



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

“Jag pratar inte med hållbarhetschefen”

Hållbarhetschefens roll och betydelse i svenska företag

Kandidatuppsats i Uthålligt företagande
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Vårterminen 2017

Handledare: Gabriela Schaad

Författare: Födelseår:
Namn: Jessica Carlsson 870707
Namn: Anna Simmons 900306

Sammanfattning

Titel: “Jag pratar inte med hållbarhetschefen” - Hållbarhetschefens roll och betydelse i svenska företag

Författare: Jessica Carlsson och Anna Simmons

Handledare: Gabriela Schaad

Bakgrund: Samhället utvecklas mot en mer hållbar framtid genom ett flertal stora åtaganden, från Brundtlandkommissionens begrepp hållbar utveckling år 1987 till de mer konkreta 17 globala målen i Agenda 2030 som eftersträvas idag. Hållbarhetschefens roll och betydelse har i och med denna samhälleliga utveckling över lång tid vuxit fram som en otydlig funktion inom företag.

Syfte: Denna studie syftar till att undersöka hållbarhetschefens roll och betydelse i svenska företag.

Metod: Denna kvalitativa studie har präglats av både en deduktiv och en induktiv ansats genom två olika former av analyser. Studiens empiri baseras på genomförandet av intervjuer med 20 stycken svenska hållbarhetschefer.

Resultat och slutsats: Svenska hållbarhetschefer arbetar både operativt och strategiskt men det strategiska arbetet vinner alltmer utrymme i deras roll, till skillnad från den valda teoretiska referensramen som visar på hållbarhetschefens operativa funktion. Rollen är dessutom i ständig utveckling och detta påverkar också företagens utveckling. Hållbarhetschefen som individ har en stor påverkan på hur arbetsrollen formas och på vilket sätt den inkluderas i organisationsstrukturen. Rollen har flera viktiga funktioner såsom att ständigt lyfta hållbarhetsfrågan på företagens agenda och den har dessutom betydelse för hållbarhetsarbetets genomslag i samhället. Svenska hållbarhetschefer upplever att de har tillräcklig makt och inflytande för att ha möjlighet att påverka företagen, exempelvis genom strategin samt företagens vision och mission.

Nyckelord: Hållbarhetschef, Miljöchef, CSR-chef Hållbar utveckling, Miljö, Hållbarhetsarbete, Miljöarbete, Miljöledningssystem, Hållbarhetsrapportering, Företag, CSR, Organisation

Abstract

Title: “I don’t speak to the sustainability manager” - The sustainability manager’s role and significance in Swedish businesses

Authors: Jessica Carlsson and Anna Simmons

Supervisor: Gabriela Schaad

Background: Society is developing towards an ever more sustainable future via certain large commitments that have been taken, from the birth of the notion of sustainable development that came with the Brundtland Commission in 1987, to concrete goals that are being striven after today through the 17 sustainable development goals belonging to Agenda 2030. The sustainability manager as a role in businesses has grown into being alongside this societal development and so far is rather undefined in regards to its role and function within businesses.

Purpose: This purpose of this study aims to investigate the role and significance of the sustainability manager in Swedish businesses.

Method: This qualitative study has been characterized by both a deductive and inductive approach through two separate forms of analysis. These analyses have been performed after having carried out an interview study including 20 sustainability managers from Swedish businesses. The study’s empirical evidence is thus based upon the 20 completed interviews.

Results and conclusions: Swedish sustainability managers work operationally as well as strategically, however, the strategic side of their role is winning more ground. This finding contrasts with the chosen theoretical frame of reference which states that sustainability managers have mainly an operational function. In addition, the role is in constant development and thus also influences the development of their companies. The sustainability manager as an individual has a great impact on how their own role is formed and, as such, how this role is included in the organizational structure. The role serves several important functions such as continually bringing sustainability to the fore of the business agenda. Moreover, this role has a significance for the impact with which business’ sustainability efforts have on society. Swedish sustainability managers experience that they have sufficient power and influence to have the possibility to influence their businesses. Good examples of this include influencing the business’ strategy, putting the issue on the agenda, as well as influencing the company’s vision and mission.

Key words: Sustainability Manager, Environmental Manager, CSR-manager, Sustainable Development, Environment, Sustainability Work, Environmental Work, Environmental Management Systems, Sustainability Reporting, Business, CSR, Organization

Förord

Vi önskar först och främst att få tacka vår handledare Gabriela Schaad för hennes fantastiska stöd och engagemang. Hon har givit goda råd, korrekturläst mer än vad vi hade kunnat drömma om och varit mycket uppmuntrande genom hela processen. Tusen tack!

Vidare vill vi verkligen tacka alla personer som har ställt upp på intervju. De har givit ett så viktigt bidrag till att möjliggöra studien och det har varit oerhört spännande att få ta del av deras upplevelser!

Vi vill också tacka NMC Nätverket för Hållbart Näringsliv och deras generalsekreterare Kristina AtKisson för all hjälp med förmedling av intervjukontakter!

Opponenterna vid grupphandledningen har varit mycket uppskattade och till stor hjälp. Vi vill därför tacka dem för deras insats!

Slutligen vill vi tacka varandra för ett suveränt samarbete. Arbetet hade aldrig kunnat bli det samma utan bådas omfattande insatser. Vi har inte bara kompletterat varandras styrkor under processens gång utan bjudit varandra på många goda skratt!

Göteborg, 19 juni 2017

Anna Simmons

Jessica Carlsson

Innehållsförteckning

| | |
|---|------------|
| Sammanfattning | i |
| Abstract | ii |
| Förord | iii |
| 1. Inledning | 1 |
| 1.1 Bakgrund | 1 |
| 1.2 Problemdiskussion | 2 |
| 1.3 Syfte och frågeställningar | 4 |
| 2. Teoretisk referensram | 5 |
| 2.1 Roll - arbetsuppgifter och funktion | 5 |
| 2.1.1 Arbetsuppgifter | 5 |
| Operativa mål | 5 |
| Intressentrelationer | 5 |
| Lagefterlevnad | 6 |
| Bryta barriärer och arbeta gränsöverskridande | 6 |
| 2.1.2 Funktion och syfte i organisationen | 6 |
| Hållbarhetschefen som förändringsaktör | 6 |
| Skapa medvetande | 7 |
| 2.2 Betydelse - makt och inflytande | 8 |
| 2.2.1 Organisationsstruktur | 8 |
| 2.2.2 Kontakt med VD och ledningsgruppen | 9 |
| 2.2.3 Makt | 9 |
| 2.2.4 Sammanfattning av teorin | 9 |
| 3. Metod | 11 |
| 3.1 Litteraturstudie | 11 |
| 3.2 Val av metod | 12 |
| 3.3 Urval | 13 |
| 3.4 Datainsamling | 15 |
| 3.5 Validitet och reliabilitet | 17 |
| 3.6 Analysprocess | 18 |
| 4. Resultat och analys | 20 |
| 4.1 Tematisk analys | 20 |
| 4.1.1 Roll - arbetsuppgifter och funktion | 20 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1.1.1 Operativt respektive strategiskt arbete | 20 |
| Förutsättningar inom organisationen | 20 |
| Hållbarhet integrerat i kärnverksamhet och affärsplan | 21 |
| Arbetsuppgifter | 22 |
| 4.1.1.2 Hållbarhetschefen som arbetsroll i organisationsstrukturen | 24 |
| Förutsättningar inom organisationen | 24 |
| Organisationsstruktur respektive individ | 25 |
| 4.1.2 Betydelse - makt och inflytande | 26 |
| 4.1.2.1 Inflytande och möjlighet att påverka | 26 |
| Förutsättningar inom organisationen | 26 |
| Hållbarhet integrerat i kärnverksamhet och affärsplan | 27 |
| Arbetsuppgifter | 27 |
| Reflektion om makt och inflytande | 28 |
| 4.2 Teorianknytning | 28 |
| 4.2.1 Roll - arbetsuppgifter och funktion | 28 |
| 4.2.1.1 Arbetsuppgifter | 28 |
| Operativa mål | 28 |
| Intressentrelationer | 30 |
| Lagefterlevnad | 30 |
| Bryta barriärer och arbeta gränsöverskridande | 31 |
| 4.2.1.2 Funktion och syfte i organisationen | 33 |
| Hållbarhetschefen som förändringsaktör | 33 |
| Skapa medvetande | 33 |
| 4.2.2 Betydelse - makt och inflytande | 34 |
| 4.2.2.1 Organisationsstruktur | 34 |
| 4.2.2.2 Kontakt med VD och ledningsgruppen | 35 |
| 4.2.2.3 Makt | 36 |
| 5. Slutdiskussion och slutsatser | 39 |
| 5.1 Diskussion | 39 |
| 5.2 Slutsatser | 41 |
| 5.3 Reflektion | 41 |
| 5.4 Framtida forskning | 42 |
| Referenslista | 43 |
| Böcker | 43 |
| Vetenskapliga artiklar | 43 |
| Avhandlingar | 44 |

| | |
|--|-----------|
| Tidskrifter och dagstidningar | 45 |
| Hemsidor | 45 |
| Videoinspelningar | 46 |
| Appendix 1 - Intervjuguide | 47 |
| Appendix 2 - Intervjulist | 50 |
| Appendix 3 - Koder för den tematiska analysen | 51 |

1. Inledning

Inledningsvis förklaras bakgrunden till hållbarhetsarbete i svenska företag och hållbarhetschefens roll och funktion. Därefter tar problemdiskussionen vid vilken diskuterar samhällsdebatten samt forskningsläget. Slutligen presenteras studiens syfte och frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Mänskligheten är på väg att skapa oåterkallerliga miljöförändringar. För att undvika katastrofala följder måste samhället agera nu och minska bland annat sina utsläpp av koldioxid och bevara den biologiska mångfalden (Röhne, 2009). Förenta Nationernas rapport *Vår gemensamma framtid* blev en utgångspunkt under 1990-talet för hur företagen kunde arbeta med denna problematik (Naturvårdsverket, 2002). Företagens miljöarbete blev mer och mer systematiskt och så småningom utvecklades miljöledningssystem. Det har idag blivit ett välanvänt verktyg för företag och organisationer att uppnå sina miljömål genom revision, bedömning, och ständiga förbättringar av miljöprestandan (Environmental Protection Agency, 2017). Exempel på sådana miljöledningssystem är ISO 14001 vilken kom 1996 och som 5 000 företag är certifierade i enlighet med i Sverige (Swedish Standard Institute, 2017) samt miljöledningsstandarden Svensk Miljöbas som kom 2005 och som har närmare 650 godkända verksamheter (Svensk miljöbas, 2016). Corporate Social Responsibility (CSR) har på senare år blivit en stor del av företags miljöarbete och deras sociala ansvarstagande. Detta arbete har också en egen standard som heter ISO 26 000 vilken kom 2001 (Swedish Standard Institute, 2017). Dessa ledningssystemens popularitet och utveckling visar på ett ökat intresse av att satsa på hållbarhetsarbete från företagets sida.

Enligt en undersökning gjord av Svensk Handel (2016) arbetar 75 procent av företagen i Sverige aktivt med hållbarhetsfrågor och 44 procent uppgav att de arbetade mer aktivt med hållbarhetsfrågor under 2016 än under det föregående året. En möjlig orsak till att företagen arbetar mer med hållbarhetsfrågor idag är att år 2015 kom det 17 stycken globala mål för hållbar utveckling i form av Agenda 2030. Hållbar utveckling består av tre perspektiv: social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet. Alla länder som är med i FN har nu mandat att arbeta för att uppnå målen till år 2030 (FN-förbundet 2017). Detta innebär att Sverige som medlemsstat i FN måste hitta sätt att arbeta för dessa mål och regeringen hävdar att det svenska näringslivet

är ett viktigt verktyg för att Sverige ska kunna göra det (Regeringen, 2017a). Företag uppmanas till att arbeta med hållbara metoder (Regeringen, 2017b).

Det intensifierade hållbarhetsarbetet i det svenska näringslivet kan också bero på att i maj 2016 kom det en ny svensk lag om hållbarhetsrapportering som vidareutvecklar EU:s tidigare minimikrav. Enligt den nya lagen ska närmare 1 600 företag årligen sammanställa en hållbarhetsrapport (Lennartsson, 2016). Detta tyder på att hållbarhetsarbete har blivit en väsentlig fråga i både politiken och näringslivet.

Ett liknande fokus på hållbarhet, som inkluderar sociala och ekonomiska aspekter förutom de miljömässiga, återfinns i samhället och syns också i företagens tjänstebeteckningar. Under 1990-talet arbetade företag främst med miljöchefer, men sedan millenniemålen och nu Agenda 2030 har miljöchefers roller utvecklats till att idag främst vara hållbarhetschefer (Stenbeck, 2017). Även MacLean (2005) samt Greenwood, Rosenbeck och Scott (2012) hävdar att rollen har förändrats över tid. Miljöcheferna har gått från att endast vara kontrollanter av lagefterlevnad och utsläpp till att ha en mer omfattande roll i företagets miljörelaterade och sociala arbete. Tang, Robinson och Harvey (2011) menar att hållbarhetschefen oavsett dennes arbetsuppgifter och funktion skall vara förändringsaktörer internt på företaget. Hållbarhetschefen har tidigare främst operativt levererat miljöexpertis, men för att hållbarhetsarbetet ska bli framgångsrikt behöver hållbarhetschefen också arbeta strategiskt med affärsutveckling (Wramner, 2014). Frågan är alltså hur funktionen hållbarhetschef och dess roll och betydelse i företag kommer att se ut i Sverige framöver?

1.2 Problemdiskussion

En positiv sida av samhällsdebatten och litteraturen om hållbarhetschefer menar att rollen är viktig och har betydelse för företagets hållbarhetsarbete. Greenwood et. al. (2012) menar att miljöchefer har en avgörande roll för att driva och utveckla arbetet med miljöfrågor och socialt ansvar och därför bör ha en framstående position. Wesselink, Blok, Van Leur, Lans, & Dentoni (2015) skriver i sin studie om CSR-chefer att deras kompetens är avgörande för implementeringen av hållbara lösningar och ett framgångsrikt hållbarhetsarbete. I juryns motivering till priset Sveriges bästa hållbarhetschef 2014 var förmågan att lyckas få med sig både ledningen och hela organisationen i fokus (Wramner, 2014). År 2015 var motiveringen att den vinnande hållbarhetschefen hade lyckats integrera hållbarhet i kärnverksamheten

(Miljöaktuellt redaktionen, 2015). Detta tyder på att hållbarhetschefen roll och funktion kan vara viktig för att företag arbetar med hållbarhet.

En annan sida av samhällsdebatten och litteraturen är mer negativt inställd till hållbarhetschefers roll och betydelse. Parul Sharma har lyfts fram som en av Sveriges mest inflytelserika personer inom hållbarhet och hon är ordförande för regeringens delegation för Agenda 2030 (Halkjaer, 2016). Sharma är kritisk till hållbarhetschefer då hon menar att de inte fyller en relevant funktion (Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, 2017). I en videoinspelning av en föreläsning som gavs för alla kandidatstudenter på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet i januari 2017 menade Sharma att även studenterna ska ifrågasätta hållbarhetschefers betydelse:

(...) Finns det ett styrelsebeslut på att vi ska integrera hållbarhetsmålen i allt vi gör? Eller är det så de facto att det ligger på en hållbarhetschef i organisationen som arbetar lite i periferin? Det är då ni ska ställa kritiska frågor tycker jag (Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, 2017).

Sharma förklarade vidare att hon i sitt arbete aldrig pratar med hållbarhetschefen, istället träffar hon andra personer i det operativa samt företagets VD. Hon anser att i den svenska kontexten är hållbarhetschefer oftast någon typ av kommunikationschef eller en person som sammanställer data till en hållbarhetsrapport och som dessutom arbetar utan någon större budget (Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, 2017).

