

NHH

NORGES HANDELSHØYSKOLE



Bergen, høst 2020

Rollen som bærekraftsansvarlig i Norge - hvordan kan de oppnå innflytelse?

En studie av bærekraftsansvarlige i norske virksomheter

Isabelle Arntzen og Maria Gjestad

Veileder: Anita Meidell

Masteroppgave innen Økonomisk Styring og Energi, Naturressurser og Miljø, i
samråd med forskningsprosjektet SustainX

NORGES HANDELSHØYSKOLE


Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne studien er skrevet som en del av vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven er skrevet med utgangspunkt i hovedprofilene Økonomisk styring og Energi, naturressurser og miljø i samarbeid med forskningsprosjektet SustainX.

Vi ønsker å takke vår veileder Anita Meidell og biveileder Anna Eitrem for god oppfølging. De har bistått med nyttige diskusjoner, konstruktiv kritikk, raske tilbakemeldinger og råd. Videre vil vi også takke Rolf Gjestad som har lært oss mye statistikk og vært behjelpelig i analysearbeidet. Avslutningsvis ønsker vi å rette en takk til alle som har tatt seg tiden til å besvare spørreundersøkelsen vår, og håper resultatene fra oppgaven kan gi dem nyttig innsikt til videre bærekraftsarbeid.

Bergen, desember 2020



Isabelle Arntzen



Maria Gjestad

Sammendrag

Verden står i dag overfor store utfordringer knyttet til bærekraftig utvikling. Det forventes i økende grad at virksomheter bidrar til å løse utfordringene og i den forbindelse har mange opprettet egne stillinger som arbeider med bærekraft. Det eksisterer foreløpig lite forskning tilknyttet hvordan rollen som bærekraftsansvarlig ser ut, og hvordan de oppnår innflytelse i virksomheten. Formålet med denne oppgaven er å bidra til et mer helhetlig bilde av rollen til bærekraftsansvarlige og hvordan den varierer med virksomheters bærekraftsstadier. Videre undersøkes det hvilke relasjonelle og strukturelle faktorer som er viktige for at bærekraftsansvarlige kan oppnå innflytelse gjennom positiv oppmerksomhet fra toppledelsen i virksomheter. I tillegg utforskes det hvordan disse faktorene og positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen varierer mellom virksomheters bærekraftsstadier. Resultater og analyser baseres på en kvantitativ spørreundersøkelse med 120 respondenter fra norske virksomheter.

I forbindelse med bærekraftsansvarlig sin rolle ble det funnet at graden av bærekraftsrelatert arbeidserfaring er høyere og deres relasjonelle posisjon sterkere når virksomheten befinner seg på et høyere bærekraftsstadie. Bærekraftsansvarliges tidsbruk på ulike ansvarsområder ble også vist å variere mellom de tre bærekraftsstadiene. På etterlevels- og effektivitetsstadiet ble det brukt mest tid på kontrollorienterte områder, mens på innovasjonsstadiet ble det brukt mer tid på strategiorienterte områder. I tillegg ble det funnet at de relasjonelle faktorene var viktigst for at bærekraftsansvarlige kan oppnå innflytelse i en virksomhet. Videre ble det tatt utgangspunkt i tre ulike former for positiv oppmerksomhet som bærekraft kan motta fra toppledelsen i virksomheter. Det ble avdekket at den mottatte relative og støttende oppmerksomhetstypen er høyere når virksomheten befinner seg på et høyt bærekraftsstadie sammenlignet med et lavere bærekraftsstadie. Synlig oppmerksomhet varierte imidlertid kun statistisk signifikant mellom to av stadiene. Samlet sett økte graden av mottatt positiv oppmerksomhet til bærekraft med hvert bærekraftsstadie, noe som indikerer at bærekraftsansvarlig har mer innflytelse når virksomheten befinner seg på et høyere bærekraftsstadie.

Innholdsfortegnelse

1. INTRODUKSJON	9
1.1 BAKGRUNN	9
1.2 FORMÅL, PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSPØRSMÅL	11
1.3 METODIKK	12
1.4 OPPGAVESTRUKTUR	12
2. TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING	13
2.1 BÆREKRAFT	13
2.1.1 Miljø	14
2.1.2 Sosial utvikling	14
2.1.3 Økonomisk vekst	15
2.2 BÆREKRAFT I VIRKSOMHETER	16
2.2.1 <i>Drivere for virksomheters bærekraftsarbeid</i>	17
2.2.2 <i>Virksomheters bærekraftsstadier</i>	18
2.3 ROLLEN SOM BÆREKRAFTSANSVARLIG	19
2.3.1 <i>C-suite og kampen for oppmerksomhet</i>	20
2.3.2 <i>CSOs bakgrunn</i>	20
2.3.3 <i>CSOs ansvarsområder</i>	22
2.3.4 <i>CSOs autoritet og innflytelse</i>	25
3. TEORETISK RAMMEVERK	28
3.1 ROLLETEORI	28
3.1.1 <i>Rollen som watchdog og business partner</i>	29
3.2 HVORDAN KAN MAN OPPNÅ INNFLYTELSE I VIRKSOMHETER?	30
3.2.1 <i>Strukturelle faktorer for innflytelse</i>	31
3.2.2 <i>Relasjonelle faktorer for innflytelse</i>	32
3.2.3 <i>Positiv oppmerksomhet</i>	33
3.3 OPPSUMMERING AV TEORI OG ANALYSEMODELL	35
4. METODE	37
4.1 FORSKNINGSTILNÆRMING	37
4.2 FORSKNINGSDESIGN	38
4.3 FORSKNINGSMETODE OG FORSKNINGSSTRATEGI	39
4.4 DATAINNSAMLING OG UTVALG	39
4.4.1 <i>Datatype</i>	39

4.4.2 Tidshorisont	40
4.4.3 Utvalg.....	40
4.4.4 Statistisk presisjon	43
4.4.5 Spørreundersøkelse.....	43
4.5 MÅLING	46
4.5.1 Forskningsspørsmål 1	46
4.5.2 Forskningsspørsmål 2.....	47
4.5.3 Forskningsspørsmål 3.....	49
4.6 EVALUERING AV DATAMATERIALET	49
4.6.1 Reliabilitet.....	50
4.6.2 Validitet	51
4.7 ANALYSE	52
4.7.1 Beskrivelse av utvalget.....	52
4.7.2 Analyse av problemstillinger	53
4.8 ETISKE VURDERINGER	58
5. EMPIRI	59
5.1 KARAKTERISTIKKER VED VIRKSOMHETENE	59
5.2 ROLLEN SOM BÆREKRAFTSANSVARLIG.....	61
5.2.1 Karakteristikk ved rollen	61
5.2.2 Bærekraftsansvarliges bakgrunn	63
5.2.3 Bærekraftsansvarliges ansvarsområder og tidsbruk	66
5.2.4 Drivere for innflytelse	66
5.2.5 Positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen	68
6. ANALYSE OG DISKUSJON.....	71
6.1 ROLLEN SOM BÆREKRAFTSANSVARLIG	72
6.1.1 Bærekraftsansvarliges bakgrunn	72
6.1.2 Bærekraftsansvarliges ansvarsområder og tidsbruk	74
6.1.3 Drivere for innflytelse i virksomheter	78
6.2 INNFLYTELSE GJENNOM POSITIV OPPMERKSOMHET	82
6.2.1 Korrelasjonsanalyse	82
6.2.2 Regresjonsanalyse	87
6.3 POSITIV OPPMERKSOMHET TIL BÆREKRAFT FRA TOPPLEDELSEN.....	92
6.3.1 Relativ oppmerksomhet	93
6.3.2 Støttende oppmerksomhet	94

6.3.3 Synlig oppmerksomhet	95
7. KONKLUSJON	99
7.1 BESVARELSE AV PROBLEMSTILLINGEN OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	99
7.1.1 Forsknings spørsmål 1	99
7.1.2 Forsknings spørsmål 2	100
7.1.3 Forsknings spørsmål 3	102
7.2 BIDRAG	103
7.2.1 Bidrag til litteratur	103
7.2.2 Bidrag til praksis	103
7.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	104
7.4 BEGRENSNINGER VED OPPGAVEN	105
8. LITTERATURLISTE	107
9. VEDLEGG	114
9.1 DESKRIPTIV STATISTIKK	114
9.1.1 Antall år ansatt (på de tre stadiene)	114
9.1.2 Avdeling (på de tre stadiene)	114
9.1.3 Arbeidserfaring rettet mot bærekraft (på de tre stadiene)	114
9.1.4 Utdanningsbakgrunn (på de tre stadiene)	115
9.1.5 Utdanning rettet mot bærekraft (på de tre stadiene)	115
9.2 BIVARIATE ANALYSER	116
9.2.1 Strukturelle faktorer (på de tre stadiene)	116
9.2.2 Sammenheng mellom virksomhetens størrelse og bærekraftsstadie	117
9.3 SPEARMANS KORRELASJONSANALYSE	117
9.4 REGRESJONSANALYSE	118
9.4.1 Regresjon 1: Relativ oppmerksomhet	118
9.4.2 Regresjon 2: Lære (støttende oppmerksomhet)	120
9.4.3 Regresjon 3: Prioriteres (støttende oppmerksomhet)	121
9.4.4 Regresjon 4: Spre info (støttende oppmerksomhet)	122
9.4.5 Regresjon 5: Støttende oppmerksomhet (summeskåre)	123
9.4.6 Regresjon 6: Synlig oppmerksomhet	124
9.5 SPØRREUNDERSØKELSE	125
9.5.1 Invitasjonsskriv	125
9.5.2 Spørreundersøkelse	127

Liste over figurer

Figur 1: Smultringmodellen oversatt fra Raworth (2012).....	15
Figur 2: Analysemodell for problemstillingen	35
Figur 3: Analysemodell for første forskningsspørsmål	46
Figur 4: Analysemodell for andre forskningsspørsmål	48
Figur 5: Analysemodell for tredje forskningsspørsmål	49
Figur 6: Virksomhetenes bransje	60

Liste over tabeller

Tabell 1: En CSOs ansvarsområder	22
Tabell 2: Ansvarsområder på de ulike bærekraftsstadiene, oversatt fra Miller og Serafeim (2014)	25
Tabell 3: Karakteristikk ved virksomhetene	59
Tabell 4: Karakteristikk bærekraftsansvarlige	61
Tabell 5: Norske stillingstitler bærekraftsansvarlig	63
Tabell 6: Engelske stillingstitler bærekraftsansvarlig	63
Tabell 7: Generell bakgrunn bærekraftsansvarlige	64
Tabell 8: Bærekraftsansvarliges bakgrunn rettet mot bærekraft	65
Tabell 9: Ansvarsområder og tidsbruk	66
Tabell 10: Strukturelle faktorer for innflytelse	67
Tabell 11: Relasjonelle faktorer for innflytelse.....	68
Tabell 12: Positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen	69
Tabell 13: Ansvarsområder og tidsbruk på og mellom de tre bærekraftsstadiene	74
Tabell 14: Relasjonelle faktorer på og mellom de tre bærekraftsstadiene	80
Tabell 15: Spearmans korrelasjonsmatrise mellom drivere til oppmerksomhet og positiv oppmerksomhet	83
Tabell 16: Regresjonsanalyse av positiv oppmerksomhet mot drivere for oppmerksomhet	87
Tabell 17: Positiv oppmerksomhet på og mellom de tre bærekraftsstadiene.....	93

Liste over formler

Formel 1: Spearmans korrelasjon.....	55
Formel 2: Multippel regresjon	56

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Verden står i dag overfor store sosiale, økonomiske og miljømessige utfordringer. Én slik utfordring er at over 10 % lever i ekstrem fattigdom og får ikke dekket grunnleggende behov som vann, mat, utdanning og helsetjenester (United Nations, i.d.-c). Videre har økt økonomisk aktivitet medført økte klimagassutslipp og en høyere konsentrasjon av drivhusgasser i atmosfæren. Dette har startet en global oppvarming med kritiske følger som endringer i værmønstre og høyere havnivå, noe som truer den globale matproduksjonen og øker risikoen for katastrofale oversvømmelser (United Nations, i.d.-a).

I 1987 publiserte FN en rapport ment til å skape en global endringsagenda for å takle utfordringene verden står overfor. Den ble oppkalt etter lederen for FNs spesialkommissjon for miljø- og utviklingsspørsmål, Gro Brundtland. Brundtlandrapporten forsøkte å skape en universell definisjon av bærekraftig utvikling (Reuterdahl, 2012), som vokste frem som et begrep på begynnelsen av 1980-tallet (Lélé, 1991). Bærekraftig utvikling ble i rapporten definert som «utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (World Commission on Environment and Development, 1987, s. 41). Rapporten var en viktig bidragsyter til at bærekraftig utvikling over tid ble et allment kjent begrep og satt på den internasjonale, politiske dagsordenen (Lélé, 1991). Én av motivasjonene bak rapporten var å legge press på land til å ta ansvar for og initiativ til egen innsats innen bærekraft (Reuterdahl, 2012). For å fasilitere og akselerere dette arbeidet utviklet FN i 2015 universelle bærekraftsmål med tilhørende delmål som skal nås innen 2030 (United Nations, i.d.-d). Bærekraftsmålene går blant annet ut på å utrydde ekstrem fattigdom, fremme bærekraftig konsum og produksjon og optimal utnyttelse av jordens ressurser (United Nations, i.d.-b).

World Business for Sustainable Development (2001) påpeker at næringslivet spiller en avgjørende rolle å oppnå bærekraftig utvikling og det forventes i økende grad at også virksomheter tar sin del av ansvaret for å bidra til bærekraftsmålene (Lueg, Pedersen & Clemmensen, 2013; Schoenmaker & Schramade, 2019). I tråd med et økende fokus på bærekraft har mange virksomheter opprettet egne stillinger knyttet til bærekraftsarbeid (Miller & Serafeim, 2014; Strand, 2013) og i Norge viser tall fra Finn.no at antall stillingsutlysninger med «bærekraft», «klima» eller «sustainability» i tittelen doblet seg fra 2017 til 2018 (Flaen, 2019). Blant stillingstitlene som brukes for å betegne bærekraftsansvarlige har Chief

Sustainability Officer (CSO) vokst frem som et begrep (Miller & Serafeim, 2014; Strand, 2013).

Tidligere studier av CSO-rollen har i stor grad fokusert på hvordan en slik stilling påvirker virksomheters finansielle og bærekraftige prestasjoner (Arora, Hora, Singhal & Subramanian, 2017; Fu, Tang & Chen, 2019; Henry, Buyl & Jansen, 2018; Kanashiro & Rivera, 2019; Peters, Romi & Sanchez, 2019; Wiengarten, Lo & Lam, 2015). Det er imidlertid få studier som har undersøkt karakteristikker ved CSO-rollen (Miller & Serafeim, 2014; Strand, 2013; Sustainability Hub Norway, 2019).

Én av studiene som undersøkte CSO-rollens karakteristikker var Miller og Serafeim (2014). De utforsket hvordan CSOers ansvarsområder og autoritet varierte avhengig av virksomheters bærekraftsstadier. De påsto at virksomheter kan befinne seg på tre ulike stadier i sin tilnærming til bærekraft: etterlevels-, effektivitets- og innovasjonsstadiet. På etterlevelsstadiet fokuserer virksomheter på å følge lover og regler, mens på effektivitetsstadiet blir virksomhetene mer strategiske og søker måter å effektivisere prosesser og aktiviteter slik at bunnlinjen forbedres. På innovasjonsstadiet forsøker virksomheter å integrere bærekraft i kjernen av virksomheten og bidrar til å takle samfunnsproblemer. Sammenhengen mellom CSO-rollen og virksomheters bærekraftsstadier er, oss bekjent, fortsatt et relativt utforsket område og det mangler for eksempel studier som undersøker hvordan bakgrunnen til en CSO eller tidsbruken deres på ulike ansvarsområder varierer med virksomheters bærekraftsstadier.

Et annet område som har blitt studert i forbindelse med CSO-rollen er deres innflytelse; Fu et al. (2019) fant at en CSO kunne styre toppledelsens oppmerksomhet mot bærekraft og dermed ha en positiv innflytelse på virksomheters bærekraftsprestasjoner. Det eksisterer imidlertid, oss bekjent, ingen studier som har undersøkt hvordan en CSO kan styre oppmerksomheten til toppledelsen mot bærekraft.

For å studere rollen til bærekraftsansvarlig vil denne oppgaven hente inspirasjon fra tidligere studier som benytter rolleteori (Biddle 1986; Byrne & Pierce, 2007; Mack & Goretzki, 2017; Mikes, 2008). Videre er oppgaven inspirert av Miller og Serafeim (2014) og vil undersøke hvordan bærekraftsansvarlige allokerer tid til ulike ansvarsområder, og hvordan dette og deres bakgrunn varierer med virksomheters bærekraftsstadier.

For å se nærmere på hvordan bærekraftsansvarlige kan få innflytelse i virksomheter vil vi benytte et rammeverk av Bouquet og Birkinshaw (2008). De identifiserte to typer faktorer som kan påvirke allokeringen av positiv oppmerksomhet; strukturelle og relasjonelle. En

bærekraftsansvarlig kan oppnå innflytelse ved å styre toppledelsens oppmerksomhet mot bærekraftstemaer ved hjelp av strukturelle og relasjonelle faktorer. Videre vil vi utforske de strukturelle og relasjonelle faktorene og positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen i lys av virksomheters bærekraftsstadier (Miller & Serafeim, 2014).

1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med studien er å gi et bredt og helhetlig bilde av rollen som bærekraftsansvarlig i Norge i dag og få en bedre forståelse av hvordan bærekraftsansvarlige kan oppnå innflytelse i deres virksomhet. Oppgavens problemstilling er derfor som følger:

Hvordan ser rollen som bærekraftsansvarlig ut i Norge i dag, og hvordan får de innflytelse i virksomheter?

Problemstillingen vil besvares gjennom tre forskningsspørsmål. Det første forskningsspørsmålet har som hensikt å studere rollen til bærekraftsansvarlig gjennom deres bakgrunn, tidsbruk på ulike ansvarsområder, og strukturelle og relasjonelle posisjon. I tillegg utforskes det hvordan rollen endrer seg mellom virksomheters bærekraftsstadier. I andre forskningsspørsmål undersøkes faktorer som kan bidra til at bærekraftsansvarlig påvirker allokeringen av toppledelsens oppmerksomhet til bærekraft og slik kan oppnå innflytelse. Det tredje forskningsspørsmålet undersøker tre former for positiv oppmerksomhet som bærekraft kan motta fra virksomheters toppledelse og hvordan disse varierer med ulike bærekraftsstadier. Med utgangspunkt i dette har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan varierer rollen som bærekraftsansvarlig med virksomheters bærekraftsstadier?*
- 2. Hvordan kan bærekraftsansvarlige få innflytelse ved å påvirke toppledelsen til å allokere positiv oppmerksomhet til bærekraft?*
- 3. Hvordan varierer positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen med virksomheters bærekraftsstadier?*

1.3 Metodikk

Det foreligger lite litteratur på deler av oppgavens forskningsfelt og oppgaven har derfor en beskrivende og utforskende tilnærming. Videre ble det tatt utgangspunkt i kvantitative data som ble innhentet gjennom en spørreundersøkelse. Undersøkelsen ble sendt ut til 450 virksomheter og mottok 120 fullstendige responser. Utvalget representerte virksomheter innen en rekke ulike bransjer og bærekraftsansvarlige med variert arbeidserfaring og utdanningsbakgrunn.

1.4 Oppgavestruktur

I kapittel 1 ble motivasjonen for å gjennomføre studien presentert. Kapittel 2 tar for seg tidligere forskning tilknyttet bærekraft, hvordan bærekraft er knyttet til virksomheter og CSO-rollen. I kapittel 3 presenteres det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for videre analyse. De metodiske valgene og medfølgende implikasjoner tilknyttet dataens reliabilitet og validitet blir gitt og begrunnet i kapittel 4. I kapittel 5 presenteres studiens empiri hvor karakteristikker ved utvalgets virksomheter og ved bærekraftsansvarlig blir lagt frem. I tillegg inneholder kapittelet deskriptiv statistikk tilknyttet bærekraftsansvarlig sin bakgrunn, ansvarsområder, drivere for innflytelse, samt positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen. Dette vil skape et grunnlag for videre analyse. Kapittel 6 presenterer funnene fra studiens analysemodell og diskuterer funnene mot teori på områder dette foreligger. I kapittel 7 konkluderes studiens problemstilling. I tillegg vil implikasjoner av funnene, forslag til videre forskning og studiens begrensninger presenteres.

2. Teori og tidligere forskning

Kapittel 2 og 3 deler oppgavens teori inn i domene- og metodeteori. Domeneteori defineres av Lukka og Vinnari (2014, s. 1309) som «a particular set of knowledge on a substantive topic area situated in a field or domain», altså tidligere forskning og kunnskap på et spesifikt tema innen et domene. Videre defineres metodeteori som «a meta-level conceptual system for studying the substantive issue(s) of the domain theory at hand», altså en form for teoretisk linse for å gi ny innsikt til analysen (Lukka & Vinnari, 2014, s. 1309).

Formålet med kapittel 2 er å redegjøre for oppgavens domene teori, mens kapittel 3 vil presentere metodeteorien. Innledningsvis vil følgende kapittel redegjøre for begrepet bærekraft og hvordan det er knyttet til virksomheter. Deretter vil CSO-rollen beskrives gjennom dens utvikling, bakgrunn, ansvarsområder og hvordan de får autoritet og innflytelse i en virksomhet.

2.1 Bærekraft

I litteraturen finner man flere definisjoner tilknyttet begrepet bærekraft, men det er mangel på en universell definisjon (Amsler, 2009). Det finnes en rekke ulike begreper som brukes om hverandre for å betegne hva bærekraft innebærer, slik som corporate sustainability, trippel bunnlinje og corporate social responsibility (CSR) (Alhaddi, 2015; Lueg et al., 2013). Det mest anerkjente og siterte begrepet innen bærekraft ble i 1987 introdusert i Brundtlandrapporten som «bærekraftig utvikling» (Sharma & Henriques, referert i Lueg et al., 2013). Bærekraftig utvikling innebærer at behovene i dagens samfunn dekkes uten at det ødelegger for at fremtidige generasjoner kan få dekket sine behov (World Commission on Environment and Development, 1987, s. 41). FNs spesialkommissjon for miljø- og utviklingsspørsmål utarbeidet Brundtlandrapporten for å skape en internasjonal agenda for å takle de sosiale og miljømessige utfordringene verden står overfor (World Commission on Environment and Development, 1987).

Ved FN-konferansen i 1992, Rio Summit, ble definisjonen av bærekraftig utvikling rammet inn i tre pilarer; miljø, sosial utvikling og økonomisk vekst (Stiglitz, Sen & Fitoussi, 2009). FN har tatt utgangspunkt i de tre pilarene i utformingen av bærekraftsmålene (FN-sambandet, 2020) og understreker at alle henger sammen; samfunnet og økonomien er innebygde deler av miljøet og biosfæren (Stockholm Resilience Centre, 2016). En levelig planet er en forutsetning for at menneskeheten skal trives. Videre trenger vi et inkluderende samfunn for å organisere

produksjon og konsum for å sikre varig velferd for menneskeheten. Inkludering tilrettelegger for at alle kan delta i økonomiske transaksjoner og det er derfor et viktig mål å redusere sosiale forskjeller. En slik tilnærming står i kontrast til den nåværende tilnærmingen hvor sosial, økonomisk og miljømessig utvikling anses som separate deler. Samfunnet må altså forsøke å bevege seg mot et syn hvor økonomien tjener samfunnet slik at det utvikler seg innenfor de trygge grensene for planeten (Stockholm Resilience Centre, 2016).

Bebbington og Thomson (2013) påpeker at de sosiale og økonomiske sidene av bærekraftig utvikling ofte blir neglisjert, til tross for at disse ofte henger direkte sammen med miljømessige utfordringer. I senere tid har det imidlertid blitt et økende fokus på å inkludere sosiale og økonomiske dimensjoner i bærekraftsdiskusjoner. I denne oppgaven vil bærekraft inkludere alle tre pilarene, som vil utdypes nærmere i det følgende.

2.1.1 Miljø

Miljøpilaren i bærekraftig utvikling handler om å ta vare på naturen og klimaet som en fornybar ressurs for mennesker (FN-Sambandet, 2019). Brundtlandrapporten hadde et stort fokus på de miljømessige utfordringene ved bærekraftig utvikling (The World Commission on Environment and Development, 1987). Rockström er en forsker som er internasjonalt anerkjent for sitt arbeid med globale bærekraftsutfordringer (Stockholm Resilience Centre, i.d.). Han bidro til å utvikle et rammeverk i samarbeid forskningssenteret Stockholm Resilience Centre som illustrerer planetens ni tålegrenser som er under press. Eksempler på disse grensene er klimaendringer, forsuring av hav og tap av biologisk mangfold (Rockström et al., 2009). Å overholde grensene er nødvendig for å opprettholde et trygt og rettferdig sted for menneskeheten. Dette rammeverket har blitt omfavnet som en tilnærming til bærekraft og bidratt til å veilede internasjonale organisasjoner (Stockholm Resilience Centre, i.d.).

2.1.2 Sosial utvikling

Den sosiale pilaren i bærekraftig utvikling handler om å sikre at alle mennesker får et godt og rettferdig grunnlag for et anstendig liv. Menneskerettighetene er det viktigste utgangspunktet for dette (FN-Sambandet, 2019). Økonom og forfatter Raworth (2012) tok utgangspunkt i rammeverket til Rockström et al. (2009) for å utvikle et nytt rammeverk for den sosiale dimensjonen ved bærekraftig utvikling. Brundtlandrapportens definisjon av bærekraftig

utvikling benytter ordet “behov” uten å videre spesifisere hva disse behovene vil innebære. I motsetning til miljømessige behov er det ikke mulig å kalkulere hva minimumsgrensen for de sosiale behovene er. Raworth (2012) tok derfor utgangspunkt i tidligere debatter og studier for å utarbeide sosiale forhold man ville ønske å oppnå dersom målet var bærekraftig utvikling. Disse forholdene inkluderer blant annet tilgang på mat, vann, utdanning, arbeid og kjønnsbalanse.

Raworth utarbeidet videre et rammeverk, smultringmodellen, for hva som vil være et trygt og rettferdig sted for menneskeheten å operere i. Modellen vises i figur 1 og illustrerer en smultring i form av en ytre miljømessig grense for planetens tålegrenser og en indre grense for minimumskrav knyttet til sosiale forhold. Området mellom disse grensene er der hvor bærekraftig utvikling finner sted (Raworth, 2012).



Figur 1: Smultringmodellen oversatt fra Raworth (2012)

2.1.3 Økonomisk vekst

Den økonomiske pilaren i bærekraftig utvikling handler om å sikre økonomisk trygghet for mennesker og samfunn (FN-Sambandet, 2019). I smultringmodellen foregår bærekraftig økonomisk utvikling mellom de to grensene der planetens tålegrenser ikke krysses, samtidig som den bidrar til å opprettholde minimumskravene for sosiale forhold (Raworth, 2012).

Dagens økonomiske system er i stor grad lineært med en såkalt “take, make, use, waste”-tilnærming. Ikke-fornybare ressurser som fossilt brennstoff, mineraler og metaller er under press samtidig som potensielt fornybare ressurser som skog og elver har en minkende grad av

regenererende kapasitet. Et slikt lineært økonomisk system har bidratt til at vi har og er i ferd med å krysse flere av planetens tålegrenser. Det er derfor nødvendig med et skifte mot en økonomi basert på bærekraftig produksjon og konsum som reduserer risikoen for å krysse tålegrensene. En slik økonomi inkluderer bruk av fornybar energi, gjenbruk av materialer og gjenoppretting av landområder. Kriterier for å oppnå skiftet mot en økonomisk bærekraftig utvikling er blant annet å integrere de miljømessige og sosiale pilarene i økonomisk beslutningstaking, foreta risikovurderinger, skape nye arbeidsplasser og effektivisere energi- og materialforbruk (Schoenmaker & Schramade, 2019).

2.2 Bærekraft i virksomheter

I tråd med et økende fokus på bærekraft har det oppstått forventninger om at virksomheter skal håndtere konsekvensene av sin virksomhet på samfunn og miljø (Lueg et al., 2013; Schoenmaker & Schramade, 2019). Mange virksomheter har tatt i bruk en trippel bunnlinje, som inkluderer de tre pilarene ved bærekraftig utvikling. Det er ikke lenger kun profitt som er målet; man må også bidra til det sosiale og miljømessige aspektet (Alhaddi, 2015). Begrepet CSR ble tidlig benyttet for å omtale virksomheters bærekraftsarbeid og defineres av Aguinis (2011, s. 855) som «context-specific organizational actions and policies that take into account stakeholders' expectations and the triple bottom line of economic, social, and environmental performance». CSR er altså tilknyttet kontekstspesifikke handlinger og tiltak som innebærer at man tar ansvar for den triple bunnlinjen. I senere tid har begrepet corporate sustainability (CS) også blitt introdusert (Lueg et al., 2013). CS defineres av Miller og Serafeim (2014) som «a system of corporate strategy, business model, and operations that integrate economic, environmental, social, and governance factors to create and deliver products and services». CSR og CS har altså begge til felles at de tar hensyn til pilarene ved bærekraftig utvikling. CS har imidlertid et mer universelt og langsiktig syn på virksomheter, mens CSR konsentrerer seg om enkelthendelser avhengig av kontekst (Lueg et al., 2013). Porter og Kramer (2011) påpeker at CSR-tiltak fokuserer mest på virksomhetens rykte og har i tillegg en begrenset kobling til virksomhetens egne aktiviteter, noe som gjør tiltakene vanskelige å rettferdiggjøre og opprettholde på lang sikt. CS kan altså anses som et bedre begrep for virksomheter ettersom fokuset i større grad blir på langsiktig bærekraftig verdiskaping (Lueg et al., 2013).

2.2.1 Drivere for virksomheters bærekraftsarbeid

I løpet av de siste tiårene har et økende antall virksomheter satt fokus på CS (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014). Det eksisterer en rekke interne og eksterne drivere for å integrere bærekraft i virksomheter og spørsmålet om hvorvidt en skal fokusere på bærekraft har blitt erstattet av et annet spørsmål: «Hvordan skal vi gjøre det?» (Kiron, Kruschwitz, Haanaes & Velken, 2012). De ulike driverne vil utdypes i det følgende.

2.2.1.1 Eksterne drivere

Scott (2014) trekker frem tre institusjonelle pilarer som fungerer som eksterne drivere og kan forklare hvorfor institusjoner er stabile eller endres; regulatoriske, normative og kulturelt kognitive.

Den regulatoriske pilaren baseres på lover, regler og prinsipper og omfatter evnen institusjoner har til å begrense og regulere atferd (Scott, 2014). Regulatoriske drivere i forbindelse med bærekraft vil innebære lover og reguleringer som virksomheter må følge i sitt arbeid. Ifølge Regnskapsloven (1998, § 3-3c) har store foretak en rekke plikter. Store foretak er definert i Regnskapsloven (1998, § 1-5) og inkluderer allmennaksjeselskaper, børsnoterte selskaper eller andre regnskapspliktige dersom det er fastsatt i forskrift fra departementet. Pliktene innebærer at virksomhetene skal redegjøre for hvordan de integrerer hensynet til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, likestilling og ikke-diskriminering, sosiale forhold, det ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon i sine forretningsstrategier, i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter (rskl, 1998, § 3-3c). Børsnoterte og andre store foretak har dermed et sterkere ytre press og må redegjøre for hvordan de integrerer bærekraft i virksomheten. Redegjøringsplikten kan derfor fungere som en ekstern driver for at virksomheter integrerer bærekraft i forretningsvirksomheten.

Den normative søylen omfatter normer, verdier og roller som bidrar til å definere en ideell standard for atferd og hvordan den kan oppnås. Dette innebærer at virksomheter står overfor normative regler i samfunnet som medfører rettigheter og privilegier, i tillegg til ansvar og plikter (Scott, 2014). Normativ søyle i tilknytning til bærekraft kan inkludere rangeringer som vurderer bærekraftsnivået til virksomheters arbeid, grønne målekort og generelle normer for god forretningsvirksomhet.

Den kulturelt-kognitive søylen inneholder oppfatningene i samfunnet som tas for gitt, og som er kulturelt akseptert (Scott, 2014). For bærekraft kan denne søylen inkludere meninger samfunnet har i fellesskap, som at forbrukere forventer at virksomheters produkter, tjenester og aktiviteter er bærekraftige.

2.2.1.2 Interne drivere

Interne drivere er påstått av flere til å være hovedårsaken til at virksomheter innfører bærekraftstiltak (Kiron et al., 2012). Eksempler på slike drivere kan være ansattes engasjement, mulighet for reduksjon av kostnader eller økte inntekter. Flere studier påpeker at bærekraft kan være en av de største kildene til lønnsomhet i fremtiden (Nidumolu, Prahalad & Rangaswami, 2009; Porter & Kramer, 2011). Humankapital anses også som en potensiell viktig kilde til en virksomhets konkurransefortrinn og lønnsomhet (Cable & Turban, referert i Huffman & Klein, 2013). Ansatte vil typisk tiltrekkes virksomheter som presterer godt innen bærekraft. For å tiltrekke og beholde talentfulle ansatte er det derfor av betydning å integrere bærekraft i virksomheten (Huffman & Klein, 2013).

2.2.2 Virksomheters bærekraftsstadier

Basert på tidligere litteratur presenterer Miller og Serafeim (2014) tre stadier en virksomhet kan befinne seg på ettersom de forbedrer sin tilnærming til bærekraft; *etterlevelse av lover og regler*, *effektivitet* og *innovasjon*. Bærekraftsstadierne representerer i hvilken grad bærekraft er strategisk og sentral for virksomheten.

Det første stadiet, etterlevelseshet, representerer punktet hvor de fleste virksomheter først engasjerer seg i bærekraft. Stadiet innebærer at alle virksomhetens aktiviteter skal gjennomføres i samsvar med gjeldende lover, forskrifter og interne retningslinjer. Virksomheten forvalter her sine forpliktelser ved å følge arbeids-, miljø-, helse- og sikkerhetsreguleringer i omgivelsene den opererer i. I tillegg har de egne retningslinjer for miljøvern og menneskerettigheter. På dette stadiet er virksomhetens innsats sjeldent koblet til forretningsstrategien eller koordinert sentralt (Miller & Serafeim, 2014).

I det andre stadiet, effektivitetsstadiet, begynner virksomheter å bevege seg mot en mer strategisk tilnærming til bærekraft. Det fokuseres på hvordan de effektivt kan respondere på press fra interessenter, beskytte eller forbedre virksomhetens rykte. Videre forsøker

virksomheter å påvirke bunnlinjen ved å eksempelvis redusere sløsing og oppnå en mer effektiv ressursbruk. I dette stadiet begynner prosessen med å engasjere interne interessenter for å skape en felles forståelse for bærekraftsutfordringer. På både etterlevels- og effektivitetsstadiet har virksomhetene typisk en reaktiv tilnærming til bærekraft, noe som innebærer et fokus på å reagere på ulike faktorer slik som nye reguleringer, endringer i etterspørsel og nye muligheter for å øke resultatet (Miller & Serafeim, 2014).

Det siste stadiet kalles innovasjonsstadiet. Virksomheter som befinner seg på dette stadiet har en mer proaktiv tilnærming til bærekraft sammenlignet med de to foregående stadiene. Stadiet bærer preg av et fokus på transformasjon og å integrere bærekraft i kjernen av virksomheten. Strategiene går over til å være mer markedsdrevne, har fokus på innovasjon og tar ofte for seg samfunnsproblemer som for eksempel klimaendringer og vannmangel. Ettersom virksomhetens innsats blir mer strategisk skaper lederne systemer, forretningsmodeller, operasjoner og prosedyrer med hensikt om å maksimere lønnsomhet på lang sikt. I tillegg tar man for seg samfunnsproblemer og minimerer virksomhetens negative fotavtrykk på samfunnet rundt. Ifølge intervjuobjektene til Miller og Serafeim (2014) øker virksomhetenes innvirkning på samfunnet på innovasjonsstadiet, samt fordelene og inntjeningene til virksomheten.

2.3 Rollen som bærekraftsansvarlig

Virksomheter som ønsker å forbedre sine bærekraftsprestasjoner, enten ved å skape økt positiv verdi for samfunn og miljø eller ved å redusere deres negative påvirkninger, har ofte en krevende oppgave foran seg. Denne oppgaven kompliseres ytterligere av at virksomhetene må takle utfordringer på måter som bidrar til lønnsomhet og vekst (Jørgensen, Pedersen & Skard, 2019). I forbindelse med virksomheters økende fokus på bærekraft har det oppstått en trend med opprettelse av stillinger knyttet til bærekraftsarbeid (Miller & Serafeim, 2014). I denne oppgaven brukes begrepet bærekraftsansvarlig fremfor CSO ettersom flere studier viser at det er stor variasjon i titler på stillinger knyttet til bærekraft (Miller & Serafeim, 2014; Strand, 2013; Wiengarten et al., 2015). Mye av litteraturen tilknyttet bærekraftsansvarlige tar imidlertid utgangspunkt i CSO-tittelen (Arora et al., 2017; Henry et al., 2018; Miller & Serafeim, 2014; Strand, 2013; Wiengarten et al., 2015). Følgende delkapitler vil derfor ta for seg litteratur knyttet til CSO-rollen for å få oversikt over funn om rollens fremvekst, bakgrunn, ansvarsområder og autoritet og innflytelse i virksomheten.

2.3.1 C-suite og kampen for oppmerksomhet

En virksomhets toppledelse kalles typisk for C-suite (Guadalupe, Li & Wulf, 2014). Dette kommer av titlene disse lederne får, nemlig Chief Officer (The European Business Review, 2019). C-suiten formes gjerne etter betydelige muligheter og risikoer som oppstår gjennom teknologiske eller sosiale trender (Miller & Serafeim, 2014). Begrepet CXO brukes som en samlebetegnelse for medlemmer i C-suiten (Bottger, 2018). Stillingstitler i C-suiten indikerer hvilke utfordringer virksomheten anser som strategisk og symbolsk viktige til enhver tid (Green; Zorn; Nath & Mahajan, referert i Strand, 2013). I begynnelsen var C-suiten relativt liten og inkluderte blant annet Chief Executive Officer (CEO) og Chief Financial Officer (CFO) (Bottger, 2018). CEO er lederen for C-suiten og har et overordnet ansvar for virksomhetens prosesser (Lorange, 2018). Videre er en virksomhets skjebne tett knyttet til dens finansielle prestasjoner og stillingen som CFO er derfor en sentral del av C-suiten (Sjöblom, 2018).

I senere tid har det kommet en rekke nye stillinger i C-suiten, som Chief Information Officer (Marchand, 2018), Chief Risk Officer (Mikes, 2008), Chief Human Resources Officer (Bottger & Vanderbroeck, 2018), Chief Communications Officer (Adler, 2018) og Chief Sustainability Officer (Miller & Serafeim, 2014; Strand, 2013). Etableringen av CSO-stillingen i C-suiten representerer virksomheters strategiske reaksjon på samfunnets krav for bærekraftstiltak (Deutsch; Henshaw & Woods; Miller & Serafeim; Rivenburgh; Strand, referert i Peters et al., 2019).

Det gjennomsnittlige antall medlemmer i C-suiten var ti i 2014, noe som representerer en dobling fra 1980-tallet (Guadalupe, Li & Wulf, 2014). Med et økende antall roller i C-suiten kan det tenkes at det medfølger en konkurranse blant rollene om å kapre CEOens oppmerksomhet mot ulike temaer og utfordringer. For en CSO vil det være ønskelig å styre CEOens oppmerksomhet mot bærekraftstemaer, slik at dette arbeidet blir prioritert. Faktorer som har betydning for allokering av ledelsens oppmerksomhet vil utdypes i 3.2.

2.3.2 CSOs bakgrunn

Bakgrunnen til en bærekraftsansvarlig vil i denne oppgaven innebære å se nærmere på deres arbeidserfaring og utdanningsbakgrunn. I det følgende vil det redegjøres for tidligere forskning tilknyttet CSOers og bærekraftsansvarliges bakgrunn.

2.3.2.1 Arbeidserfaring

Tidligere arbeidserfaring kan påvirke måten utfordringer defineres og håndteres (Dearborn og Simon, referert i Wiengarten et al., 2015), informasjon blir prosessert (Walsh, referert i Wiengarten et al., 2015) og strategiske valg blir tatt (Hitt og Ireland, referert i Wiengarten et al., 2015). I tillegg vil tidligere arbeidserfaring innen bærekraft kunne føre til at bærekraftsansvarlig blir mer dedikert til jobben og er bedre rustet til å ta vellykkede strategiske avgjørelser (Lubin & Esty, referert i Wiengarten, 2015).

Miller og Serafeim (2014) fant at de fleste CSOer var ansatt i virksomheten før de fikk CSO-stillingen. Sustainability Hub Norway (2019) gjennomfører årlige undersøkelser tilknyttet bærekraft i norske virksomheter og i 2019 fant de at 28 % av respondentene på undersøkelsen deres hadde jobbet i virksomheten i over 10 år. Videre fant Miller og Serafeim (2014) at CSOer hadde svært variert arbeidserfaring og de fleste av intervjuobjektene deres hadde erfaring fra blant annet markedsføring, HR, IT, compliance og innkjøp. Weinreb Group (2011) fant også en stor variasjon i tidligere arbeidserfaring, som blant annet markedsføring, forskning og utvikling, og produksjon og logistikk.

Miller og Serafeim (2014) fant videre at de fleste CSOer har begrenset erfaring innen bærekraft før de ansettes i stillingen. Dette gjaldt spesielt de som ble ansatt internt, der kun et fåtall hadde tatt del i bærekraftsfokusert aktiviteter som frivillige eller i virksomheten. CSOer som ble ansatt eksternt hadde typisk noe arbeidserfaring og utdanning innen bærekraft. Sustainability Hub Norway (2019) fant at 46 % av de bærekraftsansvarlige ikke hadde tidligere arbeidserfaring innen bærekraft.

2.3.2.2 Utdanningsbakgrunn

Blant Sustainability Hub Norway (2019) sine respondenter hadde 43 % utdanning innen økonomi og administrasjon, mens ingeniør var på andreplass. Resterende var blant annet knyttet til samfunnsvitenskap, markedsføring og kommunikasjon, politikk og bærekraft. I undersøkelsen til Wiengarten et al. (2015) ble det funnet at de to største utdanningsområdene blant de bærekraftsansvarlige var markedsføring og kommunikasjon, og ledelse. Videre hadde 56 % av bærekraftsansvarlige ingen utdanning innen bærekraft. Blant Sustainability Hub Norway (2019) sine respondenter var det kun 9 % som hadde primærutdanning innen bærekraft. Miller og Serafeim (2014) fant også at det var få som hadde utdanning innen bærekraft, men at eksternt ansatte hadde mer utdanning innen bærekraft enn internt ansatte. Sustainability Hub

Norway (2019) registrerte imidlertid at mange ansatte har tilleggsutdanning innen bærekraft i form av seminarer, sertifiseringer og kurs.

Oppsummert består en bærekraftsansvarlig sin bakgrunn i denne oppgaven av deres arbeidserfaring og utdanningsbakgrunn. Tidligere studier har funnet at CSOer har svært ulik arbeidserfaring (Miller & Serafem, 2014; Weinreb Group, 2011) og at erfaringen tilknyttet bærekraft er begrenset (Miller & Serafem, 2014; Sustainability Hub Norway, 2019). Videre har CSOer og bærekraftsansvarlige varierte utdanningsbakgrunner og få har utdanning innen bærekraft (Miller & Serafem, 2014; Sustainability Hub Norway, 2019).

2.3.3 CSOs ansvarsområder

Tidligere forskning har i liten grad undersøkt hva en CSO bruker arbeidshverdagen på (Miller & Serafeim, 2014). Miller og Serafeim (2014) tok utgangspunkt i tidligere praksislitteratur og grupperte funnene i åtte ansvarsområder som stod sentralt i arbeidshverdagen til en CSO. De åtte områdene er presentert i tabell 1 og vil utdypes i det følgende.

Tabell 1: En CSOs ansvarsområder

En CSOs ansvarsområder
Utvikling av bærekraftsstrategier
Implementering av bærekraftsstrategier
Bærekraftsrapportering
Håndtere relasjoner med interessenter
Lære opp ansatte i bærekraft
Lære fra eksterne kilder
Fasilitetsstyring
Analysere og prioritere vesentlige bærekraftsutfordringer

De to første ansvarsområdene innebærer å utvikle og implementere bærekraftsstrategier i virksomheten. Acre (2018) gjennomfører undersøkelser annethvert år for å kartlegge ulike områder innen CSR-bransjen med utvalg fra hele verden, men en overvekt av europeiske respondenter. Acre undersøker for eksempel lønnsnivå, arbeidsoppgaver og karakteristikk ved ansatte i CSR-bransjen. I 2018 fant de at en bærekraftsansvarlig sin hovedoppgave var å

utvikle og implementere bærekraftsstrategier. Weinreb Group (2014) sin undersøkelse på CSO-rollens utvikling konkluderte med samme funn.

Å integrere bærekraft i virksomheten anses i økende grad som en forutsetning for at virksomheter skal vokse og vedlikeholde prestasjonene. Bærekraftsstrategier kan bidra til nye kilder til vekst og innovasjon, øke kundelojalitet og tiltrekke seg flere og mer talentfulle ansatte. Bærekraftsstrategier kan føre til lavere driftskostnader og økt lønnsomhet, og slik vedlikeholde virksomhetens prestasjoner. Dette kan gjøres ved å beskytte mot risikoer knyttet til omdømme og den generelle risikoen for forstyrrelser i samfunnet (Deloitte, 2020).

Videre har mange CSOer ansvar for bærekraftsrapportering (Miller & Serafeim, 2014). Acre (2018) sin undersøkelse viste at rapportering var den nest hyppigste oppgaven en bærekraftsansvarlig hadde ansvar for. Det er ulike definisjoner knyttet til en slik rapportering, og denne oppgaven har tatt utgangspunkt definisjonen til Global Reporting Initiative (2011). Bærekraftsrapportering defineres som «praksisen for å måle, avdekke og stå ansvarlig overfor interne og eksterne interessenter for prestasjoner knyttet til målet om bærekraftig utvikling». En bærekraftsrapport bør altså både presentere virksomhetens negative og positive bærekraftsprestasjoner.

Det fjerde ansvarsområdet innebærer å håndtere relasjoner med interessenter (Miller & Serafeim, 2014). Dette gjelder alle økonomiske, miljømessige eller sosiale relasjoner mellom virksomheten og dens interessenter (Treviño & Weaver; Hillman and Keim, referert i Matos & Silvestre, 2013). Ifølge Strand, Freeman og Hockerts (2015) er interessentengasjement i kjernen av effektiv bærekraft og det har vært et økende interessentfokus de siste tiårene. Acre (2018) fant en økning i antall ansvarlige for interessentrelasjoner fra 2016 til 2018, noe som kan indikere et økende interessentfokus hos virksomheter. Interessentrelasjonene blir gjerne mer komplekse i forbindelse med bærekraftsarbeid ettersom interessentene ofte har varierte krav (Hall & Vredenburg, referert i Matos & Silvestre, 2013). En CSO må derfor kunne håndtere de ulike relasjonene på en måte som gjør at interessentenes krav innfris i størst mulig grad. Miller og Serafeim (2014) sine intervjuobjekter påpekte at for å lykkes med å implementere bærekraftsstrategier må de legitimeres av interessenter. Håndtering av interessentrelasjoner er derfor en viktig oppgave som kan bidra til å forbedre arbeidet innen andre ansvarsområder.

Det femte ansvarsområdet innebærer å lære opp ansatte i bærekraft (Miller & Serafeim, 2014). Virksomheter kan redusere kostnader, øke effektivitet og bygge sterkere kunderelasjoner gjennom intern opplæring innen bærekraft (National Environmental Education Foundation,

2010). En viktig oppgave for en CSO er også å lære fra eksterne kilder. Dette dreier seg i hovedsak om å lære om bærekraft fra andre virksomheter. Ekstern læring kan bidra til at virksomheten finner informasjon som for eksempel kan bidra til å forbedre deres prosesser eller opplæringsrutiner innen bærekraft (Miller & Serafeim, 2014).

Videre har flere CSOer ansvar for fasilitetsstyring (Miller & Serafeim, 2014). Fasilitetsstyring er definert som en «integrasjon av prosesser i en organisasjon for å opprettholde og utvikle avtalte tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonens primære aktiviteter» (Mørk, Bjøberg, Sæbøe & Wesæth, 2008, s. 16). Videre kan fasilitetsstyring omhandle faktorer som helse, miljø og sikkerhet, trivsel, lys, lyd, kantine og service (Mørk et al., 2008). Et eksempel på bærekraftig fasilitetsstyring kan også være å påvirke designprosessen av bygninger slik at de blir lettere å vedlikeholde, mer energieffektive og bruker bærekraftige materialer i størst mulig grad (Sarpin, Yang & Xia, 2016).

Det siste ansvaret innebærer å analysere og prioritere vesentlige bærekraftsutfordringer (Miller & Serafeim, 2014). Dette blir gjort for eksempel gjennom vesentlighetsanalyser, som innebærer å identifisere utfordringer knyttet til de sosiale, miljømessige eller økonomiske pilarene ved bærekraft. Videre må utfordringene prioriteres etter betydning fra et bærekraftsstandpunkt (Jørgensen & Pedersen, 2018).

Miller og Serafeim (2014) undersøkte hvilke av de åtte oppgavene en CSO hadde ansvar for på virksomheters ulike bærekraftsstadier. Et sammendrag av funnene deres er presentert i tabell 2 nedenfor. De fant at CSOen på de to første stadiene i stor grad har ansvar for bærekraftsrapportering, utvikle og implementere bærekraftsstrategier, lære fra eksterne kilder og analysere og prioritere vesentlige bærekraftsutfordringer. Videre fant de at ansvarsområdene i virksomheter på etterlevelseshetstadiet typisk sentreres rundt hvordan man etterlever miljømessige reguleringer. På effektivitetsstadiet er de samme ansvarsområdene mer knyttet til hvordan man skal forbedre og bevare virksomhetens rykte, og påvirke bunnlønnen ved å redusere avfall og øke ressurseffektiviteten. Disse funnene tolket Miller og Serafeim som at virksomhetene utviklet seg til å bli mer strategiske innen bærekraft på effektivitetsstadiet. På innovasjonsstadiet fant de en nedgang i ansvar for alle ansvarsområdene sammenlignet med effektivitetsstadiet. Dette forklarte de med at virksomhetene da hadde integrert bærekraft i forretningsmodellen slik at de kunne gå fra bærekraftsrapportering til integrert rapportering. Denne overgangen fører til at bærekraftsrapportering går over til å bli CFOens ansvar. Videre forklarte de at nedgangen i de andre oppgavene kunne skyldes at CSOen på innovasjonsstadiet

i større grad delegerte autoritet og beslutningsmyndighet til de ulike avdelingene. Intervjuobjektene til Miller og Serafeim påpekte at hovedansvaret til en CSO på innovasjonsstadiet derfor vil være å utvikle og implementere bærekraftsstrategier.

Tabell 2: Ansvarsområder på de ulike bærekraftsstadiene, oversatt fra Miller og Serafeim (2014)

Ansvarsområder	Etterlevelsstadiet	Effektivitetsstadiet	Innovasjonsstadiet
Utvikle bærekraftsstrategier	91 %	91 %	86 %
Implementere bærekraftsstrategier	91 %	95 %	86 %
Bærekraftsrapportering	95 %	100 %	75 %
Interessentrelasjoner	82 %	82 %	68 %
Lære opp ansatte i bærekraft	82 %	86 %	73 %
Fasilitetsstyring	5 %	45 %	18 %
Lære fra eksterne kilder	91 %	91 %	64 %
Analysere og prioritere vesentlige bærekraftsutfordringer	86 %	86 %	77 %

Etter vår kunnskap er det ikke tidligere undersøkt hvor mye tid bærekraftsansvarlige bruker på ulike ansvarsområder. For å få et mer helhetlig bilde av hvordan en bærekraftsansvarlig sine ansvarsområder varierer mellom virksomheters bærekraftsstadier ønsker vi derfor å ta Miller og Serafeim sin tilnærming ett steg videre og undersøke hvor stor andel av et årsverk bærekraftsansvarlig bruker på hvert av ansvarsområdene, fremfor å kun undersøke hvorvidt de har ansvar for oppgaven eller ikke.

2.3.4 CSOs autoritet og innflytelse

Miller og Serafeim (2014) undersøkte CSOers og bærekraftsansvarliges autoritet i en virksomhet ved å studere tre strukturelle faktorer; stillingstittelen til den bærekraftsansvarlige, hvem de rapporterte til og hvorvidt virksomheten hadde en bærekraftskomiteé. De fant at sannsynligheten for at den bærekraftsansvarlige hadde tittelen CSO, fremfor en tittel på lavere nivå, var høyere når virksomheten var på et høyt bærekraftsstadie sammenlignet med lavere stadier. Miller og Serafeim (2014) påpekte at det imidlertid var svært variert hvilke stillingstitler bærekraftsansvarlige i de ulike virksomhetene hadde. Strand (2013) fant at stillingstitlene til bærekraftsansvarlige inneholdt en rekke CSR-synonymer, som stakeholder relations, sustainability, ethics og compliance. Sustainability Hub Norway (2019) observerte også at det

var bred variasjon i stillingstitler for bærekraftsansvarlig i norske virksomheter og blant dem var Sustainability Manager, CSR Manager, Senior CSR Advisor, Green Executive Officer og Head of Sustainability. Wiengarten et al. (2015) fant flere av de ovennevnte titlene i sin studie, i tillegg til en rekke andre stillingstitler tilknyttet bærekraft eller CSR. Denne oppgaven vil ikke analysere stillingstitler som en strukturell faktor ettersom det er utfordrende å avdekke hvor i organisasjonsstrukturen en bærekraftsansvarlig befinner seg basert på tittelen. Oppgaven vil derfor heller undersøke hvorvidt den bærekraftsansvarlige er en del av ledergruppen som en strukturell faktor.

Miller og Serafeim (2014) fant også at sannsynligheten for at en CSO rapporterer til CEO eller styret øker når virksomheten beveger seg fra etterlevelseshierarkiet og over til de to siste stadiene. På etterlevelseshierarkiet rapporterte 32 % av CSOene til CEOen eller styret, mens på effektivitets- og innovasjonsstadiet var denne andelen på 41 %. Dette kan indikere en økning i CSOens autoritet (Miller & Serafeim, 2014). Gjennom kvalitative intervjuer uttrykte flere intervjuobjekter at det er optimalt for en CSO å rapportere direkte til CEO, i tillegg til å være en del av toppledelsen. På denne måten får CSOen legitimitet og autoritet og blir en del av beslutningstakende forum hvor de kan sette fokus på bærekraftstemaer. Betydningen av hvem du rapporterer til ble også opplyst av Mikes (2008). Hun undersøkte CROers strategiske involvering i en virksomhet og fant at de CROene som hadde høyest grad av strategisk involvering var de som rapporterte direkte til CEOen eller hadde tilgang til diskusjoner med styret.

Videre undersøkte Miller og Serafeim (2014) hvorvidt styret i virksomhetene hadde en bærekraftskomiteé. De fant at sannsynligheten for at styret hadde en komité var signifikant høyere på innovasjonsstadiet. Dette tolket de som bevis på økt autoritet for CSOen ettersom de da hadde assistanse og støtte fra komitéen.

Miller og Serafeim (2014) analyserte strukturelle faktorer for å utforske hvordan en CSOs autoritet varierer ut ifra hvilket bærekraftsstadie en virksomhet befinner seg på. Denne oppgaven vil imidlertid ta det ett steg videre og inkluderer relasjonelle elementer i tillegg til de strukturelle for å undersøke hvordan bærekraftsansvarlige får innflytelse.

Fu et al. (2019) undersøkte om en CSO kunne ha en positiv påvirkning på en virksomhets bærekraftsprestasjoner gjennom å styre ledelsens oppmerksomhet mot bærekraftstemaer. De fant at CSOer kunne ha en signifikant effekt på toppledelsens beslutningstaking gjennom å styre oppmerksomheten deres mot ønskede temaer og dermed få økt innflytelse i virksomheten. I

likhet med Fu et al. (2019) vil denne oppgaven se nærmere på hvordan ledelsens oppmerksomhet kan styres mot bærekraft. Dette vil gjøres ved å se nærmere på bærekraftsansvarlige sine strukturelle og relasjonelle faktorer for innflytelse. Videre vil disse faktorene studeres i lys av en virksomhets bærekraftsstadier. Dette rammeverket vil presenteres nærmere i neste kapittel.

3. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil oppgavens metodeteori presenteres. Rolleteori vil presenteres i 3.1 og bli benyttet for å undersøke bærekraftsansvarlig sin rolle i norske virksomheter. Videre vil oppgaven anvende rammeverket fra Bouquet og Birkinshaw (2008), som presenteres i 3.2. Rammeverket inkluderer strukturelle og relasjonelle faktorer for innflytelse gjennom positiv oppmerksomhet fra toppledelsen.

3.1 Rolleteori

Oppgavens første forskningsspørsmål er: *Hvordan varierer rollen som bærekraftsansvarlig med virksomheters bærekraftsstadier?* For å besvare spørsmålet vil oppgaven ta utgangspunkt i rolleteori for å undersøke bærekraftsansvarlig sin bakgrunn og rolletype.

Rolleteori innebærer ifølge Biddle (1986) at individers atferd kan forklares av deres sosiale identitet og kontekst. Busch, Dehlin og Vanebo (2010, s. 244) definerer roller som «det sett av forventninger som er knyttet til en stilling eller utførelsen av en oppgave». En virksomhet fungerer som en organisert gruppe med ansatte i tildelte roller, der rollene typisk er assosiert med bestemte sosiale statuser. Ansatte har derfor et insentiv til å forsøke og oppnå bestemte roller eller utvide deres faktiske rolle for å tilrettelegge for forbedringen av deres egen eller andres status, og den relative innflytelsen rollen innehar i en organisatorisk kontekst (Biddle, 1986).

Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek og Rosenthal (referert i Byrne & Pierce, 2007) utviklet et rammeverk innen rolleteori som foreslo at organisatoriske roller (rollespillere) avgjøres av forventninger fra andre medlemmer i organisasjonen (rollesendere). Rollesendere og deres forventninger påvirkes av organisatoriske faktorer som størrelse og struktur, rollespillernes karakteristikk og relasjonen mellom rollesenderen og rollespilleren.

Byrne og Pierce (2007) gjennomførte en studie for å få et klarere bilde av den moderne rollen til en controller. Én av problemstillingene deres innebar derfor å undersøke typiske karakteristikk som var forbundet med controllerrollen. Byrne og Pierce (2007) så på individuelle karakteristikk ved og aktiviteter til controllerrollen for å undersøke hvilke karakteristikk rollesendere i en virksomhet mente var ønskelige hos en rollespiller.

Individuelle karakteristikkene som ble identifisert som betydningsfulle var blant annet forretningskunnskap, IT- og tekniske ferdigheter, personlige kvaliteter og kommunikasjonsferdigheter. Blant betydningsfulle aktiviteter fant de at controlleren bidro til å dele og tolke informasjon, støtte beslutningstakingsprosesser og rapportering.

Denne oppgaven vil ta utgangspunkt i Byrne og Pierce (2007) sitt rammeverk for å utforske rollekaraktistikkene. En bærekraftsansvarlig har altså en bestemt rolle i virksomheten med tilhørende forventninger om atferd og insentiver for å oppnå innflytelse. Forventningene om bærekraftsansvarlig sin rolle påvirkes blant annet av karakteristikkene til individet som innehar rollen som bærekraftsansvarlig. Kunnskaper og ferdigheter sto sterkt blant karakteristikkene Byrne og Pierce (2007) identifiserte. To påvirkende faktorer for et individs kunnskap og ferdigheter er deres utdanningsbakgrunn og arbeidserfaring. Denne studien vil derfor undersøke karakteristikkene til bærekraftsansvarlige gjennom å se på deres utdanningsbakgrunn og arbeidserfaring.

3.1.1 Rollen som watchdog og business partner

Mack og Goretzki (2017) trekker frem to typiske roller en controller har i en virksomhet: watchdog og business partner. Watchdog inngår i den tradisjonelle controllerrollen og innebærer et fokus på kontroll og rapportering. En slik rolle har en reaktiv tilnærming til arbeidet og analyserer gjerne det som allerede har skjedd (Mack & Goretzki, 2017). Mikes (2008) undersøkte typiske roller for CROer i en virksomhet og fant at de ofte var en compliance champion eller business partner. En compliance champion ligner på watchdogrollen og arbeider blant annet i stor grad med etterlevelse av lover og regler.

Den mer moderne controllerrollen omtales gjerne som business partner. I denne rollen fungerer controlleren som en aktiv rådgiver til ledelsen og deltar i sentral beslutningstaking (Mack & Goretzki, 2017). Sammenlignet med watchdogrollen er rollen som business partner mer strategisk.

Mack og Goretzki (2017) fant at de to rollene ikke er motpoler hvor en controller kun innehar én rolle om gangen; begge rollene er til stede når controllere forsøker å påvirke ledelsen. Det kreves derfor at controllere har fleksibiliteten og evnen til å avgjøre hvilken rolle som bør vektlegges i den spesifikke situasjonen og tilpasse deres innflytelsesstrategi deretter (Mack & Goretzki, 2017). Mikes' (2008) funn viste at CROer opplevde det som en utfordring å balansere

de to rollene som compliance champion og business partner. Det kan altså oppstå en spenning mellom rollene hvor man må velge hvorvidt man skal ta en kontrollorientert eller strategisk orientert tilnærming til situasjoner.

Denne oppgaven vil benytte rolleteori til å undersøke hvorvidt bærekraftsansvarlige vektlegger de to rollene ulikt avhengig av hvilket bærekraftsstadie virksomheter befinner seg på. En bærekraftsansvarlig som watchdog kan tenkes å arbeide med etterlevelse av lover og regler, som bærekraftsrapporting. Det kan derfor tenkes at bærekraftsansvarlige i virksomheter på etterlevelsstadier har sterkest tilstedeværelse av watchdogrollen. For en bærekraftsansvarlig kan rollen som business partner tenkes å inkludere mer strategiske oppgaver, slik som utvikling og implementering av bærekraftsstrategier.

3.2 Hvordan kan man oppnå innflytelse i virksomheter?

Dette delkapittelet vil utdype metodeteorien som benyttes for å besvare oppgavens andre og tredje forskningsspørsmål. For det andre forskningsspørsmålet, *Hvordan kan bærekraftsansvarlige få innflytelse ved å påvirke toppledelsen til å allokere positiv oppmerksomhet til bærekraft?*, vil drivere for innflytelse presenteres. Videre vil vi for det tredje forskningsspørsmålet, *Hvordan varierer positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen med virksomheters bærekraftsstadier?*, presentere hva begrepet positiv oppmerksomhet innebærer.

En virksomhets atferd er et resultat av hvordan virksomheten kanaliserer og allokere oppmerksomheten til deres beslutningstakere (Ocasio, 1997). Organisasjonsenhetene eller utfordringene toppledere gir oppmerksomhet til har derfor store implikasjoner for den strategiske retningen til virksomheten (March & Olsen; Ocasio & Joseph, referert i Bouquet & Birkinshaw, 2008). Organisatoriske miljø utvikler seg stadig til å bli mer komplekst og dynamisk. En virksomhets toppledelse har imidlertid en konstant evne til å prosessere informasjon og er derfor ikke tilstrekkelig for å oppdage, tolke og håndtere utfordringer i miljøet (Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes & Wierba, 1997). Oppmerksomheten til virksomheters toppledelse er altså en knapp og kritisk ressurs (Cyert & March; Simon, referert i Bouquet & Birkinshaw, 2008). Bouquet og Birkinshaw (2008) har studert hvordan man kan påvirke oppmerksomheten til virksomheters toppledelse gjennom strukturelle og relasjonelle faktorer og slik oppnå innflytelse. Disse faktorene vil presenteres ytterligere i det følgende.

3.2.1 Strukturelle faktorer for innflytelse

Ocasio (1997) fant at de formelle strukturene i en virksomhet er av betydning for fordeling av ledelsens oppmerksomhet. Med dette menes at den spesifikke konteksten beslutningstakere befinner seg i, og hvordan de takler den, avhenger av hvordan virksomheten distribuerer og kontrollerer allokeringen av utfordringer, løsninger og beslutningstakere innen aktiviteter, kommunikasjoner og prosedyrer. Slike oppmerksomhetsstrukturer er de sosiale, økonomiske og kulturelle strukturene som styrer allokeringen av tid, innsats og oppmerksomhet til virksomhetens beslutningstakere (Ocasio, 1997).

Strukturelle posisjoner er rollene og den sosiale identiteten som spesifiserer funksjonene og orienteringen til beslutningstakere og deres forhold til andre strukturelle posisjoner internt og eksternt i virksomheten (Ocasio, 1997). Strukturelle posisjoner bidrar med å gi beslutningstakere interesser, verdier og identiteter som regulerer hvordan de tenker og handler i virksomheter. Strukturelle posisjoner er altså en kilde til differensiert oppmerksomhet til forskjellige aspekter av virksomhetens miljø (Lawrence & Lorsch, referert i Ocasio, 1997) og gir et system av hierarkisk autoritet i virksomheter som tillater konflikter å bli løst og ressurser til å bli mobilisert (Ocasio, 1997).

Bouquet og Birkinshaw (2008) fant en positiv sammenheng mellom mottatt oppmerksomhet fra morselskap og et datterselskaps vekt. Vekten til et datterselskap består av to strukturelle faktorer; den strategiske signifikansen til datterselskapets marked og styrken til datterselskapet i organisasjonsnettverket. En slik strukturell tilnærming har et "top-down" perspektiv hvor man ser på posisjonen sin i forhold til toppledelsen, altså morselskapet. Ved å oppnå vekt gjennom de to strukturelle faktorene øker datterselskapet sannsynligheten for at ledelsen i morselskapet anerkjenner datterens prestasjoner og i tur øker flyten av oppmerksomhet i deres retning. Bouquet og Birkinshaw (2008) påpeker imidlertid at beslutningstaking typisk er subjektivt og "simple minded". De vektlegger derfor også et datterselskaps relasjonelle faktorer som en avgjørende faktor for allokering av oppmerksomhet.

Strukturelle faktorer i forbindelse med bærekraftsansvarlig vil innebære strukturelle egenskaper ved stillingen og virksomheten som kan tilrettelegge for at bærekraftsansvarlig kan påvirke allokeringen av oppmerksomhet. I denne oppgaven vil strukturelle faktorer innebære hvilket nivå i virksomheten bærekraftsansvarlig befinner seg på og hvem de rapporterer til, hvorvidt de er en del av ledergruppen og om det eksisterer en bærekraftskomiteé i virksomheten. Dersom

bærekraftsansvarlig for eksempel er en del av ledergruppen, kan det tenkes at de har større mulighet for å styre ledelsens oppmerksomhet mot bærekraftstemaer.

3.2.2 Relasjonelle faktorer for innflytelse

Bouquet og Birkinshaw (2008) fant videre at det foregår en relasjonell prosess mellom et datter- og morselskap; datteren kan tiltrekke seg morens oppmerksomhet ved å vektlegge dens eksisterende eller potensielle bidrag til organisasjonsnettverket som helhet. Disse relasjonelle faktorene kalles for datterselskapets stemme. En slik tilnærming er “bottom-up” hvor datterselskapene har egne stemmer de kan benytte i relasjonen med morselskapet, uavhengig av vekten de innehar.

De relasjonelle faktorene deles inn i initiativtaking og profilbygging. Initiativtaking omfatter de bevisste handlingene ledelsen i et datterselskap utfører i markedet deres. Disse handlingene er typisk knyttet til nye produkter eller nye markedsmuligheter. Profilbygging omfatter datterselskapets tiltak for å forbedre dens rykte, merkevare og kredibilitet i morselskapet. Mens initiativtaking i hovedsak omfatter handlinger utført i datterselskapets lokale kontekst, handler profilbygging om handlinger som fokuseres rundt organisasjonsnettverket (Bouquet & Birkinshaw, 2008).

Bouquet og Birkinshaw (2008) knyttet relasjonelle faktorer til issue selling litteraturen. De illustrerte at morselskapet ikke nødvendigvis kun fokuserer på datterselskapets strukturelle posisjon, men at hvordan datteren utførte sin issue selling også kunne påvirke fordelingen av oppmerksomhet. Issue selling defineres av Dutton og Ashford (1993, s. 398) som prosesser hvor individer påvirker andres oppmerksomhet mot utfordringer som hendelser, utviklinger og trender som har implikasjoner for virksomhetens prestasjoner. Etersom ingen utfordringer utelukkende er av objektiv størst betydning, spiller individers argumentasjon en stor rolle i å avgjøre hvilke utfordringer som adresseres og prioriteres. Issue sellers er spillere som bruker et utvalg av handlinger for å påvirke toppledelsens oppmerksomhet. Gjennom issue selling kan individer manøvrere rundt oppmerksomhetsstrukturer som er etablert i virksomheten og effektivt fange oppmerksomheten til toppledelsen (Dutton; Dutton & Ashford; Hansen & Haas, referert i Bouquet & Birkinshaw, 2011).

Handlinger i forbindelse med issue selling omfatter atferd som fører til interaksjon mellom individet og ledelsen (Ocasio, 1997). Dutton og Ashford (1993) kategoriserte disse

handlingene inn i ulike grupper, og blant dem var involveringshandlinger. Slike handlinger omfatter valg issue selleren må ta med tanke på om de skal involvere andre ansatte i sin issue selling og i så fall hvem. Ved å involvere andre kan en issue seller gjøre utfordringen mer synlig i virksomheten, som igjen kan ha en effekt på mottatt oppmerksomhet (Dutton, Ashford, O'Neill & Lawrence, 2001).

Mellomledelsen har ofte et nærmere forhold til virksomhetens interessenter enn toppledelsen og har dermed mer kunnskap om hvilke strategiske utfordringer som bør fokuseres på. Ansatte i virksomheten spiller derfor en viktig rolle i å oppdage nye idéer og i å mobilisere ressurser til disse (Kanter, referert i Dutton et al., 1997). Issue selling er en viktig mekanisme for å skape endring i virksomheter ved at både tid og oppmerksomhet allokeres til ulike utfordringer og i tur påvirker virksomhetens strategiske handlinger (Hall, Mikes & Millo, 2015). Oppmerksomhet er altså nyttig for å oppnå innflytelse og kontroll over andres atferd (Ocasio & Wohlgezogen, 2010).

For å anvende relasjonelle faktorer i oppgaven vil en bærekraftsansvarlig anses som en issue seller som kan benytte relasjonelle prosesser for å styre toppledelsens oppmerksomhet mot bærekraft. Dette kan de gjøre ved å ta initiativ til endringer rundt bærekraft i virksomheten eller ved å benytte sin erfaring og kompetanse innen bærekraft.

3.2.3 Positiv oppmerksomhet

Oppmerksomhet defineres som oppfatningen, kodingen og tolkningen av tilgjengelig stimuli og medfølgende fokusering av tid og energi (Ocasio, 1997). Bouquet og Birkinshaw (2008) tok utgangspunkt i verdifremmende oppmerksomhet. De fokuserte altså på en positiv form for oppmerksomhet, som innebar til hvilken grad et morselskap anerkjenner og roser et datterselskap for dets bidrag til organisasjonen som helhet. Slik positiv oppmerksomhet står i kontrast til det typiske synet på oppmerksomhet som er knyttet til begreper som kontroll og etterlevelse. I virksomhetssammenheng innebærer et slikt typisk syn på oppmerksomhet en form for innblanding av toppledelsen i virksomhetens beslutningsprosesser. Denne oppgaven vil i likhet med Bouquet og Birkinshaw ta en positiv tilnærming til oppmerksomhet og definerer det som til hvilken grad ledelsen i en virksomhet anerkjenner en bærekraftsansvarlig og bærekraftstemaer i virksomheten.

Videre delte Bouquet og Birkinshaw (2008) positiv oppmerksomhet inn i tre underkategorier; relativ, støttende og synlig oppmerksomhet. De tre formene for oppmerksomhet er en bred representasjon av hvor mye positiv oppmerksomhet et datterselskap får fra morselskapet. I denne oppgaven er strukturelle og relasjonelle faktorer drivere for positiv oppmerksomhet og vil dermed påvirke graden av og hvilken type positiv oppmerksomhet bærekraft mottar i virksomheten. De tre oppmerksomhetstypene vil derfor være outcomevariabler og utdypes i det følgende.

Relativ oppmerksomhet er det oppfattede nivået av anerkjennelse og ros fra morselskapet et datterselskap får sammenlignet med de andre datterselskapene. Ettersom oppmerksomhet fra ledelsen er en begrenset ressurs, foregår det en kompetitiv prosess for å kapre mest mulig av oppmerksomheten (Bouquet & Birkinshaw, 2008). I forbindelse med bærekraftsansvarliges rolle vil relativ oppmerksomhet i denne oppgaven knyttes til hvor mye oppmerksomhet bærekraft får sammenlignet med andre temaer.

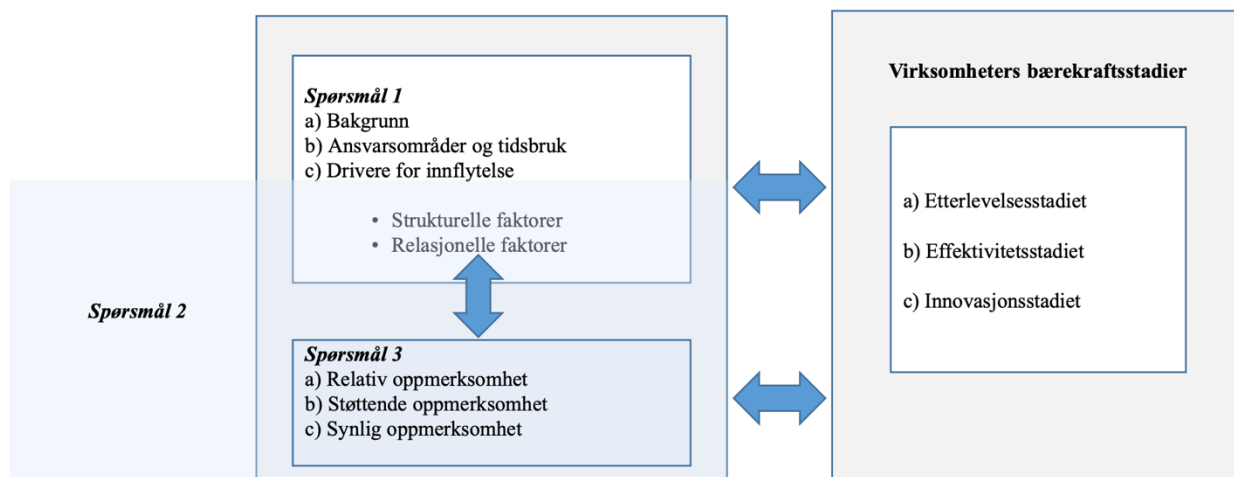
Støttende oppmerksomhet i Bouquet og Birkinshaw (2008) ble omtalt som morselskapets fordeling av etterspurte ressurser for å tilrettelegge for datterens utvikling. Oppmerksomhet her fungerer som en inngang til de beste praksiser, teknologien, ansatte og karrieremuligheter. I denne oppgaven er støttende oppmerksomhet hvordan bærekraftsarbeidet prioriteres ved fordeling av ressurser. Videre anses støttende oppmerksomhet som hvorvidt ledelsen ønsker å lære mer om bærekraft og deres bidrag til å spre informasjon og kunnskap om bærekraft videre i virksomheten.

Synlig oppmerksomhet innebar anerkjennelsen et datterselskap mottok fra morselskapet gjennom ulike medier (Bouquet & Birkinshaw, 2008). Oppgaven vil ta for seg synlig oppmerksomhet som hvorvidt bærekraft er synlig i virksomheten gjennom verdier, strategier, rapporter og kommunikasjon internt og eksternt.

Oppgaven vil forsøke å avdekke hvorvidt typen og graden av mottatt oppmerksomhet varierer mellom virksomheters bærekraftsstadier.

3.3 Oppsummering av teori og analysemodell

Oppgavens problemstilling er: *Hvordan ser rollen som bærekraftsansvarlig ut i Norge i dag, og hvordan får de innflytelse i virksomheter?* Den besvares ved hjelp av tre forskningsspørsmål, og analysemodellen er illustrert i figur 2. Strukturen for hvordan hvert forskningsspørsmål vil utforskes presenteres i det følgende.



Figur 2: Analysemodell for problemstillingen

Forskningsspørsmål 1 er: *Hvordan varierer rollen som bærekraftsansvarlig med virksomheters bærekraftsstadier?* Rollen til bærekraftsansvarlig utforskes gjennom å se på deres a) bakgrunn, b) ansvarsområder og tidsbruk og c) drivere for innflytelse, som illustrert i figur 2. Bærekraftsansvarlig sin bakgrunn inkluderer deres generelle utdanningsbakgrunn og arbeidserfaring, til hvilken grad utdanningen og arbeidserfaringen har vært rettet mot bærekraft og antall år de har vært ansatt i virksomheten.

Videre vil det undersøkes hvor stor andel av et årsverk bærekraftsansvarlige bruker på hvert av de åtte ansvarsområdene Miller og Serafeim (2014) trakk frem, og hvordan andelene varierer mellom virksomheters bærekraftsstadier. Det vil benyttes teori om watchdog og business partner for å utforske rollen til bærekraftsansvarlig på de ulike bærekraftsstadiene basert på tidsbruken på ansvarsområdene.

I tillegg vil drivere for bærekraftsansvarliges innflytelse undersøkes, altså strukturelle og relasjonelle faktorer. Strukturelle faktorer inkluderer hvilket nivå bærekraftsansvarlig befinner seg på og hvem de rapporterer til, hvorvidt bærekraftsansvarlig er en del av ledergruppen og

om virksomheten har en bærekraftskomiteé. Relasjonelle faktorer innebærer i hvilken grad bærekraftsansvarlig tar initiativ til endringer rundt bærekraft i virksomheten og i hvilken grad bærekraftsansvarlig har erfaring og kompetanse til å få oppmerksomhet rundt bærekraft hos toppledelsen.

Det vil også undersøkes hvordan de ulike variablene for bærekraftsansvarlig sin rolle varierer med virksomhetens tre bærekraftsstadier, a) etterlevelseshierarkiet, b) effektivitetshierarkiet og c) innovasjonshierarkiet.

Forskningsspørsmål 2 er: *Hvordan kan bærekraftsansvarlige få innflytelse ved å påvirke toppledelsen til å allokere positiv oppmerksomhet til bærekraft?* For å besvare dette vil vi se på relasjonen mellom drivere for innflytelse, altså strukturelle og relasjonelle faktorer, og tre former for oppmerksomhet bærekraft kan motta fra toppledelsen: a) relativ, b) støttende og c) synlig. Relativ oppmerksomhet måles ved hvilken grad bærekraft mottar oppmerksomhet i virksomheten sammenlignet med andre temaer. Støttende oppmerksomhet måles gjennom hvilken grad: toppledelsen ønsker å lære mer om bærekraft, bærekraftstiltak blir prioritert ved fordeling av ressurser og toppledelsen bidrar til å spre informasjon og kunnskap om bærekraft i virksomheten. Synlig oppmerksomhet måles ved hvilken grad bærekraft er synlig i virksomheten gjennom verdier, strategier, rapporter og kommunikasjon internt og eksternt.

Forskningsspørsmål 3 er: *Hvordan varierer positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen med virksomhetens bærekraftsstadier?* Dette spørsmålet vil besvares ved å undersøke hvor mye av hver oppmerksomhetstype bærekraft mottar fra toppledelsen, og hvorvidt mengden varierer mellom bærekraftstadiene. Bærekraftsansvarlig får innflytelse gjennom mottatt positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen, og det vil derfor undersøkes hvordan bærekraftsansvarlig sin innflytelse varierer med bærekraftstadiene.

4. Metode

Et gjennomtenkt valg av metode er nødvendig for at studiens resultater gjenspeiler virkeligheten på best mulig måte (Saunders et al., 2016). I dette kapittelet presenteres metoden som ble benyttet for å samle inn og analysere data i oppgaven, samt medførende implikasjoner knyttet til informasjonens validitet og reliabilitet. Avslutningsvis presenteres det hvordan det ble sikret at utformingen av studien samsvarte med etiske retningslinjer.

4.1 Forskningstilnærming

Det skilles mellom tre forskningstilnærminger; deduktiv, induktiv og abduktiv. Ved en deduktiv tilnærming finnes det ofte mye litteratur på forskningsområdet og man tester holdbarheten til en teori mot faktiske forhold. Ved en induktiv tilnærming finnes det lite teori på forskningsområdet og man forsøker å formulere en ny teori eller underbygge eksisterende teori ved å samle empiriske observasjoner (Jacobsen, 2015). Med en abduktiv tilnærming utvikles teori gjennom innsamling av data til å utforske et fenomen, identifisere temaer og forklare mønstre for å generere en ny, eller modifisere en eksisterende, teori som blir testet senere. En abduktiv tilnærming innebærer videre at man utvikler teoretiske forklaringer for nye empiriske observasjoner, ved å benytte seg av empirisk og teoretisk kunnskap som er kjent på området (Lukka & Modell, 2010). I stedet for å gå fra teori til empiri, som ved deduktiv, eller empiri til teori, som ved induktiv, vil man ved en abduktiv tilnærming kombinere tilnærmingene og kontinuerlig veksle mellom teori og empiri ettersom kunnskapen om problemstillingen øker (Jacobsen, 2015). Tilnærmingen er særlig egnet når man vil oppdage nye ting, og er mer aktuell for teoriutvikling enn bekreftelse av eksisterende teorier (Dubois & Gadde, 2002).

Opgaven tar utgangspunkt i etablert teoretisk kunnskap, men ønsker også å bidra til teoriutvikling gjennom å utforske et fenomen på en ny måte. Det er derfor hensiktsmessig å benytte en abduktiv tilnærming. En abduktiv forskningstilnærming er videre gunstig ettersom det foreligger lite kunnskap om rollen som bærekraftsansvarlig og hvordan de kan oppnå innflytelse i virksomheten. En bærekraftsansvarlig sine ansvarsområder og strukturelle posisjon på ulike bærekraftsstadier ble studert gjennom Miller og Serafeim (2014), mens deres bakgrunn, relasjonelle posisjon for innflytelse og type oppmerksomhet toppledelsen gir til bærekraft i virksomheten er ikke studert i lys av virksomhetens tre bærekraftsstadier. Det er også tidligere studert hvordan strukturelle og relasjonelle faktorer bidrar til allokeringen av oppmerksomhet og fører til innflytelse, men vi vil studere dette i en ny kontekst. Det samme

gjelder for mottatt positiv oppmerksomhet fra toppledelsen, som vi vil undersøke tilknyttet bærekraftstemaer. Videre har ikke, oss bekjent, bærekraftsansvarlig sin innflytelse blitt undersøkt gjennom både strukturelle og relasjonelle faktorer. Oppsummert ønsker vi å ta utgangspunkt i eksisterende teori for å utvikle teori på områder det finnes mindre etablert kunnskap.

4.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan man går frem for å besvare forskningsspørsmålet. Designet skal inneholde klare mål utledet fra forskningsspørsmålet, spesifisere hvilke kilder det skal samles inn data fra, fremgangsmåte for innsamling av data, hvordan data blir analysert, diskusjon av etiske problemer og begrensninger som vil oppstå underveis i forskningsprosjektet (Saunders et al., 2016). Utformingen av forskningsdesignet avhenger av forskningens formål, som innebærer hvor mye man vet om temaet og hvilke ambisjoner man har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Saunders et al. (2016) presenterer fire typer forskningsdesign; forklarende, evaluerende, beskrivende og utforskende.

Forklarende studier har som hensikt å etablere kausalt forhold mellom variabler, og forsøker å forklare forholdene mellom variablene. Evaluerende studier forsøker å finne ut av hvor velfungerende noe er og foretar sammenligninger mellom hendelser, situasjoner, grupper, steder eller perioder, for å eksempelvis sammenligne effektiviteten (Saunders et al., 2016). Ettersom denne oppgaven hverken har som hensikt å etablere kausale relasjoner mellom variablene eller finne ut av hvor velfungerende noe er, er det ikke hensiktsmessig å benytte et forklarende eller evaluerende forskningsdesign.

Formålet med et beskrivende forskningsdesign er å finne en passende beskrivelse av hendelser, personer eller situasjoner, og benyttes ofte for å finne sammenheng mellom en eller flere variabler (Saunders et al., 2016). Den delen av første forskningsspørsmål som omhandler å beskrive rollen som bærekraftsansvarlig ved å studere deres ansvarsområder på de tre stadiene er basert på eksisterende teori, og et beskrivende forskningsdesign er derfor passende. I tillegg omhandler oppgavens andre forskningsspørsmål sammenhengen mellom drivere for innflytelse og former for positiv oppmerksomhet. Denne relasjonen er basert på tidligere forskning i en annen kontekst, og vi ønsker å beskrive sammenhengen i konteksten av bærekraftsansvarlige. Et beskrivende forskningsdesign vil derfor også være passende her.

Et utforskende forskningsdesign er godt egnet dersom man ønsker å utforske et fenomen nærmere på forskningsområder det gjerne foreligger lite kunnskap fra før. Fordelen med et slikt design er at den bygger på en fleksibel struktur og enkelt kan tilpasses endringer (Saunders et al., 2016). Oppgaven vil også gjennom første og tredje forskningsspørsmål studere sammenhengen mellom virksomheters bærekraftsstadier og en bærekraftsansvarlig sin bakgrunn, strukturelle og relasjonelle posisjon og hvilken type oppmerksomhet bærekraft mottar fra toppledelsen i virksomheter. Dette er sammenhenger det ikke foreligger kunnskap på fra før, og oppgaven vil her ha en mer utforskende tilnærming til rollen som bærekraftsansvarlig og bidra til å belyse nye områder og teoriutvikling.

4.3 Forskningsmetode og forskningsstrategi

Man skiller mellom to forskningsmetoder; kvalitativ og kvantitativ metode (Saunders et al., 2016). Kvalitative data er ikke-numeriske data, og blir ofte brukt til analytiske formål og forståelse av sammenhenger. Kvantitative data er numeriske, og benytter statistiske metoder for å generalisere funnene. Ved kvantitativ metode har man en grunnleggende forståelse av problemområdet og det finnes etablerte teorier (Gripsrud et al., 2016). Denne oppgaven forsøker å finne statistiske sammenhenger som kan generaliseres til flere enn respondentene, og vi har en grunnleggende forståelse av problemområdet til tross for at deler av problemstillingen blir utforsket i et nytt lys. For å besvare problemstillingen vil det derfor være hensiktsmessig å benytte kvantitativ metode.

En forskningsstrategi er en handlingsplan for studien og skal bidra til at problemstillingen besvares. Strategien skal beskrive hvordan dataene skal innhentes og analyseres. Ettersom vi har benyttet en kvantitativ metode er spørreundersøkelse egnet som forskningsstrategi. På denne måten fikk vi mulighet til å samle inn store mengder kvantitative data som enkelt kan sammenlignes og analyseres (Saunders et al., 2016).

4.4 Datainnsamling og utvalg

4.4.1 Datatype

Det finnes to ulike typer data; primærdata og sekundærdata. Primærdata er data som forskeren selv samler inn. Fordelen ved primærdata er at data kan tilpasses det man ønsker å undersøke. Ulempen kan være at det er tid- og ressurskrevende å innhente, og er avhengig av tilgang til

primærkilder for å hente inn dataen (Saunders et al., 2016). Sekundærdata er data som er samlet inn av andre, og ofte med andre formål. Fordelen med sekundærdata er at de allerede eksisterer (Gripsrud et al., 2016), er mindre ressurskrevende å innhente og dekker et bredere spekter av data (Saunders et al., 2016). Ulempen med slik data er at validiteten er lavere hvis de er samlet inn til et annet analyseformål (Gripsrud et al., 2016), og det kan også være utfordrende å kontrollere reliabiliteten (Saunders et al., 2016).

Problemstillingen vil besvares ved å samle inn primærdata gjennom en spørreundersøkelse. Ved å samle inn denne dataen selv forsikrer vi kontroll over både dataens og utvalgets struktur, som vil kunne øke sannsynligheten for å samle inn passende data for forskningsprosjektet.

4.4.2 Tidshorisont

Tidshorisonten til en studie avhenger av dens forskningsspørsmål og tidsramme. Saunders et al. (2016) skiller mellom tverrsnittstudier og longitudinelle studier. Tverrsnittstudier innebærer at man studerer et spesifikt fenomen på et bestemt tidspunkt, og benytter ofte spørreundersøkelser som strategi. Longitudinelle studier utføres over en periode, eller på flere bestemte tidspunkter. Hovedstyrkene til en slik studie er dens kapasitet til å studere endring og utvikling.

Tidshorisonten for forskningsprosjektet er fem måneder og medfører derfor tidsbegrensninger. På bakgrunn av både tids- og ressursbegrensninger gjennomføres det en tverrsnittstudie, hvor rollen som bærekraftsansvarlig i Norge studeres på ett bestemt tidspunkt.

4.4.3 Utvalg

Gjennom kvantitative undersøkelser ønsker man å kunne trekke statistiske slutninger basert på innsamlet data. Valg av populasjon og måten man når ut til dem er derfor av betydning. Jo større sikkerhet det er i identifikasjonen av populasjonen, desto høyere validitet vil det være i slutningene (Gripsrud et al., 2016).

Populasjonen defineres til å være alle som er ansvarlige for bærekraft i norske virksomheter. Dette er en bred populasjon og det vil ikke være hensiktsmessig å sende ut undersøkelsen til alle. Det er også vanskelig å vite hvor stor populasjonen er ettersom det ikke finnes nøyaktig informasjon om dette. Det ble foretatt et utvalg av populasjonen, kalt utvalgsrammen.

Hensikten med en utvalgsramme er å måle en mindre gruppe som kan representere resten av populasjonen (Gripsrud et al., 2016). For at problemstillingen skal besvares på best mulig måte er det viktig å ha et utvalg som er så representativt at det kan generaliseres fra utvalget til hele populasjonen (Jacobsen, 2015). For å få en utvalgsramme som gir et helhetlig bilde av populasjonen var det gunstig å sende spørreundersøkelsen til virksomheter med ulike karakteristikk, slik som størrelse. For å representere store virksomheter ble det tatt utgangspunkt i Kapital 500, som er en liste over de 500 største virksomhetene i Norge (Kapital, 2020). Virksomhetene som hadde kontaktinformasjonen tilgjengelig på nett ble inkludert i utvalget. For å representere små- og mellomstore virksomheter tok vi utgangspunkt i en liste fra en tredjepart med tilgang på rundt 800 e-postadresser. Denne listen ble rensket ettersom det kun var ønskelig å sende ut én mail til hver virksomhet i stedet for til flere kontaktpersoner. Til slutt gjensto et totalt utvalg på 450 norske virksomheter.

Utvalgsrammen kan ha en over- eller underdekning, eller en kombinasjon. Dette vil påvirke hvor godt bilde den vil gi av populasjonen. En overdekning inkluderer at hele populasjonen representeres, men også elementer som ikke er en del av denne. En underdekning inkluderer at deler av populasjonen representeres, men ikke hele. Dette kan skyldes manglende opplysninger om total populasjon, eller at man ikke har mulighet for å nå alle elementene. Kombinasjonen av over- og underdekning inkluderer tilfeller hvor deler av populasjonen representeres, men samtidig også inneholder elementer som ikke er del av populasjonen (Gripsrud et al., 2016). I utvalgsrammen kan det tenkes at det foreligger en overdekning ved at andre ansatte enn den som er ansvarlig for bærekraft i virksomheten har besvart spørreundersøkelsen. Det kan også tenkes at noen virksomheter ikke har bærekraftsansvarlige, men likevel svarer på undersøkelsen. Det ble forsøkt å ta høyde for dette i undersøkelsen ved å spørre om det eksisterer en definert rolle som bærekraftsansvarlig i virksomheten. I tillegg kan det foreligge en underdekning i utvalgsrammen ettersom det blant annet mangler opplysninger om total populasjon. Det var også få respondenter fra små- og mellomstore virksomheter, og denne delen av populasjonen er derfor ikke godt representert. Over- og underdekning kan slik påvirke i hvilken grad utvalget kan generaliseres til populasjonen.

Utvalgsteknikker deles inn i to typer; sannsynlighets- og ikke-sannsynlighetsutvalg (Gripsrud et al., 2016). Et sannsynlighetsutvalg innebærer at det er mulig å avgjøre sannsynligheten for at et element i populasjonen blir valgt ut på forhånd, og at denne er større enn null. Ved ikke-sannsynlighetsutvalg vil sannsynligheten for at hvert element blir valgt variere. Denne typen

utvalgsteknikk deles inn i flere typer; bekvemmelighetsutvalg, kvoteutvalg, vurderingsutvalg, skjønnsmessig utvalg og selvseleksjonsutvalg.

Denne oppgaven benyttet et ikke-sannsynlighetsutvalg da sannsynligheten for at et element ble valgt fra populasjonen ikke var kjent. Nærmere bestemt ble selvseleksjonsutvalg benyttet, noe som innebærer at respondentene selv får avgjøre hvorvidt de ønsker å delta i undersøkelsen, typisk ved bruk av annonser eller ved å spørre dem om å delta (Saunders et al., 2016). Det ble sendt ut e-post med hyperlink til undersøkelsen til 450 norske virksomheter som kunne velge å la deres bærekraftsansvarlige delta eller ikke, og det ble mottatt 182 responser. En del responser måtte likevel holdes utenfor analysen ettersom de inneholdt for mange ufullstendige svar. Det ble blant annet fjernet responser som ikke besvarte hvilket bærekraftsstadie virksomheten deres befant seg på, ettersom det var en sentral variabel for analysen. Til slutt gjenstod 120 tilstrekkelige responser i undersøkelsen.

Å samle inn data ved å dele undersøkelsen via internett medfører både fordeler og ulemper; på den ene siden gir det mulighet til å nå ut til mange respondenter over store geografiske avstander på en effektiv og kostnadsfri måte. I tillegg er det et viktig verktøy for å identifisere mennesker som tilhører målgruppen. På den andre siden kan det være problematisk at man mangler komplette lister av individer i populasjonen (Gripsrud et al., 2016). Det er også uklart om det foreligger systematiske forskjeller mellom virksomheter som velger å delta på undersøkelsen og virksomheter som ikke gjør det. Dette kan påvirke generaliserbarheten til utvalget.

Det er også andre utfordringer knyttet til det å generalisere fra utvalget til hele populasjonen ettersom det blant annet kan tenkes at det er virksomhetene med størst fokus på bærekraft som velger å besvare undersøkelsen. Det er blitt forsøkt å ta høyde for dette ved å sende undersøkelsen til ulike virksomheter, og representere store, små- og mellomstore virksomheter godt. Ved å ta utgangspunkt i kapital 500 til å lete frem kontaktinformasjon til ulike store virksomheter, kan utvalget trolig generaliseres til denne gruppen til en viss grad. Ved å bruke listene til en tredjepart har vi imidlertid mindre kontroll over hvorvidt dette gir et godt bilde av små- og mellomstore virksomheter. Undersøkelsen avdekket derfor gjennom en rekke spørsmål ulike karakteristikk ved respondentene og deres representerte virksomheter for å undersøke om utvalget dekket den brede populasjonen av bærekraftsansvarlige i forskjellige typer norske virksomheter. Det ble rapportert en overvekt virksomheter på innovasjonsstadiet, som gjerne har et mer strategisk fokus på bærekraft (Miller & Serafeim, 2014). I tillegg ble det observert

en overvekt av store virksomheter, og små- og mellomstore virksomheter ble ikke representert på en tilstrekkelig måte. Dette kan ha påvirket svarene videre i undersøkelsen.

4.4.4 Statistisk presisjon

Statistisk presisjon til et utvalg defineres av Cohen (1988, s. 6) til å være hvor nært det kan forventes at det estimerte resultatet basert på observasjoner fra utvalget nærmer seg den sanne populasjonsverdien. Det er nødvendig å estimere utvalgsverdier ettersom populasjonsverdier generelt sett er ukjente.

Utvalgsstørrelsen påvirker alltid statistisk presisjon (Cohen, 1988). Etersom utvalgsstørrelsen øker, øker også den statistiske presisjonen i utregningen av estimater. I studien var det 120 respondenter som ga tilstrekkelig informasjon for å kunne inkluderes i analysen, noe som er relativt lavt for analysene tilknyttet første og tredje forskningsspørsmål, hvor sammenhengen mellom ulike variabler og de tre bærekraftsstadiene blir målt. Det var få respondenter som representerte etterlevelseshastigheten og effektivitetsstadiet, som i noen tilfeller gjorde resultatene svært sårbare for utvalgsstørrelsen. Et eksempel på dette var analysen av bærekraftsansvarlig sin bakgrunn som handlet om antall år vedkommende hadde vært ansatt i virksomheten i forhold til de tre bærekraftsstadiene. Slike analyser krevde at utvalget ble delt inn i tre grupper i samsvar med stadiene og ved krysstabellanalyse var det én respondent som representerte etterlevelseshastigheten og hadde vært ansatt i virksomheten mindre enn to år (se vedlegg 9.1.1). Videre ble det observert at andre spørsmål hadde få observasjoner i flere av cellene. Dette gjør disse resultatene sårbare og gjerne mer ustabile. I tilfeller med få observasjoner i celler i krysstabellene vil den reduserte statistiske presisjonen gjøre det vanskelig å oppnå statistisk signifikante funn. Regresjonsanalyser som analyserer oppgavens andre forskningsspørsmål vil derimot være mindre preget av slike problemer, ettersom slike modeller kan anvende hele utvalget som én gruppe.

4.4.5 Spørreundersøkelse

Opgavens primærdata ble samlet inn gjennom en nettbasert spørreundersøkelse med 28 spørsmål (se vedlegg 9.5.2). Undersøkelsen ble sendt via e-post til utvalget og ble utformet i det elektroniske forskningsverktøyet Qualtrics. Invitasjonsmailen (vedlegg 9.5.1) inneholdt

informasjon om studiens formål, respondentens rettigheter, personvern og kontaktinformasjon dersom de hadde spørsmål.

Oppbygningen og designet til en spørreundersøkelse påvirker både responsraten fra utvalget og dataenes reliabilitet og validitet (Saunders et al., 2016). Undersøkelsen var delt inn i tre deler; den første tok for seg karakteristikker ved virksomheten, deretter undersøkte man karakteristikker ved bærekraftsansvarlig og så kom spørsmål tilknyttet positiv oppmerksomhet.

4.4.5.1 Design av undersøkelsen

Alternativene til spørsmålene i undersøkelsen ble plassert i logisk rekkefølge og var gjensidig utelukkende slik at det ville være enklest mulig for respondenten å ta stilling til spørsmålene. Videre var spørsmålene lukkede, hovedsakelig i form av liste-, kategori- og skalaspørsmål. Fordelen med lukkede spørsmål er at responsene blir lettere å sammenligne ettersom de er definert på forhånd. Listespørsmål tilbyr respondenten en liste med responser som de kan velge flere fra, mens kategorispørsmål designes slik at respondenten kun kan velge én kategori for sin respons. Ved skalaspørsmål bes respondenten om å ta stilling til et spørsmål eller påstand basert på en forhåndsbestemt skala (Saunders et al., 2016).

For skalarresponsen benyttet vi oss av Likerts skala med syv punkter som gikk fra 1 og svært liten grad til 7 og svært høy grad. Responsene ble presentert i en rett linje fremfor i kolonner eller flere linjer ettersom det er slik respondentene prosesserer dataene (Dillman, Smyth, Christian, referert i Saunders et al., 2016).

Spørreundersøkelsen inkluderte også ett spørsmål hvor respondentene skulle oppgi hvor stor andel av et årsverk de brukte på ulike ansvarsområder. Dette ble løst ved å lage en tabell hvor de skulle fordele 100 prosent til sammen på de ulike områdene. Ved å sette maks grensen til 100 unngår man at det kan oppstå misforståelser der noen respondenter svarer mer enn 100 sammenlagt, i tillegg til at det krever mindre fra respondenten med tanke på hoderegning dersom de skulle satt grensen selv.

Spørsmål 6 i undersøkelsen ba respondenten svare på om virksomheten hadde en definert rolle som bærekraftsansvarlig. Dersom respondenten svarte ja på spørsmål 6 fikk de spørsmål 7b som neste spørsmål og ble tatt gjennom spørsmål 8-16 videre. Dersom de svarte nei på dette spørsmålet fikk de 7a som neste spørsmål og ble videre sendt direkte til spørsmål 17. Dette ble gjort for å hindre at respondenten måtte svare på spørsmål de ikke har grunnlag for å ta stilling

til og dermed kan oppgi feilinformasjon. Dersom respondenten ikke har tilstrekkelig kunnskap for å svare på spørsmålet, kan det føre til at de gjetter på svaret. Dette kalles en uinformert respons og vil påvirke dataenes reliabilitet (Saunders et al., 2016). For å videre minimere antall uinformerte responser ble «vet ikke» inkludert som et alternativ på skalaspørsmål som krevde at respondenten tok stilling til påstander. Dette kan også føre til at respondenter ikke blir forvirret og avbryter undersøkelsen.

For å videre sikre at flest mulig fullførte undersøkelsen inkluderte vi en progresjonslinje med prosent nederst slik at respondenten alltid kunne se hvor mye de hadde igjen av undersøkelsen. I tillegg ble det opplyst både i invitasjonsmailen og på forsiden av selve undersøkelsen hvor lang tid det ville ta å gjennomføre undersøkelsen. Videre var ingen av spørsmålene obligatoriske slik at de selv kunne velge om de ikke hadde lyst til å svare på enkelte spørsmål. Som et insentiv for å gjennomføre undersøkelsen fikk respondentene også et tilbud om å få tilsendt masteroppgaven med resultatene i ettertid.

4.4.5.2 Pilottest

Det er også viktig at respondentene forstår både spørsmålene og begrepene som benyttes. For å sikre sistnevnte ble det inkludert forklaring av begreper som kunne være uklare for respondenten, slik som bærekraft. For å sikre at respondentene forsto spørsmålene riktig ble det gjennomført en pilottest. Formålet med en pilottest er å få tilbakemeldinger fra respondenter som ligner på undersøkelsens utvalg slik at man kan foreta seg eventuelle nødvendige justeringer. Disse tilbakemeldingene kan gi innsikt i hvorvidt undersøkelsen var for tidkrevende, problemer med undersøkelsens layout eller om noen spørsmål var ubehagelige eller vanskelige å svare på (Bell & Waters, referert i Saunders et al., 2016). På denne måten kan man få en oversikt over spørsmålenes validitet og den trolige reliabiliteten til den innsamlede dataen (Saunders et al., 2016).

Som følge av begrenset tid og lange svartider fra utvalget, valgte vi å sende ut en pilottest til nettverket vårt i næringslivet. Utvalgsstørrelsen fulgte Finks minimumskrav (referert i Saunders et al., 2016) og invitasjonsskrivet og undersøkelsen ble sendt ut til ti personer hvor de ble bedt om å gi tilbakemelding på deres opplevelse av undersøkelsen. Respondentenes tilbakemeldinger avdekket at det var for mange spørsmål per side. Det ble derfor satt av én side per del i spørreundersøkelsen. Videre opplevde flere respondenter at det var frustrerende at flere spørsmål var obligatoriske ettersom det krevde ekstra tid å gå tilbake gjennom spørsmålene for

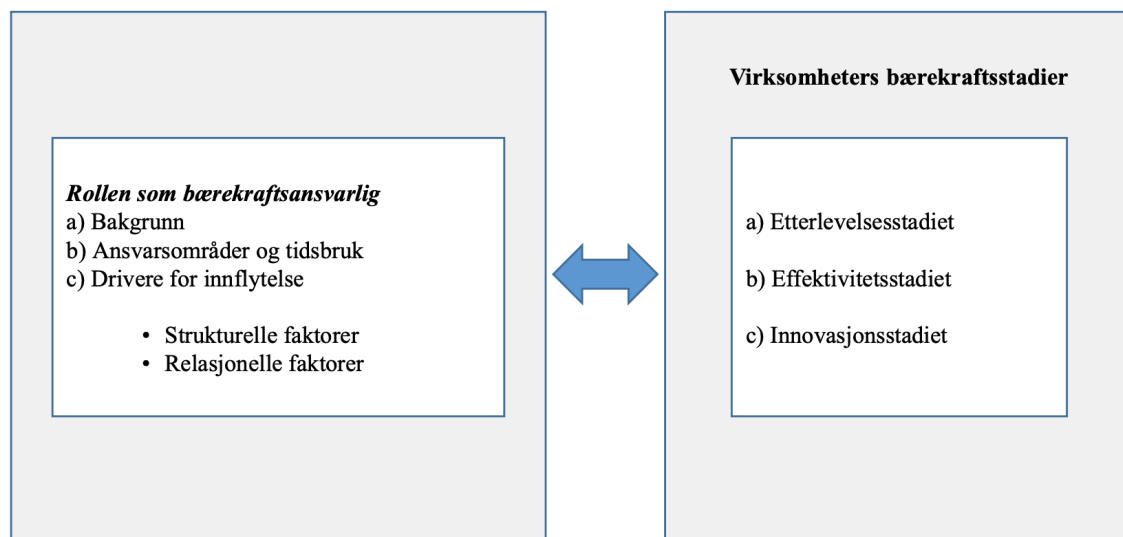
å svare på de man hadde oversett eller bevisst unnlatt å svare på. Spørsmålene ble derfor gjort valgfrie.

4.5 Måling

Analysemodellens variabler måles gjennom 17 av spørsmålene i spørreundersøkelsen. I det følgende vil det gjennomgås hvilke spørsmål som representerer uavhengige og avhengige variabler under hvert forskningsspørsmål. Undersøkelsen er basert på spørsmål som er blitt stilt i tidligere studier og andre spørsmål vi fant det hensiktsmessig å inkludere basert på oppgavens litteraturgjennomgang.

4.5.1 Forskningsspørsmål 1

Analysemodellen for det første forskningsspørsmålet, *Hvordan varierer rollen som bærekraftsansvarlig med virksomheters bærekraftsstadier?*, er illustrert i figur 3. I det følgende presenteres avhengige og uavhengige variabler som ble inkludert i analysen av forskningsspørsmålet.



Figur 3: Analysemodell for første forskningsspørsmål

4.5.1.1 Avhengige variabler

Bakgrunn innebærer å måle bærekraftsansvarlig sin arbeidserfaring og utdanning. Spørsmål 11, 12 og 15 målte bærekraftsansvarlig sin arbeidserfaring. Spørsmål 13 og 14 målte bærekraftsansvarlig sin utdanning.

Spørsmål 18 målte bærekraftsansvarliges ansvarsområder og tidsbruk.

Drivere for innflytelse innebærer å måle bærekraftsansvarlige sin strukturelle og relasjonelle posisjon. Spørsmål 19, 20 og 21 målte bærekraftsansvarlige sin strukturelle posisjon. Spørsmål 22 og 23 målte bærekraftsansvarlige sin relasjonelle posisjon.

4.5.1.2 Uavhengige variabler

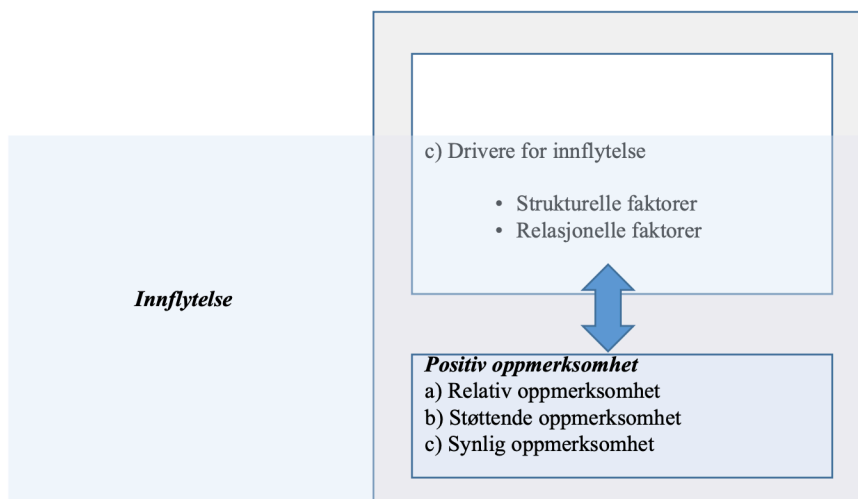
Spørsmål 5 målte virksomhetenes bærekraftsstadie.

Til resultatbeskrivelsen i oppgavens analysekapittel er det hensiktsmessig å benytte forkortede variabelnavn for flere av variablene under bakgrunn. «Antall år ansatt» refererer til hvor mange år bærekraftsansvarlig har vært ansatt i virksomheten de representerte. «Avdeling» viser til hvilken av virksomhetens avdelinger de har vært ansatt i tidligere.

Videre benyttes det forkortede variabelnavn for drivere for innflytelse. Strukturelle faktorer ble delt inn i tre variabler som undersøker hvilket nivå bærekraftsansvarlig er på i virksomheten og hvem de rapporterer til, om de er en del av ledergruppen og om virksomheten har en egen bærekraftskomiteé. Disse tre variablene omtales som «nivå i virksomheten», «del av ledergruppen» og «bærekraftskomiteé». Relasjonelle faktorer ble delt inn i to variabler som undersøker i hvilken grad det oppfattes at bærekraftsansvarlig tar initiativ til endringer rundt bærekraft i virksomheten og om det oppfattes at vedkommende har erfaring og kompetanse til å få oppmerksomhet rundt bærekraft hos toppledelsen. De to relasjonelle variablene omtales som «initiativ til endring» og «erfaring og kompetanse».

4.5.2 Forskningsspørsmål 2

Analysemodellen for det andre forskningsspørsmålet, *Hvordan kan bærekraftsansvarlige få innflytelse ved å påvirke toppledelsen til å allokere positiv oppmerksomhet til bærekraft?*, er presentert i figur 4. I det følgende presenteres avhengige og uavhengige variabler som ble inkludert i analysen av forskningsspørsmålet.



Figur 4: Analysemodell for andre forsknings spørsmål

4.5.2.1 Avhengige variabler

Positiv oppmerksomhet ble målt gjennom tre forskjellige typer; relativ, støttende og synlig oppmerksomhet.

Spørsmål 24 målte relativ oppmerksomhet.

Spørsmål 25, 26 og 27 målte støttende oppmerksomhet.

Spørsmål 28 målte synlig oppmerksomhet.

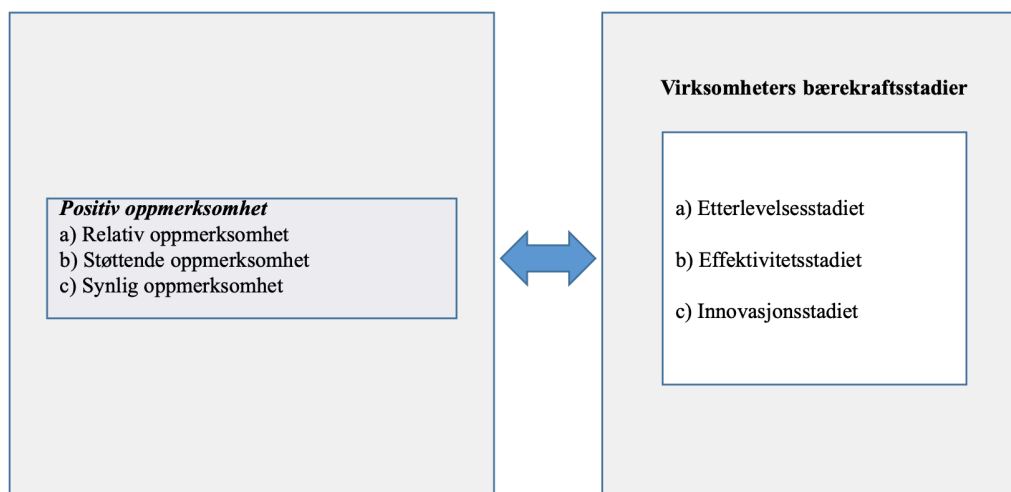
4.5.2.2 Uavhengige variabler

Drivere for innflytelse innebærer å måle bærekraftsansvarlige sin strukturelle og relasjonelle posisjon. I første forsknings spørsmål var driverne for innflytelse avhengige variabler, mens de i analysen av det andre forsknings spørsmålet er uavhengige variabler. De uavhengige variablene blir dekket av spørsmål 19-23.

Til resultatbeskrivelsen i oppgavens analysekapittel er det hensiktsmessig å benytte flere forkortede variabelnavn tilknyttet formene for positiv oppmerksomhet. Støttende oppmerksomhet ble delt inn i tre variabler som undersøker hvilken grad det oppleves at: toppledelsen ønsker å lære mer om bærekraft, bærekraftsarbeidet blir prioritert i fordelingen av ressurser og toppledelsen bidrar til å spre informasjon og kunnskap om bærekraft. Disse tre variablene omtales som «lære», «prioriteres» og «spre info».

4.5.3 Forskningsspørsmål 3

Analysemodellen for det tredje forskningsspørsmålet, *Hvordan varierer positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen med virksomheters bærekraftsstadier?*, er illustrert i figur 5. I det følgende presenteres avhengige og uavhengige variabler som ble inkludert i analysen til forskningsspørsmålet.



Figur 5: Analysemodell for tredje forskningsspørsmål

4.5.3.1 Avhengige variabler

De tre formene for positiv oppmerksomhet er, i likhet med det andre forskningsspørsmålet, avhengige variabler for det tredje forskningsspørsmålet og måles gjennom spørsmål 24-28.

4.5.3.2 Uavhengige variabler

Spørsmål 5 målte virksomhetenes bærekraftsstadie.

4.6 Evaluering av datamaterialet

I dette delkapittelet vil kvaliteten på datamaterialet som er benyttet i oppgaven evalueres i henhold til dataens grad av reliabilitet og validitet (Saunders et al., 2016).

4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt studiens resultater er pålitelige og datamaterialet troverdig. Dersom en forsker i ettertid greier å gjenta et tidligere forskningsdesign og oppnå samme resultater, anses studien som pålitelig og har altså høy grad av reliabilitet (Saunders et al., 2016).

I en kvantitativ studie er det flere elementer som kan true studiens reliabilitet; én potensiell trussel kan være at respondentene tilbakeholder informasjon eller velger svarene som de tror vil reflektere best på dem selv (Saunders et al., 2016). For å unngå dette i denne studien ble det informert om respondentenes anonymitet, i tillegg til en grundig presentasjon av studiens bakgrunn og formål. En annen trussel som kan svekke datamaterialets troverdighet er at formuleringen av spørsmålene i undersøkelsen fører til at respondentene svarer det som føles riktig å svare, fremfor de faktiske meningene deres. Dette problemet ble forsøkt unngått ved hjelp av pilottesten. Testrespondentene hadde imidlertid ingen kommentarer knyttet til ordlyden til spørsmålene. Videre vil det å informere respondentene om hvor lang tid det ville ta å gjennomføre undersøkelsen og bruken av en progresjonslinje redusere risikoen for umotiverte og gale svar.

Mitchell (1996) tar for seg tre tilnærminger for å teste en studies reliabilitet: test re-test, alternativ form og intern konsistens. Test re-test innebærer at man utfører undersøkelsen igjen på et senere tidspunkt for å sjekke om man får de samme responsene og dermed like resultater. Det kan også være at noen av respondentene har ført til en «participant error» (Saunders et al., 2016). Dette kan løses ved en re-test og sammenligne svarene til hver respondent. Vi hadde imidlertid begrenset med tid og det kunne vært en utfordring å få respondentene til å svare to ganger.

Alternativ form vil si at man legger til såkalte «check questions» der man inkluderer spørsmål i skjemaet som måler det samme som de opprinnelige, men ordlyden er noe annerledes. En ulempe ved dette er at skjemaet dermed blir lengre og respondentene kan bli lei av både lengden på skjemaet og repetisjonen i spørsmålene (Saunders et al., 2016). For å sikre at flest mulig i utvalget gjennomførte undersøkelsen valgte vi derfor å ikke benytte slike spørsmål.

For å teste studiens reliabilitet ble den tredje tilnærmingen benyttet; intern konsistens. Dette innebærer å korrelere responser fra relaterte spørsmål som måler et bestemt konsept, hvor korrelasjonen er et mål på hvor konsistente respondentene er i sine vurderinger av spørsmålene. Dette måles ofte ved hjelp av Cronbach's alpha (CA) som har en verdi mellom 0 og 1. En CA fra og med 0,7 og opp til 1 indikerer at respondentene er konsekvente i sine svar og at det

dermed er intern konsistens og høy grad av reliabilitet (Saunders et al., 2016). Støttende oppmerksomhet er det eneste begrepet i undersøkelsen som ble behandlet som én dimensjon med summeskåre og dermed det eneste begrepet hvor intern konsistens ble målt gjennom CA. Analysen ga en CA på 0,88 og indikerer derfor høy grad av reliabilitet for datamaterialet tilknyttet støttende oppmerksomhet.

4.6.2 Validitet

Validitet refererer til hvorvidt forskningsmetoden er passende, dataanalysen nøyaktig og resultatene generaliserbare. Dette innebærer altså å vurdere hvor sikker en kan være på at studiens funn representerer virkeligheten og hvorvidt man ut fra analysen kan trekke holdbare slutninger. Videre deles validitet typisk inn i tre underkategorier; begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet (Saunders et al., 2016).

Begrepsvaliditet referer til i hvilken grad spørreundersøkelsen faktisk måler tilstedeværelsen av begrepene den er tiltenkt å måle. Det er vanlig å gjennomføre en faktoranalyse for å analysere og studere begrepsvaliditet (Saunders et al., 2016). Ettersom oppgaven kun har ett begrep som behandles som en dimensjon (støttende oppmerksomhet) og at denne dimensjonen bare bestod av tre variabler, var det imidlertid ikke hensiktsmessig å foreta faktoranalyse. I et slikt tilfelle er det tilstrekkelig å undersøke om det er jevne og høye korrelasjoner mellom variablene som inngår i dimensjonen. Begrepsvaliditet ble videre tatt hensyn til ved å definere variablene fra figur 2 for oss selv slik at vi hadde oversikt over hva vi ville måle, og utarbeidet spørsmålene deretter. Det kan imidlertid tenkes at spørsmålene ikke måler begrepene tilstrekkelig. Det er også viktig at respondentene forstår hva begrepene i spørsmålene innebærer, noe som ble sikret både ved å definere ulike begreper underveis i undersøkelsen, i tillegg til å undersøke om det ble forstått riktig gjennom pilottesten.

Intern validitet omhandler hvorvidt metoden som brukes faktisk måler det den er ment til å måle. En studie har intern validitet når det demonstreres et kausalt forhold mellom to variabler. For en spørreundersøkelse innebærer intern validitet at et sett med spørsmål statistisk kan være tilknyttet et analytisk utfall (Saunders et al., 2016). Ettersom denne oppgaven ikke undersøker kausale sammenhenger er derfor intern validitet ikke relevant.

Ekstern validitet innebærer at resultatene fra spørreundersøkelsen kan generaliseres til populasjonen eller overføres til andre kontekster (Saunders et al., 2016). For å sikre at

resultatene kan generaliseres ønsket vi å skaffe en tilstrekkelig responsrate som kunne bidra til et representativt utvalg. For å gjøre dette tilbød vi respondentene å få tilgang til masteroppgaven i ettertid som et insentiv for å gjennomføre undersøkelsen, i tillegg til de andre tiltakene vi gjennomførte i tråd med Saunders et al., (2016) for å gjøre undersøkelsen enklest mulig. Det er en klar overvekt av store virksomheter og virksomheter på innovasjonsstadiet blant respondentene, noe som øker sannsynligheten for at oppgavens funn er generaliserbare for slike virksomheter. Underrepresentasjonen av små og mellomstore virksomheter, i tillegg til virksomheter på etterlevels- og effektivitetsstadiet, kan imidlertid medføre svak ekstern validitet hvor funnene ikke representerer virkeligheten.

En annen trussel for ekstern validitet er en endring av kontekst ettersom bevisstheten rundt forskningsemnet forbedrer seg (Trochim, Donnelly, Arora, 2016). Denne trusselen kan være stor for oppgaven etter hvert som virksomheter blir mer opptatt av bærekraft. En styrke for oppgavens eksterne validitet var at dataen hovedsakelig ble samlet inn på samme tid som analysen, og forskningen står derfor ikke i fare for å være utdatert. Ettersom det likevel ble gjennomført en tverrsnittstudie gir studien et bilde av hvordan rollen som bærekraftsansvarlig ser ut akkurat nå.

4.7 Analyse

Statistiske analyser ble anvendt for å gi informasjon om utvalget og utforske sammenhenger mellom variablene som ble beskrevet i oppgavens analysemodell, som inkluderte rollen til bærekraftsansvarlig i norske virksomheter. I dette delkapittelet redegjøres det for hvordan datasettet ble analysert. Qualtrics ble benyttet til deskriptiv analyse og SPSS versjon 26 ble brukt til videre deskriptive analyser, testing av bivariate sammenhenger og multiple regresjonsanalyser. Det er vanlig å benytte et signifikansnivå på 5 % for å konkludere med statistisk signifikans (Saunders et al., 2016), som også vil være kravet i denne studien.

4.7.1 Beskrivelse av utvalget

Univariate analyser brukes for å oppsummere eller beskrive én variabel (Trochim et al., 2016). I denne studien var deskriptiv informasjon knyttet til enkle karakteristikk ved respondentenes virksomhet og ved rollen som bærekraftsansvarlig. Hensikten var å gi et bilde av undersøkelsens respondenter (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016).

Gjennomsnitt (\bar{x}) ble benyttet for å beskrive trender i ulike variabler for de tre ulike bærekraftsstadiene. I tillegg inkluderte analysene også informasjon om hvordan respondentene spredte seg rundt gjennomsnittet. Det statistiske målet som ble benyttet her var standardavvik (σ_x). Standardavviket er kvadratroten til variansen og forteller hvor langt fra sentraltendensen den gjennomsnittlige observasjonen er (Johannessen et al., 2016).

I tillegg ble det benyttet frekvensanalyser av kategoriske variabler. Kategoriske variabler har verdier som ikke kan bli målt numerisk, men som enten kan bli klassifisert inn i kategorier i henhold til karakteristikene som identifiserer eller beskriver denne kategorien (nominale variabler), eller som har kategorier som kan bli plassert i rangert rekkefølge (ordinale variabler) (Berman, Brown & Saunders, referert i Saunders et al., 2016). Nominale variabler beskriver kategorier som er kvalitativt forskjellige fra hverandre, og kan for eksempel gjelde spørsmålet i undersøkelsen om hvilken rolle i virksomheten som har ansvar for bærekraftsområdet. Ordinale, eller rangerte, variabler inneholder kategorier som blir ordnet i rekkefølge uten at avstanden mellom kategoriene kan sies å være like store, og kan for eksempel bestå av spørsmål hvor respondenter blir bedt om å rangere hvor sterkt vedkommende er enig med påstanden (Saunders et al., 2016). Frekvensanalyser ble brukt på både nominale og ordinale variabler for å vise hvordan responsene fordelte seg over ulike svarkategorier. Dette er en enkel måte å oppsummere data for individuelle variabler fordi den viser antall frekvenser i hver kategori (Saunders et al., 2016).

4.7.2 Analyse av problemstillinger

4.7.2.1 Forskningsspørsmål 1 og 3

Bivariate analyser blir benyttet for å teste sammenhengen mellom to ulike variabler (Trochim et al., 2016). Analyse av bivariate sammenhenger ble derfor benyttet for å besvare det første forskningsspørsmålet, *Hvordan varierer rollen som bærekraftsansvarlig med virksomheters bærekraftsstadier?*, og det tredje forskningsspørsmålet, *Hvordan varierer positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen med virksomheters bærekraftsstadier?* Disse forskningsspørsmålene ble målt med ulike variabler mot de tre bærekraftsstadiene, og bivariate sammenhenger mellom to ulike variabler om gangen ble derfor analysert. De tre ulike bærekraftsstadiene ble målt mot ulike kontinuerlige variabler. Kontinuerlige variabler har like avstander mellom enheter ved egenskapen man måler, og deles inn i to typer; intervall- og ratioskala (Saunders et al., 2016). Intervallskala har ikke et absolutt nullpunkt, som betyr at

man ikke kan definere et fravær av egenskapen som måles. Ratioskala har imidlertid et absolutt nullpunkt, og man kan derfor snakke om fravær av egenskapen man måler med variabelen. Noen av de avhengige variablene som er brukt var på ordinalt nivå, men hadde så mange kategorier (7) at det ble valgt å anse dette som intervallskala. I tillegg vil summeskåren av flere ordinale variabler bli betraktet å være på intervallnivå (Pedazhur & Schmelkin, 1991).

Ettersom oppgavens første og tredje forskningsspørsmål tar utgangspunkt i tre grupper, representert ved de tre bærekraftsstadiene, ble variansanalyse (ANOVA) med F-test brukt. F-test er en statistisk test som brukes for å teste om grupper er statistisk forskjellige, og brukes til å avgjøre sannsynligheten for at forholdet mellom avhengige og uavhengige variabler også er gyldig i populasjonen utvalget representerer (Saunders et al., 2016). ANOVA kan brukes når variasjonene mellom gjennomsnittet til mer enn to grupper skal testes samtidig, mens t-test brukes når forskjellen mellom to grupper skal analyseres. Det skilles mellom enveis- og toveis ANOVA (Taylor, 2001), hvor enveis inkluderer én uavhengig variabel og toveis inkluderer to eller flere uavhengige variabler. Ettersom oppgavens første og tredje forskningsspørsmål tar for seg sammenligning av én gruppevariabel med tre grupper (stadier), ble enveis ANOVA benyttet.

Videre ble sammenligning av frekvenser i to kategoriske variabler analysert med krysstabeller og testet med kji-kvadrat-test. Kji-kvadrat-test (χ^2) brukes for å undersøke sammenhenger mellom kategoriske variabler, og brukes når variablene er på nominalt eller ordinalnivå (Taylor, 2001) som forklart i 4.7.1. I en slik analyse beregnes forventet verdi for alle kategorier, og deretter avvik mellom faktisk og forventet verdi. Avvikene mellom observerte og forventede verdier samles i χ^2 -testen. Variablene er statistisk uavhengig av hverandre hvis observert verdi er lik eller mindre enn forventet verdi. Dersom det er avvik utover de forventede verdiene forkastes nullhypotesen og variablene godtas da som avhengige av hverandre. Pearson χ^2 -testen forutsetter at det er minst fem personer i hver enkelt celle i krysstabellen. Ettersom utvalget var relativt lite og det var spesielt få respondenter som representerte etterlevelseshet og effektivitetsstadiet, ble ikke kravet alltid innfridd. Dette kan føre til usikre og ustabile analyser. Dette kan tas hensyn til ved å gjennomføre signifikanstesten Fisher Exact Test (Field, 2009), som ikke krever at det skal være minst fem observasjoner i hver celle i krysstabellen. Denne testen viste imidlertid de samme resultatene tilknyttet statistisk signifikans, noe som kan tyde på at funnene er holdbare.

4.7.2.2 Forskningsspørsmål 2

For å besvare oppgavens andre forskningsspørsmål, *Hvordan kan bærekraftsansvarlige få innflytelse ved å påvirke toppledelsen til å allokere positiv oppmerksomhet til bærekraft?*, ble det foretatt korrelasjons- og regresjonsanalyser. Korrelasjonsanalyse innebærer analyse av bivariate sammenhenger, og Spearmans rangkorrelasjon ble benyttet ettersom variablene var ordinale (ordnede rangeringer). Rangkorrelasjon måler graden av likhet mellom to ulike rangeringer, og den kan i likhet med annen korrelasjonsanalyse anvendes til å evaluere hvorvidt sammenhengen er statistisk signifikant (Pripp, 2018). Spearman måler styrke og retning til en monoton sammenheng, som innebærer at når verdien i en variabel øker, så vil den andre variabelen enten synke eller øke. Spearmans korrelasjonskoeffisient gir en verdi mellom -1 og 1. Dersom koeffisienten er lik 1 er variablene perfekt positivt korrelert og hvis koeffisienten er lik -1 er variablene perfekt negativt korrelert. Jo nærmere koeffisienten er 1 eller -1, desto mer systematisk er samvariasjonen mellom disse to variablene og jo sterkere er korrelasjonen. En koeffisient lik 0 indikerer at det ikke er et systematisk lineært forhold mellom de to variablene (Sørensen & Whitta-Jacobsen, 2005). Spearmans korrelasjon benytter formelen som er illustrert under (formel 1), hvor d_i er forskjellen mellom rangeringen mellom de to variablene for observasjon i og n er antall observasjoner (Conover, 1999).

Formel 1: Spearmans korrelasjon

$$\rho_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Videre ble det også gjennomført multiple regresjonsanalyser for å besvare det andre forskningsspørsmålet. I samsvar med korrelasjonsanalyse er regresjonsanalyse en metode for å studere sammenhengen mellom variabler. Regresjonsanalyse innebærer å analysere sammenhengen mellom en avhengig og én eller flere uavhengige variabler, som da indikerer en uavhengig variabel sin direkte påvirkning på den avhengige variabelen (Braut & Dahlum, 2018). Multiple regresjonsanalyser vil i tillegg gi informasjon om unike relasjoner mellom uavhengige variabler når nivået til de andre uavhengige variablene er kontrollert for og holdes konstant. Dette er dermed en mer solid analyse i forhold til korrelasjonsanalyse og enkel regresjon, ettersom bivariate sammenhenger ikke tar hensyn til at andre variabler kan være av betydning for de avhengige variablene. Metoden som ble benyttet for å studere sammenhengen mellom drivere til oppmerksomhet og den positive oppmerksomhet toppledelsen gir til bærekraft i virksomheten, er multippel regresjon estimert med minste kvadrats metode (OLS).

Det antas at variablene innen positiv oppmerksomhet, som de avhengige variablene, vil være påvirket av mer enn én faktor. Ettersom det er ønskelig å kvantifisere ulike variablers relasjon til hver oppmerksomhetstype var det mest hensiktsmessig å benytte multipl regressjon. Multipl regressjon for k uavhengige variabler kan generelt skrives som:

Formel 2: Multipl regressjon

$$y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \dots + \beta_kx_k + u$$

Her forklares variasjonen i avhengig variabel (y) ved hjelp av flere uavhengige variabler (x_1 - x_k). Videre er β_0 konstantleddet og β_k er koeffisienten som er forbundet med x_k . Feilleddet, u , fanger opp variasjonen som blir forklart utenfor de uavhengige variablene (Wooldridge, 2016).

Den estimerte koeffisienten β_k i en multipl regressjon gir den unike sammenhengen mellom den uavhengige variabelen x_k og den avhengige variabelen y . Den unike sammenhengen er effekten på den avhengige variabelen (y) etter at de øvrige uavhengige variablene er justert for eller holdt konstant (Wooldridge, 2016). Dette innebærer at resultatet viser hvor mye en avhengig variabel øker eller reduseres dersom en uavhengig variabel øker med én enhet, uavhengig av nivået til de andre uavhengige variablene. I formelen over benyttes ustandardiserte koeffisienter, eller b-koeffisienter, som bare kan sammenlignes hvis de uavhengige variablene innehar samme metrikk, for eksempel at alle variablene går fra 1-4. I oppgaven benyttes standardiserte koeffisienter, eller beta-koeffisienter, og kan brukes for å sammenligne de relative bidragene til flere uavhengige variabler innen samme regresjonsmodell (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003). Standardiserte koeffisienter vil i vanlige OLS-modeller inneha verdier mellom -1 og 1 . Regresjonsmodeller gir også forklart total varians (R^2), som beskriver hvor mye alle inkluderte uavhengige variabler forklarer individuelle forskjeller (variens) i den avhengige variabelen. Styrken til denne vil være en verdi mellom 0 og 1 . Tolkningen av R^2 må sees i sammenheng mellom antall uavhengige variabler, korrelasjonen mellom dem og den substansielle betydningen av de uavhengige variablene (Cohen et al., 2003).

For å trekke korrekte konklusjoner fra multipl regressjonsanalyse må antakelser for OLS være tilfredsstillende. Disse er antakelsene om normalfordeling, linearitet, homoskedastisitet og multikollinearitet (Cohen et al., 2003). I oppgaven ble normalitet, homoskedastisitet og linearitet sjekket. I tillegg ble multikollinearitet sjekket ved å bruke «tolerance» for å forsikre at resultatene er stabile. Antakelsene som ble sjekket og multikollinearitet presenteres og forklares i det følgende.

Residualene, som tilsvarer uforklart varians i den avhengige variabelen, bør følge en normalfordeling. Antakelsene om normalfordelte feil innebærer at residualene i modellen er tilfeldig og normalt fordelt med et gjennomsnitt på 0. Dette kan undersøkes ved å studere histogrammer og «normal probability plots» (P-plot). Histogrammene og plottene vises i vedlegg 9.4.1-9.4.6 under overskriftene «Normalitet histogram» og «Normalitet P-plot». Resultatene viser mindre avvik fra normalfordeling for noen regresjonsmodeller, mens tilnærmet perfekte normalfordelte residualer for andre modeller. Antakelsen ble vurdert til å være innfridd.

Homoskedastisitet innebærer at variansen av residualer bør være konstant over alle nivåer av den uavhengige variabelen (Field, 2009). Hvis denne antakelsen ikke er møtt, risikerer man større standardfeil og dermed at nullhypoteser lettere blir beholdt. Antakelsen om homoskedastisitet ble vurdert til å være innfridd basert på diagrammet med tittelen «Homoskedastisitet» i vedlegg 9.4.1-9.4.6, da figurene viser at regresjonsmodellene hadde relativt stabil residualvariens over ulike nivåer av de uavhengige variablene.

Antakelsen om linearitet innebærer at en uavhengig variabel i regresjonen skal ha et rett linjeforhold til en avhengig variabel, som vil si at sammenhengen mellom disse to variablene skal være lik over alle nivåer i de uavhengige variablene. Linearitet ble undersøkt ved å lage partielle plots mellom de avhengige og uavhengige variablene. Dette er vist i diagrammene under tittelen «Linearitet» presentert i vedlegg 9.4.1 for den avhengige variabelen relativ oppmerksomhet, men ikke for de andre avhengige variablene ettersom resultatene var svært like. Det ble dermed vurdert at antakelsen om linearitet ble møtt.

Multikollinearitet innebærer at uavhengige variabler er høyt korrelert med hverandre. Hvis dette er tilfelle vil regresjonsmodeller kunne gi feilaktige estimater og for store konfidensintervaller (Cohen et al., 2003). Denne antakelsen kan testes enten ved å analysere og studere korrelasjonskoeffisientene, «variance inflation factor» (VIF-verdi) eller «tolerance» som er $1/VIF$ (Field, 2009). «Tolerance»-verdien vises i samtlige regresjonsmodeller i vedlegg 9.4.1-9.4.6 under overskriften «Fullstendig resultat regresjon 1-6» i siste kolonne. Verdiene viser at alle variablene har en «tolerance»-verdi godt over 0,1, som er minstekravet ifølge Hair et al. (referert i Saunders et al., 2016). Dette viser at også denne antakelsen er møtt. Totalt sett viser resultatene som er fremvist i vedlegg 9.4 at alle antakelsene til OLS er tilfredsstilt.

4.8 Etiske vurderinger

Etikk i forbindelse med forskning er standarden for god forskning og må derfor vurderes i alle deler av forskningsprosessen (Cooper & Schindler, 2014; Saunders et al., 2016). Dette inkluderer blant annet at forskere må ta etiske hensyn i utformingen av studien og innsamling, behandling og lagring av data.

Den viktigste forskningsetiske problemstillingen for denne oppgaven er knyttet til lagring av personlig informasjon. Det ble utarbeidet en liste over e-postadresser til enkeltpersoner hos virksomhetene fra utvalget. I den forbindelse er det viktig å ivareta respondentenes anonymitet. Dette ble i første omgang sikret ved å benytte verktøyet Qualtrics for innsamling av data. Qualtrics sikrer at IP-adressene ikke lagres og at responsene ikke kan kobles til personlig informasjon. Respondentene fikk tilbudet om å legge igjen e-posten sin etter de hadde fullført undersøkelsen dersom de ønsket å få tilsendt masteroppgaven i etterkant. Dette fungerte slik at respondentene fikk et spørsmål avslutningsvis i spørreundersøkelsen om de ønsket å få tilgang til masteroppgaven når den ble ferdig. Dersom de svarte ja, ble de videresendt til en ny undersøkelse hvor de kunne sende inn e-posten sin. På denne måten ble ingen av e-postene koblet til responsene i den opprinnelige spørreundersøkelsen.

Et grunnleggende etisk krav i forskning er informert samtykke og innebærer at respondentene har all informasjon tilgjengelig for å selv bestemme om de vil delta i spørreundersøkelsen. Videre må respondentene være innforstått med at dette valget er frivillig og at de når som helst kan trekke tilbake samtykket (Saunders et al., 2016). I samarbeid med Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) og deres retningslinjer utarbeidet et informasjonsskriv hvor respondentene fikk informasjon om sine rettigheter, personvern og samtykkekrav. For å sikre respondentenes anonymitet ytterligere, ble flere svaralternativer grovkategorisert og noen spørsmål ble fjernet. Den godkjente søknaden fra NSD indikerer at studien er i tråd med regelverket for behandling av personvernsopplysninger.

5. Empiri

I dette kapittelet vil karakteristikker ved virksomheten og rollen som bærekraftsansvarlig presenteres for å få et helhetlig bilde av utvalget. Videre vil det presenteres funn tilknyttet virksomhetenes bærekraftsstadie, bærekraftsansvarlig sin bakgrunn, ansvarsområder og tidsbruk, strukturelle og relasjonelle faktorer for å få innflytelse, samt positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen.

5.1 Karakteristikker ved virksomhetene

Virksomhetene fra utvalget sin størrelse, bærekraftsstadie og hvorvidt de er børsnoterte presenteres i tabell 3. Videre vil utvalgets bransje presenteres i figur 6 for å bedre illustrere bredden av bransjene de representerer.

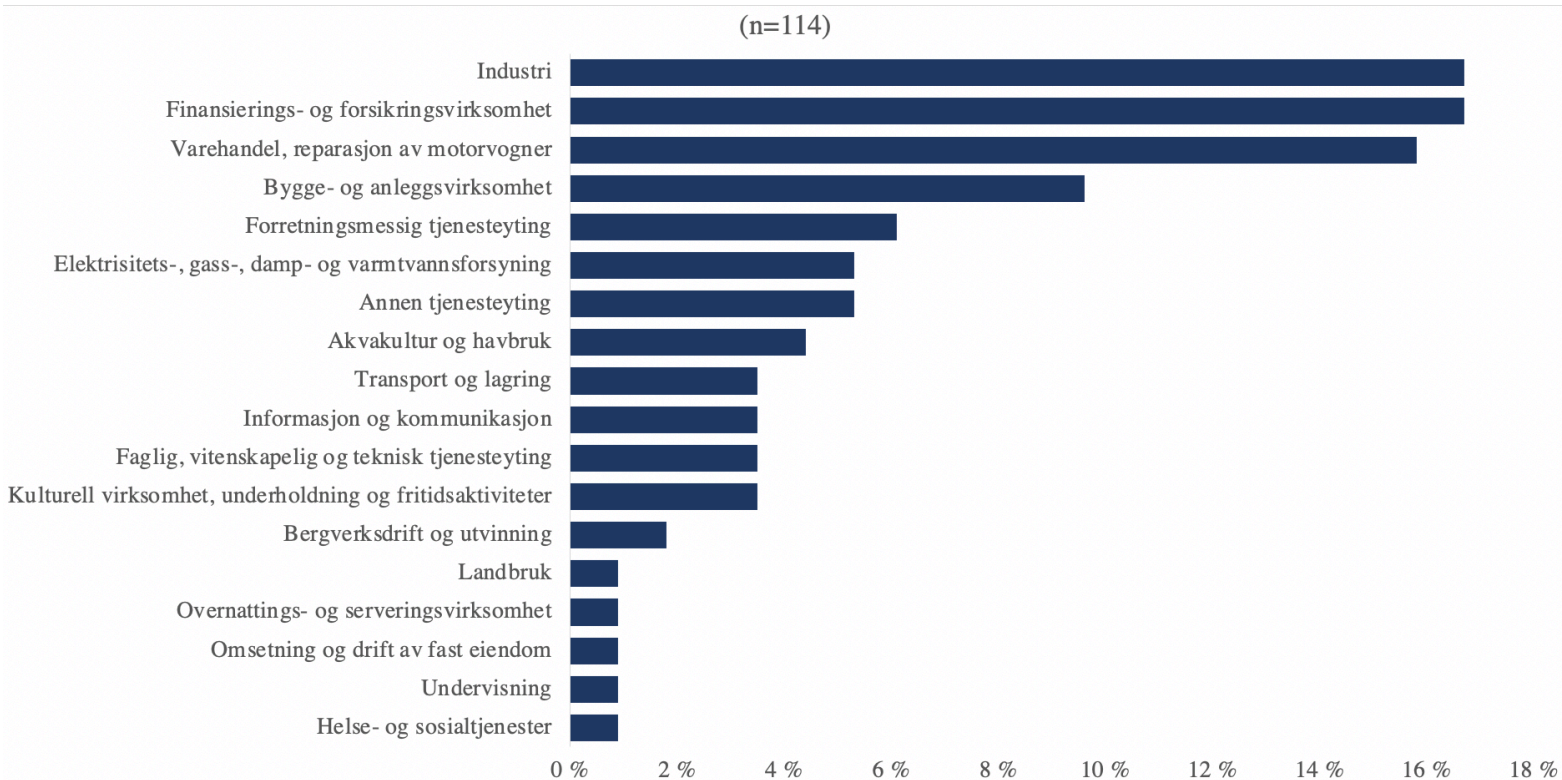
Tabell 3: Karakteristikker ved virksomhetene

	Andel
Størrelse på virksomheten	
Stor	70 %
Mellomstor	15.8 %
Liten	14.2 %
Virksomhetens bærekraftsstadie	
Innovasjonsstadiet	68.4 %
Effektivitetsstadiet	19.7 %
Etterlevelsstadiet	11.9 %
Børsnotert	
Ja	34.2 %
Nei	65.8 %

For å definere små, mellomstore og store virksomheter brukte vi definisjonen til EU (2016). Det ble observert en klar overvekt av store virksomheter i utvalget av de 120 respondentene som besvarte spørsmålet. Utvalget spredte seg nokså likt utover spørsmålet som angikk virksomhetens bærekraftsstadie, hvor det blant de 120 respondentene ble observert en klar overvekt av virksomheter i innovasjonsstadiet. Spørsmålet som omhandlet om virksomheten var børsnotert ble også besvart av 120 respondenter, og det ble funnet at majoriteten av virksomhetene ikke var børsnoterte (65,8 %).

Respondentene representerte en rekke ulike bransjer, som illustrert i figur 6. I utformingen av spørsmålet ble det benyttet en standard for næringsgruppering fra Statistisk Sentralbyrå (2007).

Landbruk ble skilt fra akvakultur og havbruk for å gi et mer spesifikt bilde av bransjene de bærekraftsansvarlige representerte. Av de 114 respondentene som besvarte spørsmålet om virksomhetens bransje var de fire største bransjene industri, finansierings- og forsikringsvirksomhet, varehandel og reparasjoner av motorvogner, og bygge- og anleggsvirksomhet.



Figur 6: Virksomhetenes bransje

5.2 Rollen som bærekraftsansvarlig

5.2.1 Karakteristikker ved rollen

For å skape et bedre bilde av rollen som bærekraftsansvarlig presenteres det i tabell 4 informasjon om det eksisterer en definert rolle som bærekraftsansvarlig i virksomheten, hvem som har ansvaret hvis ikke, antall år rollen har eksistert i virksomheten, alder og kjønn til bærekraftsansvarlig og andel av årsverk bærekraftsansvaret utgjør i virksomheten. Videre vil de hyppigste norske stillingstitlene presenteres i tabell 5 og de hyppigste engelske stillingstitlene presenteres i tabell 6.

Tabell 4: Karakteristikker bærekraftsansvarlige

	Andel
Definert rolle som bærekraftsansvarlig	
Ja	76.5 %
Nei	23.5 %
Hvis nei, hvem har ansvaret?	
CEO	28.6 %
CFO	10.7 %
Kommunikasjonssjef	10.7 %
Annet	50.0 %
Antall år rollen har eksistert i virksomheten	
1-3 år	51.1 %
4-7 år	25.6 %
8-15 år	20.0 %
Mer enn 15 år	3.3 %
Alder til bærekraftsansvarlig	
30 år eller yngre	3.3 %
31-40 år	23.1 %
41-50 år	34.1 %
51-60 år	30.8 %
Over 60 år	8.8 %
Kjønn til bærekraftsansvarlig	
Mann	54.9 %
Kvinne	45.1 %
Andel av årsverk til bærekraftsansvar	
100 %	42.0 %
76-99 %	6.7 %
50-75 %	19.3 %
Mindre enn 50 %	31.9 %

Majoriteten av de representerte virksomhetene i undersøkelsen hadde en definert rolle som bærekraftsansvarlig. Dersom virksomheten ikke hadde en definert rolle, mottok de et eget spørsmål som omhandlet hvem som da hadde ansvaret for bærekraft. Her ble det rapportert en stor variasjon i hvem som hadde ansvaret for bærekraft i virksomheten. Av de 28 respondentene som besvarte dette spørsmålet rapporterte en stor andel at CEO hadde ansvaret. Halvparten av de 28 respondentene krysset av «Annet»-kategorien hvor de ble bedt å skrive med fritekst hvem som hadde ansvar for bærekraft i virksomheten. Her rapporterte de blant annet om at ansvaret lå hos HMS-ansvarlig, research and development manager, sikkerhets- og kvalitetssjef, miljøsjef, fagutvikler og Chief Operating Officer. Resten av kapittel 5.2.1 og hele 5.2.2 baseres på respondentene som oppga at de hadde en egen definert rolle som bærekraftsansvarlig i virksomheten, altså de 76,5 %. Respondentene som ikke hadde en definert rolle mottok ikke disse spørsmålene. Spørsmålene som presenteres i 5.2.3-5.2.5 blir mottatt av alle 120 respondentene. Derfor observeres det at antall respondenter på de ulike spørsmålene i kapittel 5 er noe ulik.

Hos respondentene som svarte at virksomheten hadde en definert rolle som bærekraftsansvarlig ble det videre undersøkt antall år rollen som bærekraftsansvarlig har eksistert i virksomheten. Det ble observert at rollen som bærekraftsansvarlig er relativt ny i virksomhetene til de 91 respondentene som besvarte dette spørsmålet, hvor over halvparten av respondentene rapporterte at virksomheten har hatt rollen i 1-3 år. Det var kun 3,3 % av respondentene som rapporterte at rollen hadde eksistert i virksomheten i over 15 år.

Alderen til bærekraftsansvarlige varierte over et bredt spenn; den største rapporterte aldersgruppen var fra 41-50 år med 34,1 % av de 92 respondentene. Videre var det rapportert om et flertall av menn som var bærekraftsansvarlige, med 54,9 % av de 91 respondentene som besvarte spørsmålet.

Av 119 respondenter som besvarte hvor stor andel av et årsverk bærekraftsansvaret utgjør i virksomheten, representerte den største gruppen virksomheter som hadde et bærekraftsansvar på 100 %. Den nest største gruppen rapporterte et bærekraftsansvar på mindre enn 50 %.

Respondentene ble bedt om å oppgi tittelen på stillingen som bærekraftsansvarlig i fritekst. Det ble observert en bred variasjon i titler, både av norske og engelske. De hyppigste norske stillingstitlene presenteres sammen med prosentfordelingen i tabell 5.

Tabell 5: Norske stillingstitler bærekraftsansvarlig

Norsk	Andel
Bærekraftsansvarlig	16.7 %
Bærekraftsdirektør	10.0 %
Leder for bærekraft og miljø	8.3 %
Direktør for bærekraft og innovasjon	5.0 %
Fagsjef for samfunnsansvar og bærekraft	5.0 %
Leder kvalitet og bærekraft	5.0 %

Det var 60 respondenter som skrev inn norske stillingstitler, og den hyppigste stillingstittelen var «Bærekraftsansvarlig» med 10 av de 60 respondentene (tilsvarende 16,7 %). Videre ble det observert at også «Bærekraftsdirektør» og «Leder for bærekraft og miljø» var vanlige titler på bærekraftsansvarlige. De hyppigste engelske stillingstitlene presenteres sammen med prosentfordelingen i tabell 6.

Tabell 6: Engelske stillingstitler bærekraftsansvarlig

Engelsk	Andel
Head of Sustainability	19.2 %
Sustainability Manager	17.0 %
CSO	10.6 %
Vice President Sustainability	6.4 %
CSR and QA Manager	6.4 %
Sustainability Director	4.3 %

Det var 47 respondenter som skrev inn engelske stillingstitler. Den hyppigste rapporterte engelske stillingstittelen var «Head of Sustainability» med 9 av de 47 respondentene (tilsvarende 19,2 %). Det ble observert at «Sustainability Manager» og «CSO» også ble brukt mye som engelske stillingstitler i norske virksomheter.

5.2.2 Bærekraftsansvarliges bakgrunn

For å gi et deskriptivt bilde av bakgrunnen til en bærekraftsansvarlig vil oppsummert informasjon presenteres i tabell 7 tilknyttet antall år bærekraftsansvarlige har vært ansatt i virksomheten, hvilke(n) av virksomhetens avdelinger de har arbeidet i tidligere og deres

generelle bakgrunn. Videre presenteres graden en bærekraftsansvarlig sin arbeidserfaring og utdanning har vært rettet mot bærekraft i tabell 8.

Tabell 7: Generell bakgrunn bærekraftsansvarlige

	Andel
Antall år ansatt	
Mindre enn 2 år	12.1 %
2-5 år	20.9 %
6-15 år	45.1 %
Mer enn 15 år	22.0 %
Avdeling	
Forskning og utvikling/ innovasjon	12.5 %
Produksjon og logistikk	10.8 %
Økonomi og administrasjon	10.0 %
HR	9.2 %
Markedsføring	9.2 %
Salg	9.2 %
Kommunikasjon	8.3 %
Innkjøp	8.3 %
IT	1.7 %
Juridisk avdeling	1.7 %
Ikke relevant	15.8 %
Annet	19.2 %
Utdanningsbakgrunn	
Økonomi, administrasjon og ledelse	33.3 %
Teknologiske fag (ingeniør, arkitekt, maritim)	23.3 %
Humanistiske fag	7.8 %
Juridisk fag og rettsvitenskap	5.6 %
Landbruk, havbruk og fiskeri	5.6 %
Psykologi og samfunnsfag	4.4 %
Realfag og informatikk	3.3 %
Annet	16.7 %

Av de 91 respondentene som besvarte spørsmålet om antall år den bærekraftsansvarlige hadde vært ansatt i virksomheten, rapporterte den største gruppen at de hadde vært ansatt i 6-15 år, med nesten halvparten av respondentene. Det bør imidlertid bemerkes at grupperingene ikke har like størrelser, hvor den første gruppen representerer opp til 2 år, den neste gruppen

representerer 4 år, deretter 10 år og til slutt en gruppe som representerer alle år fra 15 år og oppover.

Avdelingen det ble rapportert at bærekraftsansvarlige i størst grad hadde arbeidet i tidligere, var FoU/innovasjon. Deretter var også produksjon og logistikk, samt økonomi og administrasjon godt representerte. På dette spørsmålet var det mulig å velge flere avdelinger, som innebærer at spørsmålet mottok 139 responser. I tillegg krysset 19,2 % av respondentene av for «Annet»-kategorien hvor de kunne skrive avdelingen de hadde arbeidet for i fritekst. Her ble det rapportert om eksempelvis HMS, sikkerhet, rådgivning, compliance & CSR, miljø og kvalitet og teknisk avdeling. Den største rapporterte gruppen av de 90 respondentene som besvarte spørsmålet tilknyttet bærekraftsansvarlig sin generelle utdanningsbakgrunn var Økonomi, administrasjon og ledelse. En relativt stor andel av bærekraftsansvarlige hadde også utdanning innen teknologiske fag.

Videre skulle respondentene ta stilling til i hvilken grad deres arbeidserfaring og utdanning har vært rettet mot bærekraft. Fordelingen er presentert i tabell 8.

Tabell 8: Bærekraftsansvarliges bakgrunn rettet mot bærekraft

	Arbeidserfaring rettet mot bærekraft	Utdanning rettet mot bærekraft
Vet ikke	2.2 %	2.2 %
1 – i svært liten grad	15.4 %	30.0 %
2	8.8 %	13.3 %
3	9.9 %	14.4 %
4	15.4 %	18.9 %
5	9.9 %	4.4 %
6	19.8 %	8.9 %
7 – i svært høy grad	18.7 %	7.8 %

Av de 91 respondentene som besvarte i hvilken grad deres arbeidserfaring hadde vært rettet mot bærekraft, ble det observert hos en stor andel av bærekraftsansvarlige at denne graden var høy, eller over nøytral kategori (4). Av de 90 respondentene som besvarte i hvilken grad deres utdanning hadde vært rettet mot bærekraft ble det derimot rapportert at hovedvekten av respondentene i liten grad hadde utdanning rettet mot bærekraft (under nøytral kategori representert ved 4).

5.2.3 Bærekraftsansvarliges ansvarsområder og tidsbruk

I spørsmålet tilknyttet ansvarsområder og tidsbruk skulle respondentene fordele en sum på 100 på omtrent hvor stor andel av et årsverk (angitt i %) ansvarlig for bærekraft bruker på ulike ansvarsområder. Spørsmålet mottok 120 responser. I tabell 9 presenteres gjennomsnitt og standardavvik for hva respondentene bruker mest tid på med tilhørende standardavvik.

Tabell 9: Ansvarsområder og tidsbruk

	\bar{x}	σ_x
Utvikle bærekraftsstrategier	15.4 %	9.3 %
Implementere bærekraftsstrategier	20.6 %	13.1 %
Bærekraftsrapportering	12.9 %	12.5 %
Håndtere relasjoner med interessenter	9.7 %	8.3 %
Lære opp ansatte i bærekraft	8.3 %	6.8 %
Fasilitetsstyring	3.1 %	8.5 %
Lære fra eksterne kilder	11.2 %	9.4 %
Analysere og prioritere vesentlige bærekraftsutfordringer	18.8 %	10.4 %

\bar{x} : Gjennomsnitt; σ_x : Standardavvik

Ansvarsområdet det i gjennomsnitt ble brukt mest tid på var å implementere bærekraftsstrategier, med 20,6 % av respondentene. Det ble det også brukt mye tid på å analysere og prioritere vesentlige bærekraftsutfordringer, utvikle bærekraftsstrategier og bærekraftsrapportering.

5.2.4 Drivere for innflytelse

5.2.4.1 Strukturelle faktorer for innflytelse

I spørreundersøkelsen er det tre spørsmål som danner grunnlaget for å avgjøre en bærekraftsansvarlig sin strukturelle posisjon; hvilket nivå de er på i virksomheten, hvorvidt de er en del av ledergruppen og om virksomheten har en bærekraftskomiteé. Prosentfordelingen presenteres i tabell 10.

Tabell 10: Strukturelle faktorer for innflytelse

	Andel
Nivå i virksomheten	
Nivå 2 i virksomheten, rapporterer til CEO	56.0 %
Nivå 3 i virksomheten	38.8 %
Nivå 4 i virksomheten	5.2 %
Del av ledergruppen	
Ja	45.8 %
Nei	54.2 %
Bærekraftskomiteé	
Ja	21.4 %
Nei	78.6 %

Av 116 respondenter som besvarte spørsmålet tilknyttet hvilket nivå de var på i virksomheten, var majoriteten av de bærekraftsansvarlige på nivå 2 i virksomheten med 56 % av respondentene. Dette nivået tilsvarer en sterk strukturell posisjon hvor bærekraftsansvarlig rapporterer direkte til CEO og i større grad har tilgang til beslutningstakende forum. Deretter var det også en del som var på nivå 3 i virksomheten hvor det ble rapportert at de i stor grad rapporterte til avdelingsledere som for eksempel HR-direktør, HMS-sjef, leder for risk advisory og markedssjef.

118 respondenter besvarte spørsmålet om bærekraftsansvarlig var en del av ledergruppen, hvor over halvparten av dem ikke var en del av ledergruppen (54,2 %). Videre rapporterte majoriteten av de 117 respondentene som besvarte spørsmålet at virksomheten deres ikke hadde en egen bærekraftskomiteé (78,6 %).

5.2.4.2 Relasjonelle faktorer for innflytelse

I spørreundersøkelsen er det to spørsmål som danner grunnlaget for å vurdere en bærekraftsansvarlig sin relasjonelle posisjon; i hvilken grad det oppfattes at ansvarlig for bærekraft tar initiativ til endringer rundt bærekraft og i hvilken grad det oppfattes at vedkommende har erfaring og kompetanse til å få oppmerksomhet rundt bærekraft hos toppledelsen. Prosentfordelingen presenteres i tabell 11.

Tabell 11: Relasjonelle faktorer for innflytelse

	Initiativ til endringer	Erfaring og kompetanse
1 – Svært liten grad	1.7 %	2.6 %
2	2.6 %	0.9 %
3	7.8 %	7.8 %
4	14.7 %	13.9 %
5	24.9 %	20.9 %
6	26.7 %	27.8 %
7 – Svært høy grad	21.6 %	26.1 %

Det var 116 respondenter som besvarte spørsmålet om «initiativ til endringer», og 115 respondenter som besvarte spørsmålet om «erfaring og kompetanse». Det observeres en høy grad av begge de relasjonelle faktorene, hvor 73,3 % av respondentene under «initiativ til endringer» fordelte seg over nøytral kategori (4), mens 74,8 % fordelte seg over nøytral kategori på «erfaring og kompetanse». Med andre ord oppfattes det at den relasjonelle posisjonen til bærekraftsansvarlig er sterk.

5.2.5 Positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen

Spørreundersøkelsen har fem spørsmål som danner grunnlaget for å vurdere den positive oppmerksomheten bærekraft mottar fra toppledelsen i virksomheten. Den positive oppmerksomheten deles inn tre forskjellige oppmerksomhetstyper. Den første er relativ oppmerksomhet som måles ved hvilken grad det oppfattes at bærekraft får oppmerksomhet sammenlignet med andre temaer. Den andre oppmerksomhetstypen er støttende oppmerksomhet som måles ved hvilken grad det oppfattes at: toppledelsen ønsker å lære mer om bærekraft («lære»), bærekraftsarbeidet prioriteres i fordeling av ressurser («prioriteres») og toppledelsen bidrar til å spre informasjon og kunnskap om bærekraft («spre info»). Den tredje oppmerksomhetstypen, synlig oppmerksomhet, måles ved hvilken grad det oppfattes at bærekraft er synlig i virksomheten gjennom for eksempel verdier, strategier, nettsider, rapporter og kommunikasjon eksternt og internt. Prosentfordelingen for de tre oppmerksomhetstypene presenteres i tabell 12.

Tabell 12: Positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen

	Relativ	Støttende		Synlig	
		Lære	Prioriteres	Spre info	
1 – Svært liten grad	3.5 %	3.4 %	4.2 %	3.4 %	0.8 %
2	4.3 %	5.1 %	7.6 %	11.1 %	2.5 %
3	11.3 %	10.9 %	12.7 %	8.5 %	8.5 %
4	27.0 %	13.6 %	28.0 %	18.8 %	22.0 %
5	20.9 %	26.3 %	25.4 %	28.2 %	28.0 %
6	22.6 %	25.4 %	11.0 %	22.2 %	25.4 %
7 – Svært høy grad	10.4 %	15.3 %	11.0 %	7.7 %	12.7 %

Det var 115 respondenter som besvarte spørsmålet tilknyttet relativ oppmerksomhet. 53,9 % av respondentene plasserte seg over nøytral kategori, og flertallet mente altså at bærekraft mottar relativ oppmerksomhet fra toppledelsen i noe høy grad.

På det første spørsmålet innen støttende oppmerksomhet, «lære», hadde 118 responser. Her befant 67 % av respondentene seg over nøytral kategori, noe som innebærer en relativt høy oppfatning om at toppledelsen ønsker å lære mer om bærekraft. Det andre spørsmålet tilknyttet støttende oppmerksomhet, «prioriteres», ble besvart av 118 respondenter. Under halvparten av respondentene (47,4 %) befant seg over nøytral kategori, og det ble observert en stor andel respondenter som krysset av for nøytral kategori (28 %). Dette innebærer at 24,5 % befant seg under nøytral kategori. Med andre ord foreligger det ikke en sterk oppfatning om at bærekraftsarbeidet prioriteres i fordeling av ressurser. Det siste spørsmålet innen støttende oppmerksomhet, «spre info», ble besvart av 117 respondenter og 58,1 % befant seg over nøytral kategori. Det ble derfor observert en nokså høy oppfatning om at toppledelsen bidrar til å spre informasjon og kunnskap om bærekraft i virksomheten.

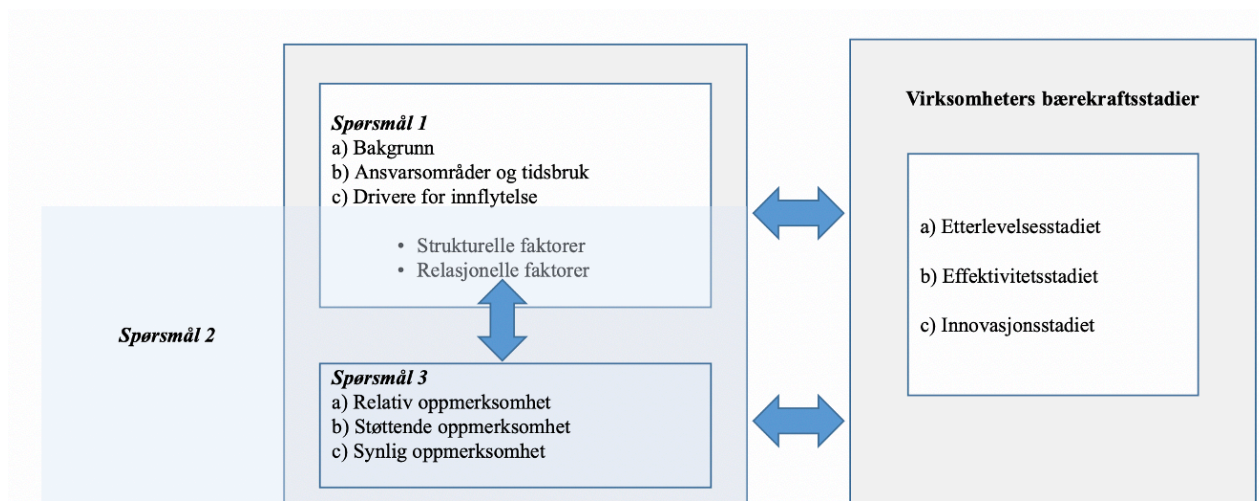
118 respondenter besvarte spørsmålet tilknyttet synlig oppmerksomhet, og 66,1 % befant seg over nøytral kategori. Med andre ord er det en relativt sterk oppfatning om at bærekraft mottar synlig oppmerksomhet i virksomheten.

Oppsummert observeres det at spørsmålet tilknyttet hvorvidt toppledelsen ønsker å lære mer om bærekraft hadde flest observasjoner over nøytral kategori. Videre observeres det at dette var spørsmålet hvor flest respondenter krysset av for «svært høy grad» (15,3 %). Av alle oppmerksomhetstypene er det altså «lære» under støttende oppmerksomhet som bærekraft mottar i størst grad i undersøkelsens virksomheter.

I dette kapitlet har det blitt presentert karakteristikk ved virksomheter og bærekraftsansvarlige for å gi et helhetlig bilde av utvalget. Videre ble det presentert funn tilknyttet virksomhetenes bærekraftsstadier, bærekraftsansvarlig sin bakgrunn, ansvarsområder og tidsbruk, strukturelle og relasjonelle faktorer for innflytelse, samt positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen. Dette danner grunnlaget for videre analyse i kapittel 6.

6. Analyse og diskusjon

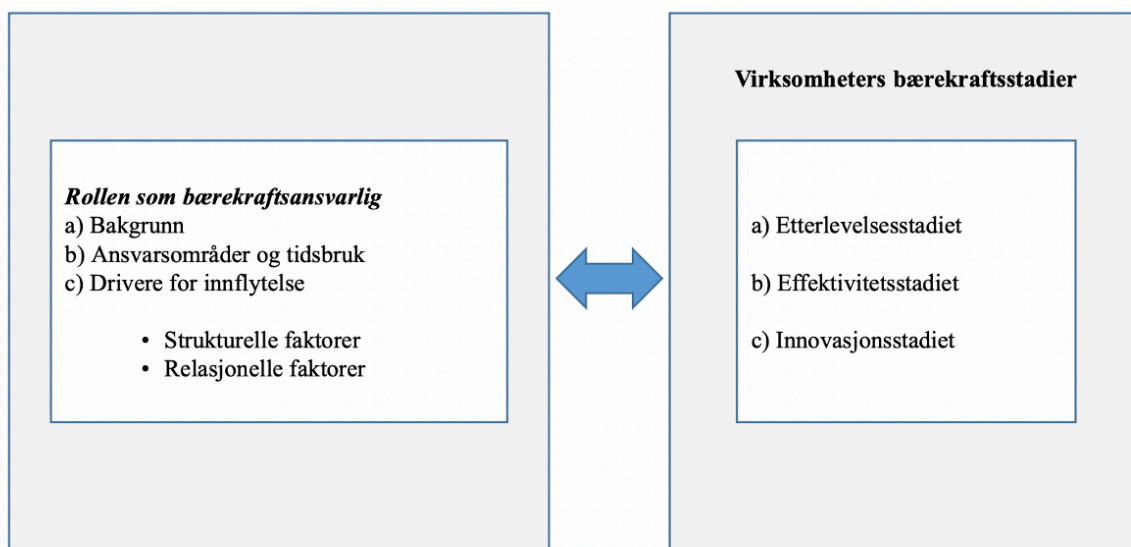
I dette kapitlet vil resultater fra kapittel 5 analyseres og diskuteres i lys av teori og tidligere forskning for å besvare oppgavens tre forskningsspørsmål. Strukturen for analysen og diskusjonen vil ta utgangspunkt i analysemodellen illustrert i figur 2.



Figur 2: Analysemodell for problemstillingen

6.1 Rollen som bærekraftsansvarlig

Oppgavens første forskningsspørsmål er: *Hvordan varierer rollen som bærekraftsansvarlig med virksomheters bærekraftsstadier?* For å besvare spørsmålet benyttes figur 15 til å undersøke bærekraftsansvarliges bakgrunn, ansvarsområder og tidsbruk, samt strukturelle og relasjonelle faktorer for å oppnå innflytelse. Videre utforskes det hvordan de ulike variablene varierer mellom virksomheters bærekraftsstadier.



Figur 3: Analysemodell for første forskningsspørsmål

6.1.1 Bærekraftsansvarliges bakgrunn

Bakgrunnen til bærekraftsansvarlig inkluderte deres generelle utdanning og arbeidserfaring, i tillegg til antall år de hadde vært ansatt i virksomheten og i hvilken grad deres arbeidserfaring og utdanning var rettet mot bærekraft. Analysen av bakgrunnen til bærekraftsansvarlig mot de tre bærekraftsstadierne avdekket kun én statistisk signifikant sammenheng: i hvilken grad deres arbeidserfaring var rettet mot bærekraft. Jo høyere bærekraftsstadie virksomheten befant seg på, i desto høyere grad var arbeidserfaringen til bærekraftsansvarlige rettet mot bærekraft. Fullstendige resultater er presentert i vedlegg 9.1.

Steve Howard, tidligere CSO hos IKEA, sa i et intervju med Miller og Serafeim (2014) at etter hvert som virksomheter begynner å adressere mer komplekse bærekraftsutfordringer og integrere bærekraft i forretningsmodellen, så vil en CSO med bærekraftsfokusert utdanning og arbeidserfaring passe best til stillingen. Han foreslo videre en pågående trend hvor virksomheter ansetter CSOer som kan ta en velinformert tilnærming til virksomhetens bærekraftsstrategier

som følge av at de har utdanning og erfaring innen bærekraft. Overført til denne studien kan det derfor være at virksomheter på innovasjonsstadiet i større grad ansetter bærekraftsansvarlige eksternt fordi de typisk har høyere grad av erfaring rettet mot bærekraft (Miller & Serafeim, 2014). På den andre siden kan det tenkes at virksomheter på innovasjonsstadiet har hatt fokus på bærekraft over lenger tid og at deres ansatte derfor i større grad har arbeidserfaring tilknyttet bærekraft sammenlignet med virksomheter på de andre stadiene, uten å nødvendigvis ha innehatt en bærekraftsfokusert stilling.

Videre ble det ikke funnet statistisk støtte for å påstå en sammenheng mellom hvilket stadiet en virksomhet befinner seg på og utdanningsbakgrunn, samt i hvilken grad utdanningen har vært rettet mot bærekraft. Den største gruppen innen utdanningsbakgrunn var økonomi og administrasjon, noe som stemmer overens med Sustainability Hub Norway (2019) sine funn. Både denne oppgaven, Sustainability Hub Norway (2019) og Miller og Serafeim (2014) fant at det var få bærekraftsansvarlige som hadde utdanning rettet mot bærekraft. En mulig årsak til at få respondenter har bærekraftsutdanning kan være at bærekraft som en formell utdanning fortsatt er i begynnerstadiet (Sustainability Hub Norway, 2019).

Miller og Serafeim (2014) fant at eksternt ansatte ofte har mer utdanning innen bærekraft enn internt ansatte. En mulig årsak til at de bærekraftsansvarlige i denne undersøkelsen i liten grad hadde utdanning rettet mot bærekraft kan være at de fleste var ansatt internt til stillingen i virksomheten. Denne forklaringen kan støttes av at 77 % av virksomhetene har hatt en stilling tilknyttet bærekraftsarbeid i 7 år eller mindre, samtidig som at 67 % av de bærekraftsansvarlige hadde vært ansatt i virksomheten i 6 år eller mer.

Oppsummert viser funnene under bærekraftsansvarlig sin bakgrunn at tidligere utdanning ikke er statistisk signifikant forskjellig mellom de tre stadiene, hverken generell utdanning eller i hvilken grad den var rettet mot bærekraft. Videre ble det ikke funnet statistisk signifikante forskjeller mellom de tre bærekraftsstadiene og antall år bærekraftsansvarlig har vært ansatt i virksomheten, eller hvilken avdeling de har arbeidet i tidligere. For bærekraftsansvarliges bakgrunn var det derfor kun i hvilken grad arbeidserfaringen har vært rettet mot bærekraft som varierte statistisk signifikant mellom stadiene.

6.1.2 Bærekraftsansvarliges ansvarsområder og tidsbruk

Dette delkapittelet vil besvare hvordan en bærekraftsansvarlig sine ansvarsområder varierer mellom virksomhetens tre bærekraftsstadier. Tabell 13 viser gjennomsnitt og standardavvik for hvor mange prosent av et årsverk som blir brukt på de åtte ansvarsområdene på de ulike stadiene. I tillegg ble stadiene sammenlignet med p-verdi for å avdekke hvorvidt det var statistisk signifikante forskjeller mellom de tre stadiene.

Tabell 13: Ansvarsområder og tidsbruk på og mellom de tre bærekraftsstadiene

	Etterlevelse (1)		Effektivitet (2)		Innovasjon (3)		1 mot 2	1 mot 3	2 mot 3
	\bar{x}	σ_x	\bar{x}	σ_x	\bar{x}	σ_x			
Utvikle bærekraftsstrategier	10.4 %	9.2 %	16.8 %	11.2 %	15.7 %	8.6 %	.042	.047	.625
Implementere bærekraftsstrategier	17.0 %	18.9 %	21.6 %	11.1 %	21.4 %	12.5 %	.302	.254	.934
Bærekraftsrapportering	21.8 %	24.7 %	14.9 %	9.9 %	11.1 %	9.3 %	.099	.003	.189
Interessentrekasjoner	3.4 %	4.3 %	8.5 %	6.6 %	11.2 %	8.8 %	.061	.001	.147
Lære opp ansatte i bærekraft	6.6 %	6.2 %	8.6 %	5.5 %	8.7 %	7.2 %	.386	.271	.914
Fasilitetsstyring	7.9 %	21.7 %	3.0 %	4.8 %	2.1 %	3.5 %	.078	.016	.652
Lære fra eksterne kilder	13.1 %	13.4 %	10.3 %	6.9 %	10.7 %	8.8 %	.354	.351	.853
Analysere og prioritere utfordringer	19.9 %	16.0 %	16.4 %	7.0 %	19.1 %	10.2 %	.333	.798	.283

\bar{x} : Gjennomsnitt; σ_x : Standardavvik

6.1.2.1 Etterlevelsstadiet

For å undersøke hvordan ansvarsområder og tidsbruk varierer mellom bærekraftsstadiene, vil følgende diskusjon ta utgangspunkt i de fem ansvarsområdene bærekraftsansvarlige i undersøkelsen brukte størst andel av et årsverk på. På etterlevelsstadiet er de fem ansvarsområdene i synkende rekkefølge 1) Bærekraftsrapportering, 2) Analysere og prioritere utfordringer, 3) Implementere bærekraftsstrategier, 4) Lære fra eksterne kilder og 5) Utvikle bærekraftsstrategier. Disse ansvarsområdene samsvarer med det Miller og Serafeim (2014) også registrerte som de mest sentrale oppgavene på etterlevelsstadiet, men med noe ulik rekkefølge. På etterlevelsstadiet brukes det altså mest tid på rapportering og mindre tid på strategisk oppgaver.

6.1.2.2 Effektivitetsstadiet

På effektivitetsstadiet var de fem ansvarsområdene bærekraftsansvarlige brukte størst andel av et årsverk på: 1) Implementere bærekraftsstrategier, 2) Utvikle bærekraftsstrategier, 3) Analysere og prioritere utfordringer, 4) Bærekraftsrapportering og 5) Lære fra eksterne kilder.

Dette var de samme ansvarsområdene som på etterlevelsestadiet, men med noe ulik rekkefølge. Miller og Serafeim (2014) fant at hovedansvarsområdene var de samme i etterlevelseseffektivitetsstadiet, men at virksomhetene tok en mer strategisk tilnærming til ansvarsområdene og bærekraft på effektivitetsstadiet. Sammenlignet med etterlevelsestadiet fant undersøkelsen i denne oppgaven en økning i andel tid brukt på å utvikle og implementere bærekraftsstrategier, samt en reduksjon i bærekraftsrapportering. Disse endringene kan tyde på at fokuset i virksomhetene på effektivitetsstadiet har blitt mer strategisk. Videre ble det observert en økning i opplæring av ansatte i bærekraft og håndtering av interessentrelasjoner, i tillegg til en reduksjon i fasilitetsstyring, analysere og prioritere vesentlige bærekraftsutfordringer og å lære fra eksterne kilder.

6.1.2.3 Innovasjonsstadiet

På innovasjonsstadiet brukte bærekraftsansvarlige størst andel av et årsverk på å: 1) Implementere bærekraftsstrategier, 2) Analysere og prioritere utfordringer, 3) Utvikle bærekraftsstrategier, 4) Interessentrelasjoner og 5) Bærekraftsrapportering. Dette er fire av de samme ansvarsområdene som på effektivitetsstadiet, men å lære fra eksterne kilder ble erstattet av å håndtere interessentrelasjoner. Sammenlignet med effektivitetsstadiet ble det observert en reduksjon i andel tid brukt på bærekraftsrapportering, fasilitetsstyring og å utvikle og implementere bærekraftsstrategier. Videre ble det funnet en økning i andel tid brukt på å analysere og prioritere vesentlige bærekraftsutfordringer, lære fra eksterne kilder, lære opp ansatte i bærekraft og håndtere interessentrelasjoner.

Blant de fem ansvarsområdene som bærekraftsansvarlige bruker størst andel av et årsverk på, observeres det at alle stadiene har fire til felles; bærekraftsrapportering, analysere og prioritere utfordringer, utvikle bærekraftsstrategier og implementere bærekraftsstrategier. Etterlevelseseffektivitetsstadiet hadde alle fem ansvarsområdene til felles, med noe ulik rekkefølge. Det brukes relativt liten andel av et årsverk på både fasilitetsstyring og å lære opp ansatte på alle de tre stadiene.

6.1.2.4 Sammenligning av stadiene

Videre ble variasjonen i andel årsverk brukt på de ulike ansvarsområdene mellom bærekraftsstadiene analysert, for å undersøke hvorvidt forskjellene var statistisk signifikante. Funnene ble presentert med p-verdier i tabell 13 ovenfor.

I analysen ble det avdekket en statistisk signifikant større andel av årsverk brukt på å utvikle bærekraftsstrategier på effektivitetsstadiet sammenlignet med etterlevelseshstadiet. Dette kan underbygge argumentet fra 6.1.2.2 om at virksomhetene på effektivitetsstadiet har en mer strategisk tilnærming til bærekraft sammenlignet med virksomheter på etterlevelseshstadiet.

Miller og Serafeim (2014) fant gjennom intervjuene sine at hovedansvaret til en CSO på innovasjonsstadiet er å bidra til å utvikle bærekraftsstrategier. I denne undersøkelsen er det å utvikle bærekraftsstrategier på innovasjonsstadiet kun på tredjeplass av ansvarsområder bærekraftsansvarlige bruker størst andel av et årsverk på. Imidlertid viste analysen en statistisk signifikant økning fra etterlevelsesh- til innovasjonsstadiet i tid brukt på å utvikle bærekraftsstrategier. Dette funnet kan tyde på at bærekraftsansvarlige får en mer strategisk orientert rolle når virksomheter befinner seg på et høyere bærekraftsstadie.

Fra etterlevelsesh- til innovasjonsstadiet var økningen i andel tid brukt på interessentrelasjoner statistisk signifikant på 1%-nivå. Dette indikerer et økende interessentfokus når virksomheter beveger seg fra etterlevelsesh- til innovasjonsstadiet. Miller og Serafeim (2014) sine intervjuobjekter påpekte at støtte fra interessenter er av betydning for at bærekraftsstrategier skal fungere best mulig. Det økte fokuset på interessentrelasjoner kan indikere at virksomheter på innovasjonsstadiet i større grad forstår verdien av å engasjere interessenter og prioriterer å balansere deres krav.

Kombinasjonen av en statistisk signifikant økning i både andel tid brukt på interessentrelasjoner og utvikling av bærekraftsstrategier er et interessant funn sett i lys av observasjonene til Miller og Serafeim (2014). Deres intervjuobjekter påpekte at interessenter spiller en avgjørende rolle i suksessen til en bærekraftstrategi. Miller og Serafeim (2014) undersøkte imidlertid ikke denne sammenhengen nærmere. Oppgavens funn kan støtte Miller og Serafeims observasjoner hvor økning i andel tid brukt på utvikling av bærekraftsstrategier kan ha en sammenheng med et økende fokus på håndtering av interessentrelasjoner.

Videre er det en synkende trend i andel tid brukt på bærekraftsrapportering mellom bærekraftsstadiene til virksomhetene i undersøkelsen. Analysen viser at reduksjonen mellom

etterlevels- og innovasjonsstadiet var statistisk signifikant. Dette kan stemme overens med Miller og Serafeim (2014) sine funn om økt bruk av integrert rapportering på innovasjonsstadiet, noe som innebar at bærekraftsrapportering går over til å bli CFOens ansvar. I tillegg kan reduksjonen i tidsbruk på bærekraftsrapportering skyldes en desentralisering av ansvaret ettersom dette er en mindre strategisk oppgave (Miller og Serafeim, 2014).

Videre ble det i tillegg funnet en statistisk signifikant reduksjon i andel av et årsverk brukt på fasilitetsstyring mellom etterlevels- og innovasjonsstadiet. Fasilitetsstyring inkluderer mindre strategiske oppgaver som å arbeide med trivsel på arbeidsplassen gjennom helse, miljø og sikkerhet (Mørk et al., 2008). Dette funnet kan stemme overens med Miller og Serafeims (2014) påstand om at lite strategiorienterte oppgaver i større grad blir desentralisert etterhvert som virksomheter når et høyere bærekraftsstadie.

6.1.2.5 Watchdog vs. business partner

Oppgaven ønsker også å utforske hvordan rolletypen til bærekraftsansvarlige varierer med de tre bærekraftsstadiene. Dette blir gjort ved å undersøke tidsbruken på ulike ansvarsområder og hvorvidt det kan indikere hvilken grad bærekraftsansvarlige innehar rollen som watchdog og business partner på de ulike bærekraftsstadiene.

På etterlevelsstadiet er bærekraftsrapportering det ansvarsområdet bærekraftsansvarlig i gjennomsnitt bruker mest tid på. Videre er fasilitetsstyring statistisk signifikant høyere på dette stadiet sammenlignet med innovasjonsstadiet. Slike oppgaver er gjerne mindre strategiske, noe som tyder på at bærekraftsansvarlige bærer sterkest preg av watchdogrollen på etterlevelsstadiet.

Miller og Serafeim (2014) fant et økende strategisk fokus i overgangen fra etterlevels- til effektivitetsstadiet. Dette stemmer overens med oppgavens funn om en signifikant økning i andel tid brukt på å utvikle bærekraftsstrategier fra etterlevels- til effektivitetsstadiet. Dette kan videre tolkes som at rollen som business partner står sterkere hos bærekraftsansvarlige på effektivitetsstadiet, og at den i mindre grad benytter seg av watchdogrollen. Det ble imidlertid ikke funnet en statistisk signifikant reduksjon i andel tid brukt på det mindre strategiske ansvarsområdet bærekraftsrapportering mellom etterlevels- og effektivitetsstadiet. Det kan derfor fortsatt være at watchdogrollen står sterkt på effektivitetsstadiet. Ettersom bærekraftsansvarlige sin rolle på effektivitetsstadiet kan tolkes til å ha høy tilstedeværelse av

både watchdog- og business partner rollen, kan det tenkes at det på dette stadiet foreligger større spenninger innad i rollen med fokus på både strategiske og mindre strategiske oppgaver.

På innovasjonsstadiet er det en statistisk signifikant reduksjon fra etterlevelsstadiet i andel tid brukt på rapportering og fasilitetsstyring, i tillegg til en statistisk signifikant økning innen utvikling av bærekraftsstrategier og håndtering av interessenter. Dette kan tyde på at bærekraftsansvarlig blir mer strategisk orientert og at de i større grad vektlegger rollen som business partner på dette stadiet sammenlignet med de to andre stadiene. Videre kan den statistisk signifikante reduksjonen i andel tid brukt på bærekraftsrapportering sammenlignet med etterlevelsstadiet, tale for at watchdogrollen står svakere hos bærekraftsansvarlige på innovasjonsstadiet. Økt vekt på rollen som business partner stemmer overens med Miller og Serafeim (2014) sine observasjoner rundt innovasjonsstadiet og det økende strategiske fokuset for bærekraftsansvarlige.

Oppsummert observeres det flest statistisk signifikante forskjeller i andel av årsverk brukt på de ulike ansvarsområdene mellom etterlevels- og innovasjonsstadiet. Videre har bærekraftsansvarlige en mer tradisjonell watchdogrolle på etterlevelsstadiet, mens de viser tegn til å bli mer strategisk orienterte og bærer sterkest preg av business partner rollen på innovasjonsstadiet. På effektivitetsstadiet oppstår det spenninger mellom watchdog- og business partner rollen.

6.1.3 Drivere for innflytelse i virksomheter

Videre ble det analysert hvordan tilstedeværelsen og graden av strukturelle og relasjonelle faktorer varierte mellom virksomheters bærekraftsstadier.

6.1.3.1 Strukturelle faktorer for innflytelse

Bouquet og Birkinshaw (2008) trekker frem strukturelle faktorer som en mulig bidragsyter til å øke flyten av positiv oppmerksomhet i ønsket retning, og dermed øke innflytelsen. Funnene fra oppgavens analyse presenteres i vedlegg 9.2.1 og viste ingen statistisk signifikante forskjeller mellom virksomheters tre bærekraftsstadier på noen av de strukturelle faktorene. Det kan likevel være interessant å diskutere på hvorvidt de bærekraftsansvarlige i undersøkelsen har en sterk strukturell posisjon i deres virksomheter.

For den første strukturelle faktoren, «nivå i virksomheten», var over halvparten av de bærekraftsansvarlige på nivå 2 og rapporterte direkte til CEO. Både Miller og Serafeim (2014) og Mikes (2008) belyser verdien av å rapportere direkte til CEO; man kan i større grad ta del i beslutningstakende forum og styre ledelsens oppmerksomhet mot bærekraft. Miller og Serafeim (2014) fant en økende sannsynlighet for at en CSO rapporterer til CEO eller styret når virksomheten beveger seg vekk fra etterlevelseshierarkiet. Analysen i denne oppgaven fant imidlertid ingen statistisk signifikante forskjeller mellom de tre bærekraftsstadiene for hvem bærekraftsansvarlig rapporterte til.

Den andre strukturelle faktoren som ble analysert var hvorvidt bærekraftsansvarlige var en del av ledergruppen, og det ble funnet at under halvparten av respondentene var medlem av ledergruppen. En mulig årsak til dette kan være at rollen som bærekraftsansvarlig fortsatt er i nybegynnerstadiet og at over halvparten av undersøkelsens virksomheter kun har hatt stillingen i 3 år eller mindre. Det kan for eksempel tenkes at virksomhetene ikke har anerkjent verdien av å inkludere bærekraftsansvarlig i ledergruppen og beslutningstakende forum. Videre ble det ikke funnet statistisk signifikante forskjeller mellom de ulike bærekraftsstadiene i hvorvidt bærekraftsansvarlig var en del av ledergruppen.

Den tredje strukturelle faktoren var hvorvidt virksomheten hadde en bærekraftskomiteé. Her var det kun én femtedel av respondentene som oppga at virksomheten deres hadde en slik komité. Miller og Serafeim (2014) fant en signifikant høyere sannsynlighet for at en virksomhet hadde en bærekraftskomiteé på innovasjonsstadiet sammenlignet med de to andre stadiene. Det er derfor bemerkelsesverdig at ikke flere av respondentenes virksomheter i vår undersøkelse hadde en bærekraftskomiteé ettersom utvalget hadde klar overvekt av virksomheter på innovasjonsstadiet. Dersom Miller og Serafeims funn var holdbart for denne oppgaven kunne det tenkes at en overvekt av virksomheter på innovasjonsstadiet ville medført en større andel virksomheter med bærekraftskomiteé.

Totalt sett vurderes det at bærekraftsansvarlige i norske virksomheter i denne undersøkelsen ikke har en nevneverdig sterk strukturell posisjon, ettersom de kun stiller sterkt innen én av tre strukturelle faktorer. Det foreligger heller ikke statistisk støtte for å påstå at de strukturelle faktorene varierer avhengig av virksomheters bærekraftsstadie.

6.1.3.2 Relasjonelle faktorer for innflytelse

Tabell 14 presenterer gjennomsnitt og standardavvik for graden av oppfattede relasjonelle faktorer på de tre bærekraftsstadiene. I tillegg presenteres hvorvidt variasjonene i graden av de relasjonelle faktorene var statistisk signifikant mellom stadiene. Den første relasjonelle faktoren, «initiativ til endringer», undersøkte til hvilken grad bærekraftsansvarlig tar initiativ til endringer rundt bærekraft i virksomheten. Den andre relasjonelle faktoren, «erfaring og kompetanse», var knyttet til i hvilken grad bærekraftsansvarlig har erfaring og kompetanse til å få oppmerksomhet rundt bærekraft hos toppledelsen. Det observeres en økende trend for begge de relasjonelle faktorene mellom de tre stadiene.

Tabell 14: Relasjonelle faktorer på og mellom de tre bærekraftsstadiene

	Etterlevelse (1)		Effektivitet (2)		Innovasjon (3)		1 mot 2	1 mot 3	2 mot 3
	\bar{x}	σ_x	\bar{x}	σ_x	\bar{x}	σ_x	p-verdi		
Initiativ til endringer	4.8	1.9	6.0	1.1	6.6	1.3	.008	<.001	.081
Erfaring og kompetanse	4.6	1.6	6.0	1.5	6.8	1.1	.003	<.001	.006

\bar{x} : Gjennomsnitt; σ_x : Standardavvik

Det eksisterer en oppfatning om at bærekraftsansvarlig i høy grad tar initiativ til endringer rundt bærekraft. Videre observeres det en økende trend i oppfattet initiativtaking mellom de tre bærekraftsstadiene. Dette kan indikere at bærekraftsansvarlig i økende grad mellom stadiene fungerer som en issue seller hvor de effektivt styrer toppledelsens oppmerksomhet mot bærekraft og dermed kan skape endringer i virksomheten. Økningen i graden av «initiativ til endringer» fra etterlevels- til effektivitetsstadiet var signifikant på 1%-nivå. Dette kan samsvare med Miller og Serafeim (2014) sine funn om at virksomheter på effektivitetsstadiet begynner å ta en mer strategisk tilnærming til bærekraft. Fokuset er da på å engasjere interne interessenter for å skape en felles forståelse for bærekraftsutfordringer, og respondere på interessenters krav, noe som kan tenkes å kreve mer initiativ fra bærekraftsansvarlig. Videre var økningen i graden av «initiativ til endringer» statistisk signifikant på 1%-nivå mellom etterlevels- og innovasjonsstadiet. Økningen fra effektivitets- til innovasjonsstadiet var imidlertid ikke statistisk signifikant. Dette indikerer at den største endringen oppstår når virksomheten beveger seg vekk fra etterlevelsstadiet.

Analysen av den andre relasjonelle faktoren viste en statistisk signifikant økning i graden bærekraftsansvarlig hadde erfaring og kompetanse til å få oppmerksomhet rundt bærekraft

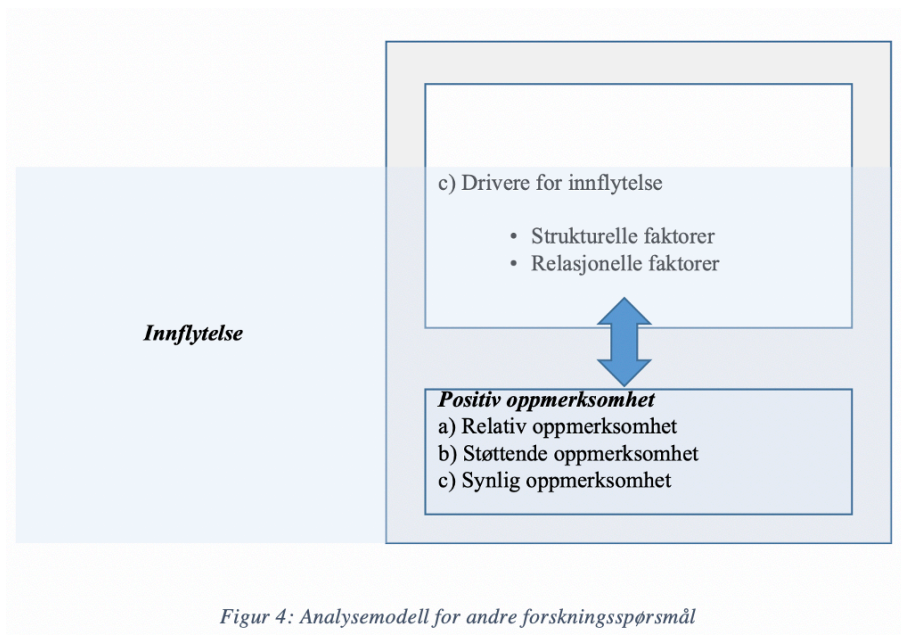
mellom alle de tre stadiene på 1%-nivå. Dette kan underbygges av funnene i 6.1.1 hvor det ble avdekket at det var en statistisk signifikant økning av bærekraftsansvarlige med arbeidserfaring innen bærekraft mellom etterlevels- og innovasjonsstadiet. Videre kan det også tenkes at en virksomhet på innovasjonsstadiet har arbeidet med bærekraft på et dypere plan og over lengre tid. Dermed vil de ansatte gjerne ha mer erfaring og kompetanse knyttet til bærekraft enn ansatte i en virksomhet på etterlevelsstadiet.

Oppsummert observeres det at bærekraftsansvarlige totalt sett har en sterk relasjonell posisjon i norske virksomheter i dag, og at posisjonen er sterkere når virksomheten befinner seg på et høyt bærekraftsstadie. For den relasjonelle variabelen «erfaring og kompetanse» var variasjonen statistisk signifikant mellom alle stadiene, mens for «initiativ til endringer» varierte det statistisk signifikant mellom alle stadiene med unntak av mellom effektivitets- og innovasjonsstadiet.

For å besvare det første forskningsspørsmålet er det innen bærekraftsansvarlig sin bakgrunn kun i hvilken grad arbeidserfaringen har vært rettet mot bærekraft som varierer statistisk signifikant mellom bærekraftsstadiene. Videre er det flest statistisk signifikante forskjeller i tidsbruk på ansvarsområder mellom etterlevelsstadiet og innovasjonsstadiet. Bærekraftsansvarlige har videre en tradisjonell watchdogrolle på etterlevelsstadiet, og en mer moderne og strategisk orientert rolle på innovasjonsstadiet. På effektivitetsstadiet er det tilsynelatende større spenninger mellom de to rolletypene. Bærekraftsansvarlig sin strukturelle posisjon varierer ikke statistisk signifikant mellom stadiene, mens den relasjonelle posisjonen blir sterkere jo høyere bærekraftsstadie virksomheten befinner seg på.

6.2 Innflytelse gjennom positiv oppmerksomhet

Oppgavens andre forskningsspørsmål er: *Hvordan kan bærekraftsansvarlige få innflytelse ved å påvirke toppledelsen til å allokere positiv oppmerksomhet til bærekraft?* Dette vil undersøkes ved å se på sammenhengen mellom strukturelle og relasjonelle faktorer og den positive oppmerksomheten til bærekraft fra toppledelsen, som illustrert i figur 4. Det ble gjennomført korrelasjonsanalyser og regresjonsanalyser for å besvare forskningsspørsmålet.



6.2.1 Korrelasjonsanalyse

I 6.2.1.1-6.2.1.3 vil funnene fra Spearmans korrelasjonsmatrise presenteres med utgangspunkt i resultatene fra tabell 15. Denne overordnede gjennomgangen av funnene vil benytte forkortede variabelnavn i hermetegn. Videre vil funnene forklares og diskuteres mot eksisterende litteratur i 6.2.1.4.

Tabell 15: Spearmans korrelasjonsmatrise mellom drivere til oppmerksomhet og positiv oppmerksomhet

		Relativ		Støttende		Synlig
			Lære	Prioriteres	Spre info	
Strukturell						
Nivå i virksomheten	<i>r</i>	.02	.13	.23**	.16*	.05
Del av ledergruppen	<i>r</i>	-.03	.04	.04	.01	-.10
Bærekraftskomiteé	<i>r</i>	.21**	.17*	.22**	.13	.09
Relasjonell						
Initiativ til endring	<i>r</i>	.46***	.32***	.27***	.36***	.50***
Erfaring og kompetanse	<i>r</i>	.51***	.43***	.41***	.41***	.43***

r: korrelasjonkoeffisient

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

6.2.1.1 Relativ oppmerksomhet

Variabelen «relativ oppmerksomhet» var sterkest relatert til den relasjonelle variabelen «erfaring og kompetanse» ($r = .51$). Med andre ord vil dette si at et høyere nivå av relativ oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen er assosiert med et høyere nivå av hvorvidt det oppfattes at bærekraftsansvarlig har erfaring og kompetanse til å få oppmerksomhet rundt bærekraft hos toppledelsen. Videre ble det også observert en positiv korrelasjon mellom «relativ oppmerksomhet» og «initiativ til endringer» rundt bærekraft. Med andre ord vil dette innebære at et høyere nivå av relativ oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen samsvarer med en sterk oppfatning om at bærekraftsansvarlig tar initiativ til endringer rundt bærekraft i virksomheten. Tilstedeværelsen av bærekraftskomiteé var, som den eneste strukturelle faktoren, også viktig for «relativ oppmerksomhet», som innebærer at virksomheter som har bærekraftskomiteé samsvarer med høy grad av relativ oppmerksomhet som toppledelsen gir til bærekraft sammenlignet med andre tema. Denne relasjonen var imidlertid noe svakere sammenlignet med de to relasjonelle faktorene, med en korrelasjon på .21.

6.2.1.2 Støttende oppmerksomhet

«Støttende oppmerksomhet» ble kartlagt med tre variabler: «lære», «prioriteres» og «spre info». For variabelen «lære» ble det funnet at den viktigste faktoren var «erfaring og kompetanse» (relasjonell faktor). Med andre ord innebærer dette at dersom det oppfattes at

bærekraftsansvarlig i høy grad har erfaring og kompetanse til å få oppmerksomhet rundt bærekraft, så oppleves det i stor grad at toppledelsen ønsker å lære mer om bærekraft. I tillegg viste resultatene en svak positiv relasjon med den strukturelle variabelen «bærekraftskomiteé». Dette funnet var imidlertid ikke statistisk signifikant, med en p-verdi rett over grensen på 5 %.

Den andre variabelen som kartla «støttende oppmerksomhet», «prioriteres», viste fire statistisk signifikante funn. Det oppleves at bærekraftsarbeidet blir prioritert i fordelingen av ressurser når det er høy grad av to relasjonelle faktorer og to strukturelle faktorer ved bærekraftsansvarlig. Den viktigste faktoren var igjen «erfaring og kompetanse», og deretter den andre relasjonelle variabelen «initiativ til endring». De to strukturelle faktorene som var positivt korrelert med i hvilken grad det oppfattes at bærekraftsarbeidet blir prioritert i fordelingen av ressurser var «nivå i virksomheten» og «bærekraftskomiteé».

Den tredje variabelen til «støttende oppmerksomhet», «spre info», var relatert til de to relasjonelle variablene. Også her var den viktigste variabelen «erfaring og kompetanse», og deretter «initiativ til endring». Med andre ord innebærer dette at en sterk oppfatning om at toppledelsen bidrar til å spre informasjon og kunnskap om bærekraft samsvarer med en sterk oppfatning om at bærekraftsansvarlig har erfaring og kompetanse og tar initiativ til endringer. Videre var også den strukturelle variabelen «nivå i virksomheten» av noe betydning for at toppledelsen sprer informasjon og kunnskap om bærekraft. Relasjonen var positiv og svak, og hadde i tillegg en p-verdi på .095, altså over signifikansnivået på 5 %. Oppsummert viste summen av de tre støttende variablene statistisk signifikante relasjoner til «bærekraftskomiteé», «initiativ til endring» og «erfaring og kompetanse» (se vedlegg 9.3 under kolonnen «Sum støttende»).

6.2.1.3 Synlig oppmerksomhet

Videre ble det avdekket to statistiske signifikante funn under «synlig oppmerksomhet». Begge variablene var relasjonelle, og den viktigste faktoren var «initiativ til endring» og deretter «erfaring og kompetanse». Med andre ord innebærer dette at en sterk oppfatning om at bærekraft får synlig oppmerksomhet i virksomheten henger sammen med at bærekraftsansvarlig sin relasjonelle posisjon oppfattes som sterk.

Oppsummert viser korrelasjonsanalysen at de relasjonelle faktorene er mest sentrale for positiv oppmerksomhet. Av disse er «erfaring og kompetanse» den viktigste faktoren for alle typer

oppmerksomhet, med unntak av «synlig oppmerksomhet». Under denne typen oppmerksomhet er «initiativ til endring» viktigst.

6.2.1.4 Funnenes betydning for innflytelse

Bouquet og Birkinshaw (2008) fant at man kan oppnå innflytelse over virksomheters valg og handlinger ved å påvirke allokeringen av ledelsens oppmerksomhet gjennom strukturelle og relasjonelle faktorer. I denne oppgaven ble det funnet at begge de relasjonelle faktorene var positivt og sterkest korrelert med alle tre oppmerksomhetstypene. Dette kan tyde på at de relasjonelle faktorene er viktigst for at en bærekraftsansvarlig kan oppnå innflytelse i virksomheten. Dette støttes av Bouquet og Birkinshaw (2008) som vektla de relasjonelle faktorene som avgjørende for allokering av oppmerksomhet. De påpekte at det kan være vanskelig å endre den strukturelle posisjonen og at strukturelle faktorer derfor kan være av mindre betydning for allokering av oppmerksomhet, med mindre det forekommer betydelige endringer i de strukturelle posisjonene. Dette kan derfor være en mulig forklaring på hvorfor også resultater fra denne studien finner at de relasjonelle faktorene er mest sentrale for positiv oppmerksomhet. Bærekraftsansvarlige fra denne studien ble i tillegg vurdert til å ha en sterk relasjonell posisjon. De relasjonelle faktorene synes altså å være av sentral betydning for de bærekraftsansvarliges innflytelse.

Det observeres i oppgaven at strukturelle faktorer også var viktig for allokering av oppmerksomhet, til tross for at funnene både var færre og svakere. Dette kan skyldes at bærekraftsansvarlige i undersøkelsen ikke hadde en nevneverdig sterk strukturell posisjon. Av strukturelle faktorer ble det likevel funnet at nivået bærekraftsansvarlige befant seg på i virksomheten og det å ha en bærekraftskomiteé i virksomheten var sentrale for positiv oppmerksomhet.

Det ble avdekket en positiv relasjon mellom det å ha bærekraftskomiteé og at bærekraft prioriteres i fordeling av ressurser (støttende oppmerksomhet). Miller og Serafeim (2014) tolket tilstedeværelsen av en bærekraftskomiteé som et bidrag til økt autoritet for en CSO ettersom de får assistanse og støtte fra komiteen. Komiteén består av representanter fra styret, og støtten fra komiteén kan derfor indikere at toppledelsen slik gir støttende oppmerksomhet til bærekraft. Tilstedeværelsen av en bærekraftskomiteé kan dermed bidra til at bærekraftsarbeidet blir prioritert i fordeling av ressurser, og bidra til at bærekraft mottar støttende oppmerksomhet fra toppledelsen.

Videre ble det funnet en positiv relasjon mellom det å ha bærekraftskomiteé og relativ oppmerksomhet til bærekraft sammenlignet med andre temaer. En mulig forklaring på dette kan være at strukturelle posisjoner bidrar til å gi beslutningstakere interesser, verdier og identiteter som regulerer hvordan de tenker og handler. Strukturelle posisjoner er dermed en kilde til differensiert oppmerksomhet til forskjellige aspekter av organisasjonens miljø (Lawrence & Lorsch, referert i Ocasio, 1997). Det kan derfor tenkes at det å ha en egen bærekraftskomiteé kan bidra til å gi toppledelsen slike interesser og verdier tilknyttet bærekraft og dermed gir bærekraft differensiert oppmerksomhet og mer fokus sammenlignet med andre aspekter ved virksomheten. Resultatet støtter også en konklusjon av Biddle (1986), som påpekte at man forsøker å oppnå bestemte roller eller utvide faktiske roller for å forbedre statusen og den relative innflytelsen til deres rolle i en organisatorisk kontekst. Dette kan innebære at man anser det å ha bærekraftskomiteé som en utvidelse av rollen som bærekraftsansvarlig, og at man på denne måten forbedrer rollens status og relative innflytelse sammenlignet med roller fra andre forretningsområder.

Det ble også funnet en positiv sammenheng mellom hvilket nivå bærekraftsansvarlige er på i virksomheten (strukturell faktor) og hvorvidt bærekraftsarbeidet prioriteres i fordelingen av ressurser, en faktor som reflekterer støttende oppmerksomhet. Basert på dette kan det tenkes at dersom bærekraftsansvarlig er på nivå 2 og rapporterer til CEO, har vedkommende større mulighet til å styre ledelsens oppmerksomhet mot bærekraft når ressurser skal fordeles, sammenlignet med bærekraftsansvarlige på lavere nivå som ikke rapporterer til CEO. Det kan da tenkes at bærekraftsansvarlig på nivå 2 i større grad kan påvirke virksomheten ved å belyse viktige bærekraftstemaer i beslutningstakende forum, og dermed kunne påvirke CEO til å gi bærekraft støttende oppmerksomhet. Slik kan en bærekraftsansvarlig påvirke toppledelsen gjennom strukturelle faktorer til å gi tilstrekkelig ressurser til bærekraftsarbeidet.

Det er imidlertid verdt å nevne at det å ha bærekraftsansvarlig i ledergruppen var den eneste strukturelle faktoren som ikke korrelerte statistisk signifikant med noen av formene for positiv oppmerksomhet. Det å være en del av ledergruppen kan tenkes å gi en god indikasjon på at den strukturelle posisjonen til bærekraftsansvarlige er sterk. En mulig forklaring på at det ikke ble funnet statistisk signifikante funn vedrørende det å være en del av ledergruppen, kan være bruken av Spearmans korrelasjonsanalyse sammenlignet med andre metoder. En slik analysemetode tar ikke hensyn til at strukturelle variabler korrelerer med hverandre og at andre variabler også kan være av betydning for positiv oppmerksomhet. Dette diskuteres senere i diskusjon av regresjonsanalysene.

I resultatene fra korrelasjonsanalysene ser vi samlet sett at de relasjonelle faktorene er av størst betydning for oppfattet positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen. Det observeres at også enkelte strukturelle faktorer er viktige for positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen, og dermed også for bærekraftsansvarliges innflytelse i virksomheten. Derfor kan det konkluderes med at korrelasjonsanalysen viser at bærekraftsansvarlige i størst grad får innflytelse gjennom positiv oppmerksomhet ved å benytte seg av deres relasjonelle posisjon.

6.2.2 Regresjonsanalyse

I tillegg til korrelasjonsanalyse ble det gjennomført multiple regresjonsanalyser for å avdekke informasjon om unike relasjoner mellom en uavhengig og avhengig variabel når nivået til andre uavhengige variabler er kontrollert for og holdes konstant. Resultatene er vist i tabell 16, og de komplette resultatene for alle regresjonsmodellene presenteres i vedlegg 9.4.1 - 9.4.6, inkludert testene av OLS-forutsetningene og korrelasjonen mellom variablene. Resultatene vil også her innledningsvis presenteres overordnet for å tydeliggjøre funnene, og det blir benyttet forkortede variabelnavn i hermetegn. Videre vil de nye funnene forklares og bli diskutert i lys av eksisterende litteratur.

Tabell 16: Regresjonsanalyse av positiv oppmerksomhet mot drivere for oppmerksomhet

Prediktorer	Relativ		Støttende		Synlig	
		Lære	Prioriteres	Spre info		
Strukturell						
Nivå i virksomheten	β	0.03	0.14	0.35***	0.24**	0.24**
Del av ledergruppen	β	0.02	0.02	-0.12	-0.05	-0.19**
Bærekraftskomiteé	β	0.16*	0.13	0.10	0.05	-0.01
Relasjonell						
Initiativ til endringer	β	0.20	0.00	-0.04	0.12	0.42***
Erfaring og kompetanse	β	0.32**	0.34**	0.43***	0.34**	0.18
R ² (%)		26.6	14.9	24.1	21.8	35.3

β : beta-regresjonskoeffisient (standardisert), R²: forklart varians

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01

Som forventet viste resultatene fra regresjonsanalysen færre statistisk signifikante funn sammenlignet med den bivarierte korrelasjonsanalysen.

6.2.2.1 Relativ oppmerksomhet

«Relativ oppmerksomhet» var positivt relatert til den relasjonelle variabelen «erfaring og kompetanse» med $\beta=0.32$. Med andre ord er det at bærekraftsansvarlige har erfaring og kompetanse til å få oppmerksomhet rundt bærekraft en viktig uavhengig variabel for relativ oppmerksomhet til bærekraft sammenlignet med andre tema. I tillegg ble det funnet at relasjonen mellom «relativ oppmerksomhet» og det å ha bærekraftskomiteé tenderte til å være statistisk signifikant, men innfridde ikke kravet på 5 % signifikansnivå. De uavhengige variablene forklarte 26,6 % av den totale variansen (R^2) i «relativ oppmerksomhet». Med andre ord innebærer dette at til tross for at ikke alle de uavhengige variablene ble funnet å være statistisk signifikant relatert til relativ oppmerksomhet, så viser dette at variablene samlet sett er nokså viktige for å forklare individuelle forskjeller i den avhengige variabelen.

6.2.2.2 Støttende oppmerksomhet

Hvorvidt toppledelsen ønsker å «lære» mer om bærekraft (støttende oppmerksomhet) ble predikert av den relasjonelle variabelen som handler om hvorvidt det oppfattes at bærekraftsansvarlig har erfaring og kompetanse til å få oppmerksomhet rundt bærekraft i virksomheten. De unike relasjonene til de andre uavhengige variablene var ikke direkte relatert til «lære». Forklart varians (R^2) var 14,9 %, noe som innebærer at dette var regresjonsmodellen hvor de uavhengige variablene i minst grad forklarte individuelle forskjeller i den avhengige variabelen «lære».

Den andre variabelen innen «støttende oppmerksomhet», «prioriteres», var sterkest relatert til «erfaring og kompetanse» ($\beta=0.43$). Med andre ord betyr dette at en sterk oppfatning av at bærekraftsarbeidet blir prioritert i fordeling av ressurser var assosiert med sterk oppfatning av at bærekraftsansvarlig hadde erfaring og kompetanse til å få oppmerksomhet rundt bærekraft fra toppledelsen. Også den strukturelle variabelen «nivå i virksomheten» var viktig, med en noe svakere relasjon sammenlignet med den relasjonelle variabelen. Med andre ord indikerer dette at jo nærmere respondenten er toppledelsen, desto mer oppfattes det at bærekraftsarbeidet prioriteres i fordeling av ressurser. Variasjonen i denne variabelen ble statistisk forklart med 24,1 %, noe som innebærer at de uavhengige variablene er relativt viktige, men at det fortsatt er en rekke relevante variabler som kunne ha blitt inkludert i studien.

Den tredje variabelen innen «støttende oppmerksomhet», «spre info», var relatert til to variabler. Den viktigste uavhengige variabelen var igjen «erfaring og kompetanse» (relasjonell faktor). Med andre ord betyr dette at oppfatningen om at toppledelsen i stor grad bidrar til å spre informasjon og kunnskap om bærekraft korrelerte med en sterk oppfatning av at bærekraftsansvarlig har erfaring og kompetanse til å få oppmerksomhet rundt bærekraft i virksomheten. Også den strukturelle variabelen som omhandler hvilket nivå bærekraftsansvarlig er på i virksomheten var viktig for oppfattet høyt nivå av variabelen «spre info». Forklart varians (R^2) var her 21,8 %. Summeskåre av de tre støttende variablene viste totalt sett statistisk signifikante relasjoner med den strukturelle variabelen «nivå i virksomheten» og den relasjonelle variabelen «erfaring og kompetanse» (se vedlegg 9.4.5 under overskriften «Fullstendig resultat regresjon 5»).

6.2.2.3 Synlig oppmerksomhet

«Synlig oppmerksomhet» var relatert til tre uavhengige variabler med statistisk signifikante funn. Den viktigste variabelen for «synlig oppmerksomhet» var oppfattet grad av hvorvidt bærekraftsansvarlig tar initiativ til endring rundt bærekraft i virksomheten (relasjonell faktor). Videre var de strukturelle faktorene «nivå i virksomheten» og «del av ledergruppen» viktige. «Synlig oppmerksomhet» ble statistisk forklart med en R^2 på 35,3 %. Dette var dermed regresjonsmodellen som i størst grad ble forklart av de uavhengige variablene.

6.2.2.4 Korrelasjoner mellom uavhengige variabler

Analyser av relasjonene mellom de uavhengige variablene viste en sterk korrelasjon mellom «nivå i virksomheten» og «del av ledergruppen» ($r=.56$, $p<.001$). «Del av ledergruppen» var ikke statistisk signifikant i noen av regresjonsmodellene. Ettersom denne variabelen er relatert til «nivå i virksomheten» såpass sterkt, kan det derfor likevel tenkes at denne uavhengige variabelen er indirekte relevant for variablene som var direkte relevante for «nivå i virksomheten». Variablene dette gjelder er «prioriteres», «spre info» og «synlig oppmerksomhet». Videre ble det også funnet en sterk korrelasjon mellom de to relasjonelle variablene, «initiativ til endringer» og «erfaring og kompetanse» ($r=.70$, $p<.001$). Dette indikerer at «initiativ til endringer» også kan være indirekte relevant for variablene «relativ oppmerksomhet», samt de tre variablene for «støttende oppmerksomhet», som var statistisk signifikant for «erfaring og kompetanse». Dermed kan det tenkes at «erfaring og kompetanse»

også er indirekte relevant for «synlig oppmerksomhet» til bærekraft, da denne variabelen var statistisk signifikant for «initiativ til endringer». De resterende uavhengige variablene viste lave og statistisk ikke signifikante korrelasjoner. Fullstendige resultater for korrelasjoner mellom uavhengige variabler vises i vedlegg 9.4.1 under overskriften «Korrelasjon mellom de uavhengige variablene».

6.2.2.5 Funnenes betydning for innflytelse

Resultatene fra regresjonsanalysene viste også to statistisk signifikante funn som ikke ble funnet å være relatert i korrelasjonsanalysene. Det første funnet var en positiv relasjon mellom hvilket nivå bærekraftsansvarlig var på i virksomheten og oppfattet grad av synlig oppmerksomhet. Miller og Serafeim (2014) påpekte at det var optimalt for en bærekraftsansvarlig å være på et høyt nivå i virksomheten og dermed kunne rapportere direkte til CEO, og at dette bidro til legitimitet og autoritet. Videre fant Mikes (2008) at CROer som rapporterte direkte til CEOen hadde høyest grad av strategisk involvering eller tilgang til diskusjoner med styret. Det kan derfor tenkes at bærekraftsansvarlige som er på nivå 2 i virksomheten og rapporterer direkte til CEO kan oppnå mer synlig oppmerksomhet i virksomheten ved at de får høyere grad av strategisk involvering og kan gjøre bærekraft til en viktig del av virksomheten gjennom verdier, strategier, rapporter og kommunikasjon.

Videre er det argumentert for at en issue seller med fordel kan involvere andre ansatte for å gjøre utfordringen mer synlig i virksomheten (Dutton et al., 2001). Ved å være på nivå 2 i virksomheten og rapportere direkte til CEO kan det være enklere for bærekraftsansvarlige å involvere sentrale beslutningstakere i bærekraft og slik gjøre bærekraft mer synlig i virksomheten. Det kan da tenkes at bærekraftsansvarlig i større grad kan påvirke CEO og andre sentrale aktører til å implementere bærekraft i verdier, strategier, rapporter og kommunikasjonen både internt og eksternt. På denne måten kan det å være plassert på et høyt nivå øke en bærekraftsansvarlig sine muligheter til å gjøre bærekraft synlig i virksomheten.

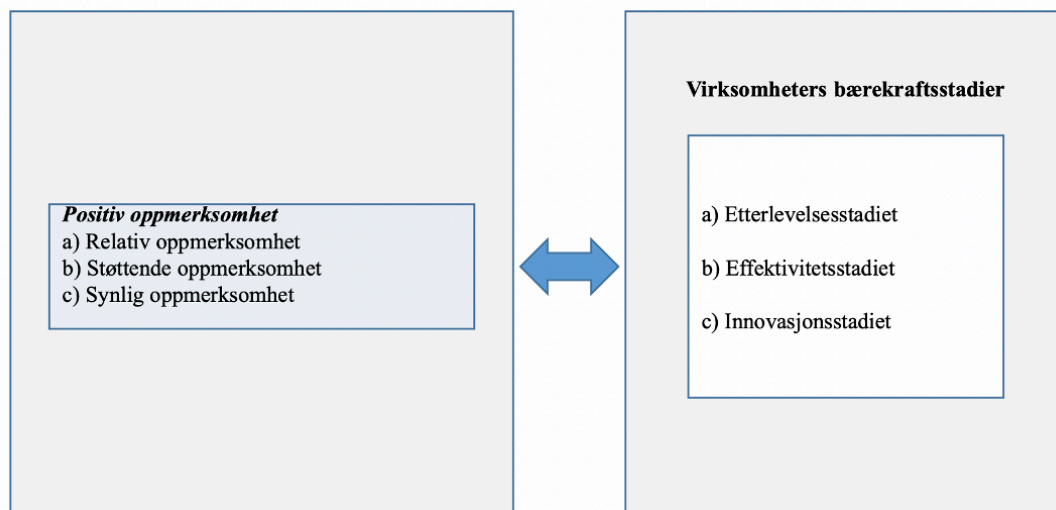
Det var også et annet funn fra regresjonsanalysene som ikke ble funnet i korrelasjonsanalysene. Det å ha bærekraftsansvarlig som en del av ledergruppen var negativt relatert til bærekrafts oppfattet grad av synlig oppmerksomhet fra toppledelsen. Relasjonen var svak ($\beta = -.19$), men likevel statistisk signifikant. Det er bemerkelsesverdig at relasjonen er negativ, noe som innebærer at det å ha bærekraftsansvarlig i ledergruppen samsvarer med lavere nivå av oppfattet grad av synlig oppmerksomhet fra toppledelsen til bærekraft. En mulig forklaring på dette kan

tenkes å være at en toppledelse som allokterer mye synlig oppmerksomhet til bærekraft gjerne ikke i like stor grad har behov for å ha bærekraftsansvarlig i ledergruppen. Hvis dette er tilfelle kan det tenkes at bærekraft er integrert i alle delene av virksomheten ved at verdier og strategier er godt implementert og etterleves av alle avdelinger, og at bærekraftsansvarlig derfor ikke er i ledergruppen. En annen mulig forklaring kan være at hvis bærekraftsansvarlig ikke er en del av ledergruppen kan det tenkes at virksomheten i større grad må bruke tid på å kommunisere problematikken rundt bærekraft både eksternt og internt, og at det slik blir mer synlig. Det er likevel vanskelig å si noe om hva årsaken til en negativ relasjon mellom å ha bærekraftsansvarlig som en del av ledergruppen og oppfattet grad av synlig oppmerksomhet kan være, og det påpekes også at relasjonen er forholdsvis svak.

Oppsummert viser regresjonsanalysene at bærekraftsansvarlig sin oppfattede erfaring og kompetanse til å få oppmerksomhet rundt bærekraft gjennomgående er den viktigste variabelen for de fleste typer oppmerksomhet, bortsett fra under synlig oppmerksomhet. Her er det viktigst at bærekraftsansvarlige tar initiativ til endring rundt bærekraft. Det ble funnet en sterk korrelasjon mellom de to relasjonelle variablene, slik at det er sannsynlig at «initiativ til endring» er indirekte relevant for flere av formene for positiv oppmerksomhet. Derfor kan det konkluderes i samsvar med korrelasjonsanalysen at studien viser at bærekraftsansvarlige i størst grad får innflytelse gjennom positiv oppmerksomhet ved å benytte seg av deres relasjonelle posisjon.

6.3 Positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen

For å studere oppgavens tredje forskningsspørsmål, *Hvordan varierer positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen med virksomheters bærekraftsstadier?*, har vi tatt utgangspunkt i modellen illustrert under i figur 5.



Figur 5: Analysemodell for tredje forskningsspørsmål

Oppmerksomheten til virksomheters toppledelse er en knapp og kritisk ressurs (Bouquet & Birkinshaw, 2008). I kapittel 5 ble det funnet en tendens til at oppgavens virksomheter hovedsakelig opplevde nokså høy grad av denne knappe oppmerksomheten til bærekraft fra virksomheters toppledelse. For å besvare det tredje forskningsspørsmålet ble det undersøkt om oppmerksomheten bærekraft får fra toppledelsen varierte mellom de tre ulike bærekraftsstadier. Ved dette kunne det avdekkes hvorvidt den positive oppmerksomheten er høyere når virksomheten befinner seg på et høyere bærekraftsstadie. Resultatene fra den deskriptive informasjonen av positiv oppmerksomhet på de tre stadiene illustreres i tabell 17. I tillegg sammenlignes stadiene med p-verdier for å avdekke om det var statistisk signifikante forskjeller mellom stadiene i oppfattet grad av de tre ulike formene for positiv oppmerksomhet som toppledelsen gir til bærekraft.

Tabell 17: Positiv oppmerksomhet på og mellom de tre bærekraftsstadie

	Etterlevelse (1)		Effektivitet (2)		Innovasjon (3)		1 mot 2	1 mot 3	2 mot 3
	\bar{x}	σ_x	\bar{x}	σ_x	\bar{x}	σ_x	p-verdi		
Relativ oppmerksomhet	4.2	1.6	5.3	1.1	6.0	1.4	.025	<.001	.022
Støttende oppmerksomhet									
Lære	4.6	1.7	5.3	1.6	6.3	1.4	.163	<.001	.003
Prioriteres	3.4	1.4	5.0	1.4	5.7	1.4	.023	<.001	.044
Spre info	3.8	1.3	5.1	1.6	5.9	1.3	.007	<.001	.013
Sum støttende oppmerksomhet	4.1	1.3	5.2	1.5	6.0	1.2	.015	<.001	.006
Synlig oppmerksomhet	4.7	1.6	5.4	1.0	6.4	1.1	.090	<.001	<.001

\bar{x} : Gjennomsnitt; σ_x : Standardavvik

Funnene viser en tydelig trend for at alle former for positiv oppmerksomhet øker i gjennomsnitt, basert på en skala fra 1-7, ettersom virksomheten er på et høyere bærekraftsstadie. De statistisk signifikante funnene vil presenteres og diskuteres i 6.3.1-6.3.3.

6.3.1 Relativ oppmerksomhet

Relativ oppmerksomhet ble målt ved hvilken grad respondentene opplevde at bærekraft får oppmerksomhet sammenlignet med andre temaer som blir tatt opp i ledergruppen. Tabell 17 viser at gjennomsnittet av oppfattet grad av relativ oppmerksomhet økte mellom de tre stadiene, og at forskjellen mellom alle stadiene var statistisk signifikante.

Det å få toppledelsens oppmerksomhet er en kompetitiv prosess, og samtlige avdelinger i virksomheten forsøker å få økt oppmerksomhet til sine representerte forretningsområder (Bouquet & Birkinshaw, 2008). På etterlevelsesstadiet, hvor virksomheter gjerne har et begrenset og mindre strategisk fokus på bærekraft, oppfattes det likevel gjennomsnittlig noe høy grad av relativ oppmerksomhet til bærekraft sammenlignet med andre tema. Gjennomsnittsverdien viser over nøytral sum, som representeres av tallet 4 på skalaen fra 1-7. Dette tyder på at til og med på etterlevelsesstadiet oppfattes det at bærekraft stiller relativt sterkt sammenlignet med andre tema. Denne gjennomsnittsverdien øker statistisk signifikant fra etterlevelses- til effektivitetsstadiet og mellom effektivitets- og innovasjonsstadiet. Bærekraftsansvarlige i virksomheter på innovasjonsstadiet vil derfor kunne oppleve at bærekraft har en høy grad av relativ oppmerksomhet i virksomheten, og det kan derfor være lettere å få innflytelse i arbeidet. Det kan tenkes at dette i tur vil bidra til at fokuset på bærekraft

vil øke i hele virksomheten ettersom bærekraft får stort innpass på virksomhetens agenda sammenlignet med andre tema.

Biddle (1986) argumenterte for at ansatte har insentiv til å forsøke og oppnå bestemte roller eller utvide deres faktiske rolle for å tilrettelegge for forbedringen av deres eller andres status og den relative innflytelsen rollen innehar i en organisatorisk kontekst. Med bakgrunn i dette kan det derfor tyde på at bærekraftsansvarlige har fokus på å utvide rollen deres i virksomheter på innovasjonsstadiet for å oppnå mer relativ oppmerksomhet til bærekraft. Dette kan støttes av at det på innovasjonsstadiet er blitt funnet at rollen beveger seg mer mot en mer moderne og strategisk orientert rolle på innovasjonsstadiet hvor ansvar i større grad desentraliseres. Som følge av denne desentraliseringen, utvides rollen som bærekraftsansvarlig i den forstand at flere får ansvar for bærekraft i virksomheten og slik kan oppnå mer relativ oppmerksomhet sammenlignet med andre tema.

Basert på ovennevnte betraktninger kan det tenkes at en bærekraftsansvarlig får mer innflytelse jo høyere bærekraftsstadie en virksomhet befinner seg på. Oppsummert kan man videre konkludere med at den relative oppmerksomhet toppledelsen gir til bærekraft, varierer mellom alle tre bærekraftsstadiene, hvor et høyt bærekraftsstadie samsvarer med høy oppfattet grad av relativ oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen.

6.3.2 Støttende oppmerksomhet

Støttende oppmerksomhet ble målt ved hvilken grad det oppfattes at: toppledelsen ønsker å lære mer om bærekraft, bærekraftsarbeidet prioriteres i fordeling av ressurser og toppledelsen er med å spre informasjon og kunnskap om bærekraft. I tillegg ble det laget en summeskåre for de tre variablene, som vist i tabell 17. Det vil videre tas utgangspunkt i summeskåren for støttende oppmerksomhet for å få et helhetlig bilde over den samlede graden av oppfattet støttende oppmerksomhet fra toppledelsen. Tabell 17 viser at gjennomsnittet av oppfattet grad av støttende oppmerksomhet øker gjennom alle de tre stadiene, og at forskjellen mellom alle stadiene var statistisk signifikante.

Dersom man likevel studerer de tre variablene isolert sett, observeres det at variabelen som handler om at toppledelsen ønsker å lære mer om bærekraft ikke er statistisk signifikant mellom etterlevelsens- og effektivitetsstadiet. Det observeres likevel at gjennomsnittet øker fra 4,6 til 5,3 mellom de to stadiene. Dette indikerer en trend til at den støttende variabelen øker mellom de

to stadiene, til tross for høyere standardavvik. At det ikke ble funnet en statistisk signifikant forskjell mellom de to første stadiene kan tyde på at de mer like. Dette samsvarer med Miller og Serafeim (2014) sin påstand om at de to første stadiene har en reaktiv tilnærming, og at de store forskjellene kommer til syne først når virksomheten er på innovasjonsstadiet. Summen av den støttende oppmerksomheten blir likevel statistisk signifikant forskjellig også mellom de to første stadiene, ettersom de to andre variablene innen støttende oppmerksomhet er godt innenfor signifikansnivået når forskjellene mellom stadiene studeres.

Basert på Bouquet og Birkinshaw (2008) innebærer støttende oppmerksomhet at toppledelsen tilrettelegger for bærekraftsarbeidet sin utvikling gjennom fordeling av etterspurte ressurser. At ressursene er etterspurte indikerer at også dette vil være en kompetitiv prosess hvor flere av virksomhetens forretningsområder vil kjempe om å få tildelt ressurser. På etterlevelseshetstadiet ble det funnet et gjennomsnitt over nøytral kategori (4) for summeskåren til oppfattet grad av støttende oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen. Dette indikerer at bærekraft trolig får en del støttende oppmerksomhet fra toppledelsen også på etterlevelseshetstadiet. Denne graden øker også gjennomsnittlig ettersom virksomheten befinner seg på et høyere bærekraftsstadie. Slik mottatt støttende oppmerksomhet kan innebære at toppledere gir ressurser til bærekraftsarbeid, lærer mer om ulike utfordringer og sprer denne kunnskapen videre ut i resten av virksomheten. Bærekraftsansvarlige i virksomheter på innovasjonsstadiet vil kunne oppleve at bærekraft har en høy grad av støttende oppmerksomhet fra toppledelsen, og det kan være lettere å få innflytelse tilknyttet bærekraftsarbeid i hele virksomheten.

På grunnlag av Bouquet og Birkinshaw (2008) og ovennevnte betraktninger kan det tenkes at en bærekraftsansvarlig har mer innflytelse jo høyere bærekraftsstadie virksomheten befinner seg på. Oppsummert kan man videre si at den støttende oppmerksomheten til bærekraft fra toppledelsen varierer statistisk signifikant mellom alle bærekraftsstadiene. Videre samsvarer høyere bærekraftsstadie med høyere grad av støttende oppmerksomhet fra toppledelsen til bærekraft.

6.3.3 Synlig oppmerksomhet

Synlig oppmerksomhet ble målt ved hvilken grad respondentene opplevde at bærekraft er synlig i virksomheten gjennom verdier, strategier, nettsider, rapporter og kommunikasjon eksternt og internt. Tabell 17 viser at gjennomsnittet av oppfattet grad synlig oppmerksomhet øker mellom alle tre stadiene. Forskjellen mellom etterlevelseshet- og effektivitetsstadiet var ikke statistisk

signifikant, mens forskjellen mellom etterlevelseshets- og innovasjonsstadiet, samt effektivitets- og innovasjonsstadiet var statistisk signifikant.

Basert på Bouquet og Birkinshaw (2008) innebærer synlig oppmerksomhet anerkjennelsen bærekraft får fra toppledelsen gjennom ulike medier. Synlig oppmerksomhet var oppmerksomhetstypen med høyest gjennomsnittsverdi på alle stadier. Dette indikerer at virksomheter i Norge i dag i stor grad ønsker å gjøre det synlig at bærekraft er en prioritet, og at dette både skal kommuniseres internt til ansatte og eksternt til ulike interessenter.

Store virksomheter var overrepresentert i undersøkelsen. Ettersom store virksomheter er lovpålagt å redegjøre for hvordan de integrerer bærekraft i virksomheten, jf. regnskapsloven (1998, §3-3c), kan det tenkes at overvekten av store virksomheter øker gjennomsnittet av oppfattet grad av synlig oppmerksomhet fra toppledelsen. De har gjerne et sterkere ytre press og må innfri interessenters krav i større grad enn de små- og mellomstore virksomhetene, noe som kan føre til et økt fokus på å gjøre bærekraft mer synlig i virksomheten. Dette kan derfor være en mulig forklaring på hvorfor gjennomsnittet til synlig oppmerksomhet er relativt høyt sammenlignet med de andre oppmerksomhetstypene på alle de tre stadiene.

Gjennomsnittet til oppfattet grad av synlig oppmerksomhet var høyest for virksomheter på innovasjonsstadiet. I likhet med store virksomheter ble det observert en overvekt av respondenter på dette stadiet sammenlignet med de to andre. Derfor var det ønskelig å undersøke om det forelå en statistisk sammenheng mellom en virksomhets størrelse og hvilket bærekraftsstadie de befinner seg på. Det kunne da tenkes at årsaken til et høyt gjennomsnitt av synlig oppmerksomhet på innovasjonsstadiet hadde en sammenheng med at disse virksomhetene i større grad var store og dermed lovpålagt å redegjøre for hvordan bærekraft integreres i virksomheten. Det ble imidlertid ikke funnet en statistisk sammenheng mellom en virksomhets størrelse og stadie, som vist i vedlegg 9.2.2. På den andre siden kan det tenkes at man kunne avdekket en statistisk sammenheng med et mer generaliserbart utvalg med flere respondenter som representerte de to første stadiene. Likevel foreligger det ikke støtte i denne studien for å anta at den høye graden av synlig oppmerksomhet på innovasjonsstadiet skyldes en sammenheng med at virksomheten er stor og derfor må følge regnskapslovens bestemmelser.

En mulig årsak til det relativt høye nivået av synlig oppmerksomhet på innovasjonsstadiet kan imidlertid være at virksomheter på dette stadiet kjennetegnes av et stort fokus på bærekraft som skal integreres i kjernen av virksomheten (Miller & Serafeim, 2014). Det kan dermed tenkes at innovasjonsstadiet også vil medføre sterkere krav og ønsker fra virksomhetens side om å

redegjøre for hvordan bærekraft blir integrert i virksomheten sammenlignet med virksomheter i de to første stadiene. Et økt fokus på synlig oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen på innovasjonsstadiet understrekes også i resultatene fra undersøkelsen som viser til et sterkt fokus på blant annet å utvikle og implementere bærekraftsstrategier, samt håndtere ekstern kommunikasjon gjennom interessentrekasjoner.

På den andre siden kan det tenkes at det generelt sett har blitt et økt krav til bærekraftig drift for virksomheter i alle størrelser og på alle bærekraftsstadiene. Dette støttes av Kiron et al. (2012) som påpekte at det generelt er høy etterspørsel for bærekraftige produkter og tjenester (eksterne drivere). Konsumenter og leverandører har økte krav til bærekraftig drift blant virksomheter de kjøper produkter fra og leverer produkter til. Dette kan bidra til at virksomheters toppledelse ønsker å gi bærekraft synlig oppmerksomhet, slik at deres fokus på en bærekraftig daglig drift kan kommuniseres til både konsumenter og leverandører. Ifølge Kiron et al. (2012) spiller også ansattes engasjement en stor rolle (interne drivere). Ansatte foretrekker å jobbe for en bærekraftig virksomhet (Huffman & Klein, 2013). Dette bidrar til at synlig oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen er viktig for alle typer virksomheter i dag, ved at de kan tiltrekke seg og beholde de beste ansatte.

Det bør også bemerkes at flere variabler peker i retning av mindre forskjeller mellom etterlevels- og effektivitetsstadiet sammenlignet med innovasjonsstadiet. Både under synlig oppmerksomhet og om det oppfattes at toppledelsen ønsker å lære mer om bærekraft (støttende oppmerksomhet) ble det ikke funnet statistisk signifikante forskjeller mellom etterlevels- og effektivitetsstadiet. Her var begge stadiene statistisk signifikant forskjellig fra innovasjonsstadiet. Dette støttes av Miller og Serafeim (2014) som fant at de to første stadiene har en mer reaktiv tilnærming til bærekraft, mens innovasjonsstadiet har en mer proaktiv tilnærming. Dermed kommer de største forskjellene til syne først når en virksomhet beveger seg over til innovasjonsstadiet.

Basert på Bouquet og Birkinshaw (2008) kan det også her tenkes at bærekraftsansvarlig får mer innflytelse når virksomheten er på innovasjonsstadiet, sammenlignet med de to første stadiene, ettersom virksomheten på dette stadiet opplever økt synlig oppmerksomhet til bærekraft. Oppsummert kan man videre konkludere med at bærekrafts synlige oppmerksomhet ikke varierer statistisk signifikant mellom etterlevels- og effektivitetsstadiet, men varierer statistisk signifikant fra disse to stadiene mot innovasjonsstadiet. Det ble likevel observert en trend for at gjennomsnittlig oppfattet synlig oppmerksomhet øker også mellom disse stadiene.

For å oppsummere studiens funn knyttet til det tredje forskningsspørsmålet observeres det for det første at relativ oppmerksomhet varierer statistisk signifikant mellom alle tre stadiene, hvor graden oppfattet relativ oppmerksomhet er høyere når virksomheten er på et høyere bærekraftsstadie. For det andre observeres det at også støttende oppmerksomhet varierer statistisk signifikant mellom alle stadiene. Da de tre variablene for støttende oppmerksomhet ble studert isolert sett, ble det imidlertid funnet at etterlevels- og effektivitetsstadiet var statistisk like tilknyttet hvorvidt toppledelsen ønsker å lære mer om bærekraft. Det samme ble funnet for synlig oppmerksomhet, hvor de to første stadiene kun var statistisk signifikant forskjellige fra innovasjonsstadiet.

7. Konklusjon

7.1 Besvarelse av problemstillingen og forskningsspørsmål

Oppgavens problemstilling er: *Hvordan ser rollen som bærekraftsansvarlig ut i Norge i dag, og hvordan får de innflytelse i virksomheter?* For å besvare problemstillingen ble det formulert tre forskningsspørsmål, som vil konkluderes i det følgende.

7.1.1 Forskningsspørsmål 1

Oppgavens første forskningsspørsmål, *Hvordan varierer rollen som bærekraftsansvarlig med virksomheters bærekraftsstadier?*, ble undersøkt ved å se på bærekraftsansvarliges bakgrunn, ansvarsområder og tidsbruk, og drivere for innflytelse. Videre ble det undersøkt hvordan rollen endrer seg mellom virksomheters tre bærekraftsstadier.

Bærekraftsansvarliges bakgrunn inkluderte deres arbeidserfaring og utdanningsbakgrunn. Resultatene fra analysen fant at det kun var variabelen tilknyttet graden deres arbeidserfaring har vært rettet mot bærekraft som varierte statistisk signifikant mellom de tre stadiene. Med andre ord har bærekraftsansvarlige i større grad arbeidserfaring rettet mot bærekraft dersom virksomheter befinner seg på høyere bærekraftsstadier. Det ble imidlertid ikke funnet statistisk signifikante forskjeller mellom stadiene og bærekraftsansvarlig sin generelle utdanning og utdanning rettet mot bærekraft, samt antall år de har vært ansatt i virksomheten og hvilke(n) av virksomhetens avdelinger de har arbeidet i tidligere.

Videre ble det undersøkt hvor stor andel av et årsverk bærekraftsansvarlige brukte på åtte ulike ansvarsområder. Diskusjonen tilknyttet tidsbruken tok utgangspunkt i de fem områdene bærekraftsansvarlig brukte størst andel av et årsverk på, på hvert bærekraftsstadie. Det ble funnet at stadiene hadde til felles fire av de fem ansvarsområdene, men med noe ulik rekkefølge. Videre ble det analysert hvorvidt variasjonen i tidsbruken på ansvarsområdene var statistisk signifikant mellom stadiene. Det ble funnet flest statistisk signifikante forskjeller mellom etterlevels- og innovasjonsstadiet, og færrest mellom effektivitets- og innovasjonsstadiet. Med andre ord oppstår de største forskjellene i tidsbruk brukt på ansvarsområdene når virksomheter beveger seg vekk fra etterlevelsstadiet, og over på effektivitets- eller innovasjonsstadiet.

Videre ble det undersøkt tilstedeværelsen av watchdog- og business partner rollen hos de bærekraftsansvarlige på de ulike bærekraftsstadiene. Det ble funnet at bærekraftsansvarlige på etterlevelseshodet bruker mest tid på mindre strategiske ansvarsområder og dermed bærer størst preg av watchdogrollen, mens de på innovasjonsstadiet er mer strategisk orienterte med en større tilstedeværelse av business partner rollen. På etterlevelseshodet var det tilsynelatende en større spenning mellom de to rolletypene.

Drivere for bærekraftsansvarlig sin innflytelse var i denne oppgaven strukturelle og relasjonelle faktorer. Strukturelle faktorer ble målt gjennom bærekraftsansvarlig sitt nivå i virksomheten og hvem de rapporterte til, hvorvidt de var en del av ledergruppen og om virksomheten hadde en bærekraftskomiteé. Over halvparten av de bærekraftsansvarlige i undersøkelsen var på nivå 2 i virksomheten og rapporterte til CEO. De to andre strukturelle faktorene indikerte imidlertid en noe svakere strukturell posisjon og de bærekraftsansvarlige ble derfor konkludert til å ikke ha en nevneverdig sterk strukturell posisjon i norske virksomheter. Det ble i tillegg ikke funnet statistisk støtte for å påstå at de strukturelle faktorene varierer med virksomhetens bærekraftsstadier.

Relasjonelle faktorer ble målt ved hvilken grad bærekraftsansvarlig tok initiativ til endringer rundt bærekraft i virksomheten og i hvilken grad bærekraftsansvarlig hadde erfaring og kompetanse til å få oppmerksomhet til bærekraft hos toppledelsen. Det ble funnet at de bærekraftsansvarlige i undersøkelsen hadde en samlet sterk relasjonell posisjon. Videre var økningen i graden av erfaring og kompetanse til bærekraftsansvarlige statistisk signifikant mellom alle bærekraftsstadiene. Økningen i bærekraftsansvarlige sin oppfattede evne til å ta initiativ til endringer var statistisk signifikant mellom alle stadiene med unntak av mellom effektivitets- og innovasjonsstadiet. Med andre ord ble den relasjonelle posisjonen totalt sett sterkere på høyere bærekraftsstadier.

7.1.2 Forskningsspørsmål 2

Oppgavens andre forskningsspørsmål, *Hvordan kan bærekraftsansvarlige få innflytelse ved å påvirke toppledelsen til å allokere positiv oppmerksomhet til bærekraft?*, ble undersøkt ved å studere sammenhengen mellom drivere for innflytelse, altså strukturelle og relasjonelle faktorer, og den positive oppmerksomheten til bærekraft fra toppledelsen i virksomheten. Det ble gjennomført korrelasjons- og regresjonsanalyser for å besvare forskningsspørsmålet, hvor regresjonsanalysen viste færre statistisk signifikante funn ettersom dette er en mer solid analyse.

Hovedkonklusjonene fra begge analysemetodene var likevel det samme; bærekraftsansvarlige får i størst grad innflytelse gjennom positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen ved å benytte seg av deres relasjonelle posisjon. Den positive oppmerksomheten til bærekraft fra toppledelsen ble delt inn i tre ulike typer; relativ, støttende og synlig oppmerksomhet. Funnene tilknyttet hver oppmerksomhetstype vil presenteres i det følgende.

Relativ oppmerksomhet ble målt ved hvilken grad det ble oppfattet at bærekraftstemaer fikk oppmerksomhet sammenlignet med andre temaer i ledergruppen. For denne oppmerksomhetstypen fant både korrelasjons- og regresjonsanalysen at den ene relasjonelle faktoren, i hvilken grad bærekraftsansvarlig har erfaring og kompetanse til å få oppmerksomhet til bærekraft i virksomheten, var viktigst for at toppledelsen skulle gi relativ oppmerksomhet til bærekraft. Begge analysemetodene fant også at tilstedeværelsen av en bærekraftskomiteé i virksomheten var av betydning for å oppnå relativ oppmerksomhet til bærekraft sammenlignet med andre temaer. Alle de statistisk signifikante funnene var positive relasjoner, som innebærer at sterkere strukturelle og relasjonelle posisjoner innebærer økt relativ oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen.

Støttende oppmerksomhet ble målt ved hvilken grad det ble oppfattet at: toppledelsen ønsket å lære mer om bærekraft, bærekraftsarbeidet ble prioritert i fordeling av ressurser og toppledelsen bidro til å spre informasjon og kunnskap rundt bærekraft i virksomheten. I tillegg ble det etablert en summeskåre for å få et helhetlig bilde av samlet grad av støttende oppmerksomhet. Til felles ved både korrelasjons- og regresjonsanalysen ble det funnet gjennom summeskåren at den viktigste driveren for støttende oppmerksomhet var hvorvidt bærekraftsansvarlig hadde erfaring og kompetanse til å få oppmerksomhet til bærekraft (relasjonell faktor). Videre viste korrelasjonsanalysen at én strukturell faktor, bærekraftskomiteé, også var viktig for å motta støttende oppmerksomhet. Regresjonsanalysen viste imidlertid at blant strukturelle faktorer var det kun nivået bærekraftsansvarlig var på i virksomheten som var av betydning for å motta støttende oppmerksomhet til bærekraft. Alle de statistisk signifikante funnene var positive relasjoner, som innebærer at sterkere strukturelle og relasjonelle posisjoner samsvarer med økt støttende oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen.

Synlig oppmerksomhet ble målt ved hvilken grad det ble oppfattet at bærekraft er synlig i virksomheten gjennom verdier, strategier, nettsider, rapporter og kommunikasjon eksternt og internt. Korrelasjons- og regresjonsanalysen fant begge at den ene relasjonelle faktoren, hvorvidt bærekraftsansvarlige tar initiativ til endringer rundt bærekraft, var viktigst for å oppnå

synlig oppmerksomhet. Av strukturelle faktorer kom det frem av regresjonsanalysen at nivået bærekraftsansvarlig var på i virksomheten og om de var en del av ledergruppen var viktig for å oppnå synlig oppmerksomhet. Alle de statistisk signifikante funnene var positive relasjoner, med unntak av om bærekraftsansvarlig var en del av ledergruppen. En negativ relasjon innebærer her at den synlige oppmerksomheten til bærekraft fra toppledelsen er høyere når bærekraftsansvarlig ikke er en del av ledergruppen.

7.1.3 Forskningsspørsmål 3

Oppgavens tredje forskningsspørsmål, *Hvordan varierer positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen med virksomheters bærekraftsstadier?*, ble undersøkt ved å se på sammenhenger mellom oppmerksomhetstypene og bærekraftsstadiene. Hovedkonklusjonen er at den positive oppmerksomheten til bærekraft fra toppledelsen varierer med alle virksomheters bærekraftsstadier, hvor den er større jo høyere bærekraftsstadie virksomheten befinner seg på. Dette innebærer at bærekraftsansvarlige har sterkere innflytelse på et høyere bærekraftsstadie.

For relativ oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen ble det observert at graden var gjennomsnittlig høyere når virksomheten var på et høyere bærekraftsstadie. Variasjonene mellom alle stadiene var statistisk signifikante. Med andre ord innebærer et høyere bærekraftsstadie en høyere grad av relativ oppmerksomhet til bærekraft.

Det ble også her etablert en summeskåre for støttende oppmerksomhet. Den gjennomsnittlige graden av mottatt støttende oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen økte mellom alle bærekraftsstadiene, og variasjonen mellom stadiene var statistisk signifikante. Da de tre variablene som målte støttende oppmerksomhet ble studert isolert sett, var graden av hvorvidt toppledelsen ønsket å lære mer om bærekraft, statistisk lik på etterlevelsens- og effektivitetsstadiet. Samlet sett kan man imidlertid si at den støttende oppmerksomheten til bærekraft fra toppledelsen varierte med alle bærekraftsstadiene, hvor et høyere stadie innebærer høyere grad av støttende oppmerksomhet.

Gjennomsnittet av mottatt synlig oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen økte mellom alle bærekraftsstadiene. Økningen var ikke statistisk signifikant mellom etterlevelsens- og effektivitetsstadiet, men statistisk signifikant mellom de to stadiene og innovasjonsstadiet. Det er derfor først når virksomheter befinner seg på innovasjonsstadiet at det rapporteres en økt statistisk grad av synlig oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen.

7.2 Bidrag

I dette delkapittelet vil det presenteres oppgavens bidrag til litteratur tilknyttet rollen som CSO og bærekraftsansvarlig, i tillegg til bidrag til praksis.

7.2.1 Bidrag til litteratur

Denne oppgaven har bidratt til litteratur som forsøker å skape et helhetlig bilde av bærekraftsansvarlige (Miller & Serafeim, 2014; Strand, 2013; Wiengarten et al., 2017) gjennom å undersøke karakteristikker som utdanningsbakgrunn og arbeidserfaring, og tilstedeværelsen og graden av strukturelle og relasjonelle faktorer. Videre gir oppgaven et tilskudd med oppdaterte data tilknyttet bærekraftsansvarlig sin rolle i en norsk kontekst.

Opgaven har også bidratt til å utvide litteratur innen Miller og Serafeims (2014) tre bærekraftsstadier ved å undersøke hvordan en bærekraftsansvarlig sin rolle og mottatt oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen varierer med stadiene. Videre har oppgaven bidratt til Miller og Serafeim (2014) sine observasjoner tilknyttet en CSOs ansvarsområder. Funnene viser hvor stor andel av et årsverk bærekraftsansvarlige i snitt allokere til ulike ansvarsområder og hvordan denne allokeringen varierer med virksomheters bærekraftsstadier.

Tidligere litteratur tilknyttet bærekraftsansvarlige sin innflytelse og autoritet har kun fokusert på strukturelle faktorer (Miller & Serafeim, 2014) eller hva konsekvensene av deres innflytelse er på virksomheters bærekraftsprestasjoner (Fu et al., 2019). Denne oppgaven undersøkte hvordan en bærekraftsansvarlig kan få innflytelse gjennom positiv oppmerksomhet til bærekraft fra toppledelsen og inkluderte både strukturelle og relasjonelle faktorer som drivere for innflytelse.

Avslutningsvis er oppgaven et tilskudd til Bouquet og Birkinshaw (2008) ved å studere hvordan man kan oppnå innflytelse gjennom positiv oppmerksomhet i en ny kontekst.

7.2.2 Bidrag til praksis

Opgaven bidrar til et mer helhetlig bilde av rollen til bærekraftsansvarlige i Norge og hvordan de kan få innflytelse i virksomheter. Analysen fant at relasjonelle faktorer er sentrale for bærekraftsansvarlige sin innflytelse. Dersom bærekraftsansvarlige opplever at bærekraft i liten grad får oppmerksomhet i virksomheten og at deres innflytelse er lav, kan de forsøke å forbedre

situasjonen gjennom å ta initiativ til endringer i virksomheten tilknyttet bærekraft eller forsøke å forbedre sin kompetanse innen bærekraft.

Basert på regresjonsanalysen ble det funnet en sammenheng mellom strukturelle faktorer og både støttende og synlig oppmerksomhet, da spesielt hvilket nivå i virksomheten bærekraftsansvarlig befant seg på. En virksomhet som ønsker å vie oppmerksomhet til bærekraft bør derfor plassere bærekraftsansvarlig på et høyt nivå i virksomheten slik at de kommer nærmere beslutningstakende forum og får større mulighet til å styre toppledelsens oppmerksomhet mot bærekraft.

Videre ble det funnet at jo høyere bærekraftsstadie virksomheter befinner seg på, desto mer innflytelse har bærekraftsansvarlig. En bærekraftsansvarlig vil derfor ha insentiver til å fungere som en pådriver for at virksomheten skal forbedre sitt bærekraftsarbeid og -stadie. Det kan også tenkes at bærekraftsansvarlig har større muligheter for å lykkes som pådriver når virksomheten er på et høyere bærekraftsstadie og bærekraftsansvarlig dermed har mer innflytelse.

7.3 Forslag til videre forskning

Rollen som bærekraftsansvarlig er fortsatt i begynnerstadiet og det eksisterer foreløpig lite forskning innen dette feltet. Vi mener resultatene våre åpner opp for en rekke nye muligheter for fremtidig forskning. Funnet om at bærekraftsansvarlige har en sterk relasjonell posisjon hadde vært et interessant å utforske videre. En kunne for eksempel sett nærmere på hvordan en bærekraftsansvarlig kan benytte sin relasjonelle posisjon til å fungere som en pådriver for at virksomheten beveger seg over i et høyere bærekraftsstadie. Videre kan det være interessant å utforske hvordan bærekraftsansvarlige fungerer som issue sellers ved å undersøke hvilke av issue selling handlingene bærekraftsansvarlige benytter seg av, hvordan de utføres og hvilke konsekvenser de får for rollen og virksomheten (Dutton & Ashford, 1993).

Videre ble det funnet at bærekraftsansvarlige har større innflytelse på høyere bærekraftsstadier. Det kan derfor være interessant å undersøke hva bærekraftsansvarlige bruker denne økte innflytelsen til og hvilke konsekvenser det har for bærekraftsarbeidet og –stadiet til virksomheten. Det kan også være interessant å utforske hvordan insentiver for bærekraftsansvarlige utvikler seg i tråd med den økte innflytelsen, ettersom dette kan tenkes å påvirke hvilke aspekter ved bærekraft de velger å styre toppledelsens oppmerksomhet mot. Dersom de måles basert på nøkkeltall tilknyttet virksomhetens lønnsomhet, kan det tenkes at

de har insentiver til å styre toppledelsens oppmerksomhet mot bærekraftstiltak som maksimerer profitt uten at det nødvendigvis maksimerer verdien av det sosiale og miljømessige aspektet ved bærekraft. Dersom bærekraftsansvarlige i motsetning måles på nøkkeltall knyttet til bærekraftsprestasjoner, kan det være de har insentiver til å styre oppmerksomheten mot bærekraftstiltak som maksimerer det sosiale og miljømessige aspektet uten at det nødvendigvis er lønnsomt.

Vi vil også foreslå å utforske den negative relasjonen som ble avdekket i oppgaven mellom hvorvidt bærekraftsansvarlig var en del av ledergruppen og den synlige oppmerksomheten bærekraft mottok fra toppledelsen. I forbindelse med dette hadde det være interessant å undersøke hvorvidt man ville fått andre resultater ved nye undersøkelser på et senere tidspunkt og med bredere representasjon av virksomheter i alle tre bærekraftsstadier og størrelser. Dersom relasjonen fortsatt viser seg å være negativ, kunne det vært interessant å undersøke årsaken.

7.4 Begrensninger ved oppgaven

Utvalget har medført begrensninger ved oppgaven. I motsetning til Miller og Serafeim (2014) sin representasjon på de tre stadiene er etterlevelsestadiet og effektivitetsstadiet underrepresentert i denne undersøkelsen, og det samme er små og mellomstore virksomheter. Dette er en svakhet ettersom det er ønskelig å generalisere funnene også til disse gruppene. Underrepresentasjonen kan ha gitt oppgaven ustabile resultater hvor det i krysstabellen er svært få observasjoner i flere av cellene som representerer etterlevelsese- og effektivitetsstadiet. Dette gjorde det vanskeligere å finne statistisk signifikante sammenhenger. Et utvalg som representerer populasjonen i bedre grad kunne derfor gitt oss flere, og muligens andre, interessante resultater. En større utvalgsstørrelse hadde altså vært ønskelig.

En annen begrensning er tidspresset rundt utformingen av spørreundersøkelsen. Undersøkelsen måtte sendes ut før oppgavens teori var ferdigstilt. Dersom rammeverket fra teorien var ferdig ved utformingen av spørreundersøkelsen kunne vi hatt et bedre grunnlag for å lage spørsmål til flere variabler for å måle samme begrep. Slik kunne en økt reliabiliteten til oppgaven. Et eksempel på dette er at de strukturelle og relasjonelle faktorene trolig kunne vært undersøkt på en bedre og mer nøyaktig måte.

Mangelen på ferdigstilt teori førte videre til at vi stilte flere spørsmål enn nødvendig for å sikre at vi hadde tilgang på mest mulig dekkende data tilknyttet både bærekraftsansvarlige og deres

virksomhet. Undersøkelsen har flere avbrutte og mangelfulle responser og det kan tenkes at flere ville ha gjennomført undersøkelsen dersom det var færre spørsmål.

Videre kan det tenkes at virksomheten har flere som er ansvarlig for bærekraft i virksomheten. I undersøkelsen tas det utgangspunkt i at det kun er én person som har hovedansvaret for bærekraftsarbeidet. Dersom virksomheten innehar flere stillinger som bærekraftsansvarlige, kan det derfor være vanskelig å besvare spørsmål som omhandler personen som innehar rollen.

Alle statistiske modeller gir resultater ut ifra hvilke variabler som er inkludert, men også hvilke variabler som ikke er inkludert. Fra regresjonslitteraturen er det kjent at fravær av relevante variabler kan undertrykke statistisk signifikante relasjoner mellom allerede eksisterende uavhengige og avhengige variabler (Cohen et al., 2003). En siste begrensning ved oppgaven er derfor at variabler som ikke ble inkludert i denne studien kan ha påvirket resultatene. Det kan for eksempel tenkes at det er flere faktorer enn de som ble inkludert i denne studien som er relevante for den positive oppmerksomheten til bærekraft fra toppledelsen i virksomheter. Under relasjonelle faktorer inkluderte Bouquet og Birkinshaw (2008) profilbygging som en mulig viktig faktor for positiv oppmerksomhet. Denne studien kunne også inkludert spørsmål knyttet til bærekraftsansvarlige sine evner til å forbedre bærekraftsarbeidet sitt rykte og kredibilitet. Videre kunne studien sett nærmere på hvilke issue selling handlinger bærekraftsansvarlige utfører for å nyansere bærekraftsansvarlig sin relasjonelle posisjon ytterligere.

8. Litteraturliste

- Acre. (2018). *The CR and Sustainability Salary Survey 2018*. Hentet fra <https://crsalarysurvey.com/media/documents/survey2018.pdf>
- Adler, G. (2018). The Chief Communications Officer - Leading strategic communications IP. Bottger (Red.), *Leading in the Top Team. The CXO Challenge* (s. 275-307). UK: Cambridge University Press.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: doing good and doing well. I S. Zedeck (Red.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (s. 855-879). Washington, DC: American Psychological Association.
- Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.11114/bms.v1i2.752>.
- Amsler, S. S. (2009). Embracing the Politics of Ambiguity: Towards a Normative Theory of "Sustainability". *Capitalism Nature Socialism*, 20(2), 111-125. <https://doi.org/10.1080/10455750902941169>
- Arora, P., Hora, M., Singhal, V. & Subramanian, R. (2017). When do Appointments of Corporate Sustainability Executives Affect Shareholder Value? *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 12164. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.12164abstract>
- Bebbington, J. & Thomson, I. (2013). Sustainable development, management and accounting: Boundary crossing. *Management accounting research*, 24(4), 277-283.
- Biddle, B. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual review of sociology*, 12(1), 67-92. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.12.1.67>
- Bottger, P. (2018). *Leading in the Top Team. The CXO Challenge*. UK: Cambridge University Press.
- Bottger, P. & Vanderbroeck, P. (2018). The Chief Human Resources Officer - Delivering people who can deliver. I P. Bottger (Red.), *Leading in the Top Team. The CXO Challenge* (s. 223-246). UK: Cambridge University Press.
- Bouquet, C. & Birkinshaw, J. (2008). Weight Versus Voice: How Foreign Subsidiaries Gain Attention From Corporate Headquarters. *Academy of Management journal*, 51(3), 577-601. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.32626039>
- Braut, G. S. & Dahlum, S. (2018). Regresjonsanalyse. Hentet fra <https://snl.no/regresjonsanalyse>.
- Busch, T., Dehlin, E. & Vanebo, J. O. (2010). *Organisasjon og Organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Byrne, S. & Pierce, B. (2007). Towards a More Comprehensive Understanding of Roles of Management Accountants *European Accounting Review*, 16(3), 469-498. <https://doi.org/10.1080/09638180701507114>

Chartered Association of Business Schools. (2015). Academic Journal Guide 2018. Hentet fra <https://charteredabs.org/academic-journal-guide-2018/>

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. utg.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression - Correlation analysis for the behavioral sciences*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Conover, W. (1999). *Practical Nonparametric Statistics* (3. utg.). New York, USA: Wiley.

Cooper, D. & Schindler, P. (2014). *Business Research Methods* (12. utg.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Deloitte. (2020). *Embedding sustainability into core strategy and business operations*. Hentet fra <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/strategy/deloitte-au-con-embedding-sustainability-into-core-strategy-and-business-operations.pdf>

Dubois, A. & Gadde, L. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)

Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *The Academy of Management review*, 18(3), 397-428. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9309035145>

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M. & Lawrence, K. A. (2001). Moves that Matter: Issue Selling and Organizational Change. *Academy of Management journal*, 44(4), 716-736. <https://doi.org/10.5465/3069412>

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E. & Wierba, E. E. (1997). Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic management journal*, 18(5), 407-423. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199705\)18:5<407::AID-SMJ881>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199705)18:5<407::AID-SMJ881>3.0.CO;2-J)

Eccles, R. G., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes og Performance. *Management science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3. utg.). London: Sage Publications Ltd.

Flaaen, H. M. (2019, 7. juni). Grønnvasking eller innovasjon? *Kapital*. Hentet fra <https://old.kapital.no/2019/06/gronnvasking-eller-innovasjon>

FN-Sambandet. (2019). Bærekraftig utvikling. Hentet fra <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

FN-sambandet. (2020). Bærekraftig utvikling. Hentet fra <https://www.fn.no/Undervisning/Baerekraftig-utvikling>

- Fu, R., Tang, Y. & Chen, G. (2019). Chief Sustainability Officers and Corporate Social Responsibility. *Strategic management journal*, 41(4), 656-680.
<https://doi.org/10.1002/smj.3113>
- Global Reporting Initiative. (2011). Sustainability Reporting. Hentet fra <https://www.globalreporting.org>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Guadalupe, M., Li, H. & Wulf, J. (2014). Who Lives in the C-Suite? Organizational Structure and the Division of Labor in Top Management. *Management science*, 60(4), 4-7.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1795>
- Hall, M., Mikes, A. & Millo, Y. (2015). How do risk managers become influential? A field study of toolmaking in two financial institutions. *Management accounting research*, 26, 3-22.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.12.001>
- Henry, L. A., Buyl, T. & Jansen, R. J. G. (2018). Leading corporate sustainability: The role of top management team composition for triple bottom line performance. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 173-184. <https://doi.org/10.1002/bse.2247>
- Huffman, A. H. & Klein, S. R. (2013). *Green Organizations: Driving Change with I-O Psychology*. New York, NY: Taylor and Francis.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Jørgensen, S. & Pedersen, L. J. T. (2018). *RESTART Sustainable Business Model Innovation*. Cham: Springer International Publishing : Imprint: Palgrave Macmillan.
- Jørgensen, S., Pedersen, L. J. T. & Skard, S. (2019). Eksperimentering for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. *Magma*, 51-59. Hentet fra <https://www.magma.no/eksperimentering-for-barekraftig-forretningsmodellinnovasjon>
- Kanashiro, P. & Rivera, J. (2019). Do Chief Sustainability Officers Make Companies Greener? The Moderating Role of Regulatory Pressures. *Journal of business ethics*, 155.
<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3461-2>
- Kapital. (2020, 16. juli). Norges 500 største selskaper. Hentet fra Taylor, S. (2001). *Business statistics* 1. utg. Basingstoke: Palgrave
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K. & Velken, I. v. S. (2012). Sustainability nears a tipping point. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 69. Hentet fra <https://sloanreview.mit.edu/projects/sustainability-nears-a-tipping-point/>
- Lélé, S. M. (1991). Sustainable development: A critical review. *World Development*, 19(6), 607-621. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0305-750X\(91\)90197-P](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0305-750X(91)90197-P)

- Lorange, P. (2018). The Chief Executive Officer - Orchestrating the whole. I P. Bottger (Red.), *Leading in the Top Team. The CXO Challenge* (s. 348-364). UK: Cambridge University Press.
- Lueg, R., Pedersen, M. M. & Clemmensen, S. N. (2013). The Role of Corporate Sustainability in a Low-Cost Business Model – A Case Study in the Scandinavian Fashion Industry. *Business Strategy and the Environment*, 24(5), 344-359. Hentet fra <https://doi.org/10.1002/bse.1825>
- Lukka, K. & Modell, S. (2010). Validation in interpretive management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 462-477. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.004>
- Lukka, K. & Vinnari, E. (2014). Domain theory and method theory in management accounting research. *Accounting, auditing, & accountability*, 27(8), 1308-1338. <https://doi.org/10.1108/aaaj-03-2013-1265>
- Mack, S. & Goretzki, L. (2017). How management accountants exert influence on managers – a micro-level analysis of management accountants' influence tactics in budgetary control meetings. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 14(3), 328-362., 14(3), 328-362. <https://doi.org/10.1108/QRAM-07-2016-0058>
- Marchand, D. A. (2018). The Chief Information Officer - Achieving Credibility, Relevance and Business Impact. I P. Bottger (Red.), *Leading in the Top Team. The CXO Challenge* (s. 204-222). UK: Cambridge University Press.
- Matos, S. & Silvestre, B. S. (2013). Managing stakeholder relations when developing sustainable business models: The case of the Brazilian energy sector. *Journal of Cleaner Production*, 45, 61-73. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.04.023>
- Mikes, A. (2008). Risk Management at Crunch Time: Are Chief Risk Officers Compliance Champions or Business Partners? *SSRN Electronic Journal*, 2. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1138615>.
- Miller, K. & Serafeim, G. (2014). Chief Sustainability Officers: Who Are They og What Do They Do? *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198704072.003.0008>
- Mitchell, V. (1996). Assessing the reliability and validity of questionnaires: An empirical example. *Journal of Applied Management Studies*, 5(2), 199-207. Hentet fra <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3905644/>
- Mørk, M. I., Bjøberg, S., Sæbøe, O. E. & Wesæth, O. (2008). Ord og uttrykk innen eiendomsforvaltning - Fasilitetsstyring. Hentet 12.okt 2020 fra <https://dibk.no/globalassets/eksisterende-bygg/publikasjoner/orduttrykkef.pdf>
- National Environmental Education Foundation. (2010). The Business Case for Environmental and Sustainability Employee Education. Hentet fra <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED511058.pdf>
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K. & Rangaswami, M. R. (2009). WHY SUSTAINABILITY IS NOW THE KEY DRIVER OF INNOVATION. *International trade forum*, (4), 10.

- Nilsson, F., Olve, N.-G. & Parment, A. (2011). *Controlling for competitiveness : strategy formulation and implementation through management control*. København: Copenhagen Business School Press.
- Ocasio, W. (1997). Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic management journal*, 18, 187-206.
- Ocasio, W. & Wohlgezogen, F. (2010). Attention and control. *Organizational control*, 191-221. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511777899.008>
- Pedhazur, E. J. & Schmelkin, L. P. (1991). *Measurement, Design, and Analysis*. London: Taylor & Francis Group.
- Peters, G. F., Romi, A. M. & Sanchez, J. M. (2019). The influence of corporate sustainability officers on performance. *Journal of business ethics*, 159, 1065-1087. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-018-3818-1>
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism - Og unleash a wave of innovation og growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77. Hentet fra <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Pripp, A. H. (2018). Pearsons eller Spearman's korrelasjonskoeffisienter. *Tidsskriftet*, 138(8), 749. <https://doi.org/10.4045/tidsskr.18.0042>
- Raworth, K. (2012). A safe and just space for humanity: can we live within the doughnut. *Oxfam Policy and Practice: Climate Change and Resilience*, 8(1), 1-26. Hentet fra https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/dp-a-safe-and-just-space-for-humanity-130212-en_5.pdf
- Regnskapsloven. (1998). Lov om årsregnskap m.v. (LOV-1998-07-17-56) (§ 3-3c). Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56#KAPITTEL_3
- Reuterdahl, A.-C. (2012). «Du har et valg, du har en sjanse». *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/klima/brundtland-satte-klima-pa-dagsorden-1.8126481>
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, A., Chapin, F. S., Lambin, E. F. & Nykvist, B. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472-475. Hentet fra <https://doi.org/10.1038/461472a>
- Sarpin, N., Yang, J. & Xia, B. (2016). Developing a people capability framework to promote sustainability in facility management practices. *Facilities*, 34(7), 450-467. <https://doi.org/http://dx.doi.org.ezproxy.nhh.no/10.1108/F-05-2014-0044>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed. utg.). Harlow: Pearson.
- Schoenmaker, D. & Schramade, W. (2019). *Principles of Sustainable Finance*. Oxford: Oxford: Oxford University Press USA - OSO.
- Scott, W. (2014). *Institutions and organizations : Ideas, interests, and identities* (4. utg.). Calif: Sage: Thousand Oaks.

- Sjöblom, L. (2018). The Chief Financial Officer - A Capital Position. I P. Bottger (Red.), *Leading in the Top Team. The CXO Challenge* (s. 161-181). UK: Cambridge University Press.
- Stiglitz, J. E., Sen, A. & Fitoussi, J.-P. (2009). *Report by the commission on the measurement of economic performance and social progress*. Hentet fra <https://www.uio.no/studier/emner/sv/oekonomi/ECON4270/h09/Report%20in%20English.pdf>
- Stockholm Resilience Centre. (2016). How food connects all the SDGs. Hentet fra <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html>
- Stockholm Resilience Centre. (i.d.). Johan Rockström. Hentet fra <https://www.stockholmresilience.org/contact-us/staff/2008-01-16-rockstrom.html>
- Strand, R. (2013). The Chief Officer of Corporate Social Responsibility: A Study of Its Presence in Top Management Teams. *Journal of business ethics*, 112(4), 721-734. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1568-z>
- Strand, R., Freeman, R. E. & Hockerts, K. (2015). Corporate social responsibility and sustainability in Scandinavia: An overview. *Journal of business ethics*, 127(1), 1-15. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2224-6>
- Sustainability Hub Norway. (2019). State of Sustainability In Norway 2019. Hentet fra <https://www.sustainabilityhub.no/stateofsustainability2019-586475.html>
- Sørensen, P. B. & Whitta-Jacobsen, H. J. (2005). *Introducing advanced macroeconomics: growth and business cycles* (2. utg.). New York, USA: McGraw-Hill Education.
- Taylor, S. (2001). *Business Statistics* (1. utg.). Basingstoke: Palgrave.
- The European Business Review. (2019, 17. desember). What is a CxO? And How Many Types Are There? Hentet fra <https://www.europeanbusinessreview.com/what-is-a-cxo-and-how-many-types-are-there/>
- The World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Trochim, W. M., Donnelly, J. P., & Arora, K. (2016). *Research Methods: The Essential Knowledge Base*. Cengage Learning.
- United Nations. (i.d.-a). Climate Change. Hentet fra <https://www.un.org/en/sections/issues-depth/climate-change/index.html>
- United Nations. (i.d.-b). Decade of Action. Hentet fra <https://www.un.org/sustainabledevelopment/decade-of-action/>
- United Nations. (i.d.-c). Ending Poverty. Hentet fra <https://www.un.org/en/sections/issues-depth/poverty/>
- United Nations. (i.d.-d). The 17 Goals. Hentet fra <https://sdgs.un.org/goals>

Weinreb Group. (2011). CSO Back Story: How Chief Sustainability Officers Reached the C-Suite. Hentet fra <https://weinrebgroup.com/wp-content/uploads/2011/09/CSO-Back-Story-by-Weinreb-Group.pdf>

Weinreb Group. (2014). CSO Back Story II: The Evolution of the Chief Sustainability Officer Hentet fra <https://weinrebgroup.com/wp-content/uploads/2018/07/CSO-Back-Story-II.pdf>

Wiengarten, F., Lo, C. K. Y. & Lam, J. Y. K. (2015). How Does Sustainability Leadership Affect Firm Performance? The Choices Associated with Appointing a Chief Officer of Corporate Social Responsibility. *Journal of business ethics*, 140(3), 477-493.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2666-5>

Wooldridge, J. M. (2016). *Introductory Econometrics: A Modern Approach* (6. utg.). Boston, USA: Cengage Learning.

World Business for Sustainable Development. (2001). *World mobility at the end of the twentieth century and its sustainability*. Hentet fra https://docs.wbcds.org/2001/12/Mobility2001_FullReport.pdf

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Hentet fra <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

9. Vedlegg

9.1 Deskriptiv statistikk

9.1.1 Antall år ansatt (på de tre stadiene)

		Antall år ansatt i virksomheten				
		Mindre enn 2 år	2-5 år	6-15 år	Mer enn 15 år	Total
Bærekraftsstadie	Etterlevelse	1	3	5	1	10
	Effektivitet	3	3	5	5	16
	Innovasjon	7	13	30	14	64
	Total	11	19	40	20	90

	Verdi	Frihetsgrad	Signifikans (tosidig)
Pearson kji-kvadrat	3.164 ^a	6	.788

^a7 celler (58.3 %) har forventet antall mindre enn 5. Minimum forventet antall er 1.22

9.1.2 Avdeling (på de tre stadiene)

		Avdeling arbeidet i tidligere												
		FoU	Innkjøp	HR	IT	Juridisk avdeling	Kommunikasjon	Markedsføring	Salg	Prod. og logistikk	Øk. og adm.	Ikke relevant	Annet	Total
Bærekraftsstadie	Etterlevelse	2	0	1	0	0	1	1	1	3	0	2	1	12
	Effektivitet	0	4	2	0	0	2	2	3	3	3	4	4	27
	Innovasjon	13	6	8	2	2	6	8	7	7	9	13	18	99
	Total	15	10	11	2	2	9	11	11	13	12	19	23	138

		Kji-kvadrat test											
		FoU	Innkjøp	HR	IT	Juridisk avdeling	Kommunikasjon	Markedsføring	Salg	Prod. og logistikk	Øk. og adm.	Ikke relevant	Annet
Pearson kji-kvadrat	Verdi	4.251	3.722	.131	.941	.941	.043	.131	.482	2.047	1.880	.062	1.872
	Frihetsgrad	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Signifikans (tosidig)	.119	.155	.937	.625	.625	.979	.937	.786	.359	.391	.970	.392

9.1.3 Arbeidserfaring rettet mot bærekraft (på de tre stadiene)

		Arbeidserfaring rettet mot bærekraft								
		Vet ikke	1 – svært liten grad	2	3	4	5	6	7 – svært høy grad	Total
Bærekraftsstadie	Etterlevelse	0	4	0	2	2	1	1	0	10
	Effektivitet	1	4	4	0	2	1	3	1	16
	Innovasjon	1	6	3	7	10	7	14	16	64
	Total	2	14	7	9	14	9	18	17	90

	Verdi	Frihetsgrad	Signifikans (tosidig)
Pearson kji-kvadrat	23.804 ^a	14	.048

^a18 celler (75.0 %) har forventet antall mindre enn 5. Minimum forventet antall er .22

9.1.4 Utdanningsbakgrunn (på de tre stadiene)

		Utdanningsbakgrunn								Total
		Humanistiske fag	Juridiske fag og rettsvitenskap	Landbruk, havbruk og fiskeri	Psykologi og samfunnsfag	Realfag og informatikk	Teknologiske fag	Økonomi, administrasjon og ledelse	Annet	
Bærekraftsstadie	Etterlevelse	0	0	0	1	2	2	5	0	10
	Effektivitet	2	0	1	0	0	5	7	1	16
	Innovasjon	4	5	4	3	1	14	18	14	63
	Total	6	5	5	4	3	21	30	15	89

	Verdi	Frihetsgrad	Signifikans (tosidig)
Pearson kji-kvadrat	21.005 ^a	14	.102

^a20 celler (83.3 %) har forventet antall mindre enn 5. Minimum forventet antall er .34

9.1.5 Utdanning rettet mot bærekraft (på de tre stadiene)

		Utdanning rettet mot bærekraft								Total
		Vet ikke	1 – svært liten grad	2	3	4	5	6	7 – svært høy grad	
Bærekraftsstadie	Etterlevelse	0	5	0	1	3	0	0	1	10
	Effektivitet	1	6	3	1	3	1	0	1	16
	Innovasjon	1	15	9	11	11	3	8	5	63
	Total	2	26	12	13	17	4	8	7	89

	Verdi	Frihetsgrad	Signifikans (tosidig)
Pearson kji-kvadrat	11.635 ^a	14	.636

^a19 celler (79.2 %) har forventet antall mindre enn 5. Minimum forventet antall er .22

9.2 Bivariate analyser

9.2.1 Strukturelle faktorer (på de tre stadiene)

Nivå i virksomheten

		Nivå i virksomheten			Total
		Nivå 2, og rapporterer til CEO	Nivå 3, og rapporterer til (legg inn tekst)	Nivå 4, og rapporterer til (legg inn tekst)	
Bærekraftsstadie	Etterlevelse	11	3	0	14
	Effektivitet	12	10	1	23
	Innovasjon	40	32	5	77
	Total	63	45	6	114

	Verdi	Frihetsgrad	Signifikans (tosidig)
Pearson kji-kvadrat	3.897 ^a	4	.420

^a 5 celler (41.7 %) har forventet antall mindre enn 5. Minimum forventet antall er .61

Del av ledergruppen

		Del av ledergruppen		
		Nei	Ja	Total
Bærekraftsstadie	Etterlevelse	8	6	14
	Effektivitet	13	10	23
	Innovasjon	43	35	78
	Total	64	51	115

	Verdi	Frihetsgrad	Signifikans (tosidig)
Pearson kji-kvadrat	.028 ^a	2	.986

^a 0 celler (0.0 %) har forventet antall mindre enn 5. Minimum forventet antall er 6.21

Bærekraftskomiteé

		Bærekraftskomiteé		
		Nei	Ja	Total
Bærekraftsstadie	Etterlevelse	12	2	14
	Effektivitet	17	6	23
	Innovasjon	60	17	77
	Total	89	25	114

	Verdi	Frihetsgrad	Signifikans (tosidig)
Pearson kji-kvadrat	.711 ^a	2	.701

^a 1 celle (16.7 %) har forventet antall mindre enn 5. Minimum forventet antall er 3.07

9.2.2 Sammenheng mellom virksomhetens størrelse og bærekraftsstadie

		Størrelse i virksomheten			
		Stor	Mellomstor	Liten	Total
Bærekraftsstadie	Etterlevelse	9	3	2	14
	Effektivitet	19	2	2	23
	Innovasjon	55	14	11	80
	Total	83	19	15	117

	Verdi	Frihetsgrad	Signifikans (tosidig)
Pearson kji-kvadrat	2.082 ^a	4	.721

^a 4 celler (44.4 %) har forventet antall mindre enn 5. Minimum forventet antall er 1.79

9.3 Spearmans korrelasjonsanalyse

		Relativ	Støttende			Synlig	
			Lære	Prioriteres	Spre info	Sum støttende	
Nivå i virksomheten	<i>r</i>	.02	.13	.23	.16	.18	.05
	<i>p</i>	.801	.182	.012	.095	.056	.598
	N	113	116	116	115	115	116
Del av ledergruppen	<i>r</i>	-.03	.04	.04	.01	.03	-.10
	<i>p</i>	.782	.653	.639	.907	.711	.279
	N	115	118	118	117	117	118
Bærekraftskomiteé	<i>r</i>	.21	.17	.22	.13	.19	.09
	<i>p</i>	.026	.069	.020	.167	.038	.329
	N	114	117	117	116	116	117
Initiativ til endring	<i>r</i>	.46	.32	.27	.36	.35	.50
	<i>p</i>	<.001	<.001	.004	<.001	<.001	<.001
	N	114	116	116	116	116	116
Erfaring og kompetanse	<i>r</i>	.51	.43	.41	.41	.46	.43
	<i>p</i>	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	113	115	115	115	115	115

r: korrelasjonskoeffisient

p: p-verdi

N: antall

9.4 Regresjonsanalyse

9.4.1 Regresjon 1: Relativ oppmerksomhet

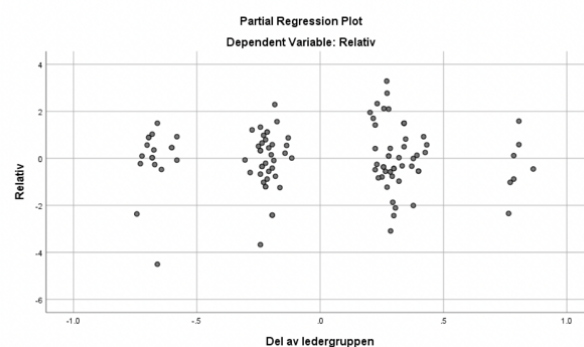
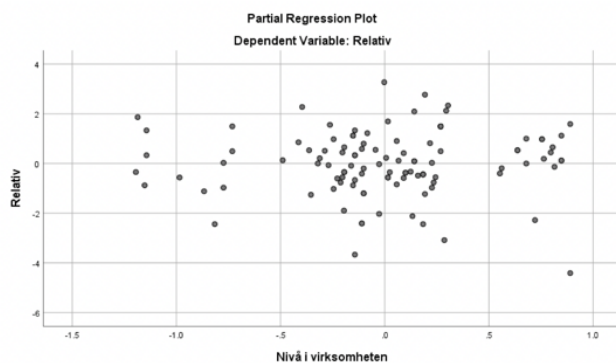
Korrelasjon mellom de uavhengige variablene

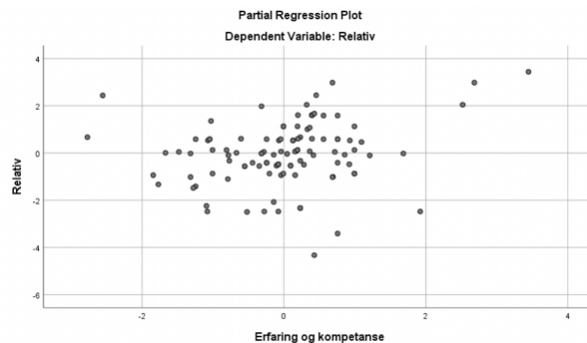
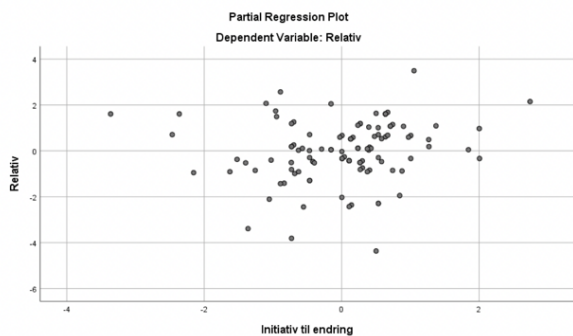
		Nivå i virksomheten	Del av ledergruppen	Bærekraftskomiteé	Initiativ til endring	Erfaring og kompetanse
Nivå i virksomheten	<i>r</i>	1.00	.56	.09	-.12	-.13
	<i>p</i>		<.001	.088	.195	.173
Del av ledergruppen	<i>r</i>		1.00	-.02	-.12	-.08
	<i>p</i>			.810	.189	.412
Bærekraftskomiteé	<i>r</i>			1.00	.12	.07
	<i>p</i>				.206	.448
Initiativ til endring	<i>r</i>				1.00	.70
	<i>p</i>					<.001
Erfaring og kompetanse	<i>r</i>					1.00

r: korrelasjonskoeffisient

p: p-verdi

Linearitet



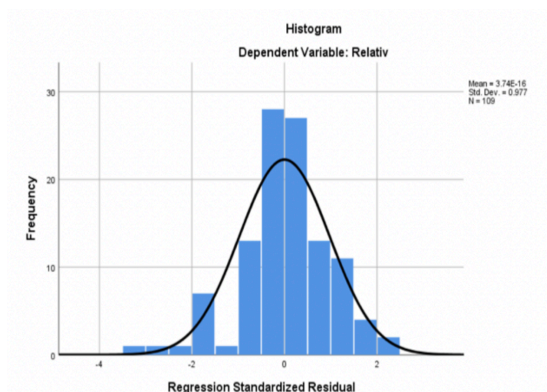


Fullstendig resultat regresjon 1

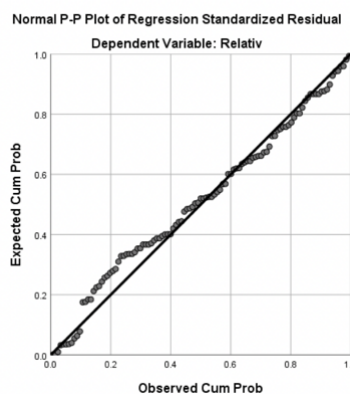
	Ustandardiserte koeffisienter		Standardiserte koeffisienter		Sig.	Korrelasjoner			Kollinearitet
	B	Std.feil	Beta	t		Zero-order	Partial	Part	Tolerance
(Konstant)	1.989	.913		2.178	.032				
Nivå i virksomheten	.064	.266	.025	.242	.809	-.024	.024	.020	.671
Del av ledergruppen	.055	.307	.018	.178	.859	-.040	.018	.015	.694
Bærekraftskomiteé	.576	.313	.158	1.838	.069	.201	.178	.155	.960
Initiativ til endring	.210	.137	.198	1.528	.130	.444	.149	.129	.423
Erfaring og kompetanse	.326	.135	.315	2.416	.017	.469	.232	.204	.420

Avhengig variabel: Relativ

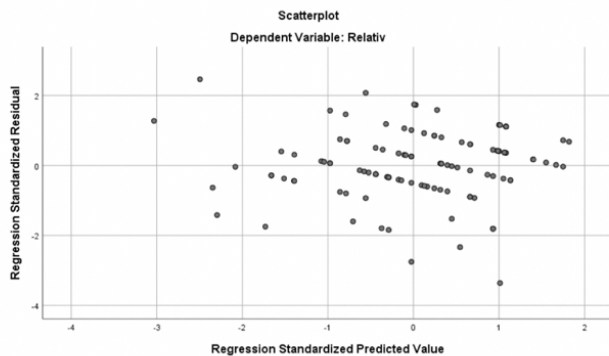
Normalitet histogram



Normalitet P-plot



Homoskedastisitet



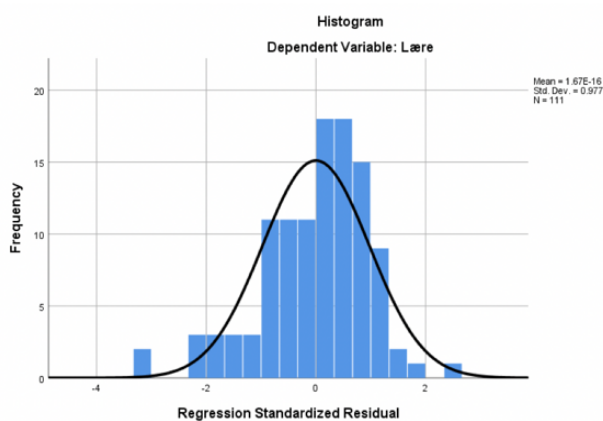
9.4.2 Regresjon 2: Lære (støttende oppmerksomhet)

Fullstendig resultat regresjon 2

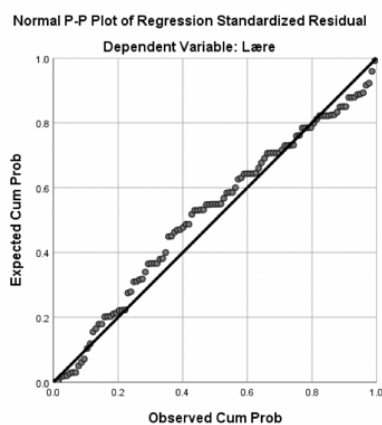
	Ustandardiserte koeffisienter		Standardiserte koeffisienter		Sig.	Korrelasjoner			Kollinearitet
	B	Std.feil	Beta	t		Zero-order	Partial	Part	Tolerance
(Konstant)	2.500	1.020		2.450	.016				
Nivå i virksomheten	.365	.299	.135	1.221	.225	.104	.118	.110	.664
Del av ledergruppen	.066	.344	.021	.191	.849	.046	.019	.017	.685
Bærekraftskomiteé	.493	.352	.129	1.401	.164	.172	.135	.126	.962
Initiativ til endring	.004	.154	.004	.029	.977	.252	.003	.003	.421
Erfaring og kompetanse	.366	.150	.340	2.446	.016	.326	.232	.220	.418

Avhengig variabel: Lære

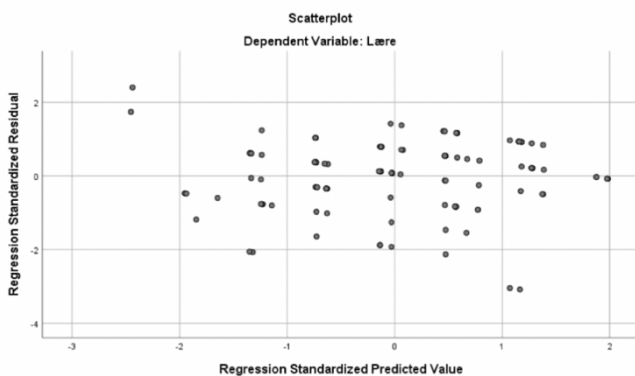
Normalitet histogram



Normalitet P-plot



Homoskedastisitet



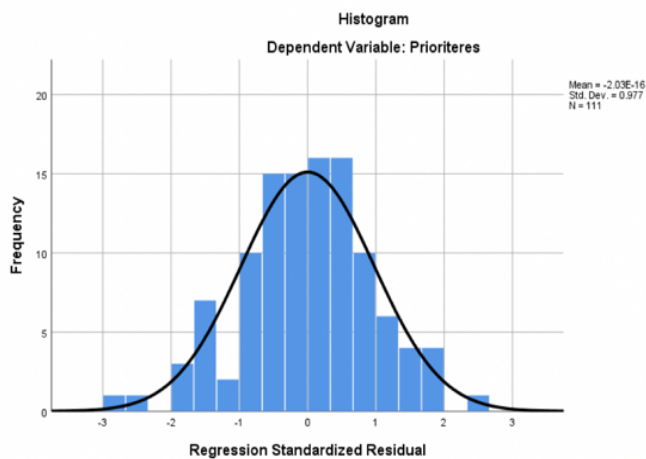
9.4.3 Regresjon 3: Prioriteres (støttende oppmerksomhet)

Fullstendig resultat regresjon 3

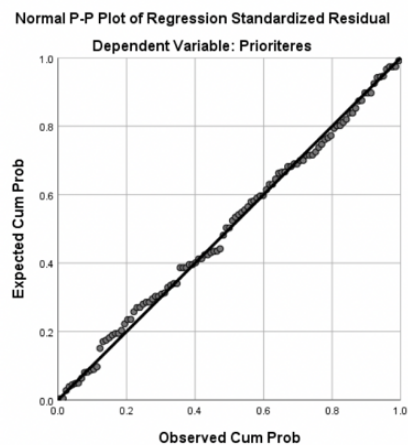
	Ustandardiserte koeffisienter		Standardiserte koeffisienter		Sig.	Korrelasjoner			Kollinearitet
	B	Std.feil	Beta	t		Zero-order	Partial	Part	Tolerance
(Konstant)	.494	.954		.518	.606				
Nivå i virksomheten	.938	.279	.350	3.360	.001	.227	.312	.286	.664
Del av ledergruppen	-.389	.322	-.124	-1.208	.230	.014	-.117	-.103	.685
Bærekraftskomiteé	.388	.329	.102	1.180	.241	.178	.114	.100	.962
Initiativ til endring	-.040	.144	-.036	-.276	.783	.266	-.027	-.023	.421
Erfaring og kompetanse	.454	.140	.427	3.246	.002	.363	.302	.276	.418

Avhengig variabel: Prioriteres

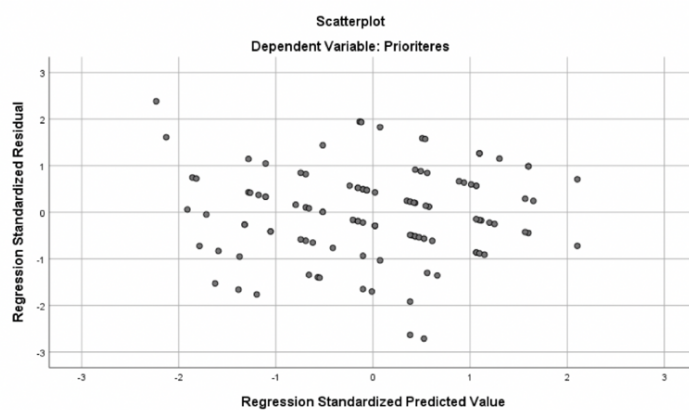
Normalitet histogram



Normalitet P-plot



Homoskedastisitet



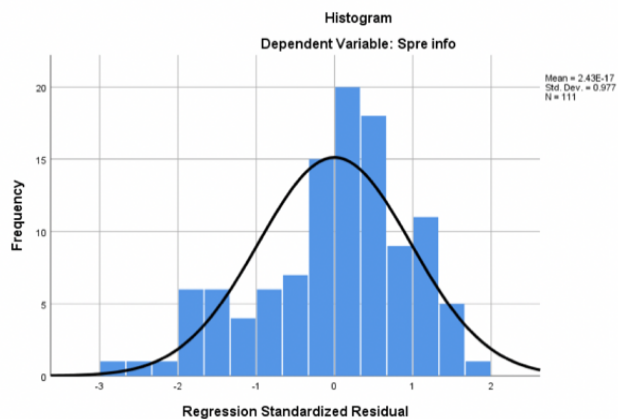
9.4.4 Regresjon 4: Spre info (støttende oppmerksomhet)

Fullstendig resultat regresjon 4

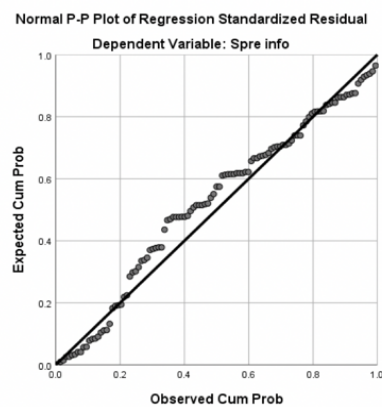
	Ustandardiserte koeffisienter		Standardiserte koeffisienter		Sig.	Korrelasjoner			Kollinearitet
	B	Std.feil	Beta	t		Zero-order	Partial	Part	Tolerance
(Konstant)	.868	.963		.901	.370				
Nivå i virksomheten	.634	.282	.238	2.249	.027	.141	.214	.194	.664
Del av ledergruppen	-.152	.325	-.049	-.469	.640	.017	-.046	-.041	.685
Bærekraftskomiteé	.171	.332	.045	.517	.670	.113	.050	.045	.962
Initiativ til endring	.134	.146	.122	.917	.361	.358	.089	.079	.421
Erfaring og kompetanse	.360	.141	.340	2.547	.012	.401	.241	.220	.418

Avhengig variabel: Spre info

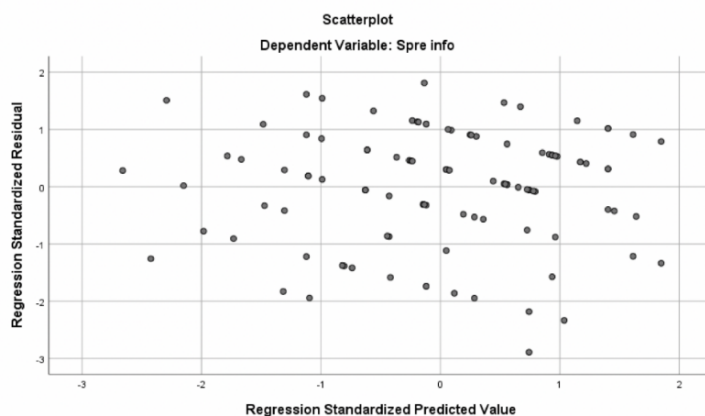
Normalitet histogram



Normalitet P-plot



Homoskedastisitet



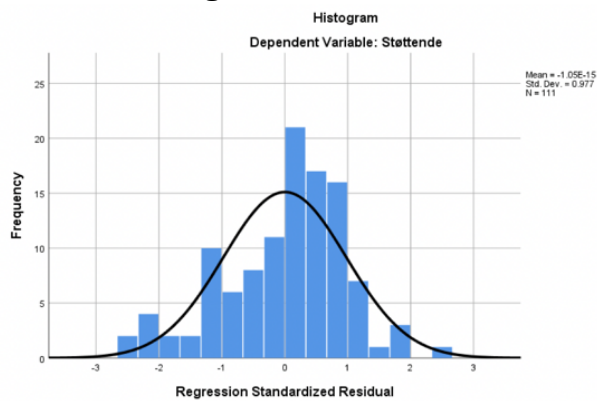
9.4.5 Regresjon 5: Støttende oppmerksomhet (summeskåre)

Fullstendig resultat regresjon 5

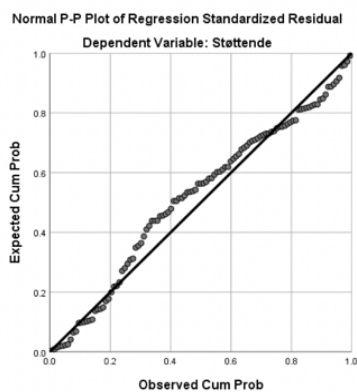
	Ustandardiserte koeffisienter		Standardiserte koeffisienter		Sig.	Korrelasjoner			Kollinearitet
	B	Std.feil	Beta	t		Zero-order	Partial	Part	Tolerance
(Konstant)	1.287	.861		1.495	.138				
Nivå i virksomheten	.646	.252	.268	2.563	.012	.175	.243	.218	.664
Del av ledergruppen	-.158	.290	-.056	-.546	.586	.029	-.053	-.046	.685
Bærekraftskomiteé	.351	.297	.103	1.182	.240	.172	.115	.101	.962
Initiativ til endring	.033	.130	.033	.252	.802	.324	.025	.021	.421
Erfaring og kompetanse	.393	.126	.410	3.116	.002	.404	.291	.265	.418

Avhengig variabel: Sum støttende

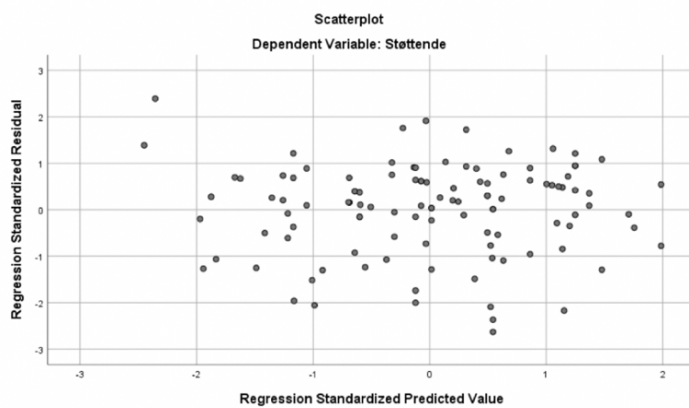
Normalitet histogram



Normalitet P-plot



Homoskedastisitet



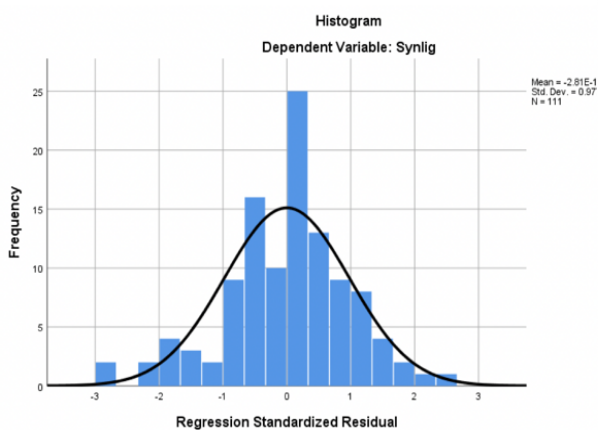
9.4.6 Regresjon 6: Synlig oppmerksomhet

Fullstendig resultat regresjon 6

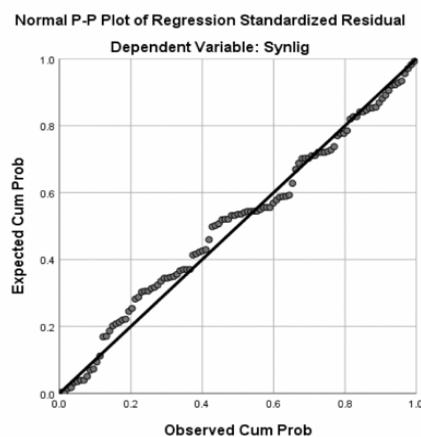
	Ustandardiserte koeffisienter		Standardiserte koeffisienter		Sig.	Korrelasjoner			Kollinearitet
	B	Std.feil	Beta	t		Zero-order	Partial	Part	Tolerance
(Konstant)	1.615	.720		2.243	.027				
Nivå i virksomheten	.522	.211	.239	2.477	.015	.042	.235	.194	.664
Del av ledergruppen	-.492	.243	-.192	-2.027	.045	-.147	-.194	-.159	.685
Bærekraftskomiteé	-.023	.248	-.007	-.093	.926	.075	-.009	-.007	.962
Initiativ til endring	.379	.109	.421	3.480	.001	.549	.322	.273	.421
Erfaring og kompetanse	.153	.106	.176	1.450	.150	.481	.140	.114	.418

Avhengig variabel: Synlig

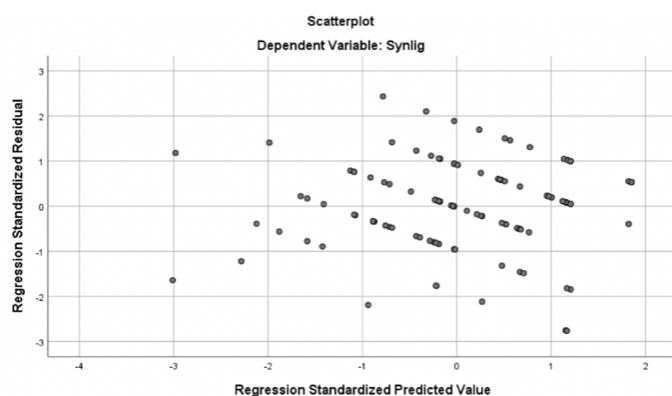
Normalitet histogram



Normalitet P-plot



Homoskedastisitet



9.5 Spørreundersøkelse

9.5.1 Invitasjonsskriv

Vil du delta i spørreundersøkelse om bærekraftsansvarlige i Norge?

Vi inviterer bærekraftsansvarlige til å delta i en anonym undersøkelse om deres rolle i norske bedrifter. Formålet med undersøkelsen er å innhente data knyttet til bærekraftsansvarlige som vil brukes til analyse i en masteroppgave. Masteroppgaven utføres gjennom forskningsprosjektet SustainX på Norges Handelshøyskole (NHH) av studentene Isabelle Arntzen og Maria Gjestad.

Det tar ca. 10 minutter å svare på undersøkelsen.

Resultatet av undersøkelsen vil danne grunnlag for analyse i oppgaven. I tillegg vil resultatene kunne benyttes til forskningsartikler senere. Etter undersøkelsen er utført vil du få mulighet til å legge inn e-postadressen din dersom du ønsker å få tilsendt resultatene av analysen når masteroppgaven er ferdig. E-posten vil ikke være koblet til svarene på undersøkelsen og vil kun benyttes til å sende oppgaven og slettes i etterkant.

Personvern

Det er frivillig å delta. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert og behandles av NHH. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Spørreundersøkelsen er altså helt anonym og det eneste av personlige opplysninger vi oppbevarer er e-postadressene vi sender ut til. Denne listen oppbevares på en passordbeskyttet pc som kun Isabelle Arntzen og Maria Gjestad har tilgang til. Ved avslutning av prosjektet slettes e-postlisten. Anonymiserte rådata vil arkiveres til sammenligning ved en eventuell senere studie. Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet.

På oppdrag fra NHH har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS - vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Kontaktinformasjon

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

Isabelle Arntzen, isabellearntzen@gmail.com

Eller Maria Gjestad, maria.gjestad@student.nhh.no

Vår veileder kan nås på Anita.Meidell@nhh.no

NHHs personvernombud kan nås på personvernombud@nhh.no

Samtykke

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Ved å svare på undersøkelsen samtykker du i at de data som du gir fra deg i form av å svare på spørsmål i undersøkelsen kan benyttes av forskningsprosjektet til det formål som er beskrevet.

På forhånd takk for at du deltar.

[Klikk her for å starte undersøkelsen](#)

Med vennlig hilsen,

Isabelle Arntzen og Maria Gjestad

9.5.2 Spørreundersøkelse

3.12.2020

Qualtrics Survey Software

Introduksjon (samtykke, infoskriv)

Takk for at du ønsker å delta på spørreundersøkelsen vår om bærekraftsansvarlige i Norge. Undersøkelsen vil ta omtrent 10 minutter å besvare. Etter fullført undersøkelse vil du få mulighet til å legge igjen din e-postadresse dersom du ønsker å bli tilsendt masteroppgaven når den er ferdig. Denne e-postadressen vil ikke bli koblet til svarene.

Samtykker du i at de data som du gir fra deg i form av å svare på spørsmål i undersøkelsen kan benyttes i masteroppgaven til det formål som er beskrevet i invitasjonen?

- Ja
 Nei

Introduksjon

Hvilken rolle har du i virksomheten?

- Ansvarlig for bærekraft
 Ansatt i enhet for bærekraft
 Annet (spesifiser)

Del 1 - Karakteristikk av virksomheten

Del 1 - Karakteristikk av virksomheten

I denne delen ber vi deg svare på spørsmål som er med på å karakterisere virksomheten som du svarer for.

Hvilken størrelse har virksomheten? (Basert på EU sin definisjon av SMB)

- Stor (antall ansatte over 250 og omsetning over 500 MNOK eller balanse over 430 MNOK)
 Mellomstor (antall ansatte mellom 50-250 og omsetning mellom 100-500 MNOK eller balanse mellom 100-430 MNOK)
 Liten (antall ansatte under 50 og omsetning under 100 MNOK eller balanse under 100 MNOK)

Er virksomheten børsnotert?

- Ja
 Nei

Hvilken av de følgende næringsgruppene tilhører virksomheten? (Basert på SSB sin standard for næringsgruppering)

Hvilken av de følgende definisjonene beskriver best bedriftens tilnærming til bærekraft? (Med bærekraft mener vi forhold knyttet til miljø, sosialt ansvar og økonomisk vekst. Miljømessige forhold kan for eksempel være energiforbruk og forurensing. Sosiale forhold kan være menneskerettigheter eller ansattes velferd og mangfold. Økonomiske forhold kan omhandle å integrere miljømessige og sosiale aspekter i økonomisk beslutningstaking og effektivisere energi- og materialforbruk).

- Etterlevelse av lover og regler.
Virksomheten retter hovedfokuset i bærekraftsarbeidet mot å overholde gjeldende lover, forskrifter og interne retningslinjer. Bærekraft er i liten grad innarbeidet i forretningsstrategien og bærekraftsarbeidet er i liten grad koordinert sentralt.
- Effektivitetsfokus.
Virksomheten bruker bærekraftstiltak som en strategi for å øke effektivitet og redusere kostnader. Det fokuseres på hvordan virksomheten kan imøtekomme forventinger og krav fra interessenter og samtidig påvirke virksomhetens bunnlinje ved en mer effektiv ressursbruk.
- Innovasjonsfokus.
Virksomheten tar en tydelig posisjon med gjennomgående fokus på bærekraft i hele virksomheten, fra overordnet strategi til daglige operative valg. Virksomheten bruker bærekraft som en forretningsmulighet til å skape nye, innovative produkter og utnytter vekstmuligheter.

Del 2 - Karakteristikk av bærekraftsansvarlig

Del 2 - Karakteristikk av bærekraftsansvarlig

I denne delen ber vi deg svare på spørsmål som er med på å karakterisere bærekraftsansvarlig og dens rolle.

Finnes det en definert rolle som bærekraftsansvarlig i virksomheten?

- Ja
 Nei

Ettersom det ikke er en definert rolle som bærekraftsansvarlig, hvilken annen rolle i virksomheten har ansvar for bærekraftsområdet?

- CEO
 CFO
 Kommunikasjonssjef
 Markedssjef
 Annet (spesifiser)

Hva er stillingstittelen til bærekraftsansvarlig?

- Norsk tittel (legg inn)
 Engelsk tittel (legg inn hvis aktuelt)

Hvor mange år har rollen som bærekraftsansvarlig eksistert i virksomheten?

- 1-3 år
- 4-7 år
- 8-15 år
- Mer enn 15 år

Hvor gammel er bærekraftsansvarlig?

- 30 år eller yngre
- 31-40 år
- 41-50 år
- 51-60 år
- Over 60 år

Hvilket kjønn har bærekraftsansvarlig?

- Mann
- Kvinne

Hvor mange år har personen som er bærekraftsansvarlig vært ansatt i virksomheten?

- Mindre enn 2 år
- 2-5 år
- 6-15 år
- Mer enn 15 år

Hva er utdanningsbakgrunnen til bærekraftsansvarlig?

- Humanistiske fag
- Juridiske fag og rettsvitenskap
- Landbruk, havbruk og fiskeri
- Lærerutdanning
- Mediefag
- Psykologi og samfunnsfag
- Realfag og informatikk
- Teknologiske fag (ingeniør, arkitekt, maritim)
- Økonomi, administrasjon og ledelse
- Annet (spesifiser)

I hvilken grad har utdannelsen vært rettet inn mot bærekraft?

3.12.2020

Qualtrics Survey Software

	Vet ikke	1 - svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - svært høy grad
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad har bærekraftsansvarliges tidligere arbeidserfaring vært rettet inn mot bærekraft?

	Vet ikke	1 - svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - svært høy grad
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvilke av virksomhetens avdelinger har bærekraftsansvarlig arbeidet i tidligere?

- Forskning og utvikling / Innovasjon
- Innkjøp
- HR
- IT
- Juridisk avdeling
- Kommunikasjon
- Markedsføring
- Salg
- Produksjon og logistikk
- Økonomi og administrasjon
- Ikke relevant
- Annet (spesifiser)

Hvor stor andel av et årsverk utgjør ansvaret for bærekraftsarbeidet?

- 100 %
- Mer enn 75 %, men mindre enn 100 %
- Mellom 50 % og 75 %
- Mindre enn 50 %

Ca. hvor mye tid av et årsverk (angitt i %) bruker ansvarlig for bærekraft på ulike ansvarsområder? (Makssum er 100)

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Analysere og prioritere vesentlige bærekraftsutfordringer											0
Lære fra andre eksternt											0

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Utvikle bærekraftsstrategier											0
Implementere bærekraftsstrategier i virksomheten											0
Bærekraftsrapportering											0
Håndtere relasjoner med interessenter											0
Intern opplæring tilknyttet bærekraft											0
Facility Management - Fasilitetsstyring											0
Total:											0

Del 3 - Oppmerksomhet rundt bærekraft i virksomheten

Del 3 - Oppmerksomhet rundt bærekraft i virksomheten

I denne delen ber vi deg svare på spørsmål som er med på å kartlegge hvordan bærekraftsansvarlig får oppmerksomhet rundt bærekraft i virksomheten.

Har styret en egen komité som også omfatter bærekraft?

- Ja
 Nei

Hvem rapporterer ansvarlig for bærekraft til?

- Ansvarlig for bærekraft er på nivå 2 i virksomheten og rapporterer til CEO
 Ansvarlig for bærekraft er på nivå 3 i virksomheten og rapporterer til (legg inn tekst)

 Ansvarlig for bærekraft er på nivå 4 i virksomheten og rapporterer til (legg inn tekst)

 Annet (spesifiser)

Er ansvarlig for bærekraft en del av ledergruppen i virksomheten?

- Ja
 Nei

I hvilken grad opplever du at ansvarlig for bærekraft tar initiativ til endringer rundt bærekraft i virksomheten?

	1 - svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - svært høy grad
Vet ikke							

3.12.2020

Qualtrics Survey Software

	Vet ikke	1 - svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - svært høy grad
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad opplever du at ansvarlig for bærekraft har erfaring og kompetanse til å få oppmerksomhet rundt bærekraft hos toppledelsen?

	Vet ikke	1 - svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - svært høy grad
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad opplever du at bærekraft får oppmerksomhet sammenlignet med andre tema som blir tatt opp i ledergruppen?

	Vet ikke	1 - svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - svært høy grad
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad opplever du at toppledelsen ønsker å lære mer om bærekraft?

	Vet ikke	1 - svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - svært høy grad
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad opplever du at bærekraftsarbeidet blir prioritert i fordeling av ressurser?

	Vet ikke	1 - svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - svært høy grad
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad opplever du at toppledelsen er med å spre informasjon og kunnskap om bærekraft?

	Vet ikke	1 - svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - svært høy grad
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad opplever du at bærekraft er synlig i virksomheten? (F.eks. gjennom virksomhetens verdier, strategi, nettsider, rapporter, kommunikasjon eksternt og internt)

	Vet ikke	1 - svært liten grad	2	3	4	5	6	7 - svært høy grad
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Block 5

3.12.2020

Qualtrics Survey Software

Ønsker du å få tilsendt en kopi av masteroppgaven når den er ferdig?

- Ja
- Nei