vol. 48 Issue 6* , ss. 1469-1502.
- Arntzen, I., & Gjestad, M. (2020). *Rollen som bærekraftsansvarlig i Norge - hvordan kan de oppnå innflytelse*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods (sixth edition)*. Oxford: Oxford university press.
- Biddle, B. (1986). Recent Development in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, vol. 12, , ss. 67–92. JSTOR.
- Blumer, H. (1986). *Symbolic Interaction: Perspective and Method*. University of California Press.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods. 5 edition*. Oxford University Press.
- Carter, M., & Fuller, C. (2015). Symbolic interactionism. *Sociopedia.isa*. Hentet fra <http://www.researchgate.net/>.
- Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performanc. *Management Science 2014 Vol. 60* , ss. 2835-2857.
- FN. (2022, 19. november). *FN*. Hentet fra fn.no: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Haugseth, J. (2021, 22. februar). *snl.no*. Hentet fra snl.no: <https://snl.no/rolle>
- Hayes, J. (2018). *The theory and pracitce of change management, fifth edition*. London: Palgrave.
- Hovland, K. M. (2020, 8. februar). *E24*. Hentet fra E24: <https://e24.no/energi-og-klima/i/BRBQQ0/lite-kompetanse-om-baerekraft-i-styrer-det-er-litt-oppsiktsvekkende>
- Jaques, E. (1989). *Requisite Organization*. Cason Hall and Co. Publishers.
- Jaques, E., & Clement, S. (1991). I *Executive Leadership: a Practical Guide To Managing Complexity* (s. Kap. 1). Oxford: Blackwell.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomiskeadministrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelige metode. 5 utgave*. Abstrakt forlag.

- Johnson, M., & Schaltegger, S. (2016). Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs: How Far Have We Come? *Journal of Small Business Management* 2016 Vol. 54 Issue 2 , ss. 481-505.
- Løvstad, H., Bruusgaard Jewett, S., Bjørklund, E., Bergland , B., Johanson, J., Eek Skrede, M., & Borgen, J. (2022). *Klimaindeksen 2022*. PWC.
- MacDonald, A., Clarke, A., Ordonez-Ponce, E., Chai, Z., & Andreasen, J. (2020). Sustainability Managers: The Job Roles and Competencies of Building Sustainable Cities and Communities. *Public Performance & Management Review* 2020 Vol. 43 Issue 6, ss. 1413-1444.
- Meidell , A., & Eitrem, A. (2021). Bærekraftsansvarlige i små og mellomstore bedrifter (f). *Magma* 2021 Vol. 5 .
- Miller, K., & Serafeim, G. (2014). Chief Sustainability Officers: Who Are They and What Do They Do? I *Leading susyainable change* (s. kap 8). Oxford University Press.
- Okada, A., & Gray, P. (2023). A Climate Change and Sustainability Education Movement: Networks, Open Schooling, and the ‘CARE-KNOW-DO’ Framework. *Sustainability* 2023 Vol. 15 Issue 3, s. 2356.
- O'Leary, R., Choi, Y., & Gerard, C. (2012). The Skill Set of the Successful Collaborator. *Public Administration Review* 2012 Vol. 72 Issue s1, ss. 570-583.
- Pabian, A., & Pabian, B. (2022). Profile of a Sustainable Manager from the Perspective of Pro-Ecological and Pro-Social Management of Energy Company. *Energies* 2022 Vol. 15 Issue 4 , s. 1363.
- Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Havard Business Review* , 37-55.
- Quitza, M.-B., Gustafsson, S., Hoffman, B., & Krantz , V. (2022). Sustainability coordination within forerunning Nordic municipalities – Exploring structural challenges across departmental silos and hierarchies. *Journal of Cleaner Production* 2022 Vol. 335 , s. 130330.
- Rapp Nilsen, H., & Halleraker, J. (2022, 15. februar). *snl.no*. Hentet fra [snl.no](https://snl.no/EUs_taksonomi_for_b%C3%A6rekraftig_aktivitet): https://snl.no/EUs_taksonomi_for_b%C3%A6rekraftig_aktivitet
- retriever. (2023, 12. mars). *retriever-info*. Hentet fra [retriever-info.com](https://app.retriever-info.com/services/archive?canFetchDataOnDateSelectorChange=true&fromDate=2000-02-10&searchString=b%C3%A6rekraftsansvarlig&toDate=2023-01-31): <https://app.retriever-info.com/services/archive?canFetchDataOnDateSelectorChange=true&fromDate=2000-02-10&searchString=b%C3%A6rekraftsansvarlig&toDate=2023-01-31>
- Riksrevisjonen. (2022). *Riksrevisjonens undersøkelse av grønne offentlig anskaffelser*. Riksrevisjonen.
- Saksvik, P., & Nytrø, K. (2001). *Improving subjective health and reducing absenteeism in a natural work life-intervention*. Hentet fra APA PsycNet.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business*. Harlow: Pearson.