I branschtidningar återkommer det flera artiklar som visar på problematiken med hållbarhetschefers diffusa roll och betydelse. Miljöaktuellt skriver att många hållbarhetsansvariga känner sig isolerade i sitt arbete (Wramner, 2014). När en VD intervjuas i en annan tidning säger hon att hennes företag ska bli bäst på hållbarhet. Dock nämner hon inte någon hållbarhetschef i hela artikeln (Thorsell och Hedlund, 2016). Detta kan innebära att hållbarhetschefen inte alls har en central roll och betydelse för att driva företagets hållbarhetsarbete utan att det görs av andra nyckelpersoner i organisationen. Greenwood et. al. (2012) menar att det finns en skillnad i den roll hållbarhetschefer är beredda att ta för att driva arbetet framåt och den rollen som andra i organisationen tycker att de ska ha. Detta visar på att de troligtvis vill ha en större betydelse men att företagen inte utnyttjar deras fulla kapacitet.

De olika åsikterna om hållbarhetschefen visar på att de inte har en tydligt definierad roll och funktion. Det kan innebära att hållbarhetschefen kanske behöver rättfärdiga den egna rollens existens. Troligtvis ser förväntningarna på hållbarhetschefen och hans betydelse olika ut på

olika företag. Hållbarhetschefens roll och betydelse är därför intressant att undersöka vilket också bekräftas av Tang et. al. (2011). De skriver att företagens hållbarhetsarbete på individnivå är ett område inom forskningen som inte är väl utforskat. Schneider, Zollo, och Manocha (2010) anser också att inom litteraturen har ämnet CSR diskuterats primärt på en organisatorisk nivå, och således inte på individnivån.

Hållbarhetschefens otydliga roll och betydelse innebär ett problem för studenter som vill arbeta med hållbarhetsfrågor då de inte kan ha en tydlig förväntning på sina kommande arbetsuppgifter och nödvändiga kompetenser. Enligt tidningen Miljö & Utveckling är det också ett problem för hållbarhetschefer själva som känner att de är helt beroende av att hitta allierade i organisationen för att kunna skapa ett framgångsrikt hållbarhetsarbete då de inte alltid blir lyssnade till internt (Offerman, 2015). Det svenska näringslivet går troligtvis miste om mycket potential och drivkraft då de inte tar vara på hållbarhetschefernas kompetens och vilja att utveckla sina verksamheter. Det är en risk att hållbarhetsarbetet i svenska företag inte kommer att bli effektivt eller tillräckligt omfattande så länge som hållbarhetschefens roll och betydelse är oklar. Hållbarhetschefen skulle kunna bidra till att hållbarhet både genomsyrar och integreras i hela organisationen, men ett sådant arbete försvåras troligtvis av oklara förväntningar på funktionen, arbetsuppgifter och hållbarhetschefernas inflytande. Därför skulle det behövas en aktuell bild av nuläget som kan hjälpa till att skapa en bättre förståelse för vad en hållbarhetschef upplever att hen faktiskt har för roll och betydelse.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att beskriva hållbarhetschefens roll och betydelse i svenska företag. För att uppnå syftet har följande forskningsfrågor ställts:

1. Vad upplever hållbarhetschefer att de har för roll i svenska företag?
2. Vilken betydelse upplever hållbarhetschefer att de har i svenska företag?

2. Teoretisk referensram

I följande avsnitt redogörs för den teori som har valts för att vår studies frågeställningar ska kunna bli besvarade. Teoriavsnittet är strukturerat utifrån dessa frågeställningar och har därför två huvudrubriker. Under dessa huvudrubriker återfinns underrubriker som belyser de mest centrala delarna i teorin. Den teoretiska referensramen har sammanställts utifrån utländsk litteratur då denna är relevant för forskningsområdet även i den svenska kontexten. Denna litteratur behandlar olika arbetstitlar såsom miljöchef, CSR-chef och hållbarhetschef, men bör ses av läsaren som samma typ av tjänst i en organisation.

2.1 Roll - arbetsuppgifter och funktion

Den första delen av den teoretiska referensramen behandlar hållbarhetschefers roll genom att redogöra för den tidigare forskningens syn på deras arbetsuppgifter och funktion.

2.1.1 Arbetsuppgifter

Operativa mål

Ett tema i litteraturen är att det finns arbetsuppgifter som hållbarhetschefer har oavsett vilken bransch de är verksamma i. De fem operativa målen som Butler (2009) lyfter innebär följande arbetsuppgifter: att förbättra intressentrelationer, Lagefterlevnad, reducera miljökostnader, att kommunicera miljöprestandan och att hjälpa företaget att reducera sin miljöpåverkan. Dessa operativa arbetsuppgifter ska bidra till att uppnå det ultimata målet - att uppnå ekologisk balans (Butler, 2009).

Intressentrelationer

MacLean (2005) anser att framtiden kommer att drivas av företagens intressenters krav på ansvarsfullt användande av naturresurser och humankapital. Butler (2009) menar att intressenters uppmärksamhet och investeringar innebär ökade påtryckningar på företag. Företag måste därför se till att de har en bra relation med sina externa och interna intressenter och detta faller enligt Butler (2009) ofta under hållbarhetschefens ansvarsområde. Därför har hållbarhetschefer den operativa arbetsuppgiften att förbättra relationen till aktieägarnas och intressenternas (Butler 2009).

Lagefterlevnad

I sin studie har Butler (2009) angett lagefterlevnad som det allra vanligaste och ofta viktigaste operativa arbetsuppgiften för miljöchefen oavsett vilken bransch eller nivå på ansvar denne har. MacLean (2005) lyfter lagefterlevnad som ett av de enda ansvarsområden som finns kvar för hållbarhetschefer då dessa blir mer och mer marginaliserade i sina organisationer. Vissa hållbarhetschefer hanterar endast frågor om lagefterlevnad och extern kommunikation då de förser organisationen med operativa tjänster. MacLean (2005) menar att organisationer lägger stor vikt och fokus på lagefterlevnad eftersom det innebär att företagen får konkreta kriterier att mäta och följa upp angående hållbarhetsprestationen.

Bryta barriärer och arbeta gränsöverskridande

Ett annat tema som lyfts fram i litteraturen, men som inte är ett av Butlers (2009) fem operativa arbetsuppgifter, är att hållbarhetschefen har ett ansvar för att på ett strategiskt sätt bryta barriärer och arbeta tvärs över organisationen. Således innebär det att hållbarhetschefen bör samarbeta med olika avdelningar inom den egna organisationen för att kunna påverka företaget som helhet och kärnverksamheten. Friedman (1992) hävdar att miljöchefen bör ha och använda social kompetens som ett verktyg i sitt arbete. Social kompetens är lika viktig för en hållbarhetschef som att ha bred förståelse för och tekniska kunskaper om miljöfrågor.

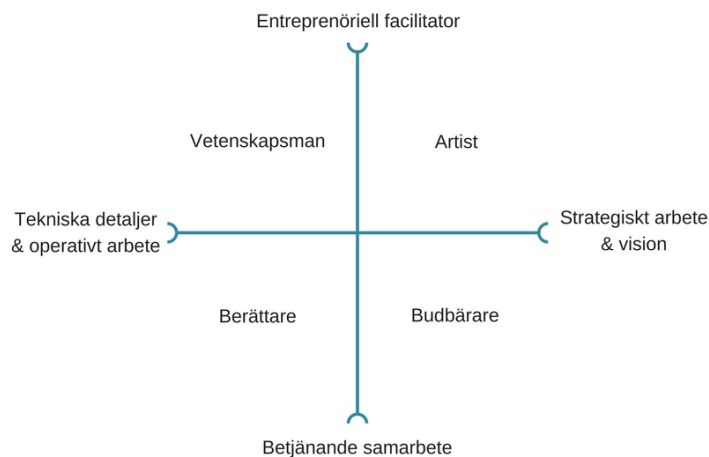
Greenwood et. al. (2012) skriver att ansvarsområden för hållbarhetschefer är följande: förhindrande av förorening, hållbar resursanvändning, begränsningen och anpassningen av klimatförändringar samt att främja socialt ansvarstagande inom den egna organisationens nätverk. Områden där hållbarhetschefer är involverade, men där de inte har en huvudroll, är bland andra: hållbar konsumtion, skydd för konsumenternas hälsa och säkerhet, marknadsföring som ger en rättvisande bild, hälsa och säkerhet på arbetsplatsen samt god organisatorisk styrning (Greenwood et. al., 2012). Detta tyder på att deras roll är bred. Vidare kan detta visa att deras roll är att bryta ner barriärerna inom organisationen för att åstadkomma det som hållbarhetscheferna anser är hållbarhetsarbete och sålunda deras ansvar.

2.1.2 Funktion och syfte i organisationen

Hållbarhetschefen som förändringsaktör

Tang et. al. (2011) beskriver att hållbarhetschefer har som syfte att vara förändringsaktörer i sina organisationer. De identifierar fyra olika typer av hållbarhetschefer i sin studie, dessa är *vetenskapsmannen*, *berättaren*, *budbäraren* och *artisten*. Dessa olika typer av

förändringsaktörer fyller olika syften i sina organisationer. *Vetenskapsmannen* finner tillfredsställelse i sin roll som hållbarhetschef genom att utveckla och erbjuda tekniska insatser. *Vetenskapsmannen* är en specialist som motiveras av att lösa problem. *Berättaren* däremot drivs av att bidra till andras utveckling genom att sprida kunskap och arbeta med teambuilding. *Budbäraren* finner tillfredsställelse i att kunna influera ledningen. *Budbäraren* motiveras av att skapa förändring, ge strategiska råd, spåra organisatorisk prestanda och ha ett helhetsperspektiv. *Artisten* värdesätter en högre medvetenhet om bredare sociala och miljömässiga frågor och motiveras av att ha en känsla av att vara en del i samhället. *Artister* kämpar ofta för det de anser vara rättvist. Figur 1 illustrerar konceptmodellen från Tang et. al. (2011) som visar de fyra förändringsaktörerna och deras motivationsfaktorer. Den visar att *artisten* och *budbäraren* arbetar mer strategiskt medan *vetenskapsmannen* och *berättaren* arbetar mer operativt. Vidare är *vetenskapsmannen* och *artisten* entreprenöriella i mötet med andra inom organisationen medan *berättaren* och *budbäraren* är hjälpsamma.



Figur 1: Egengjord och fritt översatt efter Tang et. al. (2011). Visar att *artisten* och *budbäraren* arbetar mer strategiskt medan *vetenskapsmannen* och *berättaren* arbetar mer operativt. *Vetenskapsmannen* och *artisten* sätt att arbeta är entreprenöriellt medan *berättaren* och *budbäraren* är hjälpsamma i sitt arbetssätt.

Skapa medvetande

Det är centralt i litteraturen att hållbarhetschefen har ett ansvar att skapa ett högre medvetande om hållbarhetsfrågor inom den egna organisationen. Det finns olika sätt att arbeta med detta och Greenwood et. al. (2012) menar att genom att främja socialt ansvarstagande inom den egna

organisationen kan hållbarhetschefer påverka intressenters medvetande om miljö- och socialt ansvarstagande. God organisatorisk styrning innebär säkerställandet av att organisationen är styrd på ett sådant sätt som balanserar både organisationens och dess intressenters behov, inklusive nutida och framtida generationers behov. Hutjens, Dentchev, och Haezendonck (2015) kommer också fram till att CSR-chefer är involverade i att företaget styrs på ett bra sätt.

MacLean (2005) beskriver hur hållbarhetschefer ska kunna lyckas i en ny och förbättrad roll och att de bör öppna en dialog med ledningen. Detta är ett sätt att skapa ett högre medvetande om hållbarhetsfrågor inom den egna organisationen. Att ha tillgång till ledningen är väldigt viktigt för att kunna informera ledningen om framväxande frågor inom miljö och hållbarhet samt lägga fram möjligheter. Problemet enligt MacLean (2005) för hållbarhetschefer i kontakten med ledningen ligger i att tiden på mötena ofta slösas bort på vardagliga uppgifter såsom rapportering, projektstatus eller icke strategiska frågor som inte berör företagets affärer. Hållbarhetschefen måste se till att använda denna kontakt till att diskutera mer strategiska frågor om kärnverksamheten samt lyfta hållbarhetsfrågor och skapa ett generellt större medvetande om dessa inom ledningsgruppen (MacLean, 2005). Denna funktion är också nära knuten till hållbarhetschefens betydelse för organisationen.

2.2 Betydelse - makt och inflytande

Den andra delen av den teoretiska referensramen behandlar hållbarhetscheferns betydelse genom att redogöra för den tidigare forskningens syn på makt och inflytande.

2.2.1 Organisationsstruktur

Organisationsstrukturen påverkar hållbarhetsarbetet och i litteraturen återfinns det argument för att miljö- och hållbarhetsfrågor bör hanteras högst upp i organisationsstrukturen. Newman och Breeden (1992) skriver att företag som lyckas väl i sitt miljöarbete inkluderar det i sin strategi och sina affärer, samt att arbetet drivs från höga positioner. Greenwood et. al. (2012) fyller i denna bild och skriver att miljöchefer bör ha en framstående roll inom organisationen och inom miljöarbetet, samtidigt som alla chefer på företagets olika avdelningar bör ha ett formellt ansvar. Floyd och Woolridge (1997) menar att chefer med officiella positioner på gränsöverskridande avdelningar kan påverka företags strategier i större utsträckning.

2.2.2 Kontakt med VD och ledningsgruppen

Precis som för rollen att skapa medvetande internt är frågan om kontakt med företagets VD och ledningsgrupp en viktig aspekt även för hållbarhetschefens betydelse. MacLean (2005) menar att en del miljöchefer inte har kontakt med VD:n eller andra i ledningen alls, trots miljöchefernas medverkan i eller kontakten med ledningsgruppen anses vara en ytterst viktig aspekt för att lyckas i deras arbete. Om miljöcheferna ska kunna påverka företagets vision, mission och mål samt ta en proaktiv roll i utformningen av företagets framtid bör de reducera avståndet mellan styrelsen och miljöavdelningen (MacLean, 2005). Nagy (2014) förstärker denna bild av hållbarhetschefers makt och inflytande och skriver att de bör ha ett effektivt ledarskap genom ett ledningssystem, vilket måste stödjas av både ledningen och företagets vision och mission. Hållbarhetschefers betydelse och inflytande över företagets strategi kan relateras till deras officiella position (Nagy, 2014).

2.2.3 Makt

Angående begreppet makt menar Zandrén (2012) att det finns tre aspekter: förmåga att kontrollera och vinna i en beslutsprocess, förmåga att få upp frågor på agendan eller undanhålla dem samt makt genom normer och strukturer. Formella befogenheter krävs för att organisationen ska kunna nå sina mål och visioner. Aras och Crowther (2011) beskriver att det finns olika typer av makt, bland annat makt genom expertis och information samt makt genom legitimitet på grund av status eller position inom organisationen. Dessa olika typer av makt kan också vara relaterade till varandra. MacLean (2005) beskriver att det är problematiskt att miljöchefer har begränsad makt då de har hamnat i företagets periferi med snåla budgetar där de knappt har råd att se till att företaget följer rådande regleringar. Hållbarhetschefens bristande makt beskrivs också av Grahovar (2016) där ett exempel som lyfts fram är behovet av inofficiella möten för att lyckas med uppdrag som att driva processer, då makten att kräva samarbeten inte finns.

2.2.4 Sammanfattning av teorin

Den teoretiska referensramen syftar till att visa vad den tidigare forskningen har kommit fram till gällande hållbarhetschefens roll och betydelse. Begrepp och perspektiv som har presenterats i den teoretiska referensramen kommer där att jämföras med vår studies insamlade empiriska material för att den svenska kontexten ska kunna belysas. Detta för att frågeställningarna ska kunna besvaras. Följande begrepp och perspektiv är av stor vikt för den teoretiska analysen.

En av de viktigaste aspekterna som framkom i den teoretiska referensramen är synen på huruvida hållbarhetschefen skall arbeta operativt eller strategiskt med företagets affärer. *Operativa mål* och *lagefterlevnad* visar hur hållbarhetschefer jobbar operativt och visar på konkreta arbetsuppgifter som de har enligt litteraturen. *Intressenter* är viktiga för hållbarhetschefernas arbetsroll då intressenternas krav och påtryckningar påverkar hållbarhetsarbetet. Kontakten med intressenter kan innebära både ett operativt arbete men kan också ha strategisk betydelse. Att *bryta barriärer och arbeta gränsöverskridande* är begrepp som enligt litteraturen visar att hållbarhetschefer arbetar brett inom många olika delar av sina organisationer, vilket är ett arbete av en mer strategisk karaktär då hållbarhetschefen kan påverka hela företagets verksamhet och affärer. De använder sin sociala kompetens som verktyg. Hållbarhetschefen kan ses som en *förändringsaktör* och kan vara operativ i form av *forskaren* och *berättaren* eller av mer strategisk karaktär genom *artisten* och *budbäraren*. Begreppet *skapa medvetande* innebär att arbeta nära ledningen på ett strategiskt sätt med företagets kärnverksamhet, vilket har betydelse för hållbarhetschefers roll och funktion. *Organisationsstruktur*, officiell position i organisationsstrukturen, *kontakt med VD och ledningsgruppen* har betydelse för hållbarhetschefens inflytande. Till sist är det betydelsefullt för hållbarhetschefens makt huruvida denne har status och en hög position, en budget samt kan kräva samarbeten.

3. Metod

I metodavsnittet redogörs för de val vi har ställts inför i genomförandet av vår studie. Här beskrivs också vårt tillvägagångssätt med en rubriksättning i kronologisk ordning samt resonemangen om utförandet av vår studie.

3.1 Litteraturstudie

I den inledande litteraturstudien har vi funnit att hållbarhetschefer som funktion i svenska företag är ett mindre utforskat område samt att det inte finns mycket litteratur om ämnet. Därför har den utländska litteraturen använts som utgångspunkt. Ett exempel på denna utländska kontext är studien *The role of the environmental manager in advancing environmental sustainability and social responsibility in the organization* av Greenwood et al. (2012) vilken fokuserar på amerikanska organisationer. Den utländska litteraturen anses vara relevant och ge ett viktigt bidrag till vår studie då den behandlar hållbarhetschefens funktion i företag. Vår studie tar alltså avstamp i den utländska kontexten för att kunna analysera den svenska kontexten.

Litteraturen diskuterar ibland miljöfrågor och ibland hållbarhetsfrågor samt använder titlarna miljöchef, hållbarhetschef och CSR-chef. Då hållbarhetsbegreppet har vunnit allmän mark mer nyligen medan miljöfrågor har varit på agendan längre, samt att miljöproblem ofta får både sociala och ekonomiska konsekvenser har vi beslutat att likställa ovanstående titlar i litteraturstudien. Vidare tar litteraturen främst upp miljömässiga och sociala aspekter på hållbarhetschefers arbetsuppgifter, men vi behandlar alla tre delarna av hållbarhet inklusive den ekonomiska aspekten i vår studie. Vi inkluderar även arbetsuppgifter såsom affärsplaner, kärnverksamhet samt budget.

Litteraturstudien har genomförts genom att vi har sökt brett på flertalet relaterade sökord i olika kombinationer, såsom hållbarhet, sustainability, chef, manager, CSR, miljö, environmental, roll, role, betydelse, organisation, organization och företag. Relevanta sökträffar har undersökts närmare och referenslistor i dessa artiklar har använts som vidare steg i sökningen. Litteraturstudien fortsatte till sist med en djupare sökning i relaterade databaser samt i fysiska tidskrifter.

De källor som ingår i litteraturstudien har utvärderats utifrån äkthet och oberoende, begrepp som Esaiasson, Gilljam, Oscarsson och Wängnerud (2016) menar är viktiga inom källkritik.

De källor som inte är vetenskapliga har endast använts i studiens bakgrund och problemdiskussion där samhällsanknytning är viktigt. De källor som ingår i den teoretiska referensramen är hämtade från Göteborgs universitetsbiblioteks databaser och samtliga är vetenskapliga. De är alla publicerade i vetenskapliga tidskrifter, avhandlingar från universitet, publicerade genom forskningscentrum eller i böcker från Göteborgs universitetsbibliotek. Även om källorna har ansetts vara tillförlitliga har de i vissa fall varit lite för gamla för att kunna ge en rättvisande bild av nuläget. Exempelvis är några källor upp emot 12 år gamla men vi har ändå ansett att de är relevanta för att förstå hur deras resultat har påverkat nuläget. Samtidigt har mycket hänt inom hållbarhetsområdet och därför har dessa kompletterats med nyare forskning.

3.2 Val av metod

Efter litteraturstudiens genomförande har en metod valts. Då vår studies frågeställningar innefattar hållbarhetschefers uppfattning om deras egen roll och betydelse har intervju valts som metod så att frågeställningarna skulle kunna bli besvarade. Intervjuer möjliggör insamlande av material som återspeglar hur den som blir intervjuad själv ser på sin situation (Denscombe, 2009).

Då vårt fokus är att få en djupare förståelse av hållbarhetschefers roll och betydelse har metoden intervju valts framför att genomföra en enkätstudie. Vår studie avser att med utgångspunkt i resultaten från studien av Greenwood et. al. (2012) kunna ge en mer upplevelsebaserad syn på ämnet. Den amerikanska studien genomfördes med hjälp av enkäter men det gör inte den vår studie då intervjuer har ansetts vara en mer lämplig metod.

Intervjuer som metod är applicerbart när syftet är att synliggöra hur något gestaltar sig. Vår studie syftar inte till att dra statistiska slutsatser om frekvenser utan avser att göra möjliga tolkningar av hållbarhetschefernas roll och funktion. Då vår studie är kvalitativ kan den komplettera tidigare bredare forskning på området vilket Esaiasson et. al. (2016) menar att intervjustudier är lämpliga till. Intervju som metod är också bra enligt Denscombe (2009) om forskningen söker konfidentiell information som nyckelpersoner i en speciell position innehar, vilket denna studie gör. Intervjuerna har varit genomförbara då två hållbarhetsnätverk gav många kontakter och att det fanns tillräckligt med tid, faktorer som är viktiga för metoden enligt Denscombe (2009).

Vår studie syftar till att visa på generella mönster inom problemet med funktionen hållbarhetschefen och dess otydliga roll och betydelse, till exempel att inte ens yrkestiteln är konsekvent för den som ansvarar för hållbarhetsfrågor och den personen kan dessutom ha flera andra ansvarsområden. Vår studie är beskrivande och visar hur dagsläget ser ut och de slutsatser som har dragits belyser det mest väsentliga för frågeställningarna. Då vår studie ämnar göra en beskrivning är det bra enligt Esaiasson et. al. (2016) att forskningsfrågorna ger svar på var, när, hur och vem eller vilken. Vår studie ämnar inte heller att kartlägga alla detaljer angående hållbarhetschefers roll och funktion utan tillföra forskningsområdet med ny empirisk kunskap. Det kommer att krävas ytterligare flertalet studier innan hållbarhetschefens roll och betydelse i Sverige är kartlagd till fullo.

3.3 Urval

Populationen i denna studie är definierad som alla möjliga individer som ansvarar för hållbarhetsfrågor i någon mening på företag i Sverige. Eftersom det inte är möjligt att intervjua hela populationen inom studiens ramar har ett visst urval gjorts. I urvalet ingår både personer med titlar som har en hållbarhetsanknytning samt personer som inte har någon hållbarhetsanknytning i sin titel, samt personer som arbetar med andra saker utöver hållbarhet. Personer som ansvarar för arbetet med hållbarhetsfrågor utan att det nämns i titeln har intervjuats, då de själva ser sig som hållbarhetsansvariga samt har relevanta erfarenheter. De intervjuade utan hållbarhetstitlar har vi ansett kunna belysa fördelar och nackdelar med att organisera hållbarhetsarbetet utan att på ett visuellt och tydligt sätt föra in det i organisationsstrukturen.

Urvalet har av interna validitetsskäl, vilka beskrivs av Esaiasson et. al. (2016), begränsats till personer som har valt att delta i en intervju. Urvalet kan därför ses som en aning partisk eftersom personerna som har tackat ja till att bli intervjuade antagligen redan är intresserade och engagerade i frågan om hållbarhetschefens roll och betydelse. Urvalet kan alltså ha effekter på det empiriska materialet då det finns en risk att bara personer som vill ta chansen att lyfta sin egen agenda har ställt upp på intervjuerna. Detta skulle kunna vara ett hinder för att undersöka helheten. Samtidigt är urvalet det bästa tänkbara för att besvara frågeställningarna då upplevelsen av hållbarhetschefernas situation är i fokus. Vår studie har alltså inte haft ett slumpmässigt urval då intervjubaserade undersökningar enligt Denscombe (2009) ofta har urval där intervjupersonerna väljs medvetet därför att de har något speciellt att bidra med, har en unik inblick eller innehar en särskild position. Enligt Esaiasson et. al. (2016) innebär

respondentintervjuer att det inte är den intervjuade i sig som är intressant utan de mönster som denne kan hjälpa till att visa, vilket passar syftet.

Två nätverk har använts för att snabbt kunna komma i kontakt med så många hållbarhetschefer som möjligt. Vi mailade 40 av de 268 medlemmarna i nätverket CSR Västsverige med en intervjuförfrågan som berättade om vår studies innehåll och syfte, samt bad efter att få lov att intervjua den som är hållbarhetsansvarig på företaget. När företagen inom nätverket skulle kontaktas gjordes ett val där vi inte kontaktade företag med väldigt få anställda då det ansågs att dessa företag inte skulle ge en rättvisande bild av hållbarhetschefens makt och inflytande. Att till exempel endast tre personer arbetar på ett företag ansågs påverka resultatet för mycket för att inkludera dessa små företag i vår studie. Totalt har 11 av de 40 kontaktade ställt upp på intervju.

Det andra nätverket som har använts för att komma i kontakt med hållbarhetschefer är Nätverket för Hållbart Näringsliv (NMC) där en av oss sedan tidigare har kontakt med styrelsen. Samma intervjuförfrågan har generalsekreteraren på NMC skickat ut till sina huvudkontakter. Totalt nio stycken intervjuer bokades via den kontakten. Dessutom har en av hållbarhetscheferna nåtts via personlig kontakt som en av oss hade med andra anställda inom det företaget. Totalt har 21 intervjuer av 23 bokade kunnat genomföras. Två intervjuer kunde inte genomföras då den ena respondenten inte kom till det avtalade mötet och den andra avbokade. Det var ytterligare sju personer till som hörde av sig och som ville ställa upp på intervju. Då det inte var genomförbart inom tidsramen att genomföra fler intervjuer tackade vi nej till dessa sju. Ytterligare två personer kontaktade oss för att medverka på intervjuer men de avböjdes då de arbetar inom den offentliga sektorn.

Av de intervjuade personerna vars svar används i resultatet och analysen var 15 personer kvinnor och fem personer män. Det var lika många utav de intervjuade som hade samhällsvetenskaplig utbildningsbakgrund som naturvetenskaplig eller teknisk utbildning. Av de intervjuade har nästan hälften arbetat tidigare med hållbarhetsfrågor och de arbetar på företag som fördelar sig tämligen jämnt i storlekarna, se Tabell 1 nedan.

| Storlek på företaget, antal anställda | Antal intervjuade |
|--|-------------------|
| 50 – 300 | 7 |
| 301 – 1 000 | 6 |
| 1 001 – 5 000 | 4 |
| 5 001 – 11 000 | 3 |

Tabell 1: Företagens storlek och antal intervjuade storlekskategori

Resultaten av vår studie kan i en teoretisk generalisering lyfta fram mönster och drag som är allmänna i andra närliggande fall i populationen. Vi strävade efter att i största mån inkludera typiska fall som inte skiljer sig systematiskt från andra i populationen i vårt urval. Dock har inte avvikande fall, såsom personer utan hållbarhetsanknytning i sin titel eller sådana som har andra ansvarsområden utöver hållbarhet, utelämnats utan har använts i arbetet för att hitta möjliga förklaringar såsom Esaiasson et. al. (2016) påstår att en studie bör göra. Samtidigt är grunden till studiens problem att hållbarhetschefer inte är en homogen yrkesgrupp och därför har en stor spridning i urvalet skett. De industrier och olika sorters företag som har ingått i vår studie är: banker, skadedjursbekämpning, läkemedelsföretag, återvinning, tillverkande företag, advokatbyråer, energibolag, arbetsklädesföretag, modeindustrin, ytterklädesföretag, tryckerier, byggservice, evenemang, kroppsvård, byggindustrin och konsultföretag.

Eftersom att respondenterna har väldigt många olika titlar kallas de alla för hållbarhetschef i resultatet och analysen. Vi likställer alltså termen hållbarhetschef med alla olika titlar som de intervjuade i studien har. När begreppet hållbarhetschef används i resultatet och analysen menar vi alla de intervjuade, inklusive de titlar som inte har någon hållbarhetsanknytning. Det är alltså de erfarenheter de intervjuade har som är mest intressant och av störst betydelse, deras tjänstebeteckningar är inte lika relevanta.

3.4 Datainsamling

En intervjuguide upprättades innan intervjuerna genomfördes och denna återfinns i sin helhet i Appendix 1. Guiden har strukturerat både formen och innehållet i intervjuerna. Den teoretiska referensramen har använts som utgångspunkt när intervjuguiden sammanställdes och de rubriker som återfinns i den teoretiska referensramen har också använts som struktur i

intervjuguiden. På så sätt har specifika områden i litteraturen kopplats till enskilda frågor i intervjuguiden, vilket har underlättat analysen av det empiriska materialet. Intervjuguiden bestod av korta frågor utan akademiska termer och antalet frågor anpassades så att intervjuerna beräknades ta 45 minuter. Den tog mellan 35 och 51 minuter att genomföra beroende på intervjupersonernas sätt att formulera sig. Intervjuerna var semistrukturerade, vilket enligt Denscombe (2009) innebär att de har både öppna och stängda frågor, utrymme för ändrad ordningsföljd och följdfrågor för mer utvecklade svar. Guiden har reviderats en gång efter att intervjuerna påbörjades. Då lades det till en fråga om hållbarhetsrapportering som hade kommit upp på de tidigare intervjuerna utan att den var utskriven, samt att en fråga togs bort då den var otydlig och inte gav några riktiga svar utan uppmanade respondenten att spekulera. De svar som hann samlas in på den frågan används inte i resultat och analysavsnittet.

Intervjuguiden innefattar frågor som berör det som i den teoretiska referensramen är tecken på makt. Dock återfinns inga frågor explicit om makt utan de handlar om inflytande och om att kunna påverka. Detta val har gjorts då det befarades att frågor om makt inte skulle resultera i ärliga svar eftersom begreppet kan upplevas som värdeladdat. Under intervjuernas gång upptäckte vi att det var få av de intervjuade som hade reflekterat över sin situation i relation till makt och inflytande, vilket ledde till att svaren på dessa frågor inte alls var så uttömmande som vi hade kunnat önska. Därför ställde vi extra många följdfrågor om ämnet under intervjuerna för att försöka få reda på vad respondenterna verkligen upplevde. Vi hade kanske kunnat få mer utförliga svar om intervjuguiden hade skickats ut till respondenterna på förhand så att de hade kunnat förbereda sig.

Intervjuerna har i första hand genomförts i möte med respondenterna men har vid behov genomförts via telefon eller över videolänk. Totalt genomfördes åtta intervjuer genom fysiska möten, 10 stycken över telefon och två stycken över videolänk. Alla intervjuer har varit personliga, alltså att intervjuerna inte har skett i grupp utan endast mellan oss och intervjupersonen. Dock genomfördes fem av intervjuerna med endast en av oss. Vi har återkopplat vid slutet av varje intervju med en sammanfattning och respondenten har fått en chans att rätta svaren. Det har gjorts för att respondenterna skulle känna att de har haft inflytande över situationen, vilket Denscombe (2009) menar är viktigt. En fullständig lista över alla genomförda intervjuer finns i Appendix 2.