Skillingsås, V., & Aas Aardal, T. (2022). *Bærekraftig omstilling - "det hjelper ikke å bare spise et salatblad til"*. Oslo: Universitetet i Oslo.

Standard Norge. (2023, 29. mars). Hentet fra standard.no:

<https://www.standard.no/fagomrader/miljo-og-barekraft/miljostyring----iso-14000/iso-14001-for-miljo--ny-utgave-2015/>

Strand, R. (2014). Strategic Leadership of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics 2014 Vol. 123 Issue 4* , ss. 687-706.

Trochim, W. (2023, 9. mai). *conjointly*. Hentet fra conjointly: <https://conjointly.com/kb/types-of-reliability/#internal-consistency-reliability>

Wiek, A., Keeler, L., & Redman, C. (2011). Key Competencies in Sustainability: a Reference Framework for Academic Program Development. *Sustainability Science 2011 Vol. 6* , ss. 203-218.

Worren, N. (2018). Organization design: Simplifying complex systems.

Young, M., Knudsen, K., & Bergland, B. (2021). *PWC rapport: Bærekraft 100*. PWC.

Yukl, G., & Gardner, W. (2020). *Leadership in organizations, ninth edition*. Essex: Pearson education limited.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide bærekraftsansvarlig

Introduksjon og bli kjent

Vi starter med en introduksjon om at intervjuobjektet kan trekke seg når som helst i studien uten å trenge å begrunne valget. Så introduserer vi oss og oppgaven. Deretter presenterer vi det vi vet om vedkommende, som vi har funnet fra offentlige kilder som LinkedIn. De spørsmålene med bred utheving er spørsmål som vi karakteriserer som viktigst og som vil bli prioritert hvis vi ser at vi har litt dårlig med tid. I forkant av intervjuet ble et informasjonsbrev med forklaring om deltakelse i studien sendt til intervjuobjektet, med en samtykkeerklæring.

Innledende spørsmål om selve intervjuet og innsamling av data

- Har vi ditt samtykke til å behandle personopplysninger som navn, e-postadresse i forbindelse med dette intervjuet til masteroppgaven?
- Ønsker du å lese gjennom transkribering etter intervjuet?

Posisjonen - det formelle:

- **Hvor er du formelt i organisasjonen?**
 - **Hva er fordeler/ulempene med din plassering med utøvelse av rollen som bærekraftsansvarlig?**
- **Hva er dine arbeidsoppgaver?**
- Er det flere ansatte som deler bærekrafts rollen i deres bedrift?
 - Hvordan fordeles det?
- Hvilke krav har du?
- Hvilke begrensninger har du?

Prosess - eksempel på hvordan en bærekraftsansvarlig jobber

- Hva er bærekraft i deres virksomhet?
- **Åpenhetsloven er ny. Hvordan jobbet/jobber du konkret med å tilnærme deg forventningene til loven**

Intervjuguiden deles her mellom de som jobber 100 % som bærekraftsansvarlig, og de som jobber delvis som bærekraftsansvarlig.

De som jobber 100 % som bærekraftsansvarlig

- Hvilke forventninger har kollegaene til deg på denne stillingen?
- **Hva er utfordrende med stillingen?**
- Hvilken autoritet har du i rollen og har du tilgang på menneskelige ressurser eller kan delegere arbeidsoppgaver i andre funksjoner/avdelinger/team/prosjekt?
- **Hvilke personlighetstrekk ved deg selv tenker du at gjør at du passer til denne stillingen?**
- Hvilke muligheter har du til å forme stillingen? Har du selv bidratt med å endre/forme stillingen?
- Hva motiverer deg mest med denne stillingen?
- Hva ønsker du å oppnå i denne rollen?
- **I denne studien snakker vi også med andre som jobber delvis som bærekraftsansvarlig. Hvilke refleksjoner har du rundt dette?**