Empirin baseras på de genomförda intervjuerna och därför har vi reflekterat över svarens äkthet och oberoende. Frågorna i intervjuguiden har formulerats för att inte vara ledande utan att

uppmana till ärliga svar. Anonymitet samt att de intervjuades egna erfarenheter har efterfrågats har varit ett sätt att skapa en större grad av oberoende. De intervjuade har inte ombetts representera sitt företag utan endast sig själva, men vi är medvetna om att det inte är möjligt att frikoppla deras roll och upplevelse helt från det företag där de arbetar. Därför har vi under intervjuerna försökt påminna respondenterna om att vi endast är intresserade av deras personliga erfarenheter, men det faktum att de arbetar för ett visst företag kan ändå ha påverkat deras svar. Enligt Denscombe (2009) kan informationen respondenterna gav vid intervjutillfällena också ha påverkats av intervjuarnas kön, ålder och etniska ursprung, den så kallade intervjuareffekten. Effekten kan vara olika stark beroende på vilket ämne som diskuterats. Ämnet som har undersökts kan delvis ses som känsligt då det inbegriper makt och personlig arbetssituation. Löfte om anonymitet kan därför ha bidragit till att mildra omständigheten.

Intervjuareffekten har också i största möjliga mån undvikits genom punktlighet, artighet, och ett professionellt och förtroendeingivande uppförande. Då vi är studenter inom företagsekonomi och miljövetenskap samt genuint intresserade av det aktuella området har det troligtvis inverkat positivt på respondenternas vilja att svara ärligt och utförligt. Vidare har miljön vid intervjutillfället beaktats genom att vi försökte se till att intervjumiljön var tyst och lugn, och att intervjuerna skedde i en miljö där intervjupersonen kände sig hemma. Vid de intervjuer där vi besökte den intervjuade skedde intervjun oftast i ett konferensrum och vid telefonintervjuer befann sig respondenten ofta i ett tyst samtalsrum. Dock befann vi oss vid två telefonintervjuer oavsiktligt i stökiga miljöer. Detta påverkade inte intervjuens kvalitet i så stor utsträckning som befarades, det var endast något svårare att transkribera dessa intervjuer.

3.5 Validitet och reliabilitet

Validiteten i vår studie har behandlats genom att det finns en hög grad av överensstämmelse mellan de teoretiska begreppen och intervjuguiden som användes vid insamlingen av empirin. Studiens reliabilitet och validitet beaktas alltså genom att intervjuguiden har sin utgångspunkt i studiens teoretiska referensram. Vidare baserades intervjuguiden på frågor som reflekterar både syftet och frågeställningarna. Reliabiliteten har säkerställts genom en god rutin vid intervjuerna med utförliga anteckningar, inspelning och sammanfattning. Detta för att undvika missförstånd och tillfälliga hörfel. Att intervjuerna har spelats in för att sedan transkriberas minskar också risken för bristande reliabilitet (Esaiasson et. al., 2016). Dock har inspelningen av två intervjuer misslyckats och därför citeras inte dessa intervjuer i resultatet och analysen,

även om de ingår i det empiriska materialet som helhet. De citaten som används i analysen är bokstavliga.

Triangulering anses som en gedigen metod för att kunna sammanställa en rättvisande bild och det innebär ofta att till exempel intervjuar andra medarbetare inom en verksamhet (Denscombe, 2009). Vi valde dock att inte intervjuar andra anställda i företagen då önskan var att få så ärliga, djupa och öppna svar som möjligt från intervjuobjekten, det vill säga hållbarhetschefen. Vi befarade att om vi hade intervjuat andra i samma verksamhet ökade risken för att hållbarhetschefen inte skulle ge helt ärliga och öppna svar. Dessutom ansåg vi att hållbarhetschefens egna upplevelser har störst betydelse för vår studie.

3.6 Analysprocess

Då vår studie har utförts inom en begränsad tidsram har en avgränsning gällande hanteringen av det insamlade intervjumaterialet gjorts. Transkriberingen av de inspelade intervjuerna har inte skett ordagrant rakt igenom. De delar av intervjumaterialet som har ansetts vara relevant har transkriberats så gott som ordagrant men med utelämnande av ofullständiga meningar och ljud. Delar av materialet som inte har ansetts vara relevant har inte transkriberats alls.

Det insamlade empiriska materialet har analyserats genom en analys med teoretisk anknytning samt en tematisk analys. Genomgående i båda delarna av resultatet och analysen har hela det empiriska materialet granskats och analysen presenterats. Analysen har belysts med utvalda citat ur det empiriska materialet. Källorna till dessa citat har vi valt att förlägga i fotnoter för att referenserna inte ska störa läsarens förståelse av den här studiens resultat och analys. Dessa referenser är de enda i studien som förläggs till fotnoter då övriga referenser är utförda i enlighet med American Psychological Association (APA) (2010).

Utifrån de olika centrala begreppen i teorin har det empiriska materialet systematiskt analyserats. För varje begrepp har hela det empiriska materialet granskats och likheterna och skillnaderna har presenterats, ett tillvägagångssätt som enligt Patel och Davidsson (2011) kännetecknar deduktion. Den tematiska analysen har däremot inneburit ett mer induktivt förhållningssätt till det empiriska materialet i analysen. Enligt Patel och Davidsson (2011) innebär det ett förutsättningslöst upptäckande. Vår studies kombination av dessa analyser samt de deduktiva och induktiva förhållningssätten har möjliggjort en mer komplett bild av hållbarhetschefens roll och funktion och kunnat belysa många fler aspekter i det empiriska materialet.

Den tematiska analysen har genomförts i sex steg i enlighet med Braun och Clarke (2006). Först har vi bekantat oss med det insamlade materialet genom transkribering av de inspelade intervjuerna samt ytterligare genomläsning. De första reflektionerna har antecknats. Sedan inleddes den första systematiska kodningen av hela materialet. Koderna eller mönstren och deras tillhörande material delades därefter in i potentiella teman. De teman som upptäcktes har utvärderats och omvärderats. Därefter definierades och namngavs alla teman för att belysa den berättelse som återfinns inom temana. Till sist har analysens funna teman återigen relaterats till den teoretiska referensramen.

Tematisk analys tillåter identifikation, analys och beskrivning av mönster i den insamlade materialet. Mönstren bildar tillsammans teman vilka fångar upp viktiga aspekter i materialet i relation till frågeställningarna och analysen syftar till att hitta bredare mening och konsekvenser av dessa teman. Kodningsprocessen och identifikationen av teman i det insamlade materialet är inte beroende av kvantifierbara variabler utan av våra omdömen. En fullständig lista över de identifierade koderna återfinns i Appendix 3. Den tematiska analysen har dock haft utgångspunkt i den teoretiska referensramen och frågeställningarna har styrt kodningsprocessen (Braun och Clarke, 2006), eftersom intervjuguiden baserades på den teoretiska referensramen.

Analys av kvalitativt material handlar främst om att skapa en struktur (Höst, Regnell och Runeson, 2006). Tematisk analys passar en studie som syftar till att ge en rik beskrivning av helheten i det insamlade materialet så att de mest framstående mönstren kan belysas. Detta innebär dock att visst djup och komplexitet går förlorad (Braun och Clarke, 2006). Denna analysmetod lämpar sig väl då ämnet är mindre utforskat och de intervjuades inställningar är till viss del okända.

4. Resultat och analys

I följande avsnitt presenteras både empirin samt den analys som vi gjort. Analysen har två delar, först en tematisk analys och avslutningsvis en analys med teoretisk anknytning. Den tematiska analysen bygger på en analysmodell vilken har förklarats i metodavsnittet.

4.1 Tematisk analys

Den första delen av avsnittet Resultat och analys är tematisk och skiljer sig således från den teoretiska analysen. Den tematiska analysen har gett utrymme för att finna sådant i det empiriska materialet som inte kan belysas med den teoretiska referensramen. Följande analys undersöker samband mellan de egenskaper och förutsättningar som de intervjuade har berättat om i det empiriska materialet.

4.1.1 Roll - arbetsuppgifter och funktion

Den första delen av den tematiska analysen behandlar hållbarhetschefers roll genom att redogöra för de teman i empirin som berör arbetsuppgifter och funktion.

4.1.1.1 Operativt respektive strategiskt arbete

Förutsättningar inom organisationen

Det första temat som har identifierats i det empiriska materialet handlar om huruvida hållbarhetscheferna arbetar *operativt respektive strategiskt*. Exempel från det empiriska materialet på operativa arbetsuppgifter är kontroll av lagefterlevnad och krav i certifieringar, produktutveckling, och personalutbildningar. Exempel på strategiska arbetsuppgifter som förekommer i det empiriska materialet är att ta fram policys, affärsutveckling, och att lyfta hållbarhet på företagets agenda. Av de intervjuade hållbarhetscheferna var det några fler som upplevde att de arbetar strategiskt än vad det var som tyckte att de endast jobbar operativt. En respondent förklarar att hen arbetar strategiskt tillsammans med ledningen gällande affärsplanen men att hen arbetar operativt gentemot projekt då hen erbjuder specialistkunskap.¹ Aspekter som påverkar det strategiska respektive det operativa arbetet är förutsättningar inom den egna organisationen såsom företagets storlek och hur mycket tid hållbarhetschefen har att genomföra sitt uppdrag på.

¹ (intervjuperson 10, personlig kommunikation, 19 april 2017)

I relation till företagets storlek visade det sig att de som arbetar strategiskt fanns representerade i alla storlekarna på företagen, vilka har definierats i avsnitt 3.3 i Metoden. Av hållbarhetscheferna som menade att de jobbar operativt var det däremot ingen som arbetar på något av de största företagen utan snarare var det många fler av dem som jobbar på de mindre företagen. Detta kan tyda på att de mindre företagen inte har utvecklat deras affärer lika mycket som de större företagen gällande hållbarhet som konkurrensfördel. Storleken på företag har därför betydelse för vilken typ av roll, strategisk och/eller operativ, som hållbarhetschefen har.

Temat operativt respektive strategiskt arbete i relation till upplevelsen av tidsbrist visar att de intervjuade som arbetar operativt är mycket mer frustrerade över att de har brist på tid. Det strategiska arbetet med långsiktig affärsutveckling hindras av andra mer operativa arbetsuppgifter, menade en respondent: “*Ja, fast jag önskar ju att det var lite mindre rapporteringsarbete så att det fanns mer tid att jobba framåt så att säga och utåt.*”² En annan respondent gav en liknande bild:

Jag skulle nog kunna vara mer påverkande än vad jag är, tror jag. Lite på grund av att jag sitter där jag sitter organisatoriskt. Där jag är just nu, jag har så mycket att göra så att jag inte hinner med (...) det här strategiska, och visionära, det finns inte chans.³

Tidsbrist är alltså en betydande orsak till att inte alla hållbarhetschefer arbetar med strategiska funktioner och inte kan påverka sin situation för att skapa sig en mer strategisk roll i företaget och kunna påverka affärsutvecklingen.

Hållbarhet integrerat i kärnverksamhet och affärsplan

Huruvida hållbarhet är integrerat i kärnverksamheten och affärsplanen berörs i analysen med teoretisk anknytning. Dock diskuteras inte aspekten i relation till huruvida hållbarhetschefen arbetar operativt respektive strategiskt, vilket den följande tematiska analysen gör då detta framkom som viktigt i det empiriska materialet.

Det rådde en enighet bland de intervjuade om att hållbarhet måste integreras i affärsplanen, men de tyckte att de hade kommit olika långt i sina respektive företag. *Temat operativt respektive strategiskt arbete* i relation till hur integrerat hållbarhet är i kärnverksamheten och affärsplanen ger en diversifierad bild av de olika företagen. De flesta som arbetar strategiskt tyckte att hållbarhet är integrerat i sitt företags kärnverksamhet och affärsplan. Flera av dem

² (intervjuperson 6, personlig kommunikation, 18 april 2017)

³ (intervjuperson 14, personlig kommunikation, 25 april 2017)

upplevde också att de har varit med och bidragit till att det hade blivit så, exempelvis: *“Hållbarhetsfrågorna är numera integrerade i vår affärsplan. Så har det ju inte alltid varit men genom tröget arbete så är de numera det. (...) nog har jag allt varit en viktig kugge i det arbetet, det tycker jag.”*⁴

Däremot fanns det tre hållbarhetschefer som tyckte att de jobbar strategiskt men som inte tyckte att hållbarhet är integrerat i kärnverksamheten eller affärsplanen. Alla tre har arbetat mycket kortare på sina respektive företag än de som menade att de har bidragit till integreringen av hållbarhetsfrågan. Alltså har deras strategiska arbete troligtvis inte hunnit få effekt på företagets strategi än. Av dem som inte arbetar med strategiska frågor utan har mer operativa arbetsuppgifter tyckte de flesta att hållbarhet inte är integrerat i kärnverksamheten och affärsplanen. Samtidigt fanns det några som arbetar operativt men som ändå tyckte att hållbarhet är integrerat, men utan att de har bidragit till det. En respondent uttryckte *“Nej faktiskt inte egentligen (...) Vi har både en affärsmodell och metoder (...) där hållbarhetstänket är inbyggt redan från början. Det är väldigt tacksamt tycker jag.”*⁵

Arbetsuppgifter

Då arbetsuppgifter är ett framstående ämne i den senare analysen med teoretisk anknytning har den tematiska analysen för avsikt att kasta ljus över sådana aspekter som inte berörs i den andra delen av analysen. Arbetsuppgifter och ansvarsområden såsom produktutveckling, hållbarhetsrapportering och miljöledningssystem har varit återkommande i alla intervjuer men återfinns inte i den teoretiska analysen då dessa inte är en del av den teoretiska referensramen.

Av de intervjuade hållbarhetscheferna var det mindre än hälften som arbetar med någon form av produktutveckling, vilket kan uppfattas som en operativ arbetsuppgift. Flera av dem upplevde ändå att de arbetar mer strategiskt än operativt i sin vardag. En liknande bild gäller arbetsuppgiften kontakt med myndigheter då några få av de intervjuade personerna arbetar med det. Det var både hållbarhetschefer som arbetar strategiskt och operativt som har myndighetskontakt, dock med olika syften. De som arbetar operativt sköter framförallt kontakten och rapporteringen. En intervjuad sa *“Ja absolut. Jag är första kontakt med myndigheterna, de som är relevanta för miljö och liknande frågor.”*⁶ En annan menade att hen är ensam om arbetsuppgiften: *“Sen är det all rapportering till myndigheterna och till koncernen*

⁴ (intervjuperson 10, personlig kommunikation, 19 april 2017)

⁵ (intervjuperson 12, personlig kommunikation, 20 april 2017)

⁶ (intervjuperson 9, personlig kommunikation, 19 april 2017)

*ur miljösynpunkt.*⁷ De som har kontakt med myndigheter men som har en mer strategisk roll för istället en dialog och bedriver ett påverkansarbete i hållbarhetsfrågor *“(...) jag för en ständig diskussion med myndigheter för att företag som ligger i framkant ska gynnas.”*⁸ Detta kan alltså tyda på att hållbarhetschefens roll och funktion förändras. Hållbarhetschefens funktion verkar övergå från att operativt leverera miljöexpertis till den strategiska rollen att vara en förändringsaktör, precis som Tang et. al. (2011) skriver.

De som tycker att de arbetar mer strategiskt av de intervjuade sa i mycket större utsträckning att de jobbar med extern kommunikation. Flera menade att det är viktigt att integrera hållbarhet i företagets externa kommunikation och att det därför är en strategisk arbetsuppgift: *“Ja, självklart så är ju en av de rollerna som jag har (...) Det externa för att vi ska kunna göra det [hållbarhetsarbetet] affärsdrivet.”*⁹ De hållbarhetschefer som upplever att de arbetar strategiskt jobbar med både arbetsgivarvarumärket och med konsumentvarumärket. En intervjuperson sa *“(...) jag påverkar det vi laddar varumärket med”*¹⁰ och en annan förklarade att *“Det har blivit en allt större fråga [hållbarhet] utifrån att det också integreras i employer-branding arbetet, eftersom många av våra medarbetare frågar efter det när man anställs.”*¹¹ Extern kommunikation kan alltså ses som en strategisk arbetsuppgift.

En majoritet av de intervjuade arbetar med hållbarhetsrapportering. De flesta som arbetar med hållbarhetsrapportering har strategiska roller och är ansvariga för rapporten medan någon annan på deras företag utför det mesta av det operativa arbetet. Samma mönster återfinns för *temat strategiskt respektive operativt arbete* i relation till miljöledningssystem. Majoriteten av respondenterna som uppgav att de arbetar med företagets miljöledningssystem tyckte att de arbetar med det strategiskt. De uppgav att de ansvarar för miljöledningssystemet men inte arbetar med det operativt. Både hållbarhetsrapportering och miljöledningssystem skulle alltså kunna ses som operativa arbetsuppgifter, men det är inte så många utav de intervjuade hållbarhetscheferna som faktiskt arbetar med dem i den operativa vardagen utan hanterar dem utifrån ett strategiskt perspektiv.

⁷ (intervjuperson 6, personlig kommunikation, 18 april 2017)

⁸ (intervjuperson 13, personlig kommunikation, 20 april 2017)

⁹ (intervjuperson 10, personlig kommunikation, 19 april 2017)

¹⁰ (intervjuperson 5, personlig kommunikation, 13 april 2017)

¹¹ (intervjuperson 1, personlig kommunikation, 10 april 2017)

4.1.1.2 Hållbarhetschefen som arbetsroll i organisationsstrukturen

Förutsättningar inom organisationen

Ett annat tema som identifierades om hållbarhetschefens roll är huruvida den finns i organisationsstrukturen eller om den är beroende av personen som innehar positionen. Förutsättningar inom den egna organisationen såsom hållbarhetschefens specifika titel, företagets storlek, samt hållbarhetschefens senioritet är aspekter som har framkommit i det empiriska materialet. Därför diskuteras dessa aspekter i den tematiska analysen medan de inte har berörts i den senare analysen med en teoretisk anknytning.

Den officiella titeln som har en hållbarhetsanknytning är vanligt förekommande i företagens organisationsstruktur. De titlar som saknar hållbarhetsanknytning är i större utsträckning personberoende då denna person själv har valt att arbeta med hållbarhetsfrågor. De intervjuade som inte har en titel som innefattar hållbarhet men som ändå arbetar med hållbarhetsrelaterade arbetsuppgifter hade olika resonemang om varför en uttalad titel saknas på deras företag. Till exempel: *“Vi kommer komma dit men vi är inte tillräckligt stora än. (...) I dagsläget så upplever jag att vi gör tillräckligt oavsett om vi har en position eller inte.”*¹² En annan respondent har en likartad uppfattning: *“För att jag inte tror det behövs. Använder du den kompetensen som finns så får du ihop det på ett bra sätt. Du får det integrerat i arbetet på ett annat sätt (...).”*¹³ Detta visar alltså att titeln inte har så stor betydelse då den inte påverkar om rollen ligger i organisationsstrukturen eller är personberoende. Vissa utav de intervjuade blev rekryterade till en tjänst som hållbarhetschef medan andra har tagit sig en roll och titel för att de vill arbeta med hållbarhet.

I relation till företagets storlek var det endast i två storlekkategorier som det förekom arbetsroller som var personberoende, i 50-300 anställda samt i 1000-5000 anställda. De intervjuade vars arbetsroll var en del av organisationsstrukturen var jämt fördelade över alla storlekkategorier. Detta tyder på att företagets storlek inte har någon större betydelse för huruvida hållbarhetschefens arbetsroll finns i organisationsstrukturen eller om den istället är beroende av personen som innehar positionen.

Det var flera av de intervjuade som hade arbetat länge på sitt företag, i mer än 10 år. Dessa hade i mycket större utsträckning en arbetsroll som fanns i organisationsstrukturen. Av de som hade en tydlig roll i organisationsstrukturen var det också många fler vars arbetsroll hade vuxit

¹² (intervjuperson 1, personlig kommunikation, 10 april 2017)

¹³ (intervjuperson 2, personlig kommunikation, 11 april 2017)

fram snarare än att de hade anställts till den. En del har haft en viktig del i utformandet av sin arbetsroll, exempelvis: *“Men jag kan känna att jag har gjort den här rollen. (...) jag har nog varit lite av en entreprenör när det gäller att driva de här frågorna internt”*¹⁴ medan andra snarare har blivit tilldelade frågan *“(...) alltså min grund är kvalitet. Man kastar miljöfrågorna på kvalitetsavdelningen.”*¹⁵ Troligtvis tyder detta på att även om de intervjuade inte tycker att deras roll är personberoende så har den enskilde hållbarhetschefen stort inflytande över hur arbetsrollen blir och på vilket sätt den inkluderas i organisationsstrukturen. Ju längre hållbarhetschefen har arbetat på företaget desto mer har denne också hunnit påverka sin roll.

Organisationsstruktur respektive individ

En respondent menade att hens roll finns i organisationsstrukturen: *“Om jag inte hade varit här hade de varit tvungna att ha någon annan, men absolut vi måste det, vi som är uppe på börsen.”*¹⁶ På andra företag såg det helt annorlunda ut. En hållbarhetschef berättade att om inte hen hade jobbat med miljöledningssystemet är det inte helt säkert att någon annan hade gjort det alls. Hen sa själv att arbetet är personberoende och att det inte finns med i organisationsstrukturen.¹⁷ Hållbarhetsarbetet är alltså inte alltid efterfrågat från organisationen utan ibland är det något som en individ på företaget bestämmer sig för att arbeta med.

Det var totalt sett många fler som upplevde att deras arbetsroll var en tydlig del i organisationsstrukturen och att om inte de hade innehaft positionen så hade någon annan haft den och arbetat med samma arbetsuppgifter. Men på fem företag var det ingen annan som hade drivit arbetet alls om inte de intervjuade gjorde det. Hållbarhetsarbetet är alltså helt personberoende i de företagen och frågan kanske inte hade lyfts alls om inte den intervjuade hade valt att göra det. En respondent menar att det är hen som själv har bestämt sig för att ta in hållbarhet i sina arbetsuppgifter: *“Jag har alltid haft med mig intresset och tycker att det är viktigt med miljöfrågor. Nu har jag bestämt att det är jag som ansvarar och de har insett att det är så, det är jag som håller i de här frågorna.”*¹⁸ En annan hållbarhetschef berättade att hållbarhetsfrågor inte var ett självklart ansvarsområde: *“Nej, det här är en egenskapad roll som jag fick när jag började ta upp diskussionen då. Jag har skapat min egen roll, men inte utifrån att jag har känt att jag måste ha en viss roll utan att sakfrågorna var det viktigaste.”*¹⁹

¹⁴ (intervjuperson 21, personlig kommunikation, 28 april 2017)

¹⁵ (intervjuperson 2, personlig kommunikation, 11 april 2017)

¹⁶ (intervjuperson 1, personlig kommunikation, 10 april 2017)

¹⁷ (intervjuperson 18, personlig kommunikation, 26 april 2017)

¹⁸ (intervjuperson 3, personlig kommunikation, 12 april 2017)

¹⁹ (intervjuperson 21, personlig kommunikation, 28 april 2017)

Hållbarhetschefen som individ har alltså stort inflytande över arbetsrollen och det hållbarhetsarbete som sker ute i de svenska företagen.

4.1.2 Betydelse - makt och inflytande

Den andra delen av den tematiska analysen behandlar hållbarhetschefers betydelse genom att redogöra för det i empirin som berör makt och inflytande.

4.1.2.1 Inflytande och möjlighet att påverka

Förutsättningar inom organisationen

Det sista temat som har identifierats i det empiriska materialet är *inflytande och möjlighet att påverka*. Förutsättningar inom den egna organisationen såsom hållbarhetschefens personliga nätverk samt ledningens intresse och prioriteringar är aspekter som har framkommit i det empiriska materialet.

Ett personligt nätverk, där hållbarhetschefen på företaget inte bara samarbetar med andra avdelningar utan känner många andra personligen, är något som flera intervjuade har lyft fram som viktigt för att de ska kunna påverka andra och lyckas i sina arbeten: "*Jag har ju det nätverk jag behöver för att få ledningen dit jag vill.*"²⁰ Dock var det flera som inte upplevde att de har inflytande trots sitt personliga nätverk. Vidare var det några som menade att ett personligt nätverk eller informella möten inte är nödvändiga: "*Nej, det tycker jag faktiskt inte. Eftersom jag jobbar så nära VD:n. Det är inte så att jag behöver gå runt på något sätt. Det inflytandet som jag behöver har jag (...).*"²¹ Följaktligen har ett personligt nätverk kanske inte så mycket inverkan på den upplevda makten och inflytandet bland hållbarhetschefer. Däremot verkar tiden på företaget ha mer betydelse. Av dem som har varit mer än 10 år på sitt företag var det många fler som upplevde att de kan påverka än vad det var som inte kan det. De hållbarhetschefer som inte upplevde att de har möjlighet att påverka trots lång tid på företaget arbetar alla operativt och upplevde inte heller att de kan påverka kärnverksamheten.

Vidare visar det empiriska materialet att ledningens intresse och prioriteringar samt stödet från hållbarhetschefens närmaste chef troligen har mycket stor betydelse för upplevelsen av inflytande och möjligheten att påverka. En respondent uttryckte: "*Jag känner inte att jag har det mandatet från min chef (...)* Jag kan känna att jag inte har ansvaret jag borde kunna ha

²⁰ (intervjuperson 13, personlig kommunikation, 20 april 2017)

²¹ (intervjuperson 7, personlig kommunikation, 18 april 2017)

(...).”²² En annan berättade att "*det viktiga för mig är att kunna påverka högre upp, att de lyssnar på en.*"²³ Av dem som upplevde att de har inflytande på sitt företag tyckte alla att de har sin närmaste chefs stöd och att ledningen både är intresserad samt att de prioriterar hållbarhetsfrågan. De som inte upplevde att de har ett inflytande menade att de hindras i sitt arbete av att de behöver vänta på beslut från ledningen samt att frågan inte är prioriterad på företaget.

Hållbarhet integrerat i kärnverksamhet och affärsplan

I detta avsnitt utvecklas aspekten i relation till hållbarhetschefens *inflytande och möjlighet att påverka*. Av de intervjuade som uttryckte att de har inflytande och som tyckte att de kan påverka andra i företaget var det en majoritet som upplevde att de påverkar kärnverksamheten och affärsplanen i sitt arbete. De flesta som inte tyckte att de har inflytande eller kan påverka andra kan inte heller påverka kärnverksamheten och affärsplanen. I vilken utsträckning hållbarhetschefen kan påverka företagets helhet och riktning har alltså troligtvis stor betydelse för om denne upplever att den har makt eller inte. Däremot visar empirin att huruvida de intervjuade har en titel med hållbarhetsanknytning inte har någon större påverkan på deras upplevelse av inflytande. Alla utan hållbarhetsanknytning i sin titel uttryckte nämligen att de har inflytande och kan påverka.

Arbetsuppgifter

De arbetsuppgifter och ansvarsområden som diskuteras i relation till inflytande men som inte behandlas i den teoretiska referensramen är förändringsarbete, målarbete, risker och möjligheter samt leda och fördela arbete. Då dessa framkom i det empiriska materialet diskuteras de därför nedan.

Alla respondenter som arbetar med förändringsarbete tyckte att de har ett inflytande och möjlighet att påverka. Dock tyckte även de som inte arbetar med förändringsarbete att de har inflytande. Mål för verksamheten som arbetsuppgift har inte heller haft en tydlig inverkan enligt det empiriska materialet. De flesta av dem som arbetar med målsättningar tyckte att de har inflytande medan de som inte jobbar med målsättningar också tyckte att de har inflytande. Att arbeta med företagets risker och möjligheter verkar inte heller ha så stor betydelse för hur mycket inflytande hållbarhetschefer upplever att de har. Däremot verkar huruvida hållbarhetscheferna ansvarar för att leda och fördela hållbarhetsarbetet i organisationen vara

²² (intervjuperson 19, personlig kommunikation, 26 april 2017)

²³ (intervjuperson 2, personlig kommunikation, 11 april 2017)

viktigt för upplevelsen av makt och inflytande. Av dem som uppgav att de arbetar med det tyckte majoriteten att de har inflytande. Arbetsuppgifter såsom förändringsarbete, målarbete, risker och möjligheter har alltså inte så stor påverkan på hållbarhetschefers upplevelse av inflytande.

Reflektion om makt och inflytande

Den tematiska analysen visar alltså att några av de undersökta faktorerna har betydelse för upplevelsen av makt och inflytande för respondenterna. Dessa faktorer är antal år på företaget, en roll där de kan påverka företagets strategi, stöd från närmaste chef och ledningens intresse för hållbarhet, ansvar för förändringar och målsättningar samt leda och fördela hållbarhetsarbetet. Samtidigt finns det troligtvis många fler omständigheter som kan påverka upplevelsen av makt och inflytande men som inte kom fram i vår studie. Svaret på *hur* respondenterna utövar sitt inflytande kom inte heller upp till ytan under intervjuerna i så stor utsträckning. Flertalet av respondenterna hade inte några självklara svar angående deras upplevelser om makt och inflytande, då de inte verkade ha resonerat om detta tidigare. Hos några få fanns det en tydlig frustration eller känsla av ledarskap vilket vi har försökt återge i den tematiska analysen.

4.2 Teoriansknytning

I följande analys med teoriansknytning presenteras det empiriska materialet samt jämförs med den teoretiska referensramen som redovisades i det andra avsnittet.

4.2.1 Roll - arbetsuppgifter och funktion

Den andra delen av analysen med en teoretisk anknytning behandlar hållbarhetschefers roll och redogör för den empirin som samlats in angående de intervjuades arbetsuppgifter och funktion.

4.2.1.1 Arbetsuppgifter

Operativa mål

Butler (2009) lyfter fem operativa mål vilka innebär operativa arbetsuppgifter, men i de intervjuades svar hittade vi inget underlag som bekräftar att reduceringen av miljökostnader är en arbetsuppgift för hållbarhetscheferna. Däremot har ett fåtal av respondenterna i företag från tillverknings-, konsult-, och byggindustrierna lyft diskussioner om hur hållbarhet kan bli eller har blivit lönsamt. Lönsamhet är dock inte ett tecken på att respondenterna arbetar operativt med att reducera miljökostnader, utan tyder snarare på en utveckling i företagets syn på

hållbarhet. Företagen ser i större utsträckning hållbarhet som affärsmöjligheter och som en konkurrensfördel och inte främst ett sätt att minska de egna produktionskostnaderna.

Alla intervjuade förutom en uppgav att de arbetar med att kommunicera företagets miljöprestanda. Exempel på sådana arbetsuppgifter är interna utbildningar, att sätta hållbarhetsmål och uppföljning av dessa samt att skriva interna vecko- eller månadsbrev. Detta stämmer också överens med Butler (2009) som nämner kommunikation av miljöprestanda som en av hållbarhetschefens fem operativa arbetsuppgifter.

En klar majoritet av de intervjuade hållbarhetscheferna angav att de har arbetsuppgifter som bidrar till att reducera företagets negativa miljöpåverkan. Arbetsuppgifter som exemplifierar detta är att ansvara för företagets miljöledningssystem, styra materialval framförallt inom tillverkningsföretag, och att driva förbättringsprojekt. Detta ligger i linje med Butler (2009) som hävdar att reducera företagets negativa miljöpåverkan är en av hållbarhetschefens fem operativa arbetsuppgifter.

Butler (2009) hävdar att de fem operativa arbetsuppgifterna ska bidra till det ultimata målet - att uppnå ekologisk balans. Något ultimata mål för hållbarhetschefer har dock inte identifierats i vår studie. Detta kan bero på att hållbarhet i och med FN:s Agenda 2030 hållbarhetsmål inte endast är kopplad till ekologisk hållbarhet utan även de andra två områden i begreppet, alltså social och ekonomisk hållbarhet. Många av svaren ger tecken på att hållbarhetschefer också arbetar mycket med att försöka uppnå social hållbarhet och således är inte ekologisk balans det ultimata målet för hållbarhetschefer i den svenska kontexten.

Det bör noteras att några arbetsuppgifter kom fram utan att de tillhörde någon av de fem operativa arbetsuppgifterna som diskuteras ovan. Sådana övriga arbetsuppgifter är mer strategiska i sin karaktär än de operativa arbetsuppgifterna som Butler (2009) beskriver. Ett exempel från en chef inom konsultbranschen är att hen lägger fram den stora bilden och strategiskt ser till att konsulterna arbetar åt samma håll.²⁴ Detta är ett exempel på en strategisk ledarskapsroll som inte är operativ på det sättet som Butler (2009) menar. Många av hållbarhetscheferna angav att de arbetar strategiskt inom sina företag på ett sätt som faller utanför den operativa ramen som Butler (2009) har framtagit. Detta innebär att hållbarhetschefer i svenska företag har en roll som är flexibel. Det framkom i det empiriska materialet att det inte finns någon motsättning mellan att arbeta strategiskt samtidigt som chefen

²⁴ (intervjuperson 11, personlig kommunikation, 20 april 2017)

agerar som en resurs i den operativa vardagen, till exempel genom att utbilda personalen. De intervjuade såg inget problem med att de arbetar på ett sådant flexibelt vis. Detta innebär att hållbarhetschefer har inflytande över både företagens strategiska och operativa arbete, samt att deras roll är komplex. Denna komplexitet i hållbarhetschefens flexibla funktion framkom inte alls med tydlighet i den teoretiska referensramen. Litteraturen tryckte snarare på antingen en operativ eller en strategisk roll.

Intressentrelationer

Som nämnt tidigare skriver MacLean (2005) att framtiden kommer att drivas av intressenters krav på hållbar utveckling. Detta verkar bekräftas av vår studie eftersom 22 olika sorters intressenter till företagen har nämnts i det empiriska materialet. Detta kan tyda på att det också stämmer att påtryckningarna på företagen växer mer och mer från intressenternas håll. Av de 22 olika intressenter som har nämnts i intervjuerna är de vanligaste: leverantörer, de anställda, kunder, ledningen samt företagets styrelse. En tydlig majoritet av hållbarhetscheferna uppgav att de har kontakt med intressenter i arbetet och att det är en viktig aspekt i det arbetet de genomför. Exempel på arbetsuppgifter som framkom i intervjuerna och som har med intressenter att göra är extern kommunikation, kontakt med myndigheter, kontrollera leverantörer och besvara kundfrågor. Även interna intressenter är av betydelse för svenska hållbarhetschefer då många uppgav att de har god kontakt och rapporterar till företagets ledningsgrupp, samt att många har personalansvar eller arbetar med arbetsmiljöfrågor.

Det har också nämnts i litteraturen (Butler, 2009) att företag måste se till att ha en bra relation med sina intressenter, vilket ofta är hållbarhetschefens ansvarsområde. Detta återfann vi i vår studie också. Intervjuerna visade att funktionen hållbarhetschef återfinns på olika avdelningar beroende på vilken bransch företaget är verksam i. Alltså, företagets intressenter har olika ingångar i företagen genom olika avdelningar och hållbarhetschefer är därför placerade i dessa olika avdelningar. Exempelvis har flera tillverkningsföretag valt att sätta hållbarhetschefen under produktionsavdelningen eftersom leverantörer är en mycket viktig intressent för dem när det gäller hållbarhet. Totalt sett har hållbarhetschefernas roll och funktion tillhört 16 olika avdelningar i vår studie.

Lagefterlevnad

En klar majoritet av de intervjuade svarade att arbeta med lagar och regleringar är en del av deras arbetsuppgifter. Vissa hållbarhetschefer angav att de tog på sig ansvaret för att se till att företaget följer gällande regleringar, medan andra uppgav att det ingick i deras roll. Detta

stämmer överens med att lagefterlevnad är ett viktigt operativt mål som hållbarhetschefer arbetar med (Butler, 2009).

De som inte arbetar med lagefterlevnad förklarade med olika beskrivningar att det är i huvudsak någon eller några andra på företaget som har ansvaret att se till att företaget följer gällande lagstiftning. Ibland är hållbarhetschefen ändå involverad som en stöttande funktion för de andra som jobbar med regleringar på företaget. Flera hållbarhetschefer uppgav att de bevakar ny lagstiftning och undersöker hur den kommer att påverka företaget men att när efterlevnaden är implementerad är uppföljning inte en av deras arbetsuppgifter. Detta tyder på att resultatet som Greenwood et. al. (2012) redovisar om att hållbarhetschefer inte är kontrollanter återfinns även i Sverige. Detta resultat skiljer sig dock från MacLeans (2005) studie som menar på att lagefterlevnad är nästan den enda arbetsuppgiften som hållbarhetschefer har. Empirin visar att i Sverige är lagefterlevnad inte en stor del i hållbarhetschefens roll även om det är en arbetsuppgift.

Bryta barriärer och arbeta gränsöverskridande

Alla hållbarhetschefer svarade ja på frågan om att de arbetar gränsöverskridande, eller besvarade frågan genom att uppge att de nätverkar internt med flera olika avdelningar. Detta visar tecken på att de arbetar gränsöverskridande i företaget då de inte håller sig till endast sin egen avdelning. Detta resultat ligger helt i linje med litteraturen då ett tydligt tema som upptäcktes var att hållbarhetschefens funktion var att bryta barriärer och arbeta tvärs över organisationen (Butler, 2009; Friedman, 1992).

I de intervjuades svar på frågan om de behöver nätverka inom företaget framkom det mycket tydligt att många anser det interna nätverket som en nyckel i sitt arbete. Respondenterna betonade att utan att nätverka i sitt arbete gör de *“ingen nytta”*²⁵ eller att *“det går inte att bedriva jobbet annars”*²⁶, eller *“det är en förutsättning för mig att lyckas.”*²⁷ Detta bekräftar temat som återfunnits i litteraturen (Greenwood et. al., 2012; Friedman, 1992) om att hållbarhetschefen bör ha social kompetens, samarbeta med olika avdelningar inom den egna organisationen samt bryta barriärer och jobba tvärs över organisationen. En hållbarhetschef som exemplifierar ovanstående svarade:

²⁵ (intervjuperson 11, personlig kommunikation, 20 april 2017)

²⁶ (intervjuperson 12, personlig kommunikation, 20 april 2017)

²⁷ (intervjuperson 7, personlig kommunikation, 20 april 2017)

Ja, det [att nätverka] är en nyckelfråga. (...) om vi vill lyckas att få vår verksamhet bra och få människor att driva de här frågorna, så kommer vi att få ett mycket större påverkansmöjlighet. (...) Så det är genom att samarbeta med andra så kommer vi lyckas på ett mycket effektivare sätt. (...) Samarbeta med verksamheten är A och O.²⁸

Trots att alla svarade att de nätverkar internt på företaget identifierades två olika strategier på hur hållbarhetschefen använder sin sociala kompetens för att nå resultat. Den ena strategin är att arbeta inspirerande och försöka få med sig personalen på så sätt. Den andra strategin är att arbeta mer med påtryckningar. Ett exempel på detta var en chef som sa att hen är en inspiration, som jobbar med att motivera medarbetare och som är välkommen runt om i företaget.²⁹ I jämförelse sa en annan hållbarhetschef på ett annat företag att hen:

blir lite som en 'pain in the neck' på folk så det är inte alltid som folk är glada när de ser mig, för min roll är att visa saker som de inte är vana att jobba med. (...) Man får ju leva med den känslan att ibland är man inte jättevälkommen i rummet. Men man är ju där för att belysa detta.³⁰

Detta exemplifierar den mer påtryckande strategin. En annan intervjuad som använde den påtryckande strategin sa att hen "*vågar vara lite obekväm (...) Lyfta frågor som man borde göra men som ingen tar tag i. Då blir jag en sådan där (...) mot strömmen. Det är lite så, tyvärr. Våga utmana lite ibland.*"³¹

Det var få av de ansvarsområden som Greenwood et. al. (2012) beskriver att hållbarhetschefer har som återfanns i det empiriska materialet. Exempel på ansvarsområden som förekom i empirin som ligger i linje med Greenwood et. al (2012) är förhindrande av förorening, hållbar resursanvändning, hållbar konsumtion och säkerhet på arbetsplatsen. Dock var det inte så många av respondenterna som uppgav dessa arbetsområden. De svenska hållbarhetscheferna uppgav inte att de arbetar med anpassningen av klimatförändringar, skydda konsumenternas hälsa och säkerhet, eller rättvis marknadsföring. Detta tyder på att de svenska hållbarhetscheferna bryter barriärer och arbetar gränsöverskridande genom att nätverka internt på företaget, inte genom att ansvara för specifika områden.

²⁸ (intervjuperson 10, personlig kommunikation, 19 april 2017)

²⁹ (intervjuperson 20, personlig kommunikation, 28 april 2017)

³⁰ (intervjuperson 15, personlig kommunikation, 25 april 2017)

³¹ (intervjuperson 21, personlig kommunikation, 28 april 2017)

4.2.1.2 Funktion och syfte i organisationen

Hållbarhetschefen som förändringsaktör

Som nämnt tidigare i Figur 1 under avsnitt 2.1.2 identifierar Tang et. al. (2011) fyra olika typer av hållbarhetschefer som förändringsaktörer: *vetenskapsmannen*, *berättaren*, *budbäraren* och *artisten*. I vår studie förekom det ofta svar om förbättringsarbete eller att individen blev tillfredsställd om hen kunde skapa och se förbättringar i verksamheten. Dessa svar kan tolkas som Tang et al (2011) beskrivningar av det som kännetecknar *budbäraren*. De flesta utav svaren handlade också om breda miljö- och sociala frågor och kan därför knytas an till Tang et al (2011) beskrivning av *artisten*. Hållbarhetscheferna identifierades alltså som *budbärare* och *artister*, vilka båda är av strategisk karaktär enligt modellen av Tang et al (2011). Ytterst få av de intervjuade identifierades som *vetenskapsmän* eller *berättare* vilka drivs av mer operativa arbetsuppgifter. Det var nästan inga av de intervjuade som tyckte att operativa arbetsuppgifter skapade motivation utan de ville egentligen arbeta mer med företagets strategi och affärsutveckling. Att de intervjuade främst identifierades som *budbärare* och *artister* tyder på att hållbarhetschefer i Sverige är mer motiverade av att arbeta strategiskt än operativt.

Skapa medvetande

Endast en hållbarhetschef svarade nej angående arbetet med att skapa medvetande internt på företaget och gav anledningen att hen inte hinner arbeta på det sättet i sin roll eftersom hen har så många andra arbetsuppgifter att sköta. De flesta menade att skapa medvetande innebär att de hela tiden lyfter hållbarhetsfrågan så att organisationen inte glömmer bort den i det vardagliga arbetet. Det finns alltså en stark trend angående att skapa ett högre medvetande om hållbarhetsfrågor då resterande delen av de intervjuade tyckte att de tagit på sig denna uppgift, vilket bekräftar resultatet från studien av Greenwood et. al. (2012).

Vissa hållbarhetschefer skapar medvetande om hållbarhet inom företaget genom att se till att hållbarhet är integrerat i kärnverksamheten och affärsplanen. Några respondenter svarade att nej, de kände inte att företaget hade hållbarhetsfrågan integrerat i kärnverksamheten och affärsplanen. Men av dessa uttryckte tre att de arbetar med att få in hållbarhetsfrågorna i kärnverksamheten och affärsplanen på lång sikt. Detta tyder på att hållbarhetschefer har en viktig strategisk funktion genom att göra hållbarhet till en del av företagets kärnverksamhet och affärsplan. Vi tolkar också detta som att hållbarhetschefer kan arbeta med att se till att det finns en god organisatorisk styrning (Greenwood et. al., 2012) gällande hållbarhetsfrågor eftersom affärsplanen styr hur ett företag utför sina affärer. Om hållbarhet är integrerat i både

affärsplanen och kärnverksamheten kan det också innebära att hållbarhetschefer ser till att företaget höjer sina intressenters medvetande om miljö- och socialt ansvarstagande. Detta ligger också i linje med Greenwood et. al. (2012).

4.2.2 Betydelse - makt och inflytande

Den andra delen av analysen med en teoretisk anknytning behandlar hållbarhetschefers betydelse och redogör för empirin om de intervjuades upplevelse av makt och inflytande.

4.2.2.1 Organisationsstruktur

Som nämnt i teoriavsnittet återfinns det argument för att miljöfrågornas hantering bör ske högst upp i organisationsstrukturen. Som redan nämnt ovan har en klar majoritet av de intervjuade berättat att hållbarhet är integrerat i kärnverksamheten och affärsplanen vilket kan tolkas som att hållbarhet är en del av dessa företags strategi. Detta skulle kunna innebära att frågan således drivs från höga positioner. Vidare ska det poängteras att ledningsgruppen i svenska företag verkar fylla en viktig funktion och driver hållbarhetsfrågan med hjälp av hållbarhetschefen. En betydande del av respondenterna nämnde att ledningsgruppen i företaget prioriterar hållbarhetsfrågan, vilket är i linje med Floyd och Woolridge (1997). Att frågan är prioriterad i den svenska kontexten kan även bekräfta Newman och Breeden (1992) eftersom ledningen i företaget är med och driver hållbarhetsarbetet. Ett exempel som belyser att hållbarhetsfrågan har funnits på hög nivå inom organisationen lyder *“Ja, och det har de varit länge i detta företaget. I 40 år har hållbarhet varit ett av fem kärnvärden. Och vi har visat historiskt att det går att vara ett hållbart företag och ändå vara lönsamma.”*³² Av de intervjuade svarade sju stycken att de sitter med i ledningsgruppen i företaget, och sex av de som inte själva sitter med i ledningen har en chef som är en medlem i ledningsgruppen. Det blir alltså en klar majoritet av de intervjuade som besitter relativt höga positioner inom företaget och sju stycken rapporterar direkt till VD:n i företaget. Detta tyder på att de flesta hållbarhetscheferna besitter en position med en hög grad av inflytande.

Greenwood et. al. (2012) hävdar att miljöchefer bör ha en framstående roll inom organisationen, och detta återfinns i vår studie då en övervägande del av respondenterna tyckte att deras positioner i organisationsstrukturen ger dem en tillräcklig möjlighet att påverka. Samtidigt har det uppkommit några exempel under intervjuerna som visar att hållbarhet inte är en prioriterad fråga inom organisationen. Dessa respondenter känner inte att de sitter tillräckligt

³² (intervjuperson 9, personlig kommunikation, 19 april 2017)

högt upp för att kunna påverka: *“Lite för långt ner men ganska högt upp. Det [min post] skulle behöva vara en nivå högre för att få verkligen genomslag. (...) en hållbarhetschef skulle behövas högre upp så att det skulle bli syn på det.”*³³ Trots att några av respondenterna hade bra förutsättningar i organisationsstrukturen såsom att de rapporterade direkt till VD:n, var de högst tveksamma till att de har några påverkansmöjligheter.

Floyd och Woolridge (1997) menar att chefer som har officiella positioner och är gränsöverskridande kan påverka företags strategier i större utsträckning. Eftersom alla respondenter tyckte att de arbetar gränsöverskridande samt att en tydlig majoritet av de intervjuade uppgav att de kan påverka företagets strategi kan det ses som att empirin bekräftar den bilden Floyd och Woolridge (1997) ger.

4.2.2.2 Kontakt med VD och ledningsgruppen

Då nästan alla som intervjuades uppgav att de har någon form av god kontakt med ledningsgruppen i företaget visar det att bilden MacLean (2005) ger stämmer överens med det svenska näringslivets kontext. En av hållbarhetscheferna beskrev hens erfarenhet av ledningen som positiv och att hen har mycket utrymme och tillträde. Hen ser till att vara initiativrik och undersöker möjligheter vilket gör att hen är både prioriterad och uppbackad. Dessutom har denna person tät kontakt med VD:n.³⁴ Hållbarhetschefens kontakt med VD:n påverkas också av vilken avdelning inom företaget som funktionen tillhör. Att de flesta av de intervjuade personerna tillhör sin egen avdelning eller inte tillhör någon avdelning alls kan ha olika konsekvenser. Å ena sidan sitter de intervjuade hållbarhetscheferna med egna avdelningar högre upp i organisationsstrukturen och rapporterar direkt till VD:n i företaget, vilket skulle kunna vara bra för att främja hållbarhetsfrågans status då VD:n blir en viktig kontakt för hållbarhetschefen. Kontaken med VD:n kan få effekter för integreringen av hållbarhet i företagets affärer och möjliggöra att hållbarhetschefens roll blir mer strategisk. Å andra sidan kan en egen avdelning innebära att hållbarhetschefen blir en stödfunktion och inte blir integrerad i organisationen och kärnverksamheten. Då riskerar hållbarhet att betraktas som en sidoverksamhet. Den egna avdelningen kan också innebära att avståndet ökar mellan hållbarhetschefen och andra viktiga interna intressenter. En respondent som inte tillhör någon avdelning uttryckte sig *“Jag tror att man måste kunna jobba med frågan längre ner än bara på ledningsnivå. Det är utmanande var och hur man ska nätverka för att bli effektiv.”*³⁵ Om

³³ (intervjuperson 14, personlig kommunikation, 25 april 2017)

³⁴ (intervjuperson 20, personlig kommunikation, 28 april 2017)

³⁵ (intervjuperson 15, personlig kommunikation, 25 april 2017)

hållbarhetschefen blir en operativ stödfunktion riskerar hållbarhetsarbetet alltså att inte genomsyra hela organisationen och inte heller integreras i kärnverksamheten och affärsplanen.

De allra flesta av de intervjuade tyckte att de bidrar till att minska avståndet mellan ledningen och de som arbetar med hållbarhetsfrågor. En angav också att det är en stor del av hens roll att vara en länk mellan de som jobbar i verksamheten med hållbarhetsfrågor och ledningen. Den intervjuade fortsatte med att hen anser det som sitt ansvar att det blir en röd tråd mellan de prioriteringar som ledningen gör och verksamheten.³⁶ En större andel av hållbarhetscheferna ansåg också att de själva kan påverka företagets vision och mission, och de flesta som inte tyckte att de har möjlighet att påverka visionen och missionen förklarade att de dokumenten tas fram på en väldigt hög nivå i företaget. Detta resultat från vår studie bekräftar bilden som MacLean (2005) ger. Vidare hävdar Nagy (2014) att hållbarhetscheferns betydelse och inflytande över företagets strategi kan relateras till deras officiella position och det har visat sig att de flesta i vår studie upplever att deras officiella position ger dem inflytande. Det bör dock noteras att i vissa fall har hållbarhetschefen inte kommit lika långt i utvecklingen av sin påverkansmöjlighet angående strategin, visionen och missionen och således företagets framtid. Till exempel *“(…) det finns mycket visioner om vad som ska göras men det är svårt att konkretisera det. Det blir aldrig skarpt läge, där känner jag att jag inte har ett uttalat mandat att göra de här grejerna utan man väntar på att ledningen ska bestämma sig.”*³⁷

4.2.2.3 Makt

Endast två respondenter uppgav att hållbarhetsfrågor inte var betydelsefulla för företaget, vilket verkar ha ett samband med om hållbarhetschefen lyckas lyfta frågan på företagets agenda, vilket Zandrén (2012) menar är en viktig aspekt för att ha makt. Att de allra flesta kände att de kan lyfta hållbarhetsfrågan tyder på att de besitter, om inte betydande, åtminstone en del makt i organisationen.

Förmågan att kontrollera och vinna i en beslutsprocess blev inget klart mönster bland de intervjuades svar, till skillnad från Zandrén (2012). En respondent nämnde att hen påverkar andra i företaget till viss del genom att hen är med och fattar beslut som påverkar de anställda, men att annat såsom att bidra med kunskap står i huvudfokus angående personens påverkan av andra i företaget.³⁸

³⁶ (intervjuperson 20, personlig kommunikation, 28 april 2017)

³⁷ (intervjuperson 19, personlig kommunikation, 26 april 2017)

³⁸ (intervjuperson 12, personlig kommunikation, 20 april 2017)

Då de flesta i vår studie tyckte att de har inflytande på grund av den expertis de besitter är det troligen en betydande aspekt för hållbarhetscheferna. Men det är inte helt klart att den typen av makt är bra att ha enligt en intervjuad som uttryckte sig:

Jag är den enda i företaget som har den här expertisen och därför kommer folk i företaget per automatik till mig (...). Det vet jag inte om jag tycker är en fördel eller en nackdel om jag ska vara helt uppriktig för man blir lite av en specialist-verksamhet, och det skulle vara bra om fler personer kunde de här områdena (...).³⁹

Däremot yttrade en annan hållbarhetschef om hen har inflytande på grund av sin expertis *“Ja. Det tycker jag. När ledningen ser att jag har expertis får de lite tro.”*⁴⁰ Att hållbarhetschefen har inflytande på höga nivåer i organisationen förstärks också av en annan respondent *“Det här ändå är (...) expertisfrågor och koncernen är beroende av expertisen. I form utav experter påverkar man ju också då vad som kan bli centralt givetvis.”*⁴¹ Hållbarhetscheferna verkar lyckas både i att lyfta frågan på företagets agenda och ha inflytande på grund av sin expertis vilket pekar mot att de överlag har en stor betydelse i det svenska näringslivet.

I motsats till MacLean (2005) har denna studie upptäckt att de flesta hållbarhetschefer i den svenska kontexten är nöjda med den budget de har att röra sig med. Det är intressant att påpeka att tre av respondenterna uppgav att de inte har någon budget alls men ändå är nöjda med den, då de oftast får de pengarna de behöver för att exempelvis driva ett visst projekt. Deras argumentation för att få tillgång till pengar var ett bra sätt att ha kontakt med ledningen.

De allra flesta respondenterna angav att de skapar samarbeten, vissa med ett uttalat mandat att göra så, alltså att det ligger i deras arbetsroll. Andra indikerade att samarbete är nyckeln för att få effekt i arbetet och således har tagit den rollen på sig själva och driver på samarbetet i organisationen. Det fanns alltså en trend av att samarbete är en självklarhet för de flesta hållbarhetschefer i svenska företag vilket är en stor skillnad från det Grahovar (2016) hävdar. Detta samspelar med de intervjuades svar på om de använder inofficiella möten. Alla förutom en svarade att de genomför inofficiella möten. En hållbarhetschef uttryckte sig *“Det är absolut det viktigaste! (...) om att jobba in det hela tiden så att ingen glömmer bort i sina dagliga beslut (...). Det gäller att föra fram budskapen hela tiden.”*⁴² Andra menade på att det snabbar på arbetet om de tar ett snabbt samtal i korridoren i stället för att vänta på ett officiellt möte för att

³⁹ (intervjuperson 15, personlig kommunikation, 25 april 2017)

⁴⁰ (intervjuperson 4, personlig kommunikation, 12 april 2017)

⁴¹ (intervjuperson 8, personlig kommunikation, 19 april 2017)

⁴² (intervjuperson 2, personlig kommunikation, 11 april 2017)

lyfta vissa saker. Svenska hållbarhetschefer håller troligtvis inofficiella möten, inte för att de saknar det inflytandet som krävs för att skapa samarbeten utan på grund av andra skäl såsom att kunna ha ett högre arbetstempo samt att ständigt lyfta hållbarhetsfrågan.

5. Slutdiskussion och slutsatser

I det avslutande avsnittet förs det först en diskussion om vårt bidrag till samhällsdebatten samt forskningsområdet. Därefter presenteras slutsatserna om hållbarhetschefens roll och betydelse i den svenska kontexten. Vidare diskuterar vi de reflektioner som uppstått under studiens genomförande. Avslutningsvis presenteras förslag på framtida forskning inom området.

5.1 Diskussion

Den här studien visar att samhällets förväntningar på hållbarhetschefer och deras betydelse för integrering av hållbarhet i kärnverksamheten som beskrevs i problemdiskussionen, hämmas av de organisatoriska omständigheterna respondenterna upplever. Om denna skillnad mellan förväntningarna och organisatoriska förutsättningarna kan reduceras innebär det att hållbarhetschefernas arbete kan få mycket större effekt. Det skulle gynna studenter, hållbarhetschefer och det svenska näringslivet. Vi bidrar med en aktuell bild av hållbarhetschefens roll och betydelse i den svenska kontexten utifrån 20 hållbarhetschefer upplevelser av sin situation. Denna bild kan vara till hjälp för att skapa en förväntan i samhället och i det svenska näringslivet om att hållbarhetschefens roll och betydelse bör fortsätta utvecklas mot en mer strategisk karaktär, där hållbarhetschefen kan påverka företagets affärer. Vår studie visar också på att mer forskning på området behövs.

Vi menar att i Sverige tas inte alla hållbarhetschefer vilja att utveckla företagets affärer till vara. Hållbarhetschefer som arbetar med operativa arbetsuppgifter vill egentligen ha en mer strategisk roll i verksamheten för att kunna påverka affärsmöjligheterna. Detta tyder alltså på att deras kompetenser och vilja är underutnyttjade i deras företag. Problemdiskussionen lyfter fram berättigandet av hållbarhetschefens rolls existens. Även hållbarhetschefer som idag arbetar strategiskt menar att de har behövt rättfärdiga den egna rollens existens för att kunna utveckla den från att endast vara operativ mot att kunna påverka företagets kärnverksamhet och affärsplan. Vår studie visar att den operativa rollen för hållbarhetschefen där hen levererar expertis och stöd är självklar i det svenska näringslivet, medan den strategiska och affärsutvecklande vinner mer mark.

På samma sätt som det beskrivs i den teoretiska referensramen arbetar även svenska hållbarhetschefer med arbetsuppgifter såsom att förbättra intressentrelationer och att kommunicera miljöprestanda. Dock finns det stora skillnader mellan den utländska litteraturens syn på hållbarhetschefen roll och funktion och på hur vår empiri visar att nuläget är i Sverige.

Det tydligaste exemplet på den skillnaden är arbetsuppgiften att minska företagets miljörelaterade kostnader, vilket inte lyftes fram i intervjuerna som en arbetsuppgift överhuvudtaget. Respondenterna arbetar istället mer strategiskt. De uppgav att de inte arbetar med hållbarhet för att minska kostnader utan för att det är lönsamt och gynnar affären. Att minska de miljörelaterade kostnaderna verkar därför vara av för operativ karaktär för att återfinnas i de svenska hållbarhetschefernas roll. Även lagefterlevnad börjar bli ett operativt ansvar som inte svenska hållbarhetschefer arbetar med i stor utsträckning. Denna studie visar att de svenska hållbarhetscheferna arbetar i mycket större utsträckning med strategiska frågor såsom att identifiera möjligheter att utveckla affären, än vad som lyfts fram i den utländska litteraturen. Att rollen och betydelsen ständigt utvecklas och har blivit av strategisk karaktär är centralt. Hållbarhetschefens utveckling påverkar företagets utveckling och deras möjlighet att bidra till uppfyllandet av de 17 globala målen i Agenda 2030.

Samhällsdebatten, som beskrevs i problemdiskussionen, pekar ut att en viktig funktion för hållbarhetschefer är deras arbete med integration av hållbarhet i kärnverksamheten och affärsplanen, vilket vi bekräftar. Det är centralt att det strategiska arbetet med påverkan på kärnverksamheten och affärsplanen är en viktig aspekt även i hållbarhetschefernas makt och inflytande. Vidare visar vår studie hur hållbarhetsarbetet i några företag är helt personberoende och att det inte hade skett något arbete i frågan alls utan den drivande individen. Vi bidrar alltså till att hållbarhetsarbete studeras på individnivå och inte bara på organisationsnivå, vilket beskrivs som bristfälligt i problemdiskussionen. Vår studie lyfter fram att den individuella hållbarhetschefen har ett stort inflytande över hur arbetsrollen formas och på vilket sätt den inkluderas i organisationsstrukturen.

Avslutningsvis motsätter vi oss bilden av att hållbarhetschefer inte skulle fylla en relevant funktion, vilken Parul Sharma (Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, 2017) målar upp. Vi visar istället att hållbarhetschefer i Sverige har flera viktiga funktioner såsom att se till att hållbarhet faktiskt är eller blir en del av ett företags kärnverksamhet och affärsplan. Hållbarhetsrapportering och extern kommunikation är förvisso ansvarsområden i hållbarhetschefens roll, emellertid indikerar vår studie att hållbarhetschefer arbetar med dessa ansvar utifrån ett strategiskt perspektiv för att påverka affärerna. Vi visar också på att hållbarhetschefer fyller funktionen att höja företagets intressenters medvetande om miljö- och socialt ansvarstagande. Hållbarhetschefens roll har betydelse för hållbarhetsarbetets genomslag i samhället.

5.2 Slutsatser

De slutsatser som vi har dragit utifrån den här studien är följande:

- Hållbarhetschefer upplever att deras roll, i form av uppgifter och funktion, i svenska företag är att utveckla hållbarhetsarbetet och ständigt lyfta hållbarhetsfrågan på företagets agenda. De menar att de skapar ett medvetande och synliggör hållbarhetsfrågor, både i sin egen organisation och hos de externa intressenterna. Hållbarhetschefer arbetar operativt men de har också fått en viktig strategisk roll där de påverkar både företags kärnverksamhet och affärsplan.
- Den betydelse, makt och inflytande hållbarhetschefer i svenska företag upplever att de har är att de sitter tillräckligt högt upp i organisationsstrukturen vilket ger dem möjlighet att påverka. Deras arbete stöds av företagets vision och mission och de kan påverka strategin. Hållbarhetschefer kan lyfta frågor på företagets agenda i kontakt med ledningen och skapa samarbeten.
- Hållbarhetschefer har betydelse för det svenska näringslivet! Svenska hållbarhetschefer arbetar både operativt och strategiskt men det strategiska arbetet vinner alltmer mark inom deras roll. Hållbarhetschefen som individ har ett stort inflytande över hur arbetsrollen formas och på vilket sätt den inkluderas i organisationsstrukturen. Rollen är dessutom i ständig utveckling och detta påverkar också företagets utveckling.

5.3 Reflektion

Vi upplevde under genomförandet av studien att det hade underlättat att analysera ett mindre empiriskt material, men det var ändå intressant och givande att få en bredd och en större generaliserbarhet och tyngd från att ha genomfört så många som 20 intervjuer. Vi upplevde inte att vi nådde en teoretisk mättnad under uppsatsens genomförande då alla de intervjuades situationer på företagen var så olika. I efterhand insåg vi att vissa företag har varit svårhanterliga då de har otydliga organisationsstrukturer. Exempelvis har hållbarhetsarbetet i vissa företag skett på koncernnivå och då har den lokala hållbarhetschefen varit begränsad i sitt handlingsutrymme. Detta orsakade svårigheter med att kunna analysera, tolka och dra slutsatser från materialet från sådana intervjuer.

Vi känner också att det var nästan förvånansvärt lätt att få hållbarhetschefer att ställa upp på intervju. Detta kan troligtvis bero på att hållbarhetscheferna själva vill tala med andra om sina

situationer, då de också upplever att deras roll och funktion är otydlig. Detta ser vi som ett tecken på att vår studie är både aktuell och relevant samt kan ge ett bidrag.

5.4 Framtida forskning

Som förslag på framtida forskning vill vi poängtera att vad hållbarhetschefen själv anser att hen ska arbeta med hade varit en intressant vinkel på hållbarhetschefens roll och betydelse. Denna studie har endast fokuserat på att undersöka och beskriva vad hållbarhetschefens roll och betydelse är och hur det kan se ut i den svenska kontexten, men lade inget fokus på att undersöka vad de själva tycker att de ska arbeta med.

En annan intressant vinkel som kan utforskas i framtida forskning är varför vissa företag inte har en hållbarhetsansvarig eller chef med den specifika titeln eller befattningen. Detta ämne berördes i vår studie men skulle gynnas av att undersökas mer utförligt.

Vidare forskning om sambanden mellan olika variabler som är inkluderade i denna studie hade också varit relevant och belysande. Exempel på variabler som inte har utforskats i denna studie men som kan ha samband är: kön på hållbarhetschefen, kön på VD:n, och företagets branschtillhörighet. I dessa sammanhang blir det intressant och relevant att studera vilka variabler som är de beroende och de oberoende, för att se vad som orsakar sambanden.

Referenslista

Böcker

- American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Aras, G., & Crowther, D. (2011). *Governance and social responsibility : International perspectives*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken : För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (2. uppl.. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan : Konsten att studera samhälle, individ och marknad* (4., [rev.] uppl.. ed.). Stockholm: Norstedts juridik.
- Höst, M., Regnell, B. & Runeson, P. (2006). *Att genomföra examensarbete*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Naturvårdsverket (2002). *Miljöledningssystem - ett viktigt verktyg i näringslivets miljöarbete*. Stockholm: Naturvårdsverket reprocentral.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder : Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4., [uppdaterade] uppl.. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Zandré, S. (2012). *Ledning sökes : Om ledarskap för socialt ansvarstagande och hållbarhet*. Stockholm : Bro: Books on Demand GmbH ; Konsulterna 4F.

Vetenskapliga artiklar

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Floyd, S., & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.
- Friedman, F. (1992). The changing role of the environmental manager. *Business Horizons*, 35(2), 25-28.

- Greenwood, L., Rosenbeck, J., Scott, J. (2012). The Role of the Environmental Manager in Advancing Environmental Sustainability and Social Responsibility in the Organization. *Journal of Environmental Sustainability*, 2 (2) DOI: 10.14448/jes.02.0005.
- Hutjens, A., Dentchev, Nikolay A, & Haezendonck, Elvira. (2015). CSR implementation in Belgium institutional context, the role of CSR managers and stakeholder involvement. In *Corporate social responsibility in Europe : United in sustainable diversity* (pp. 57-80).
- MacLean, R. (2005). Corporate environmentalism: In search of vision, leadership, and strategy. *Environmental Quality Management*, 15(1), 1-14.
- Newman, John C., & Breeden, Kay M. (1992). Managing in the environmental era: Lessons from environmental leaders. *Columbia Journal of World Business*, 27(3 4), 210.
- Schneider, S., Zollo, M., & Manocha, R. (2010). Developing Socially Responsible Behaviour in Managers: Experimental Evidence of the Effectiveness of Different Approaches to Management Education*. *The Journal of Corporate Citizenship*, (39), 21-40.
- Tang, K., Robinson, D. A. & Harvey, M. (2011). Sustainability managers or rogue mid-managers?: A typology of corporate sustainability managers. *Management Decision*, 49(8), 1371-1394.
- Wesselink, Blok, Van Leur, Lans, & Dentoni. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, 106, 497-506.

Avhandlingar

- Butler, B. (2009). *Ecological Balance: The Greater Goal of the Environmental Manager*, ProQuest Dissertations and Theses.
- Grahovar, Marina. (2016). *Hållbarhetsredovisningens Innehåll. Vad Har En Inverkan På Hur Hållbarhetsredovisningens Innehåll Upprättas?*
- Nagy, A. (2014). *The Role and Responsibility of the Environmental, Health & Safety*

Manager in Establishing an Organization's Commitment towards Environmental Stewardship and Workplace Safety [as Elements of Social Responsibility], ProQuest Dissertations and Theses.

Tidskrifter och dagstidningar

Halkjaer, E. (2016, 3 augusti). Parul Sharma: "Företagens hållbarhetsarbete mest bullshit".

Dagens Nyheter. Hämtad 2017-03-29, från <http://www.dn.se/ekonomi/global-utveckling/parul-sharma-foretagens-hallbarhetsarbete-mest-bullshit/>

Lennartsson, R. (2016, 23 maj). Hållbarhetslagen – så slår de nya kraven. Balans.

Hämtad 2017-03-27, från

<http://www.tidningenbalans.se/nyheter/hallbarhetslagen-sa-blir-den/>

Miljöaktuellt redaktionen. (2015, mars). Årets hållbarhetschef 2015 utsedd. *Aktuell*

Hållbarhet, mars. Tillgänglig: www.aktuellhallbarhet.se/arets-hallbarhetschef-2015-utsedd

Offerman, C. (2015, april). Så hittar du allierade på jobbet. *Miljö & Utveckling*, 2, 32.

Röhne, J. (2009, 24 december). Johan Rockström: Så mycket tål jorden. *Aktuell Hållbarhet*.

Hämtad 2017-06-19, från <http://www.aktuellhallbarhet.se/johan-rockstrom-sa-mycket-tal-jorden/>.

Stenbeck, G. (2017, 9 mars). Är hållbarhetschefens tid förbi?. *Aktuell Hållbarhet*.

Hämtad 2017-03-30, från <http://www.aktuellhallbarhet.se/ar-hallbarhetschefens-tid-forbi/>

Thorsell, K. och Hedlund, M. (2016, augusti). Hon vill bli bäst på hållbarhet. *Miljö &*

Utveckling, nr 4, 34.

Wramner, A. (2014, maj) Bästa i Sverige. *Miljöaktuellt*, 5, 32-33.

Hemsidor

Environmental Protection Agency. (2017). Learn About Environmental Management

Systems. Hämtad 2017-03-30, från <https://www.epa.gov/ems/learn-about-environmental-management-systems#ISO-14001>

FN-förbundet. (2017). *Agenda 2030 - Globala mål för hållbar utveckling*. Hämtad

2017-03-29, från <http://fn.se/vi-gor/vi-utbildar-och-informerar/fn-info/vad-gor-fn-2/fns-arbete-for-utveckling-och-fattigdomsbekampning/agenda-2030-globala-mal-for-hallbar-utveckling/>

Regeringen. (2017a). *Att förändra vår värld: Agenda 2030 för hållbar utveckling*.

Hämtad 2017-03-30, från

<http://www.regeringen.se/48e36d/contentassets/a69f085ada12410989115a1ff64be6d8/att-forandra-var-varld-agenda-2030-for-hallbar-utveckling>)

Regeringen. (2017b). *Globala målen och Agenda 2030*. Hämtad 2017-03-30, från

<http://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/>

Svensk Handel. (2016). *Ökat engagemang för hållbarhet*. Hämtad 2017-03-30, från

<http://www.svenskhandel.se/aktuellt-och-opinion/nyheter/2016/svensk-handels-hallbarhetsundersokning-2016/>).

Svensk miljöbas. (2016). *Diplomerade verksamheter*. Hämtad 2017-03-28, från

<http://svenskmiljobas.se/godkanda.html>

Swedish Standard Institute. (2017). *Vad är ISO 26000*. Hämtad 2017-03-28, från

http://www.sis.se/tema/iso26000/vad-ar-iso-26000/?icid=26000_pf_vad_ar

Videoinspelningar

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet [Handelshögskolan vid Göteborgs universitet].

(2017, 31 januari). *Hur skall Sverige arbeta med Agenda 2030?*. [Videofil]. Hämtad från <https://www.youtube.com/watch?v=JueXFm7xsfo&t=3583s>

Appendix 1 - Intervjuguide

Allmänna frågor (5 min)

- Hur länge har du jobbat här?
- Vad har du för bakgrund?
 - utbildning, tidigare jobb?
- Vad heter din arbetsroll?
- Vilken avdelning tillhör du?
- Hur många anställda har ni på företaget?
- Vilka hållbarhetsfrågor är viktigast på företaget?

Roll - uppgifter och funktion (15 minuter)

Arbetsuppgifter

- Vad har du för arbetsuppgifter?
- Vad skulle du säga är dina huvudsakliga fokusområden?
 - Arbetar du med intern kommunikation?
 - Har du några exempel?
 - Arbetar du med extern kommunikation?
 - På vilket sätt?
 - Upplever du att du påverkar vilken bild allmänheten har av företaget?
 - Hur då?
 - Jobbar du med något typ av miljöledningssystem eller annan certifiering?
 - Jobbar du med hållbarhetsrapportering?
 - Jobbar du med att se till att företaget följer regleringar?
- Behöver du nätverka med andra på företaget i ditt arbete?
 - Varför då?
- Har du kontakt med företagets intressenter i ditt arbete?
 - På vilket sätt?
 - Med vilka intressenter? Kunder, leverantörer, politiker, personal, aktieägare...

Syfte i organisationen

- Hur tycker du att dina arbetsuppgifter bidrar till företagets verksamhet som helhet?
 - Är du drivande i hållbarhetsarbetet?
 - Om inte någon hade jobbat som hållbarhetsansvarig, tror du att de andra hade jobbat med hållbarhet ändå?

- Om nej, varför inte?
- Upplever du att ditt jobb innebär att kontrollera vad andra gör på företaget?
- Jobbar du nära andra avdelningar?
 - Har du några exempel?
- Vad motiverar dig i ditt arbete?
 - Tycker du att det är viktigt att jobba med tekniska problem?
 - Tycker du att det är viktigt att sprida kunskap och jobba med teambuilding?
 - Tycker du att det är viktigt att jobba med strategi och skapa förändring?
 - Tycker du att det är viktigt att ha en bredare helhetsbild i ditt arbete? Till exempel om breda sociala och miljöfrågor?

Skapa medvetande

- Upplever du att hållbarhetsfrågor är integrerade i kärnverksamheten och affärsplanen?
 - Har du bidragit till det?
- Arbetar du med att skapa medvetande om hållbarhetsfrågor internt på företaget?
 - I så fall, hur?

Betydelse - makt och inflytande (15 minuter)

Organisationsstruktur

- Hur ser din placering i företagets organisationsstruktur ut?
 - Tycker du att den är lämplig/ger dig tillräckligt möjlighet att påverka?
 - Vem är din närmsta chef?
 - Är ni flera som arbetar med hållbarhetsfrågor?
 - Är de dina medarbetare eller är ni ett team?
 - Är din position i företaget gränsöverskridande mellan olika avdelningar?
- (Om företaget inte har en person med hållbarhet i arbetstiteln) Varför tror du att företaget inte har en person med hållbarhet i sin titeln?

Kontakt med VD och Ledningsgrupp

- Vad är din erfarenhet av kontakten med ledningen på företaget?
 - Sitter du med i ledningsgruppen?
 - Har du kontakt med VD:n?
 - Kan du ge exempel?
 - Bidrar du i ditt arbete med att minska avståndet mellan ledningen och de som jobbar med hållbarhetsfrågor på företaget?
 - Kan du ge exempel?
 - Upplever du att ditt arbete stöds av företagets vision och mission?
 - Upplever du att du kan påverka visionen och missionen?

Makt

- Hur påverkar du andra i företaget i ditt arbete?
 - Upplever du att hållbarhetsfrågor är betydelsefulla på företaget?
 - Är hållbarhet integrerat i företagets strategi?

- Exempel på dokument?
 - Upplever du att du kan påverka företagets strategi?
 - Har du några exempel?
 - Har du ett uttalat mandat att skapa samarbeten mellan avdelningar?
 - Upplever du att din officiella position i företaget ger dig inflytande?
 - Har du några exempel?
 - Upplever du att du kan lyfta upp frågor på företagets agenda?
 - Hur då?
 - Upplever du att du har inflytande på grund av din expertis?
 - I vilka sammanhang?
 - Hur upplever du den budgeten du har att röra dig med?
- Finns det något som gör dig frustrerad i ditt arbete?
 - Kan du vidareutveckla?
 - Jobbar du mycket med inofficiella möten för att få ditt arbete att fungera?
 - Har du några exempel?

Sammanfattning (7 minuter)

- Upplever du att vi har missat att fråga om något som är viktigt i din arbetsroll?
- (Sammanfatta kort vad som har sagts) Stämmer detta överens med vad du har sagt?

Appendix 2 - Intervjulistra

- Intervjuperson 1, personlig kommunikation, 10 april 2017
- Intervjuperson 2, personlig kommunikation, 11 april 2017
- Intervjuperson 3, personlig kommunikation, 12 april 2017
- Intervjuperson 4, personlig kommunikation, 12 april 2017
- Intervjuperson 5, personlig kommunikation, 13 april 2017
- Intervjuperson 6, personlig kommunikation, 18 april 2017
- Intervjuperson 7, personlig kommunikation, 18 april 2017
- Intervjuperson 8, personlig kommunikation, 19 april 2017
- Intervjuperson 9, personlig kommunikation, 19 april 2017
- Intervjuperson 10, personlig kommunikation, 19 april 2017
- Intervjuperson 11, personlig kommunikation, 20 april 2017
- Intervjuperson 12, personlig kommunikation, 20 april 2017
- Intervjuperson 13, personlig kommunikation, 20 april 2017
- Intervjuperson 14, personlig kommunikation, 25 april 2017
- Intervjuperson 15, personlig kommunikation, 25 april 2017
- Intervjuperson 17, personlig kommunikation, 26 april 2017
- Intervjuperson 18, personlig kommunikation, 26 april 2017
- Intervjuperson 19, personlig kommunikation, 26 april 2017
- Intervjuperson 20, personlig kommunikation, 28 april 2017
- Intervjuperson 21, personlig kommunikation, 28 april 2017

Appendix 3 - Koder för den tematiska analysen

| | |
|--|---|
| Påverkar kärnverksamheten och affärsplanen | Påverkar inte kärnverksamheten och affärsplanen |
| Storlek företag | - |
| Arbetsrollen finns i organisationsstrukturen | Arbetet är helt personberoende |
| Sitter högt upp i organisationsstrukturen | Sitter längre ner i organisationsstrukturen |
| Jobbar med employer branding | Jobbar inte med employer branding |
| Arbetar med strategiska frågor | Arbetar med icke strategiska frågor |
| Det finns andra på företaget som också jobbar med miljö och hållbarhet | Det finns ingen annan på företaget som arbetar med miljö och hållbarhet |
| Jobbar med mycket extern kommunikation | Arbetar inte så mycket med extern kommunikation |
| Jobbar mycket med intern kommunikation | Jobbar inte så mycket med intern kommunikation |
| Företagsledningen är intresserade av hållbarhetsfrågor | Företagsledningen är inte så intresserade av hållbarhetsfrågor |
| Hållbarhet är integrerat i kärnverksamheten och i affärsplanen | Hållbarhet är inte integrerat i kärnverksamheten och i affärsplanen |
| Hållbarhet är en prioriterad fråga på företaget | Hållbarhet är inte en prioriterad fråga på företaget |
| Har kontakt med myndigheter | Har inte kontakt med myndigheter |
| Har ett omfattande personligt nätverk på företaget | Har inte ett omfattande personligt nätverk på företaget |
| Har hållbarhetsanknytning i sin officiella titel | Har inte hållbarhetsanknytning i sin officiella titel |

| | |
|---|--|
| Upplever stöd från sin närmsta chef | Upplever inte stöd från sin närmsta chef |
| Jobbar varumärkesbyggande | Jobbar inte varumärkesbyggande |
| Har varit på företaget länge | Är ny på företaget |
| Ansvarar för hållbarhetsrapporteringen | Ansvarar inte för hållbarhetsrapporteringen |
| Upplever att beslut från ledningen bromsar hållbarhetsarbetet | Upplever att ledningen är drivande i hållbarhetsarbetet |
| Jobbar med miljöledningssystem | Jobbar inte med miljöledningssystem |
| Arbetsrollen har vuxit fram | Anställdes till arbetsrollen |
| Jobbar med att ta fram mål och handlingsplaner | Jobbar inte med att ta fram mål och handlingsplaner |
| Jobbar genom inofficiella möten | Jobbar inte genom officiella möten |
| Frustrerad över tidsbrist | Frustrerad över att andra på företaget inte förstår hur viktig frågan är |
| Har behov av att hitta allierade | Har inte ett behov av att hitta allierade |
| Bedriver förändringsarbete | Bedriver inte ett förändringsarbete |
| Arbetar med produktutveckling | Arbetar inte med produktutveckling |
| Jobbar med att hitta företagets möjligheter och risker | Arbetar inte med att hitta företagets möjligheter och risker |