De som jobber delvis som bærekraftsansvarlig

- **Hvor stor del av stillingen omhandler rollen som bærekraftsansvarlig?**
- **Hvordan kombinerer du rollene? Er det lett? Erfaringer..**
- *Hvorfor har din bedrift satset på fordelt ansvar innenfor bærekraft?*
- Når vet du at du gjør en god jobb (innen bærekraftsrollen)?
- Hva slags forventninger har kollegaene til deg på denne stillingen?
- Hva er utfordrende med stillingen?
- *Hvilken autoritet har du i rollen og har du tilgang på menneskelige ressurser eller kan delegere arbeidsoppgaver i andre funksjoner/avdelinger/team/prosjekt?*
- **Hvilke personlighetstrekk ved deg selv tenker du at gjør at du passer til denne stillingen?**
- Hvilke muligheter har du til å forme stillingen? Har du selv bidratt med å endre/forme stillingen?
- Hva motiverer deg mest med denne stillingen?
- Hva ønsker du å oppnå i denne rollen?
- **I denne studien snakker vi også med andre som jobber kun som bærekraftsansvarlig. Hvilke refleksjoner har du rundt dette?**

Ekstra spørsmål hvis aktuelt

- Er du med i en form for tverrfaglig bærekraftsorganisasjon? Har kontaktnettverk på tvers av bransjer/forum el?

Refleksjonsspørsmål

- Hva tenker du at er karakteristisk med bærekraftsrollen? Hva gjør den til en særegen rolle? Oppgavene, ferdighetene, personlighetstrekk...?
- Hva tenker du er relevant kompetanse for en bærekraftsansvarlig?
- *Fra intervju 9: Hvilke oppgaver tenker du tilhører bærekraftsansvarlig? strategi, rapportering, utvikling etc...?*

Avslutning

Er det noe mer du ønsker å utfylle? Noe vi burde ha spurt om?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv - samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet *Rollen som bærekraftsansvarlig i større norske selskaper?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan norske selskaper strukturerer bærekraftsrollen. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne masteroppgaven har som formål å undersøke hvordan bærekraftsrollen er. Ved å undersøke rollen i større norske selskaper. Dette er interessant siden eksterne interessenter stadig krever mer leveranser om bærekraft fra norske selskaper.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NMBU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Forskningen gjennomføres ved å (1) undersøke minst 50 offentlige kunngjøringer av selskapers stillingsinstrukser eller ansettelse for å kunne finne selskapets forventninger til rollen som bærekraftsansvarlig. (2) Intervjue minst 10 bærekraftsansvarlige om forventninger til egen rolle, og (3) gjennomføre intervju av minst fem bedrifter uten bærekraftsansvarlig, for å høre hvordan de løser bærekraftsrollen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil benytte intervju og har utarbeidet en intervjuguide. Opplysningene fra intervjuet vil bli samlet inn via elektroniske notater og lyd/videopptak. Vi setter av en time til intervju.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun veileder og begge studenter som vil ha tilgang til innsamlet data. Innsamlet data vil først bli samlet inn på private enheter og deretter så raskt som mulig overført til NMBUs forskningsserver også bli slettet fra private enheter. I masteroppgaven vil intervjudeltakere bli helt anonymisert.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når masteroppgaven er godkjent, ca. 31.7.23. Da vil lyd/videofiler bli slettet, mens transkriberingen av intervjuet vil bli helt anonymisert.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NMBU har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NMBU ved veileder Charlotta Levay, charlotta.levay@nmbu.no
- Student Julie Fjellberg, julie.kristine.fjellberg@nmbu.no
- Student Marcos Hurtado-Pampin, marcos.hurtado-pampin@nmbu.no
- NMBUs personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen, personvernombud@nmbu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- Epost: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Charlotta Levay
(Veileder)

Julie Fjellberg

Marcos Hurtado-Pampin

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Bærekraftsrollen i større norske selskaper» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet. Samtykket svares via e-post og/eller muntlig i starten av intervjuet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Hver arbeidsoppgave med et tilhørende sitat fra stillingsannonser og intervju

Rolle	Arbeidsoppgaver	#	Sitat stillingsannonser	#	Sitat intervju	
Strateg	Utvikle og få godkjent bærekraftsstrategi	2	Utarbeide mål og retning for konsernets bærekraftssatsing	1	Utarbeide felles strategi med konsern	
	Forankre/implementere bærekraft i forretningsprosesser	4	Drive og utvikle den lokale bærekraftsstrategien utledet fra konsernstrategien	11	Operasjonalisere konsernstrategien	
	Holde seg faglig oppdatert	22	Holde deg oppdatert på trender, utvikling og bærekraft i våre markeder	13	Hva er nytt i forhold til lovgivninger, hva er nytt i forhold til teknologi.	
	Lage nye strukturer, mål, planer, krav og kriterier	20	Utvikle rammeverk for bærekraftsrapportering	11	Oppdatert regelverk tilgjengelig for de ansatte i god tid	
	Endringsagent	Fagressurs internt	2	Rådgivning om bærekraft internt (og eksternt)	5	Forventes å være rådgiver mot selskapet
		Fagressurs eksternt	9	Levere faglig rådgivning til eksterne kunder	2	Rådgivning kunder
		Ressursperson for ledelsen	5	Være en viktig sparringspartner for ledergruppen i beslutningsprosesser som berører miljø- eller bærekraftsperspektivet	10	Inspirere ledelsen til å se muligheter for bærekraft
		Innkjøp og salg	15	Proaktivt bidrag i anbudsprosesser	2	Delta i salgsmøter
		Kulturendring	11	Bærekraftansvarlig vil også lede implementering av en sterk HMS-systematikk og kultur i selskapet.	5	Endre tankesett/kultur i selskapet
		Kontroll av mål	16	Analysere, rapportere og følge opp avvik og reklamasjoner.	9	Kontrollerer at tiltak gjennomføres ute i organisasjonen/konsern
Samarbeider	Formidle måloppnåelse internt	2	Synliggjøre bærekraftsmål (eksternt og) internt	3	Levere tekst til ulike interne (og eksterne) rapporter	
	Formidle måloppnåelse eksternt	21	Ekstern og intern kommunikasjon; Bankens nettside, intranett og sosiale medier. Medie håndtering	5	Kommunikasjon til investorer, aksjonærer, potensielle aksjonærer, media, eksisterende eiere og myndigheter	
	Bidra til å oppfylle strategien med å etablere tverrfaglige forum internt	3	Delta som Norges representant i Sustainability group i [konsern]	3	Leder bærekraftsforum internt	
	Opprette/delta i eksterne bærekraftsnettverk	14	Delta i nasjonale og internasjonale nettverk for å påvirke standarder og løsninger	8	Medlemskap i bransjeorganisasjoner	
Tilrettelegger	Bærekraftsprosjekter	4	Prosjektledelse av bærekraftprosjekter f. eks gjenbruk av tekstiler, tekstillevetid, CO2 reduserende tiltak i våre prosesser, samfunnsansvar og sertifiseringer	13	Videre jobber jeg en del opp mot prosjektstøtte på ulike ting i forhold til hvordan vi støtter på og hvilke prosjekter vi jobber med.	
	Innovativ produktutvikling, forretningsmuligheter	19	Pådriver og bidragsyter innen arbeidet med et bærekraftig sortiment	9	Går foran i innovasjon/testing selv om det koster	
	Kompetanseheving	23	Ansvarlig for opplæring og rådgivning internt	5	Heve kompetansen i selskapet	
	Controller	Bærekraftsrapporteringer	2	Ansvarlig for konsernets bærekraftsrapportering	12	Rapportering i 2022 på UN Global compact
Bærekraftssertifiseringer		15	Ansvarlig for ISO 14001-sertifisering	10	Sikre at vi opprettholder sertifiseringen vår	
Strukturelle administrative oppgaver (planer, rutinebeskrivelser, risiko og aktsomhetsvurderinger)		16	Interne og eksterne revisjoner, evaluering og kontroll.	12	Vedlikeholde styringssystemet	

Vedlegg 4: Roller og arbeidsoppgaver fra intervjuene sortert på hyppighet

Rolle	Arbeidsoppgaver	Stillingsannonser
Controller	Bærekraftsrapporteringer	77 %
Controller	Strukturelle administrative oppgaver (planer, rutinebeskrivelser, risiko og aktsomhetsvurderinger)	77 %
Strateg	Holde seg faglig oppdatert	69 %
Endringsagent	Kulturrendring	69 %
Strateg	Forankre/implementere bærekraft i forretningsprosesser	62 %
Endringsagent	Fagressurs internt	62 %
Endringsagent	Formidle måloppnåelse internt	54 %
Samarbeider	Opprette/delta i eksterne bærekraftsnettverk	54 %
Tilrettelegger	Innovativ produktutvikling, forretningsmuligheter	54 %
Tilrettelegger	Kompetanseheving	54 %
Endringsagent	Innkjøp og salg	46 %
Controller	Bærekraftssertifiseringer	46 %
Strateg	Utvikle og få godkjent bærekraftsstrategi	46 %
Endringsagent	Kontroll av mål	38 %
Tilrettelegger	Bærekraftsprosjekter	38 %
Endringsagent	Ressursperson for ledelsen	31 %
Samarbeider	Bidra til å oppfylle strategien med å etablere tverrfaglige forum internt	31 %
Endringsagent	Fagressurs eksternt	23 %
Endringsagent	Formidle måloppnåelse eksternt	23 %
Strateg	Lage nye strukturer, mål, planer, krav og kriterier	23 %

Vedlegg 5: Roller og arbeidsoppgaver fra stillingsannonser sortert på hyppighet

Rolle	Arbeidsoppgaver	Stillingsannonser
Strateg	Forankre/implementere bærekraft i forretningsprosesser	72 %
Controller	Strukturelle administrative oppgaver (planer, rutinebeskrivelser, risiko og aktsomhetsvurderinger)	63 %
Endringsagent	Innkjøp og salg	59 %
Endringsagent	Fagressurs internt	47 %
Strateg	Lage nye strukturer, mål, planer, krav og kriterier	44 %
Controller	Bærekraftsrapporteringer	44 %
Tilrettelegger	Innovativ produktutvikling, forretningsmuligheter	41 %
Tilrettelegger	Bærekraftsprosjekter	38 %
Tilrettelegger	Kompetanseheving	38 %
Samarbeider	Bidra til å oppfylle strategien med å etablere tverrfaglige forum internt	38 %
Endringsagent	Kulturendring	38 %
Endringsagent	Fagressurs eksternt	34 %
Endringsagent	Formidle måloppnåelse eksternt	34 %
Endringsagent	Kontroll av mål	32 %
Strateg	Utvikle og få godkjent bærekraftsstrategi	25 %
Samarbeider	Opprette/delta i eksterne bærekraftsnettverk	22 %
Endringsagent	Ressursperson for ledelsen	22 %
Endringsagent	Formidle måloppnåelse internt	19 %
Controller	Bærekraftssertifiseringer	19 %
Strateg	Holde seg faglig oppdatert	9 %

Vedlegg 6: Sammenlikning av arbeidsoppgaver mellom intervjuer og stillingsannonser

Rolle	Arbeidsoppgaver	Intervjuer %	Stillingsannonser %	Differanse prosent-poeng *
Strateg	Holde seg faglig oppdatert	69 %	9 %	60
Endringsagent	Formidle måloppnåelse internt	54 %	19 %	35
Controller	Bærekraftsrapporteringer	77 %	44 %	33
Samarbeider	Opprette/delta i eksterne bærekraftsnettverk	54 %	22 %	32
Endringsagent	Kulturrendring	69 %	38 %	32
Controller	Bærekraftssertifiseringer	46 %	19 %	27
Strateg	Utvikle og få godkjent bærekraftsstrategi	46 %	25 %	21
Strateg	Lage nye strukturer, mål, planer, krav og kriterier	23 %	44 %	-21
Tilrettelegger	Kompetanseheving	54 %	38 %	16
Endringsagent	Fagressurs internt	62 %	47 %	15
Controller	Strukturelle administrative oppgaver (planer, rutinebeskrivelser, risiko og aktsomhetsvurderinger)	77 %	63 %	14
Tilrettelegger	Innovativ produktutvikling, forretningsmuligheter	54 %	41 %	13
Endringsagent	Innkjøp og salg	46 %	59 %	-13
Endringsagent	Fagressurs eksternt	23 %	34 %	-11
Endringsagent	Formidle måloppnåelse eksternt	23 %	34 %	-11
Strateg	Forankre/implementere bærekraft i forretningsprosesser	62 %	72 %	-10
Endringsagent	Ressursperson for ledelsen	31 %	22 %	9
Samarbeider	Bidra til å oppfylle strategien med å etablere tverrfaglige forum internt	31 %	38 %	-7
Endringsagent	Kontroll av mål	38 %	32 %	6
Tilrettelegger	Bærekraftsprosjekter	38 %	38 %	1

* Når stillingsannonser har rapporter høyere enn intervjuene, så vises dette med rødt skrift



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway