



# Universitetet i Bergen

*Senter for vitenskapsteori*

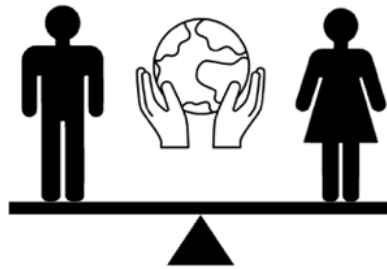
SDG351

Master i bærekraft

Vår 2024

## **Kjønnsperspektivet i bærekraftsledelse:**

*En kvalitativ studie om kvinnelige bærekraftsansvarliges erfaringer  
i norske bedrifter*



Ingvild Thorsen

Veiledet av Roger Strand og Cathrine Holst

## Forord

Denne masteroppgaven utgjør siste del av mitt mastergradsstudium i bærekraft ved Universitetet i Bergen. Det sentrale tema for oppgaven – sosial bærekraft – har vært gjennomgående i min studietid i Bergen og reflekterer den tverrfaglige studiekompetansen jeg nå sitter igjen med. Å skrive en masteroppgave har vært spennende og lærerikt, men også en lang prosess. Nå som oppgaven er ferdig er det flere som fortjener en stor takk.

Takk til dere som ønsket å stille opp på intervju og som gjennom samtalen bidro med interessant innsikt til oppgaven. Jeg ser frem til å få egne erfaringer om temaet til høsten, når jeg starter i jobb som bærekraftsansvarlig. Videre vil jeg gjerne få takke mine veiledere Roger Strand og Cathrine Holst, for at dere har delt deres klokskap med meg. En spesielt stor takk skal Roger ha for å ha avverget flere tilløp til panikk med støttende ord og refleksjoner om at det finnes større bekymringer i verden enn dette.

Til sist vil jeg takke min heilagjeng, Vetle og min familie, for tålmodighet og veiledning, mine kolleger i UN Global Compact Norge for gode og inspirerende samtaler, og medstudenter på lesesal for daglig quizpause, felles fortvilelse og oppmuntring – uten dere hadde ikke hverdagen vært like lystbetont.

Ingvild Thorsen

Bergen, mai 2024

## Abstract

Considering the growing environmental concerns and the push towards achieving the Sustainable Development Goals, particularly Goal 5 on gender equality, this master's thesis looks at the sustainability role in Norwegian companies from a gender perspective, focusing on how this role is experienced and performed by women. The study addresses two main research questions:

1. *What factors motivate a selection of female sustainability managers to choose a career within sustainability management?*
2. *What opportunities and challenges do a selection of female sustainability managers experience when they try to promote sustainability in Norwegian companies?*

Drawing on qualitative data from interviews with eight female sustainability managers and employees in sustainability teams across various sectors, the study explores their experiences, motivations, and the challenges they face in promoting sustainability within their organizations. These narratives provide a rich insight into how gender influences the perception of sustainability roles. The results imply that while women are increasingly visible in these roles, they encounter specific barriers that reflect broader gender biases in the workplace. These include the need to justify the importance of sustainability initiatives to predominantly male executive boards.

This master's thesis explains how female attributes and skills both are stereotypically aligned with and considered essential for the success of sustainability initiatives, yet they are often undervalued in corporate hierarchies. This paradoxical scenario underscores the need for a deeper integration of gender perspectives into sustainability strategies to enhance their effectiveness and inclusivity.

## Sammendrag

Denne masteroppgaven utforsker bærekraftsrollen i norske bedrifter gjennom et kjønnsperspektiv. Med fokus på hvordan denne rollen oppleves og utføres av kvinner, skal oppgaven undersøke utfordringene og mulighetene et utvalg kvinnelige bærekraftsansvarlige står overfor i sitt arbeid med å fremme bærekraftige praksiser i næringslivet. Oppgaven skal belyse følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke faktorer motiverer et utvalg kvinnelige bærekraftsansvarlige til å velge en karriere innenfor bærekraftsledelse?*
- 2. Hvilke muligheter og utfordringer opplever et utvalg kvinnelige bærekraftsansvarlige når de forsøker å fremme bærekraft i norske bedrifter?*

Studien benytter en samfunnsvitenskapelig metode hvor åtte intervjuer med kvinnelige bærekraftsansvarlige og ansatte i bærekraftsteam fra forskjellige sektorer i Norge ble gjennomført. Funnene fra forskningen viser at de kvinnelige bærekraftsansvarlige opplever bærekraftsrollen som kvinnedominert og befinner seg på mellomnivå i organisasjonsstrukturen. Dette kan delvis skyldes tradisjonelle kjønnsnormer som tilskriver kvinner egenskaper som empati og samarbeidsvillighet som er høyt verdsatt i bærekraftsarbeid. Rollen krever også oppgaver som å oversette og kommunisere bærekraftsmål til toppledelsen og resten av organisasjonen.

Kvinnene i studien ser ut til å befinne seg på en skala av motivasjoner for sitt bærekraftsarbeid, fra idealisme til profesjonelle utviklingsmuligheter. En sentral del av deres rolle er å bygge broer mellom bærekraft og forretningsstrategi, hvor de må balansere sitt bærekraftsarbeid med økonomiske realiteter i bedriften. Diskusjonen i oppgaven tar for seg spørsmålet om bærekraftsrollens kjønnsnøytralitet, hvor det ble funnet at selv om rollen teoretisk sett er kjønnsnøytral, kan kjønnsstereotyper føre til at den oppfattes som "kvinnelig". Dette kan medføre at arbeidet blir lavere betalt eller undervurdert sammenlignet med mer "maskuline" og prestisjefylte roller.

Oppgaven understreker viktigheten av å utfordre og revurdere kjønnede antakelser i bærekraftsarbeid for å fremme mangfold og inkludering. Gjennom å forstå disse dynamikkene kan organisasjoner utvikle mer effektive og inkluderende bærekraftstrategier som fremmer kjønns mangfold.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>ii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iii</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>iv</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Bakgrunn og kontekst</b> .....	<b>1</b>
1.1.1 Egen erfaring.....	2
1.1.2 Kunnskapsstatus .....	2
<b>1.2 Oppgavens formål, problemstilling og forskningsspørsmål</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 Oppgavens oppbygging</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Teorigrunnlag</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 Omsorgsetikk</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2 Kjønnsmessig arbeidsdeling</b> .....	<b>8</b>
2.2.1 Kjønnslønnsgapet i EU .....	10
2.2.2 Glasstak versus klebrig gulv .....	11
<b>2.3 Mulighetsrom</b> .....	<b>12</b>
<b>3. Metodekapittel</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1 Valg av forskningsmetode</b> .....	<b>14</b>
<b>3.2 Datainnsamling</b> .....	<b>16</b>
3.2.1 Strategisk utvalg .....	16
3.2.2 Rekruttering.....	17
3.2.3 Gjennomføring av intervju.....	18
3.2.4 Transkribering.....	19
3.2.5 Kvantitativ undersøkelse .....	20
<b>3.3 Forskningsetikk</b> .....	<b>21</b>
<b>3.4 Analyse av datamaterialet</b> .....	<b>22</b>
<b>3.5 Vurdering av metode</b> .....	<b>24</b>
<b>4. Resultater</b> .....	<b>26</b>
<b>4.1 Tema 1: På en skala mellom idealisme og utviklingsmuligheter</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2 Tema 2: Bærekraftsrollen som ung og kvinnelig</b> .....	<b>28</b>
4.2.1 Bærekraft som «kvinnelig» .....	29
4.2.2 Bærekraft som «ung» .....	30
4.2.3 Lønn og toppledelsen .....	31
<b>4.3 Tema 3: Oversette og overbevise</b> .....	<b>33</b>
<b>5. Diskusjon</b> .....	<b>38</b>
<b>5.1 Omsorgsetikk i praksis</b> .....	<b>38</b>
<b>5.2 «Business as usual»</b> .....	<b>40</b>
<b>5.3 Hvordan fremme bærekraftig endring?</b> .....	<b>42</b>
<b>5.4 Tilbake til problemstillingen</b> .....	<b>45</b>

<b>6. Konklusjon</b> .....	<b>49</b>
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>50</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>54</b>

## Figur- og tabelliste

<b>Figur 1: Egen illustrasjon og oversettelse av mulighetsrom-modell basert på Ashford mfl. (2006).</b> .....	<b>13</b>
<b>Figur 2: Rekkefølge for intervjutema</b> .....	<b>16</b>
<b>Figur 3: Temakart for utarbeiding av hovedtemaer</b> .....	<b>24</b>
<b>Tabell 1: Demografisk oversikt over informanter</b> .....	<b>18</b>
<b>Tabell 2: Eksempel på koding</b> .....	<b>23</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn og kontekst

Den 25. september 2015 markerte et vendepunkt da FNs generalforsamling lanserte Agenda 2030 for bærekraftig utvikling. Dette initiativet innebærer et globalt løfte om å "omforme vår verden" og sikre at ingen blir etterlatt på veien mot bærekraftig utvikling med fokus på økonomiske, sosiale og miljømessige faktorer. Med Agenda 2030 ble det satt 17 bærekraftsmål med en detaljert liste over mål og indikatorer for å veilede og måle fremgangen til FNs medlemsland (Eden & Wagstaff, 2021, s. 28). FNs erkjennelse er at alle de områdene er gjensidig avhengig av hverandre og kan ikke håndteres isolert fra hverandre (Sjåfjell & Lynch Fannon, 2018, s. 3).

En sentral del av denne masteroppgaven konsentrerer seg om sosial bærekraft. Målet om kjønnsbalanse i lederroller går hånd i hånd med det femte bærekraftsmålet «likestilling mellom kjønn» og gjennom Agenda 2030-rapporten har derfor land over hele verden forpliktet seg til å utrydde kjønnsulikhet og diskriminering mot kvinner (Mohan mfl., 2021, s. 1). Bærekraftsmål 5 anerkjenner at likestilling ikke bare er en grunnleggende menneskerett, men også avgjørende for å bygge et inkluderende samfunn, fremme økonomisk vekst og oppnå bærekraftig utvikling (Beloskar mfl., 2024, s. 2). Bærekraftsmål 5, kjønnslikestilling, kan ses å representere et «wicked problem», som kjennetegnes av sin komplekse, systemiske natur og utfordringer ved måling av fremgang. Jeg har valgt å oversette begrepet til «samfunnsfloker» i denne oppgaven. Samfunnsfloker er preget av usikkerhet, flertydighet og motstridende interesser, noe som gjør dem vanskelige å løse med tradisjonelle politiske verktøy (Rittel & Webber, 1973, s. 161). Dette kommer jeg tilbake til i teorikapittelet. I tilfellet med det femte bærekraftsmålet innebærer dette blant annet at tiltak for å fremme kjønnslikestilling støter på varierte og dypt forankrede sosiale, kulturelle og økonomiske barrierer (Eden & Wagstaff, 2021, s. 30).

Bærekraft har blitt et viktig tema for næringslivet siden lanseringen av FNs bærekraftsmål i 2015. En UN Global Compact-rapport fra 2017 fastslår at "næringslivet ikke kan blomstre i en verden preget av fattigdom, ulikhet, uro og miljømessige utfordringer, og har derfor en avgjørende interesse av å sikre at Agenda 2030 blir gjennomført." (UN Global Compact, 2017). I takt med økte forventninger og strengere krav fra EU til bærekraft i næringslivet, vil rollen som bærekraftsansvarlig være sentral i årene fremover (Meidell & Eitrem, 2023, s. 77).

En rapport fra Business and Sustainable Development Commission (2018) hevder at kvinner har visse lederegenskaper som kan være verdifulle i arbeidet med bærekraftig utvikling med støtte i litteratur om at enkelte feminine egenskaper, som samarbeidsevne og evnen til å forenkle komplekse problemer, kan være assosiert med suksess i lederroller knyttet til bærekraft. I en undersøkelse (for så vidt utenfor bærekraftsfeltet) fant Teigen (2015) uoverensstemmelser mellom kvinners endrede og tettere tilknytning til arbeidsmarkedet og den vedvarende mannsdominansen på toppen av arbeidslivets hierarkier (Teigen, 2015, s. 15).

### 1.1.1 Egen erfaring

Inspirasjon og bakgrunn for valg av temaet for denne oppgaven kom jeg frem til i løpet av mitt praksisopphold hos UN Global Compact Norge. Under denne praksisperioden ble jeg introdusert for en rekke dedikerte kvinner som har sentrale roller innen bærekraftsledelse. Denne erfaringen var tydelig da jeg la merke til at flertallet av samarbeidspartnere og nøkkelpersoner jeg samhandlet med, både internt og eksternt, var kvinner. En kvinnelig leder i organisasjonen har også fortalt at hun synes det er krevende å rekruttere menn til ulike stillinger. Denne observasjonen vekket min nysgjerrighet og ledet meg til å undersøke om denne representasjonen av kvinner i bærekraftsroller er tilfeldig eller ikke. I løpet av praksisoppholdet ble jeg også anbefalt boken *Usynlige kvinner* skrevet av Caroline Criado Perez (2023) og det ble en tankevekker i forløpet til denne masteroppgaven. Boken utforsker hvordan data og design ofte overser kvinner, noe som resulterer i en verden som er mindre tilpasset deres behov. I delkapittelet *Arbeidsplassen* belyses hvordan mangel på kjønnsperspektiv i arbeidslivsforskning og politikk kan føre til arbeidsplasser som ikke tar hensyn til kvinnenenes erfaringer og behov (Criado-Perez, 2023).

### 1.1.2 Kunnskapsstatus

Ifølge OECD har kvinner globalt en tendens til å vise større interesse for miljøhensyn. Imidlertid er det en betydelig underrepresentasjon av kvinner i beslutningsprosessene knyttet til global klimaledelse. (OECD, 2021, s. 3). Oppmerksomhet rundt manglende kvinnelig deltakelse i topplederstillinger er økende i Europa. Underrepresentasjonen av kvinner i topplederstillinger står i kontrast til økende utdanningsnivå blant kvinner, også innenfor fagretninger som ledelse, jus, økonomi og generelt økt yrkesdeltakelse (Teigen, 2015, s. 48). I en litteraturstudie gjort av Mohan, Rubigha og Nalini (2021) ble fordelene med kvinnelig lederskap i bærekraftsrelaterte roller globalt drøftet. Studien diskuterer funn om at kvinner vil



bringe ny lederkompetanse inn i systemer og utvikle bedrifters helhet og økonomi. I tillegg til disse konkurransefortrinnene er det å fremme kjønns mangfold en avgjørende katalysator for å lede en bedrift mot bærekraft. Artikkelen hevder at kvinnelige ledere i bedrifter globalt har en tendens til å skape langsiktig verdi ved å bygge innovative, progressive og bærekraftige forretningsmodeller og skaper en mer positiv innvirkning enn det mannsdominerte forretningssteam gjør. Mangfold i ledelsen kan, ifølge studien, også føre til bredere perspektiver som kan skape sterkere beslutningsprosesser (Mohan mfl., 2021).

Boston Consulting Group (BCG) har spådd at kvinner globalt vil inneha om lag 25 % av grønne jobber på verdensbasis innen 2030. Dette anslaget er basert på den nåværende kjønnsfordelingen i sektorer hvor det forventes at de fleste nye jobbene vil bli tilføyd. Den grønne økonomien omfatter sektorer som fornybar energi, avfallshåndtering og grønne industriprodukter, hvor kvinner historisk sett har vært underrepresentert. Hvis dagens trender innen utdanning og sysselsetting fortsetter uten et kjønns perspektiv i klimatiltakene, kan det føre til at oppnåelsen av kjønnslikestilling forsinkes med 15 til 20 år (Zineb Sqalli mfl., 2021). Derimot ser situasjonen i Norge annerledes ut med hensyn til at landet har medaljeplass når verdens land rangeres etter kjønnslikestilling i økonomi og arbeidsliv (Teigen, 2015, s. 97). En masteroppgave fra 2020 undersøkte karakteristikker ved rollen som bærekraftsansvarlig gjennom en kvantitativ undersøkelse. I datagrunnlaget, som besto av en spørreundersøkelse med 120 respondenter fra norske bedrifter, kom forfatterne frem til at 45,1 prosent av de bærekraftsansvarlige som besvarte undersøkelsen er kvinner (Arntzen & Gjestad, 2020). Dette kan tilsi at det er en liten forskjell mellom antall kvinner og menn som jobber som bærekraftsansvarlig i Norge, statistisk sett.

Boken *Creating Corporate Sustainability* av Sjøfjell og Fannon (2018) er svært relevant for oppgavens tema og tar for seg kjønns mangfold innenfor bedriftsledelse. Boken inneholder en samling av essay skrevet av kvinnelige forskere fra hele verden om ulike disipliner som jus, økonomi og sosiologi. Gjennom bruk av en tverrfaglig og kvalitativ tilnærming utforsker forfatterne potensialet for endring i bedriftsledelse fra et feministisk perspektiv, effekten av gjeldende bedriftslover, og den kombinerte effekten av disse forståelsene på bærekraft. Forfatterne har brukt egne erfaringer fra kjønnsproblematikk som har oppstått i forskjellige kontekster i deres eget liv som grunnlag. Analysen i studien viser at kvinner i bedrifter ikke har tatt de lederrollene en skulle forventet. Forfatterne etterlyser bærekraftige og etiske bedriftspraksiser, og viser hvordan nye tankemåter som feministisk omsorgsetikk og

rettferdighet, kan tillate oss å se hvordan juridiske regler kan operere på måter som bryter med nåværende praksiser (Sjåfjell & Lynch Fannon, 2018). Med unntak av Sjåfjell og Fannon (2018) er litteratur innen kjønnspektivet i bærekraftsledelse som benytter kvalitativ metode begrenset, særlig i Norge. Jeg ønsker å gå i samme fotspor som Sjåfjell og Fannon, hvor jeg utforsker kjønnspektiver i *norske* bedrifter gjennom kvinnelige bærekraftsansvarliges egne oppfatninger og erfaringer.

Som en del av forarbeidet til denne studien tok jeg initiativ til å undersøke kjennskapen til de nevnte antagelsene fra tidligere forskning blant et representativt utvalg av den norske befolkning. En kvantitativ undersøkelse avslørte et interessant, men kanskje ikke overraskende mønster når det gjelder befolkningens oppfatninger om kjønnsdimensjonen innenfor bærekraftsarbeid. Til tross for et økende fokus på bærekraft og kjønns mangfold i næringslivet, viser svar fra undersøkelsen (fremstilt i vedlegg 1) at et betydelig antall respondenter svarte "vet ikke" på spørsmål relatert til denne tematikken. Dette kan indikere en generell mangel på kunnskap eller faste meninger om rollen kjønn spiller innenfor bærekraftsarbeid blant et bredere publikum. Interessant nok, når påstanden om hvilket kjønn som er mest opptatt av bærekraft ble stilt, viste resultatene at kvinner er mer opptatt av bærekraft enn menn. Disse funnene antyder at selv om det er en generell usikkerhet rundt temaet, eksisterer det fortsatt visse oppfatninger i samfunnet om at kvinner kanskje er mer engasjerte i bærekraftsarbeid enn menn.

## 1.2 Oppgavens formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Gjennom linsen av Bærekraftsmål 5 er formålet med denne oppgaven å utforske bærekraftsrollen utover ren statistisk analyse av kjønnsfordelingen innenfor dette feltet og undersøke i hvilken grad bærekraftsrollen sies å være kjønn i norske bedrifter. Dette skal gjøres ved å analysere kvinnelige bærekraftsansvarliges opplevelser og erfaringer som bærekraftsansvarlig ved å se på motivasjon for karrierevalg, samt hvilke muligheter og utfordringer de har knyttet til å fremme bærekraft hos bedriftene de jobber i. Med utgangspunkt i dette, har denne studien følgende forskningsspørsmål:

**F1:** Hvilke faktorer motiverer et utvalg kvinnelige bærekraftsansvarlige til å velge en karriere innenfor bærekraftsledelse?

**F2:** Hvilke muligheter og utfordringer opplever et utvalg kvinnelige bærekraftsansvarlige når de forsøker å fremme bærekraft i norske bedrifter?

For å kunne besvare forskningsspørsmålene gjennomførte jeg åtte intervjuer med kvinnelige bærekraftsansvarlige og ansatte i bærekraftsteam i ulike norske bedrifter. Intervjuene er analysert gjennom informantenes perspektiver og erfaringer. Ved å identifisere suksessfaktorer og utfordringer forsøker denne masteroppgaven å skape relevans i et større perspektiv ved å bidra til forståelse av hvordan kjønnsperspektivet påvirker bærekraftsledelse. Oppgaven håper på å gi verdifull innsikt for beslutningstakere, forskere og andre som er interessert i å fremme både kjønnsbalanse og bærekraft innen ledelse og i organisasjoner og bedrifter. Det er viktig å merke seg at siden jeg kun har intervjuet kvinnelige informanter, har jeg ikke belegg for å kunne svare på forskningsspørsmålene ut fra et mannlige perspektiv, men tilbyr innsikt kun fra kvinnelige perspektiver.

### 1.3 Oppgavens oppbygging

Denne masteroppgaven består av seks hovedkapitler, med tilhørende underkapitler. Etter introduksjonen følger teorigrunnlaget for besvarelsen. Her presenteres relevant teori som vil brukes i dialog med resultatene fra datamaterialet i diskusjonsdelen. Teorikapittelet tar for seg omsorgsetikk og en gjennomgang av teori om den kjønnsmessige arbeidsdelingen. Metodekapittelet omhandler metoden for datainnsamling som beskriver hvordan datamaterialet ble samlet inn, analysert og tolket. I kapittel fire presenteres forskningsresultatene. Her fremlegges og tolkes funnene fra intervjuene, organisert etter relevante temaer som har oppstått gjennom analysen. Kapittel fem inneholder diskusjonen av funnene der resultatene settes i sammenheng med eksisterende teori og tidligere forskning. Diskusjonen søker å belyse hvordan funnene svarer på forskningsspørsmålene og hvilke implikasjoner disse har for videre forskning. Avslutningsvis presenteres studiens konklusjon.

## 2. Teorigrunnlag

Kjønnspektivet i bærekraftsledelse og grad av kjønnet i bærekraftsrollen illustrerer kompleksiteten av samfunnsflokker da det ikke finnes en endelig formulering på problemet, ingen «stoppregler», ingen umiddelbar eller endelig test av løsninger, og problemet kan betraktes som et symptom på et annet problem slik Rittel og Webber (1973) beskriver begrepet. Denne kompleksiteten har gjort det utfordrende å avgrense hva som skal inkluderes i teoridelen. Jeg har forsøkt å orientere meg blant ulike teoretiske retninger og vurdert at selv om mange teorier henger sammen og kan knyttes til tema på ulike måter må jeg avgrense til et hovedfokus. Jeg har blant annet vært innom økofeministiske bidrag som er mer eksplisitt kapitalismekritiske. Ettersom de kvinnelige bærekraftsansvarlige jeg har intervjuet, og bærekraftsansvarlige som sådan, gjerne jobber innenfor næringslivet, må følgelig teorien ta hensyn til en kontekst hvor bedrifter streber etter avkastning for å overleve og kunne lønne sine ansatte. Teoriene jeg presenterer i dette kapitlet er derfor basert på en vurdering om at de både kan knyttes nært opp mot forskningsspørsmålene, samtidig som de tar til betraktning konteksten de ansatte jobber i. Jeg har på denne måten avgrenset innenfor rammen av forskningsspørsmålene som tar for seg de kvinnelige bærekraftsansvarlige på individnivå gjennom deres personlige erfaringer.

Teoridelen starter med en gjennomgang av omsorgsetikk for å utforske hvordan teorien kan gi innsikt i bærekraftsledelse på en måte som ikke kun baserer seg på statistikk og kjønnsfordeling i feltet, men som går dypere inn i de underliggende strukturene og dynamikkene som former bærekraftsarbeidet. Jeg vil bruke teorien for å utforske omsorgsdimensjonen som kvinnelige ledere bringer til bærekraftsdiskursen og sette begrep om hva som motiverer kvinner når de søker seg mot bærekraftsledelse. Til slutt vil teoridelen ta for seg teori om kjønnsmessig arbeidsdeling for å utforske det kjønnete arbeidslivet og hvordan organisasjoner er strukturert med hensyn til kjønnsulikheter. Mulighetsrom og ideenes reise gjennom organisasjoner er inkludert for å konkretisere eksempler på ulike muligheter og strategier for bærekraftig endring i bedrifter.

### 2.1 Omsorgsetikk

Ved å ta innover oss perspektiver fra feministisk teori og betydningen av følelser og myke verdier (Phillips, 2014) kan vi begynne å utfordre forholdet mellom kjønn, næringslivet og bærekraft. Omsorgsetikk, introdusert av Carol Gilligan i hennes verk *Med en annen stemme*

(1982), representerer en etisk teori som vektlegger betydningen av omsorg og relasjonelle forpliktelser i moralske vurderinger. Gilligans teori utviklet seg som en kritikk av de tradisjonelle etiske modellene som ofte var basert på abstrakte prinsipper og universelle normer, og argumenterte for at disse modellene overså betydningen av personlige relasjoner og følelsesmessige forbindelser. Hun hevdet at jenter mer enn gutter oppdras til å verdsette empati og omsorg i moralske beslutninger, mens gutter belønnes når de tar mer regelbaserte tilnærminger. Omsorgsetikk ser ikke på individet isolert, men som en del av et nettverk av relasjoner som former våre liv og vårt moralske landskap. Dette perspektivet kritiserer tradisjonelle etiske teorier for deres mangel på oppmerksomhet mot den sosiale konteksten av moralske handlinger og for deres tendens til å overse viktigheten av omsorg (Gilligan, 1982). Carol Gilligans arbeid med omsorgsetikk legger grunnlaget for en dypere forståelse av relasjoner og empati, noe som naturlig leder til å utforske omsorgsetikk i et bedriftsperspektiv og i lederskap.

Mary Phillips (2014) argumenterer for at bedrifter hovedsakelig ser på naturen som en ressurs for å fremme økonomisk vekst og som et konkurransefortrinn, noe som fører til en farlig grad av treghet i møte med miljømessige utfordringer. For å motvirke denne tregheten og fremme en dypere verdsettelse av naturen foreslår Phillips å engasjere seg i mer kreative og emosjonelle former for kommunikasjon. Videre hevder forskerne Nicholson og Kurucz (2019) at tradisjonelle ledelsesmodeller ofte mangler en dypere forståelse av betydningen av menneskelige relasjoner og det gjensidige ansvaret overfor både mennesker og planeten (Nicholson & Kurucz, 2019, s. 27). Ved å integrere prinsippene fra omsorgsetikk i lederskap fremhever forfatterne hvordan organisasjoner og bedrifter kan utvikle en mer holistisk og ansvarlig tilnærming til bærekraft som verdsetter samarbeid, fellesskap og omsorg for alle interessenter (Nicholson & Kurucz, 2019, s. 29). Forfatterne påpeker viktigheten av å skape en kultur av omsorg innad i bedriftene der ansatte føler seg sett og verdsatt, og hvor det legges til rette for åpen kommunikasjon og inkluderende beslutningsprosesser (Nicholson & Kurucz, 2019, s. 31).

Binns (2008) drøfter hvordan omsorgsetikk kan utfordre tradisjonelle, maskuliniserte ledelsesidealer som vektlegger individualisme, kontroll og resultatfokus, og foreslår i stedet en ledelsesform som er relasjonell, empatisk og ansvarlig overfor andre (Binns, 2008, s. 605). Denne tilnærmingen erkjenner og verdsetter feminiserte kvaliteter som tilkobling, empati, følelsesmessig sensitivitet og sårbarhet, og definerer ledelse som en praksis av omsorg for

kolleger, tilretteleggelse for andre til å handle, anerkjennelse av og læring fra egne feil, og å være emosjonelt autentisk (Binns, 2008, s. 601). I et kjønnsperspektiv understreker Binns forskning hvordan feminiserte subjekter kan ha en større kapasitet for kroppsliggjort refleksivitet, som er avgjørende for etisk ledelse. Dette betyr ikke at kvinner naturlig er bedre ledere, men snarere at de har kvaliteter som tradisjonelt har blitt feminisert – som empati, omsorg og relasjonsbygging (Binns, 2008, s. 613–614).

Eva Kittays omsorgsetikk (Kittay, 1999) kan ses som en kritikk av tradisjonell likestilling i kontekster av personlig utvikling og menneskelig blomstring i samfunnet. Kittay argumenterer for at likestilling ikke nødvendigvis fremmer rettferdighet, særlig for de som har omsorgsansvar og mindre makt i samfunnet. Disse individene, som Kittay refererer til som omsorgsgivere, står overfor unike utfordringer fordi deres ressurser blir raskt tappet på grunn av deres omsorgsansvar (Kittay, 1999). Dette skaper en ubalanse som gjør det vanskelig for omsorgsgivere å blomstre under systemer designet for fullstendig autonome og uavhengige individer (Sjåfjell & Lynch Fannon, 2018). Kittay foreslår at i stedet for å støtte et ideal av absolutt autonomi, bør samfunnet og spesielt bedrifter, anerkjenne og støtte avhengighetsforhold på en måte som reflekterer *en etikk av omsorg*. Dette innebærer at bedrifter ikke bare ser på sine kontorer som separate enheter som skal være fullstendig autonome, men som en del av et større nettverk som kan trenge støtte i vanskelige tider. Hennes kritikk peker mot en mer omfattende tilnærming til omsorgsetikk som kan føre til mer ansvarlig og bærekraftig bedriftspraksis, ved å anerkjenne og aktivt håndtere de ulike behovene og sårbarhetene til alle deler av en bedrift (Kittay, 1999).

Fra feministisk teori om verdier og moral beveger oppgaven seg over til å se på hvordan arbeidslivet er organisert når det gjelder kjønn.

## 2.2 Kjønnsmessig arbeidsdeling

For å bidra til forståelsen av kjønnsmessig arbeidsdeling og hvordan den påvirker organisasjoner vil oppgaven utforske teoriene til sosiologen Joan Acker. Hennes artikkel fra 1990 utforsker hvordan organisasjoner er fundamentalt kjønnsstrukturerte, til tross for en utbredt oppfatning om at de er kjønnsnøytrale. Acker argumenterer for at organisasjoners strukturer, fra jobbroller til hierarkier, er dypt preget av kjønnede forutsetninger som påvirker maktfordeling og identitetsdannelse innenfor dem. Hun påpeker at tradisjonelle og kritiske

teorier om organisasjoner ofte ignorerer kjønn og seksualitet, noe som begrenser forståelsen av makt og dominans i arbeidslivet (Acker, 1990). Acker beskriver hvordan jobber og organisatoriske roller er konstruert på en måte som antar en "universell" arbeider, som i praksis reflekterer menns liv og fysikk, mens kvinner blir marginalisert eller må tilpasse seg mannlige normer for å passe inn. Dette fører til en opprettholdelse av kjønnssegregerte arbeidsplasser og ulikheter i makt og status mellom kjønnene.

Videre utforsker Acker hvordan organisasjoner opprettholder kjønnsforskjeller gjennom praksiser som jobbevalueringer, som ofte verdsetter egenskaper og ferdigheter typisk tilskrevet menn, høyere enn de som er assosiert med kvinner. Acker (1990) sin analyse foreslår at for å forstå og eventuelt rekonstruere mer rettferdige og inkluderende organisasjoner, må vi anerkjenne og adressere de kjønnede grunnlagene de er bygget på. Hun argumenterer for at vi må tenke nytt om hvordan organisasjoner er satt opp, slik at vi bedre kan verdsette og ta hensyn til forskjeller mellom mennesker. Dette innebærer å endre de eksisterende maktstrukturene som ofte favoriserer menn, slik at både kvinner og menn kan ha lik mulighet til å påvirke og ta del i organisasjonen (Acker, 1990).

Acker sin nyere artikkel fra 2012 tar for seg kjønnsprosesser i organisasjoner og *interseksjonalitet*. Dette begrepet handler om det komplekse samspillet mellom ulike maktforhold i sosiale kategorier (Carbado mfl., 2013). Artikkelen utforsker hvordan kjønnsprosesser interagerer med andre former for ulikheter som rase og klasse. Acker reflekterer over hvordan hennes tidligere teorier om kjønnede organisasjoner har utviklet seg, og understreker fortsatt relevansen av disse teoriene gitt vedvarende ulikhetsregimer i organisasjoner (Acker, 2012). Hun beskriver hvordan organisasjoner fortsatt er strukturert på måter som reproducerer kjønnsulikheter, selv om det har vært mange forsøk på å fremme likestilling. Organisasjonskulturer, lønnsstrukturer og arbeidsplassinteraksjoner er blant faktorene som bidrar til å opprettholde kjønnsdelt arbeidsmarkeder og lønnsforskjeller. Acker argumenterer for at en dypere forståelse av hvordan kjønnsprosesser fungerer sammen med rase- og klasseprosesser kan gi bedre strategier for å bekjempe ulikheter i organisasjonene. Artikkelen fremhever viktigheten av å tenke kritisk om organisasjoners strukturer og prosesser for å forstå og til slutt kunne endre de innebygde ulikhetene som påvirker alle, spesielt kvinner og minoriteter (Acker, 2012).

I en nyere studie undersøkes arbeidslivsbalansen blant ledere med fokus på hvordan alder og kjønn sammen påvirker denne balansen (Thrasher mfl., 2022). Målet med studien var å tette et gap i den eksisterende litteraturen ved å analysere de ikke-lineære effektene av alder og kjønn på arbeidslivsbalansen for ledere. Forskerne har brukt et utvalg av 421 ledere og brukte statistiske tester for å undersøke disse komplekse relasjonene. Studien viser et behov for organisasjoner å tilby fleksible arbeidsplaner og legge til rette for <sup>1</sup>at ansatte kan balansere arbeid og privatliv, ikke bare for generelle ansatte, men også for ledere. Teoretisk utvider studien sosial rolleteori til området arbeidslivsbalanse, og antyder at aldersrelaterte forventninger interagerer med kjønnsroller, noe som påvirker grensesnittet mellom arbeid og liv. Praktisk indikerer den at tiltak for å støtte arbeidslivsbalanse bør inkludere alle aldersgrupper og begge kjønn, og anbefaler et bredere syn på hva som utgjør ikke-arbeidsroller. Studien antyder at forståelse av disse interseksjonelle effektene er avgjørende for utviklingen av fremgangsrike ledere gjennom deres arbeidsliv (Thrasher mfl., 2022).

Hva skal til for at kjønnsbalansen i arbeidslivet skal bevege seg vekk fra «status quo»? Forskeren Judi Marshall (2011) har vurdert den dominerende rollen menn har i å forme diskurser og praksiser innenfor bedrifters samfunnsansvar. Marshall påpeker at da det er viktig at menn i maktposisjoner tar ansvar for bærekraft, risikerer vi å reprodusere «business as usual» hvis ikke flere kvinnestemmer og alternative kjønnsrelaterte perspektiver på lederskap og bærekraft inkluderes (Marshall, 2011, s. 266). Marshall (2011) oppfordrer til en anerkjennelse av ulike "måter å vite på" (ways of knowing) for å fremme en dypere og mer helhetlig tilnærming til bærekraft. Hun hevder at mens logisk og analytisk intelligens er verdifulle for å løse problemer, begrenser det vår forståelse hvis vi overser andre kunnskapsformer. For eksempel kan personlige erfaringer og emosjonell forståelse gi oss innsikt som er like viktige som tall og fakta.

### 2.2.1 Kjønnslønnsgapet i EU

Som nevnt hevder Acker (2012) at lønnsstrukturer er blant faktorene som bidrar til å opprettholde kjønnsdelte arbeidsmarkeder. For å få en bredere forståelse og et konkret eksempel på kjønnsforskjeller i arbeidslivet vil oppgaven belyse lønngapsituasjonen mellom kjønn i EU, som fremdeles er et vedvarende problem i dag. I 2021 var kjønnslønnsgapet 12,7 prosent, noe som indikerer at kvinner i gjennomsnitt tjente 13 prosent mindre per time enn

---

<sup>1</sup> Oversatt «empowerment» til «legge til rette for» i mangel på en bedre norsk oversettelse.



menn. Dette gapet har endret seg minimalt det siste tiåret (Europakommisjonen, 2022c). Lønnsforskjellene skyldes en rekke ulikheter kvinner møter i arbeidslivet der kvinner befinner seg i lavtlønnede sektorer som omsorg, helse og utdanning. Kvinner tar også på seg en større andel av ubetalt arbeid, noe som kan påvirke deres karrierevalg og muligheter. Det er også en glasstak-effekt hvor kvinner sjelden når de høyeste lederposisjonene; blant toppsjefer i store selskaper er mindre enn én av ti kvinner. I enkelte tilfeller forekommer det også direkte lønnsdiskriminering, selv om prinsippet om lik lønn for likt arbeid har vært forankret i de europeiske traktatene siden 1957 (Europakommisjonen, 2022c).

Vi kan tydelig se større lønnsforskjeller mellom kvinner og menn i EU. Vi har sett at Norge, som et sosialdemokratisk land, scorer høyt når verdens land rangeres etter kjønnslikestilling i økonomi og arbeidsliv (Teigen, 2015, s. 97). I Norge har vi likevel store gjennomsnittlige timelønnsforskjeller mellom kvinner og menn, og disse forskjellene er størst mellom høytlønte menn og høytlønte kvinner. En barriere tilknyttet dette er for eksempel mannlige toppledere som har større tilbøyelighet til å ansette menn i lederposisjoner, og der manglende kvinner fører til tap av nettverk og rollemodeller for kvinner som ønsker å nå toppen (Teigen, 2015, s. 120).

### 2.2.2 Glasstak versus klebrig gulv

I min masteroppgave, som fokuserer på kjønnsperspektivet i bærekraftsledelse, er det avgjørende å undersøke situasjonen i toppledelsen i arbeidslivet. Dette gir et dyptgående innblikk i dynamikken som påvirker kjønnsbalansen og bærekraftsinitiativene på ledernivå, et område som har betydelig innvirkning på bedrifters strategier for bærekraftig utvikling (Pierli mfl., 2022). Når det gjelder likestilling i toppledelse, rangeres Norge på 58. plass globalt, til tross for høyere score i kjønnslikestilling i økonomi og arbeidsliv. Topplederjobber stiller typisk høye krav til innsats, mobilitet og prestasjon (Teigen, 2015). «Glasstak» er en metafor brukt for usynlige hindringer som rammer kvinner – uten at det uttrykkes direkte som kjønnsdiskriminering – og som forsterkes desto høyere opp i organisasjonshierarkiet man kommer (Halrynjo mfl., 2015).

Ifølge Teigen (2015) har annen forskning imidlertid hevdet at det ikke er på toppnivå kvinner møter hindringer. Det antydes snarere at hindringene forekommer på de laveste nivåene der menn oftere forbigår kvinner og har blitt kalt «klebrig gulv». Disse hindringene er også i stor grad knyttet til hvordan kvinner selv begrenser sine karrieremuligheter, på grunn av

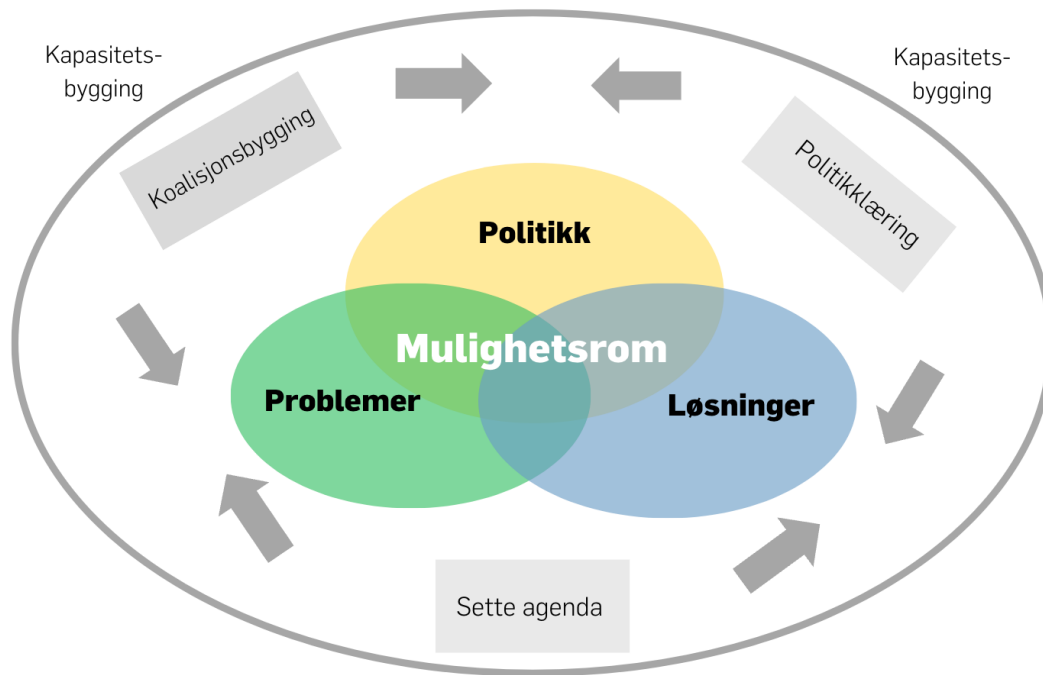
stereotypier som fremmer maskuline normer. Hypotesen om «klebrig gulv» inkluderer tanker om at kvinner prioriterer familie fremfor karriere, har mindre interesse for forfremmelser og ønsker å unngå den mannsdominerte kulturen på toppnivå. Andre studier, ifølge Halrynjo mfl. (2015) viser derimot at det verken er på topp- eller bunnivå kvinner blir mest forbigått, men at de ofte blir sittende fast i en flaskehals på mellomledernivå.

### 2.3 Mulighetsrom

Jeg har inkludert begrepet «Window of opportunity», som jeg har valgt å oversette til *mulighetsrom*, for å belyse hvordan bærekraftsansvarlige kan utnytte gunstige omstendigheter og tidspunkter for å fremme bærekraftig praksis. Å forstå hvordan disse mulighetsrommene oppstår og hvordan de utnyttes, gir innsikt i dynamikken som påvirker implementeringen av bærekraftsinitiativer i bedrifter. Dette begrepet i konteksten av kjønnslikestilling kan bli forstått som perioder eller situasjoner hvor det oppstår gunstige omstendigheter eller tidspunkt for å fremme politikk for kjønnslikestilling (Hubert & Stratigaki, 2011, s. 176).

I en case-studie fra 2006, utforskes en tilnærming til å integrere vitenskapelig kunnskap i helsepolitikk gjennom desentralisert planlegging i Kenya. Målet var å støtte politiske beslutninger med solid vitenskapelig belegg. Ved å bruke en modell som fokuserer på å sette agenda, koalisjonsbygging og lære om politikk, beskrives en prosess hvor forskere og beslutningstakere kan samarbeide for å skape et *mulighetsrom* for politisk endring (Ashford mfl., 2006, s. 699). Dette involverer en dynamisk interaksjon mellom å identifisere problemer, utvikle løsninger og tilpasse seg det politiske miljøet. Gjennom dette samspillet ble 70 evidensbaserte arbeidsplaner utviklet og godkjent i Kenya, noe som viser effektiviteten av modellen for politisk reform (Ashford mfl., 2006, s. 670–671). Jeg forstår det slik at modellen kan utforskes og analyseres ut fra flere dimensjoner enn kun den politiske. Jeg har unnlatt å diskutere «politikk-læring» da det ikke har relevans til min oppgave. Tilnærmingen om begrepet mulighetsrom slik som den er presentert i modellen, kan dele visse likheter når det gjelder prosessen med å identifisere muligheter, samle støtte og implementere endringer på gunstige tidspunkter som fører til endring. Dette skal oppgaven komme tilbake til i diskusjonskapittelet.

Under er et eksempel på hvordan en enkel mulighetsrom-modell kan se ut, basert på Ashford mfl. (2006) sitt eksempel.



Figur 1: Egen illustrasjon og oversettelse av mulighetsrom-modell basert på Ashford mfl. (2006).

For å forstå hvordan bærekraftsansvarlige navigerer i komplekse organisatoriske kontekster og hvordan de formidler bærekraft ut i bedriften, skal oppgaven undersøke en tolkning av *oversettelse* som begrep. I denne sammenheng er det interessant å se på hvordan ideer som bærekraft «reiser» gjennom organisasjoner, skifter betydning og skaper nye tilknytninger. Et sitat som beskriver oversettelse i den sammenheng nøyaktig er: «displacement, drift, invention, mediation, creation of a new link that did not exist before and modifies in part the two agents» (Latour, 1994, s. 32). Det vil si at konseptet med oversettelse ikke bare er et språklig fenomen, men også en materiell og praktisk prosess der ideer må passe inn i eksisterende strukturer og kulturer i organisasjonen (Czarniawska & Joerges, 1996). Det blir klart at det å overbevise om verdien av bærekraft, involverer mer enn bare å kommunisere en fast ide; det innebærer å navigere og tilpasse ideen til forskjellige publikum og kontekster (Czarniawska & Joerges, 1996).

I denne teoridelen har jeg sett på individuelle verdier gjennom omsorgsetikk og individets muligheter på arbeidsplassen. Det teoretiske rammeverket er avgrenset til individnivå fordi forskningsspørsmålene tar for seg de bærekraftsansvarliges personlige erfaringer.

### 3. Metodekapittel

I denne delen av oppgaven vil jeg ta leseren gjennom det metodiske rammeverket for besvarelsen som kan sammenlignes med “veien til målet” (Kvale & Brinkmann, 2015). Kapitlet vil gi leseren innsikt i forskjellige aspekter, inkludert det metodiske ståstedet, rekrutteringsprosessen og de etiske problemstillingene som ble vurdert. Gjennom kapitlet presenteres både styrker og svakheter ved studien, og dermed bidra til en økt forståelse av de valgene som ble tatt underveis, og hvordan data til oppgaven ble samlet inn.

#### 3.1 Valg av forskningsmetode

For å finne ut av hvilken metode som er best egnet til oppgaven, avhenger dette av forskningens formål og problemstilling. De tematiske spørsmålene «hva» og «hvorfor» må besvares før man kan stille spørsmålet «hvordan» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 140). I denne studien ønsker jeg å få innsikt i kvinnelige bærekraftsansvarliges egne erfaringer og opplevelse i sin egen rolle. Jeg vil med dette gå lenger enn å kun se på statistikk for kjønnsfordelingen mellom menn og kvinner i bærekraftsarbeid. Öberg hevder at det er forskningsspørsmålene som bør lede studien når det gjelder hva slags disiplinær tilnærming oppgaven skal ha (Öberg, 2011, s. 31). Etersom jeg ønsket å få innsikt i kvinnelige bærekraftsansvarliges erfaringer og perspektiver om temaet, fant jeg det nyttig å kunne stille spørsmål og ha samtaler med dem direkte. Erfaringer og perspektiver fanges best gjennom spørsmål og samtaler fordi de gir rom for personlig refleksjon og dybde (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20) som ellers ikke oppnås ved eksempelvis kvantitativ metode.

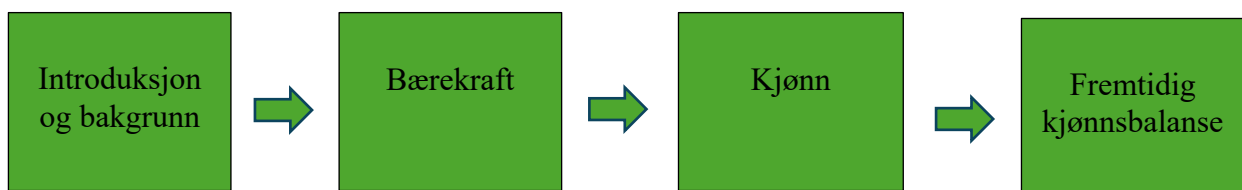
Jeg valgte å ta en disiplinær tilnærming med kun samfunnsvitenskapelige metoder fremfor en radikalt tverrfaglig tilnærming i denne masteroppgaven. Fordelen med å bruke en tverrfaglig tilnærming i forskning er at den integrerer ulike perspektiver og metoder som gir en mer helhetlig forståelse av komplekse problemer (Öberg, 2011). Selv om en slik tilnærming hadde bidratt til en mer omfattende forståelse, er problemstillingen fortsatt i hovedsak samfunnsvitenskapelig. Metodevalget, som er kvalitativ metode med semistrukturerte intervjuer, ble derfor basert på forskningsspørsmålene, hvem og hva som skulle studeres, og den tilgjengelige tiden innenfor forskningsrammen.

Formålet med kvalitative forskningsintervju er å forstå sider ved intervjupersonens eget perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 42). Kvalitativ forskning brukes gjerne når forskere ønsker å styrke enkeltpersoner til å dele sine historier og lytte til deres egne stemmer. Forskningen starter ofte med antakelser som informerer studiet av forskningsproblemer som retter seg mot betydningen av individer i et sosialt problem (Creswell & Poth, 2018, s. 8). Disse forklaringene er begge relativt generelle for kvalitativ metode. Det kan derfor hjelpe å bevege seg inn mot ulike karakteristikk som definerer metoden. En karakteristikk er kompleks resonnering gjennom induktiv logikk. Det vil si at kvalitative forskere bygger mønstre, kategorier og temaer fra «bunnen og opp» ved å organisere dataene induktivt til mer abstrakte informasjonenheter. Denne prosessen involverer at forskeren jobber aktivt mellom temaene i datamaterialet til de etablerer et omfattende sett av temaer (Creswell & Poth, 2018, s. 43). Videre sikter forskningsmetoden på en holistisk eller helhetlig tilnærming som vil si at forskeren prøver å utvikle et komplekst bilde av problemet under studien. Dette innebærer identifisering av de mange faktorene som er involvert i en situasjon, og generelt å skissere det større bildet enn det som kommer frem ved første øyekast. Forskere er ikke bundet av årsak-virkning-relasjoner mellom faktorer, men snarere ved å beskrive de komplekse samspillene av faktorer i enhver situasjon (Creswell & Poth, 2018, s. 44). Hvordan jeg brukte disse tilnærmingene i metoden kommer jeg tilbake til i kapittel 3.4.

I tillegg til å gjennomføre kvalitative intervjuer med kvinnelige bærekraftsansvarlige ønsket jeg å undersøke den norske befolkningens kjennskap til bærekraft knyttet til kjønn. Dette ble gjort gjennom en surveyundersøkelse. Denne metoden, kjent som kvantitativ forskning, gir en systematisk tilnærming til tema ved å samle inn data fra et representativt utvalg respondenter, og gir dermed en pålitelig indikasjon på befolkningens generelle oppfatning av kjønn og bærekraft. Kvantitative metoder brukes til å utvikle representativ oversikt over generelle forhold og til å teste hypoteser og teorier (Grønmo, 2016, s. 191) som var hensikten med å tilføye denne metoden i masteroppgaven. Den kvantitative metoden vil ikke ta stor plass i metoddelen og er heller ikke fremstilt i resultatkapittelet i oppgaven, ettersom den primært benyttes i forarbeidet og ikke har en direkte tilknytning til problemstillingen. Tross manglende direkte tilknytning anser jeg det som viktig å inkludere surveyundersøkelsen for å: 1) kartlegge mulige kunnskapshull blant den norske befolkningen, 2) oppnå en dypere forståelse av hvilke grupper i samfunnet studien berører, og 3) for å underbygge valget om å bruke kvalitativ metode fremfor kvantitativ.

## 3.2 Datainnsamling

I denne delen vil jeg beskrive metodene jeg brukte, samt prosessen for å samle inn data til denne studien. Jeg landet på å gjennomføre åpne og individuelle samtaler med semistrukturert intervjuguide fordi slike intervjuer tilrettelegger for en naturlig dialog, lik en samtale i dagliglivet, samtidig som det opprettholder en profesjonell tilnærming med et tydelig definert formål (Kvale & Brinkmann, 2015). Gjennom denne intervjuformen fikk jeg frem informantenes beskrivelser, tanker og erfaringer om tema, som dekker oppgavens formål. For å sikre kontinuitet i de ulike intervjuene, ble det utviklet en intervjuguide (vedlegg 3). Målet var ikke nødvendigvis å følge den slavisk, men heller å bruke den som et støtteverktøy. Intervjuguiden ble designet for å gi en overordnet retning for intervjuene ved å identifisere de viktige temaene som skulle behandles. Jeg tilpasset spørsmålene litt etter de første intervjuene, men holdt meg stort sett til de samme spørsmålene hele veien. Jeg la mye arbeid i å strukturere intervjuguiden for å sikre at samtalen skulle flyte naturlig. Målet var å organisere temaene slik at de fulgte en logisk rekkefølge. Under er rekkefølgen for temaer i intervjuguiden.



Figur 2: Rekkefølge for intervjutema

### 3.2.1 Strategisk utvalg

Opgaven tar utgangspunkt i teoretisk forståelse av de samfunnsforholdene som studeres. Dette kalles for teoretisk generalisering (Grønmo, 2016, s. 102–103) og har som formål å studere utvalgte enheter med sikte på å utvikle en helhetlig forståelse av den større gruppen eller konteksten som disse enhetene til sammen utgjør. Det grunnleggende poenget er at denne helhetlige forståelsen ikke bare gjelder for de spesifikke enhetene som er inkludert i utvalget. Basert på teoretiske vurderinger antas det at denne forståelsen også er relevant for det bredere universet som konteksten omfatter. Teoretisk generalisering tar utgangspunkt i *strategiske utvalg* (Grønmo, 2016), der problemstillingen og oppgavens tema danner grunnlaget for kriteriene og vurderinger for valg av informanter som var mest relevante og interessante.

På bakgrunn av egen erfaring og observasjon i praksisoppholdet i UN Global Compact Norge landet jeg på at kvinnelige bærekraftsansvarlige i norske bedrifter skulle være kriteriet. Jeg avgrenset ikke til én spesifikk sektor fordi jeg var nysgjerrig på å utforske og sammenligne eventuelle likheter eller forskjeller på tvers av ulike sektorer, noe som kunne berike forståelsen fra flere perspektiver. Da jeg ikke la noen føringer ved ulik sektor, vektla jeg variasjon mellom alder og antall år som yrkesaktiv for å kunne få ulike synspunkter og for å unngå at gruppen ble skjevt fordelt eller ensformig. Videre skulle utvalget bestå av omtrent ti informanter som var viktig for å oppnå teoretisk metning.

Utvelgelsen i en studie kan anses som tilstrekkelig når videre inkludering av deltakere trolig ikke vil bidra med verdifull ny informasjon. Dette punktet, kjent som "teoretisk metningspunkt", indikerer at forskeren har samlet nok data til å dekke området adekvat. Grønmo (2016) peker på at gjentakelse av temaer blant deltakerne kan signalisere at man har nådd dette metningspunktet. I mitt tilfelle vurderte jeg opprinnelig å intervju omtrent ti kvinner med ansvar for bærekraft, men konkluderte med at åtte intervjuer var tilstrekkelig ettersom det ble klart at det ikke fremkom særlig ny informasjon som differensierte seg fra de allerede samlede dataene. Kvale og Brinkmann (2021) påpeker at noen kvalitative studier feilaktig antar at et større antall intervjuer automatisk øker studiens vitenskapelighet. De argumenterer for at et begrenset antall intervjuer kan være mer fordelaktig, ettersom det tillater mer grundig forberedelse og analyse, sammenlignet med å håndtere en stor mengde intervjuer hvor dybdeanalysen kan bli neglisjert.

### 3.2.2 Rekruttering

Etter at kriteriene var satt var neste steg å rekruttere informanter til studien. Jeg begynte å kartlegge personer jeg kjenner i mitt eget nettverk som enten oppfylte kriteriene selv eller som ville ha kjennskap til én eller flere som oppfylte kriteriene. Jeg spurte personer jeg kjenner som jobber i ulike bedrifter om de visste om bærekraftsansvarlige som kunne være interessert i å snakke med meg. Jeg fikk også mange svar og kontaktinformasjon fra mine kolleger i UN Global Compact. Jeg har selv hatt møter med kvinnelige bærekraftsansvarlige i forbindelse med jobb høsten 2023 som hadde vært aktuelle for intervju. Likevel unnlot jeg å kontakte disse personene igjen fordi jeg allerede hadde diskutert temaet med disse personene fra før og ønsket ikke å vite noe om informantenes meninger i forkant. Totalt sett sendte jeg ut elleve henvendelser per e-post og sosiale medier. Henvendelsene inkluderte blant annet formålet med studien og hvilke kriterier som ble lagt til grunn. Tre stykker svarte ikke på henvendelsen

og resten svarte ja uten å etterlyse ytterligere informasjon. Informantene som ønsket å delta skrev så under elektronisk under samtykkeskjema i forkant av intervjuene. Videre inviterte jeg de som hadde takket ja til Teams-møter.

Tabellen nedenfor viser en demografisk og yrkesbasert oversikt over de åtte informantene som deltok i datainnsamlingen. Alle informantene er tilegnet et «pseudonym» som vil brukes i presentasjoner av resultater for å gjøre informantene mindre gjenkjennelig. Informantene er kvinner og jobber enten som bærekraftsansvarlig (6) eller som medarbeider i et bærekraftsteam (2).

Pseudonym	Sektor	Antall år yrkesaktiv
Anne	Klassifikasjonsselskap	3-5 år
Benedicte	Konsulentselskap	< 3 år
Caroline	Markedsføringsbyrå	3-5 år
Dina	Bank	10-15 år
Eline	Næringsmiddelkonsern	10-15 år
Frida	Eiendomsselskap	3-5 år
Grete	Programvareselskap	15 + år
Henriette	Teknologiselskap	15 + år

Tabell 1: Demografisk oversikt over informanter

### 3.2.3 Gjennomføring av intervju

I forkant av intervjuene testet jeg intervjuguiden for å forsikre meg om at spørsmålene var klare og lette å forstå. Jeg gjorde noen endringer på formuleringene og la til flere innledende spørsmål. Hensikten med prøveintervjuet var både for erfaringens del, da jeg tidligere ikke har gjennomført intervjuer på denne måten, og for å kunne føle meg tryggere i intervjusituasjonen i forkant av første intervju. Etter å ha gjennomført prøveintervjuet var jeg klar til å begynne med de faktiske intervjuene. Jeg hadde satt av en time til hvert intervju og intervjuene varte fra 30-50 minutter. Samtlige av intervjuene ble gjennomført med bruk av en diktafon for opptak i tillegg til at lyden ble tatt opp på Teams. Dermed hadde jeg en plan B i tilfelle noe skulle skje med diktafonen. Ved bruk av lydopptak kan en forsker fokusere på den dynamiske interaksjonen av de relevante temaene som skal forskes på (Kvale & Brinkmann, 2015). Intervjuene startet med en kort innledning der jeg takket informanten for deltakelse. Deretter presenterte jeg meg selv og hva formålet med intervjuet var. Her gikk jeg ikke detaljert inn i problemstillingen for masteroppgaven. I tillegg forsikret jeg meg om at informanten samtykket til lyd og videoopptak, informerte om rettigheter og til slutt om informanten hadde



noen spørsmål før intervjuet startet. Etter intervjuet spurte jeg om informantene ville tilføye noe eller hadde noen kommentarer til intervjuet, og takket til slutt for deltakelsen.

For å unngå å forme svarene til informantene var det viktig at mine spørsmål verken antydte forventede svar eller var basert på mine egne antakelser om temaet. Når informantene hadde vanskeligheter med å forstå eller svare på spørsmålene, måtte jeg noen ganger utdype dem. Selv under disse omstendighetene prøvde jeg å klargjøre spørsmålene på en nøytral måte, uten å bruke eksempler eller tilførsler som kunne påvirke svarene i en bestemt retning. Selv om spørsmålene til tider ble mer ledende, argumenterer Kvale og Brinkmann (2015) for at dette ikke nødvendigvis reduserer studiens reliabilitet, men kan tvert imot tjene til å bekrefte validiteten av svarene og sikre nøyaktigheten i intervjuerens tolkninger. Temaene i intervjuguiden ble fulgt tett på hvert intervju, men antall spørsmål kunne variere noe. Lengden på svarene til informantene varierte og naturlig nok innholdet i svarene deres, noe som var interessant for analysedelen. Desto flere intervjuer jeg hadde, desto bedre ble jeg til å stille oppfølgende spørsmål. Et spørsmål jeg la til som ga verdifulle refleksjoner var «Hvorfor tror du at det er sånn?». Et slikt spørsmål bidro til å utdype informantenes tanker, da de innledningsvis kun hadde svart med fakta, uten å legge til refleksjoner om hvorfor det er slik.

Jeg forsøkte å lytte aktivt gjennom hele intervjuet. Noen av informantene snakket i veldig raskt tempo som gjorde at tempoet for intervjuet gikk fortere enn planlagt. Jeg møtte få utfordringer knyttet til selve lydopptakene, med unntak av noen få hendelser der enkelte ord ble uklare. Likevel opplevde jeg ikke dette som betydningsfulle problemer, ettersom det kun dreide seg om sporadiske mangler som ikke påvirket kvaliteten på den innhentede informasjonen eller helheten i intervjuene.

#### 3.2.4 Transkribering

For å sikre en grundig analyse av den innsamlede informasjonen fra intervjuene, sørget jeg for at alle intervjuene ble transkribert samme dag eller dagen etter. Arbeidet med å transkribere intervjuer innebærer en overføring av data fra muntlig til skriftlig format, en prosess som strukturerer intervjuinnholdet for lettere analyse (Kvale & Brinkmann, 2015). En transkriberingsprosess kan være ekstremt tidkrevende og krever nøye overveielser av flere viktige faktorer for å sikre nøyaktighet i intervjumaterialet. Jeg sparte en del tid ved å overføre lydfilen fra Teams direkte over i et Word-dokument hvor lyden automatisk ble konvertert til tekst. For å garantere nøyaktigheten av transkripsjonene gikk jeg deretter

gjennom hvert intervju, ord for ord, for å sikre at teksten var korrekt transkribert, men også for å inkludere pauser og andre relevante lyder. En metodisk utfordring kan være overgangen fra muntlig til skriftlig form, hvor levende elementer som stemmeleie, ansiktsuttrykk og kroppsspråk ofte går tapt. Disse elementene gir verdifull informasjon som kan være avgjørende for forskningens nøyaktighet (Kvale & Brinkmann, 2015). Å omgjøre intervjuer til tekst risikerer tap av slike nyanser som kan potensielt lede til misforståelser eller feilaktige tolkninger.

Transkripsjon ble utført ord for ord, med en preferanse for komma fremfor punktum for å reflektere usikkerheten om setningsavslutninger. Denne praksisen sikrer reliabilitet ved å bevare informantenes nøyaktige meningsuttrykk (Kvale & Brinkmann, 2015). Ingen av informantene benyttet seg i stor grad av ironi eller omfattende kroppsspråk. Visse informanter viste følelser gjennom sporadisk latter eller gjennom tydelig uttrykte sterke meninger. På samme måte var det enkelte tilfeller der informanter viste usikkerhet i sine svar. Derfor inkluderte jeg ord som «*hmmm*» ved tenkepauser, eller at jeg skrev inn *tenker* eller *ler* for å bidra til en dypere forståelse av det transkriberte materialet. Å vurdere validiteten eller gyldigheten av intervjutranskripsjoner kan være utfordrende, hovedsakelig fordi det ikke eksisterer en enkeltstående "korrekt" metode for å konvertere muntlige uttalelser til skriftlig format og at transkriberingsprosessen kan være kompleks (Kvale & Brinkmann, 2015). For å sikre at transkripsjonene er nyttig for formål i forskningsarbeidet, har jeg derfor lagt vekt på å gjenskape intervjuene så nøyaktig som mulig.

### 3.2.5 Kvantitativ undersøkelse

Som en del av forarbeidet til denne studien kontaktet jeg en bekjent i Norstat Norge AS. Som en del av Norstats ukentlige omnibusundersøkelse, kalt Norstat Webbuss (vedlegg 4), inkluderte jeg 3 egne spørsmål. Undersøkelsen ble sendt ut til et utvalg respondenter trukket tilfeldig fra Norstatpanel, et forbrukerpanel som speiler den norske befolkningen på kjønn, alder og geografi. Totalt ble det samlet inn 1050 intervju, i perioden 16.01.24 – 24.01.24. Denne type undersøkelse kalles for surveyundersøkelse som er en betegnelse for strukturert utspørring av store sannsynlighetsutvalg av respondenter med sikte på representativ oversikt over generelle forhold (Grønmo, 2016, s. 446). Innledningsvis i metodekapittelet har jeg nevnt at jeg har brukt denne undersøkelsen for å underbygge valget om å anvende kvalitativ metode i oppgaven. Metodene bygger på hverandre og kan fungere som komplementære datatyper (Grønmo, 2016, s. 24). Derfor var det interessant å gjennomføre en kvantitativ

undersøkelse for å ha noe å ta utgangspunkt i og forske videre på. Spørsmålene og resultatet fra undersøkelsen er fremstilt i vedlegg 1.

Jeg ønsket også å forstå hvilke grupper i samfunnet denne studien berører. Denne forståelsen utviklet seg faktisk fra en begrensning i surveyundersøkelsen. Jeg begynte å undersøke hvorfor mange respondenter svarte «vet ikke» ut fra variablene i utvalget. Selve temaet rundt kjønnsdimensjonen innenfor bærekraftsarbeid kan ha vært en utfordring for en bredere demografisk gruppe, eksempelvis for de som ikke er direkte engasjert i næringslivet. Dette aspektet er særlig fremtredende blant grupper som arbeidssøkende (18 respondenter), elever (36 respondenter), hjemmевærende (8 respondenter), studenter (59 respondenter) og trygdede (94 respondenter). Det å forvente en inngående forståelse eller meninger om kjønnsroller innen bærekraft fra individer utenfor dette feltet, kan ha vært noe optimistisk. Dette perspektivet ble ikke tilstrekkelig vurdert i utformingen av undersøkelsen som kunne ha nyttiggjort seg av spørsmål som var tilpasset respondentenes varierte bakgrunner og kunnskapsnivåer. Tross denne begrensningen ga dette en klarhet i kunnskapshullet i samfunnet og hvilke grupper i samfunnet denne studien angår. Hadde jeg kun hatt et utvalg med respondenter som jobber i private selskaper eller som jobber spesifikt med bærekraft, kunne resultatet ha sett annerledes ut. Det var slik jeg landet på at jeg ville snakke med bærekraftsansvarlige i norske bedrifter i min oppgave.

### 3.3 Forskningsetikk

Kvale og Brinkmann (2015) påpeker at forskningsprosesser ofte reiser viktige moralske og etiske spørsmål. De understreker at innsamlingen av data ikke skal gå på bekostning av grunnleggende etiske verdier. For å ivareta og respektere informantenes personopplysninger ble masterprosjektet registrert i RETTE som er Universitetet i Bergen sitt system for å behandle personopplysninger i forskningsprosjekter. Informantene ble gjort oppmerksomme på flere stadier i forkant av intervjuene at lydopptak skulle foretas, samt opplysninger om datalagringens varighet. De fikk også vite sine egne rettigheter til å få innsyn og muligheten til å trekke seg fra studien både fra samtykkeskjema og muntlig før intervjuene startet.

Jacobsen (2015) hevder at forskningsetikken i Norge har tre fundamentale krav mellom forsker og de som undersøkes: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt. For kravet om informert samtykke, fikk informantene et informasjonsskriv med

opplysninger om forskningsprosjektet, databehandling og personvern. I tillegg sto det spesifisert at informanten kan trekke seg når som helst uten å oppgi årsak. Når det gjelder kravet om privatliv må det tas beslutninger knyttet til spørsmål om konfidensialitet og anonymitet. Gitt prosjektets omfang og inkludering av diverse deltakere, ble det gjort bevisste valg for å beskytte informantenes integritet. I transkriptene og resultatene har jeg tatt vekk informantenes ekte navn, samt navn på bedrifter for å gjøre informantene mindre gjenkjennbare. Dette var også drevet av et mål om å skape et miljø hvor de kvinnelige bærekraftsansvarlige følte seg trygge nok til å uttrykke seg ærlig, uten bekymringer for potensiell negativ påvirkning på deres arbeidssituasjon eller et ønske om å fremme virksomhetens omdømme. Tilgang til dataene som kunne identifisere deltakerne eller opplysninger om bedriftens deltakelse, ble eksklusivt begrenset til meg selv som masterstudent og mine veiledere.

Det siste kravet som handler om å bli korrekt gjengitt, skal forskere gi en fullstendig gjengivelse av resultater (Jacobsen, 2015). For dette kravet er det viktig å være bevisst at sitater, når de fjernes fra sin originale kontekst, kan få en annen betydning og skape et feilaktig inntrykk av hva informanten egentlig mente. Derfor har jeg lagt stor vekt på å analysere akkurat hva informantene sa og mente, samt beholdt deler av teksten rundt sitatene slik at konteksten ikke gikk tapt under arbeidet. Jeg har vært opptatt av å unngå fortolkning og har fokusert på å gjengi historien så sant mot virkeligheten som mulig.

### 3.4 Analyse av datamaterialet

For å besvare forskningsspørsmålene kreves en grundig analyse av intervjumaterialet som ble samlet inn. I dette delkapittelet skal jeg vise hvordan jeg kom frem til en helhetlig forståelse av datamaterialet. For å oppdage typiske mønstre er det nødvendig å forenkle og sammenfatte innholdet slik at det blir lettere å få en oversikt over de sentrale og viktige tendensene i datamaterialet (Grønmo, 2016, s. 266). En god måte å gjøre dette på er i å systematisere de innsamlede dataene gjennom kategorisering og koding. Dette gjøres for å identifisere mønstre og markere uttalelser av spesiell interesse. Ideelt begynner analysen allerede under intervjuet; ved å utvikle denne ferdigheten kan forskeren forenkle analyseprosessen og tidlig få en indikasjon på analysens potensielle retning (Kvale & Brinkmann, 2015).

Tidligere i metodedelen ble det nevnt flere karakteristikker for å analysere data. I min forskning har jeg brukt en induktiv metode. Dette innebærer en systematisk koding av det innsamlede datamaterialet, med mål om å avdekke underliggende mønstre og utvikle teorier som kan forklare disse mønstrene (Kvale & Brinkmann, 2015). En kode kan være tema som deler av intervjuene dreier seg om, eller noe som omtales i intervjuene (Grønmo, 2016). Største delen av kodingen gjorde jeg for hånd ved å markere sitater som passet inn i kategorier som utviklet seg ved at jeg fant likheter blant temaer informantene tok opp. Koder jeg brukte for å dele inn materialet var blant annet *lønn*, *alder*, *perspektiver på fremtiden* og *motivasjon til karrierevalg*. Videre skrev jeg mange av sitatene som var markert, inn i større matrise slik at jeg fikk et oversiktlig og helhetlig bilde av innholdet i intervjuene. Under vises en forenklet versjon av denne matrisen med eksempler fra hvordan jeg kodet sitater.

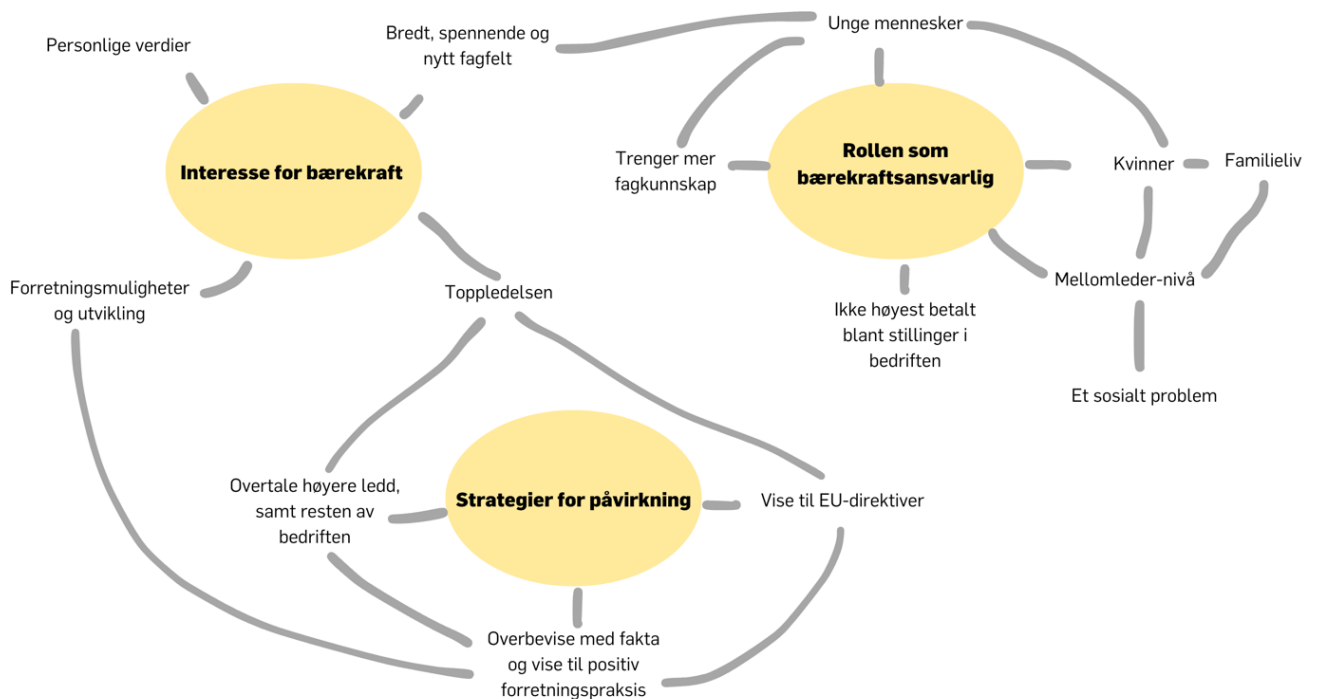
Eksempelkode	Eksempelsitat
Utfordringer i rollen som bærekraftsansvarlig	«Overtale høyere ledd.»
Motivasjon til karrierevalg	«For meg handlet det i utgangspunktet om en utviklingsmulighet.»

Tabell 2: Eksempel på koding

Ved den første kodingen er åpenheten for empirien viktigere enn føringene fra problemstillingen (Grønmo, 2016). Derfor holdt jeg de første rundene med koding åpen nok til å oppdage uforutsette og overraskende empiriske fenomener og mønstre. Problemstillingen vil samtidig være en rettesnor for vurderingen av hvordan datamaterialet skal kategoriseres (Grønmo, 2016, s. 268).

Etter kodingen av rådata kunne jeg begynne å identifisere og kategorisere temaer i datamaterialet og samle kodene inn i passende temaer. En kategori er ifølge Grønmo (2016) en samling av fenomener med bestemte felles egenskaper. I denne prosessen utviklet jeg et temakart over datamaterialet. Jeg vil understreke at dette ikke er et resultat, men en illustrasjon på hvordan jeg tenkte med frem til de ulike hovedtemaene ved å sette sammen kodene i et system presentert i Figur 3. Et vanlig formål med en slik figur er å fremstille strukturelle mønstre og årsaksforhold (Grønmo, 2016, s. 279). Arbeidet med denne figuren gjorde at jeg fikk en god forståelse over hvordan temaene samhandlet og relaterte til hverandre, samt et mer helhetlig bilde av datasettet. De endelige hovedtemaene kommer jeg tilbake til i resultatdelen i kapittel fire. Ved å danne årsaksforhold kan det sies å utvikle en

hypotese. Denne fremgangsmåten ved å la teorier og hypoteser vokse frem på grunnlag av det empiriske materialet kan sies å ha elementer av det som kalles *Grounded Theory* (Creswell & Poth, 2018, s. 82). Resultatene kan være hypotesegenererende, bidra til forståelse av de undersøkte fenomenene og ha gyldighet innenfor det undersøkte utvalget, men er ikke i og for seg generaliserbare til populasjonen som helhet. Foreløpig navn på innledende temaer kan ses i figuren under.



Figur 3: Temakart for utarbeiding av hovedtemaer

### 3.5 Vurdering av metode

Avslutningsvis i dette metodekapittelet ønsker jeg å diskutere om jeg har undersøkt det jeg faktisk ønsker, som er en viktig forutsetning for å kunne svare på problemstillingen. Dette kalles for validitet og noe som bør prege hele forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015). Validiteten er høy hvis datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingen. Dette er også spesielt relatert til utvelgning av enheter (Grønmo, 2016, s. 241). Utvalget i oppgaven er dekkende for problemstillingen i forhold til tilgjengelig tidsbruk for datainnsamlingen. Jeg valgte å avgrense til kun kvinnelige informanter selv om å inkludere menns perspektiver hadde belyst problemstillingen fra flere sider og gitt et mer holistisk bilde. I dette tilfelle (på bakgrunn av tilgjengelig tidsbruk) hadde kun to til tre

intervjuer med en mannlig bærekraftsansvarlig ikke vært nok til å kunne generalisere til en større populasjon.

I vurderingen av reliabilitet i kvalitative studier blir forskerens betydning for datamaterialet av betydning (Grønmo, 2016, s. 248). Det er derfor viktig å vurdere min egen betydning som forsker opp mot rollen min som masterstudent innen bærekraft og hvordan dette kan påvirke responsen fra intervjuobjektene. Forskerens effekt innenfor bærekraft kan være særlig relevant fordi personlige og samfunnsverdier står sentralt (Grønmo, 2016). Videre kan mitt kjønn som kvinne ha en viss innvirkning for datamaterialet. Kanskje informantene kunne føle en større grad av solidaritet og være mer villig til å dele personlige erfaringer og utfordringer enn å svare politisk korrekt. På en annen side kan også min rolle som kvinnelig bærekraftsstudent gjort at informantene muligens har holdt tilbake informasjon ut ifra at de tror at jeg allerede kan mye om tema. Med meg inn i intervjuprosessen hadde jeg både egne erfaringer og lest meg opp om tema med relevant litteratur. Det var derfor av betydning for meg å opprettholde en viss avstand til informantenes meninger og forhold til problemstillingen. Dette gjorde jeg for å unngå å fargelegge deres fortellinger med mine egne kunnskaper eller eventuelle forutinntatte oppfatninger om dem.

Videre vil jeg reflektere over min fortolkning av innholdet i intervjutekstene og omfatter mer kritiske fortolkninger av teksten. Fortolkning vil si at man går utover det som direkte blir sagt, og finner frem til meningsstrukturer og betydningsrelasjoner (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 234). I denne sammenheng er det viktig å poengtere at min rolle som forsker er ikke å være en informasjonskanal, men å tolke dataene og presentere det utfra hva som passer i konteksten av oppgaven. Det er slik jeg lar teorier og hypoteser vokse frem på grunnlag av det empiriske materialet.

Dette metodekapittelet har vist hvorfor og hvordan jeg har undersøkt forskningsspørsmålene. Denne tilnærmingen har gjort det mulig å utforske og forstå de komplekse og ofte subtile dynamikkene som preger kvinnelige bærekraftsansvarliges roller i næringslivet. Ved å anvende semistrukturerte intervjuer, har studien kunnet fange opp detaljerte narrative og individuelle perspektiver, som er avgjørende for å utforske de nyanserte realitetene av kjønnsfordeling og bærekraft i arbeidslivet. Metodikken har ført til rike, detaljerte data som gir et unikt innblikk i informantenes erfaringer og oppfatninger, og tilbyr en dybde i analysen som sjeldent oppnås gjennom kvantitative metoder alene.

## 4. Resultater

I resultatdelen som følger presenteres resultatene fra intervjuene med åtte kvinnelige bærekraftsansvarlige og ansatte i bærekraftsteam. I løpet av analysearbeidet har det utviklet seg tre hovedtemaer knyttet til å forstå *hvorfor* informantene har valgt å jobbe med bærekraft, *hvordan* de opplever og reflekterer rundt den sosiale strukturen i bedriften, og til slutt *hva* informantene gjør for å få gjennomslag for sine bærekraftsprosjekter. Resultatene er utarbeidet gjennom en systematisk koding av intervjumaterialene der temaene har utviklet seg gradvis ut fra disse.

### 4.1 Tema 1: På en skala mellom idealisme og utviklingsmuligheter

Et utgangspunkt for min studie er antakelsen om at bærekraftsarbeid og bærekraftsansvar ikke bare er et spørsmål om tekniske løsninger og policyutvikling, men også personlige overbevisninger og motivasjoner til de som faktisk utfører arbeidet. Av den grunn inneholder intervjuene spørsmål om motivasjonen for bærekraftsengasjementet til de åtte kvinnelige informantene. De første innledende spørsmålene oppfordret informantene til å dele erfaringer og tanker om personlig motivasjon og bakgrunn. Jeg stilte både spørsmål om *hvorfor* de søkte på sin nåværende stilling og mer spesifikt om interessen for bærekraft. Spesielt i forbindelse med det sistnevnte spørsmålet framkom det interessante forskjeller mellom informantene. Underveis i analysen utkrystalliserte denne variasjonen seg til det jeg har kalt «Tema 1: På en skala mellom idealisme og utviklingsmuligheter». «Skala» i denne sammenhengen refererer til variasjonsbredden i datamaterialet knyttet til denne tematikken om motivasjon og bakgrunn.

Informantene i studien har alle høyere utdanning på nivå av mastergrad eller høyere. Deres akademiske bakgrunn ligger innenfor en rekke ulike fagfelt, inkludert økonomi, samfunnsvitenskap, naturvitenskap og tverrfaglige bærekraftsstudier. Uavhengig av forskjellig akademisk og profesjonell identitet har alle på et eller annet tidspunkt i livet utviklet en interesse for bærekraft. Dette engasjementet viser seg på forskjellige måter som kommer til uttrykk i hverdagsvalg eller yrkesmessige ambisjoner. Frida beskriver det slik:



*«Jeg har hatt interesse for bærekraft i veldig lang tid, som for eksempel har jeg ikke spist kjøtt på snart 15 år (...) og tenker på sånn: hva er små ting jeg kan gjøre i min hverdag som egentlig ikke nødvendigvis endrer livet mitt så mye.» (Frida)*

Sitatet kan tolkes som uttrykk for en forpliktelse som går utover yrkeslivet og faglighet, og i retning av et mer prinsipielt livsvalg. Valget om å ikke spise kjøtt er begrunnet i bærekraftsengasjementet og illustrerer hennes ønske om å ta små, men personlig meningsfulle valg som kan lede til endring i verden. Fridas interesse for bærekraft påvirket videre valget av utdanningsretning innenfor økonomi og bærekraft, og samtidig øke sin attraktivitet på arbeidsmarkedet.

Eline forteller hvordan hun utviklet en interesse for bærekraft da hun hadde en mer underordnet stilling der hun jobbet med bærekraft, før hun ble bærekraftsansvarlig på sin nåværende arbeidsplass:

*«(...) jeg er ganske sånn idealist da sånn, vil gjøre en forskjell at det motiverer meg jo. Og bidra til en mer bærekraftig verden rett og slett. Så ja, mye interesse, og liksom fikk den muligheten i et selskap som var tidlig ute å tenke på de tingene (...)».* (Eline)

Sitatet fra Eline ser jeg som en illustrasjon på hvordan yrkesmessig engasjement i bærekraft kan springe ut fra en idealistisk drivkraft. Det å kunne jobbe for et selskap som allerede har en etablert tankegang omkring bærekraft gir henne rom til å utforske og utvide sin egen interesse for feltet.

Noen av informantene – eksemplifisert ved Eline og Frida ovenfor – gir sterke og direkte uttrykk for idealistisk overbevisning som motiverer handlinger og valg i yrkeslivet og eventuelt også i hverdagen. Dette gjelder ikke alle informantene i like stor grad.

Variasjonsbredden i materialet kan beskrives på en skala fra et i hovedsak idealistisk bærekraftsengasjement i den ene enden, til et mer pragmatisk begrunnet og forretningsorientert engasjement i den andre enden. Det pragmatiske engasjementet vektlegger i større grad bærekraftsarbeid som en arena for utviklingsmuligheter innenfor næringslivet, både for bedriften og en selv som yrkesutøver. Grete eksemplifiserer dette og snakker om bærekraft som en ramme for innovasjon:

*Nei, altså for meg så handlet det i utgangspunktet om en utviklingsmulighet. (...) altså om nye produkter. (...) lage produkter mer miljøvennlig og det å ha et bærekraftperspektiv som skaper rammer for innovasjon. (Grete)*

Grete knytter bærekraft til produktutvikling og uttrykker at innovasjon og utvikling kan gå hånd i hånd med bærekraft og miljøansvar. Hun beskriver eksempler hvor hun opplevde at strengere reguleringer fra myndighetene førte til strengere kriterier og strammere rammer innad i bedriften for produktutvikling og design. Dette resulterte faktisk i økt kreativitet fordi de måtte tenke på nytt. Strengere regulering kunne dermed trigge innovasjon, slik hun så det. På den måten vil nye reguleringer som for eksempel skal tilskynde sirkulær økonomi, kunne resultere i nye utviklingsmuligheter.

Når det gjelder skalaen mellom idealisme og utviklingsmuligheter vil jeg understreke at det ikke er et spørsmål om enten eller. Det er heller et bredt spektrum av motiverende faktorer som påvirker hvordan hver enkelt av disse kvinnene tilnærmer seg sitt arbeid med bærekraft. Både Benedicte og Anne beskriver hvordan utdanningsbakgrunnen gradvis formet deres profesjonelle veier, og la grunnlaget for en karriere hvor de kunne anvende sin fagkunnskap i arbeidet med bærekraft, og utvikle seg i skjæringspunktet mellom flere disipliner.

For å oppsummere Tema 1: På en skala mellom idealisme og utviklingsmuligheter illustrerer eksemplene og sitatene at bakgrunnen for bærekraftsengasjement ikke nødvendigvis er homogen, men en dynamisk blanding av personlig idealisme og yrkes- og forretningsmessige vurderinger og ambisjoner.

#### 4.2 Tema 2: Bærekraftsrollen som ung og kvinnelig

Sentralt i masterprosjektet er spørsmålet om bærekraftsarbeid kan sies å være kjønnet. Tema 2 er den mest omfattende delen av resultatene fra de kvalitative intervjuene idet det nettopp omhandler den kjønnede karakteren av arbeidet og den profesjonelle rollen som informantene beskriver. På ulike måter målbærer de hvordan bærekraftsarbeidet og bærekraftsrollen i bedriftene får karakter av å være noe som primært kvinner gjør og er tiltenkt å gjøre. Selv om informantene hadde varierende alder, skal jeg også vise hvordan materialet ga belegg for å hevde at bærekraftsrollen ikke bare er kjønnet (kvinnelig), men også koblet til det å være ung

og å ha eller få lav status i organisasjonen. Mens Tema 1 kretset rundt informantenes motivasjon og bakgrunn – deres «*hvorfor*» – går Tema 2 inn i *hvordan* de opplever og vurderer den organisatoriske og sosiale strukturen i bedriften de jobber i, og hvilke refleksjoner de har om dette. Med sosiale strukturer mener jeg de dynamikkene som handler om kjønnsfordeling på ulike nivåer og avdelinger, alderssammensetning og lønnsforskjeller innenfor bedriften, også bredere enn hva som angår de som jobber med bærekraft. Disse aspektene er sentrale for å kunne forstå de uformelle maktforholdene og sosial kapital som påvirker ansettes karriereveier og interaksjoner med hverandre.

#### 4.2.1 Bærekraft som «kvinnelig»

Først og fremst vil jeg nevne at sju av åtte av informantene beskriver en kjønnsdelt bærekraftsavdeling med en overvekt av kvinnelige ansatte.

*«Jeg har vel nå samarbeidet med en mann, totalt liksom. Ja, jeg har samarbeidet med mange for å si det sånn.» (Anne)*

*«Vi er absolutt flere jenter.» (Benedicte)*

*«Det er nok flere damer». (Frida)*

*«Ja, det har vært veldig dame-dominert» (Grete)*

*«Vi har et bærekraftsnettverk for dagligvareleverandørenes nå og der er det kun én mann» (Henriette)*

Over illustreres opplevelse av kjønnsfordeling i bærekraftsteam- og nettverk med sitater blant noen av informantene. Grete og Henriette peker på interessante aspekter ved den kjønnsbaserte fordelingen innen bærekraftsarbeid. Grete fremhever hvordan hun opprinnelig fant det forvirrende at så mange kvinner er involvert i bærekraftsarbeid, men hun antyder at dette kan være knyttet til bærekraftens "sosiale perspektiv" og at det historisk ikke har vært direkte koblet til forretningsdrift. Dette kan tyde på en oppfatning om at bærekraftsarbeid, som tradisjonelt kan ha blitt sett på som mindre sentralt i forhold til bedriftens kjernevirksomheter, appellerer mer til kvinner på grunn av stereotypiske forestillinger om kjønnsroller og interesser.

Henriette antyder at bærekraft ofte blir assosiert med "mykere verdier", noe som kan innebære at arbeidet tiltrekker seg kvinner i større grad enn menn. Dette perspektivet støtter opp under

ideen om at kvinner oftere enn menn, kan bli tiltrukket av yrker som er forbundet med omsorg, samfunnsansvar og bærekraft. Caroline har et inntrykk av at kvinnene på hennes arbeidsplass sitter på litt mer kunnskap om bærekraft enn menn:

*«Jeg tror de har kanskje litt inntrykk av at de kvinnelige er litt mer sånn ... De skjønner at dette her er viktig, og det er litt mer naturlig for de å snakke om det og de har kanskje litt mer kunnskap.» (Caroline)*

Derimot forteller Henriette at hun har sett et stort engasjement blant kvinner når det kommer til bærekraft, men at de ikke alltid har vært like kompetente. Det handlet om at kvinnene hadde jobbet i bedriften lenge og ønsket å engasjere seg innen bærekraft, uten å ha nødvendigvis rett utdannelse. Nå ser Henriette at kvinnene er mer profesjonalsert enn før og har den riktige kompetansen som kreves. Grete, på sin side, hevder at hun synes det er gøy at det kommer flere menn inn på banen og at de er kommersielt flinkere og enda mer datadrevne enn kvinner, en kompetanse som er viktig for den grønne omstillingen.

Det er stor enighet blant informantene om at man finner et flertall av menn blant annet finansavdelingene og i mer teknisk orienterte ingeniøravdelinger. Anne fremhever at i hennes erfaring, når det gjelder kundekontakt innen olje- og gassindustrien, er det nesten utelukkende menn hun kommuniserer med. Benedicte jobber i et stort konsultantselskap og forteller at hun ser en tydelig arbeidsdeling der menn for det meste befinner seg i finansavdelingen, mens kvinner i større grad er involvert med bærekraftsarbeid.

#### 4.2.2 Bærekraft som «ung»

En overraskende tilleggsdimensjon er hvordan informantene stadig omtalte bærekraftsrollen forbundet med ung alder. Perspektivet på dette kommer frem i datamaterialet på to ulike måter.

1. Informantene synes mange som er opptatt av og jobber med bærekraft, er unge.
2. De yngre informantenes opplevelse av å være ung i bedriften.

Dina, Grete og Henriette som representerer gruppen av informanter over 40 år reflekterer rundt det at man finner mange unge kvinner, men også flere og flere yngre menn innen

bærekraftsarbeid i næringslivet. En mulig årsak til dette kan være at den yngre generasjonen har vokst opp med en økt eksponering for klimautfordringer gjennom media, men også gjennom skole og utdanning. Dette kan være en grunn til at yngre har en mer akutt bevissthet rundt miljøspørsmål.

De yngre informantene som Anne, Caroline og Frida reflekterer rundt en problemstilling i næringslivet, der de yngre ansatte støter på utfordringer med å bli tatt seriøst av de eldre, mannlige lederne.

*“Jeg har slitt litt med de mannlige lederne over meg. Som ikke tar meg seriøst ... i forhold til at jeg er ung person” (Anne)*

*«Fordi jeg er en ung kvinne så føler jeg på at folk ikke tok meg seriøst. Det tror jeg ikke at jeg er den eneste som tenker. Det er veldig mange unge mennesker og unge damer ja».*  
*(Caroline)*

Caroline fremhever videre at de eldre i bedriften ofte er politisk engasjerte innenfor miljø og har tatt store grep privat når det gjelder bærekraft. Derfor kan man ikke utelukke at den eldre generasjonen har et verdifullt perspektiv på sin måte. Imidlertid kan de yngre medarbeiderne tilføre innovasjon og en genuin forståelse av dagens miljøutfordringer som fort kan kolliderer med eldre medarbeideres synspunkter eller manglende synspunkter om bærekraft. Den sosiale strukturen innad i bedriftene kan ses å ha dannet et grunnlag for hvordan interaksjonen fungerer mellom de bærekraftsansvarlige og resten av bedriften.

#### 4.2.3 Lønn og toppledelsen

Så hva kan forklare fraværet av menn og eldre menn? Som tidligere nevnt i oppgaven, fortalte en leder ved UN Global Compact Norge under mitt praksisopphold at hun opplevde utfordringer med å tiltrekke menn til visse stillinger fordi lønnsnivået ikke var tiltalende nok. Dette synspunktet om lønn som en avgjørende faktor for menns manglende interesse i disse stillingene, ble også gjentatt av flere informanter. Ved diskusjonen om hva informantene tror er en årsak til forskjellen mellom kjønn i de ulike avdelingene dukker stadig *lønn* opp som et sentralt tema. Eline tenker seg om før hun sier dette:

*“... kanskje kvinner er mer tilbøyelig for å gå ned i lønn for å jobbe med noe som gir mer mening da enn det menn gjør.” (Eline)*

Tenkepausen kan komme av at Eline ikke har reflektert over dette før, eller at hun ønsket å veie ordene sine nøye for å unngå å generalisere eller fremstå forutinntatt. Sitatet antyder likevel en oppfatning om kjønnsforskjell i prioriteringen av jobbtilfredshet fremfor kompensasjon. Caroline opplever dette i praksis ved at hun har tatt på seg bærekraftsverv i bedriften hun jobber i uten at det blir belønnet med kompensasjon eller høyere lønn. Frida deler også en tro på at menn bryr seg mer om å tjene penger peker på tradisjonelle kjønnsnormer hvor menn ofte ses på som forsørgere, noe som kan drive deres karrierebeslutninger og aksept av roller basert på lønnskala.

Grete og Henriette beskriver hvordan høyere lønn kan utligne kjønnsbalansen innen bærekraftsarbeid:

*«Jeg tror det har vært ikke spesielt godt betalt, ikke spesielt prestisje ... Det har gjort at det kanskje ikke er så attraktivt for menn ... Nå blir det høyere stillinger, det blir bedre lønn, det blir mer business kritisk, så kommer også gutta.» (Grete)*

*«Da tror jeg det må ligge mer makt og penger i det eller så må det knyttes helt opp mot det finansielle ... så blir det mer menn naturlig nok.» (Henriette)*

Refleksjonene over indikerer en kompleks sammenkobling av kjønn, kompensasjon og oppfattet jobbverdi, og fremhever underliggende samfunnsmessige og organisatoriske normer som kan påvirke kjønnsrepresentasjon i forskjellige avdelinger. Bærekraftens fremvekst som en kritisk forretningsfunksjon kan omforme disse dynamikkene og potensielt lede til større kjønnsdiversitet i feltet.

Eline er konsekvent og tydelig når hun beskriver en overvekt av menn i toppledelsen i bedriften hun jobber i. Dina som jobber innen finans, bekrefter også en skjevfordeling i ledelsen, men at det jobbes for å utbedre dette. Hun foreslår at det trengs flere kvinner i ledende posisjoner slik at kvinner har kvinnelige ledere å se opp til. Et sentralt spørsmål her er hvorfor vi ikke finner kvinner på høyere ledernivåer? Henriette synes denne problematikken

er vanskelig fordi hun har alltid hatt åpne dører og aldri møtt glasstak når det gjelder muligheter for ansettelser på et høyere nivå. Hun tror at det er flere enn henne som velger bort slike jobbmuligheter fordi det krever for mye i forhold til tid med familien.

*«Så lenge man har en god og meningsfull jobb hvor man tjener godt, så er det sånn, men hvorfor skal jeg gå enda mer inn i det? Og så er man jo totalt avhengig av backing fra en veldig ivrig ektemann for eksempel. Det er ikke sjans til å gjøre det som alenemor som jeg er nå. (...) hvis ikke du har au pair og vaskehjelp og alt det der, så er det ikke rom for to toppledere i en familie.» (Henriette)*

Henriette beskriver en situasjon som virker tilsynelatende åpen og inkluderende. Imidlertid kan sitatet tolkes som det motsatte da Henriette sier at hun må fravelge disse mulighetene på grunn av omsorg for familien sin. Det er flere informanter som reflekterer over roller de ikke ønsker. Frida jobber i et bærekraftsteam og forteller at hun trodde før hun startet i stillingen at hun ønsket en rolle som bærekraftsansvarlig på sikt. Nå som Frida har sett hvordan bærekraftslederen (som for øvrig også er en kvinne) arbeider, vet hun ikke lenger om hun ønsker den rollen. Dette sier Frida med en nervøs latter. Hovedgrunnen er at Frida observerer at det er mye motgang fra alle parter i en slik rolle, og at hun ser at lederen hennes må krangle for å få gjennomslag.

Gjennom Tema 2: Bærekraftsrollen som noe ungt og kvinnelig har vi sett at informantene beskriver bærekraftsrollen som primært utføres av unge kvinner. Informantene reflekterer over hvordan de vurderer bedriftens sosiale strukturer som inkluderer kjønnsfordeling, alderssammensetning og lønnsforskjeller. Dette gir en innsikt i uformelle maktforhold og den sosiale kapitalen som former ansattes interaksjoner og karrierevei.

### 4.3 Tema 3: Oversette og overbevise

Innledningsvis er det viktig å anerkjenne at selv om bærekraft er en viktig del av moderne forretningsstrategier, må bedrifter balansere dette med andre krav og forventninger til aksjonærer og investorer. Selv om ikke alle organisasjoner som informantene jobber i (eller har jobbet i tidligere), er børsnoterte, er de alle private bedrifter som må ha inntjening og lønnsomhet. Dette er den ufravikelige rammen de jobber innenfor. Det kan derfor være en tøff oppgave å arbeide med bærekraft, spesielt med tanke på informantenes sterke ønske og

drivkraft for en bærekraftig fremtid. Det er derfor interessant å undersøke *hva* informantene gjør for å få gjennomslag for bærekraftige prosjekter i bedriften.

På mitt spørsmål om bærekraft er en prioritet for toppledelsen i bedriften, svarer alle informanter at dette står høyt på agendaen og skal gjennomsyre all virksomhet, særlig hos de største bedriftene. Samtidig kommer det frem i flere av intervjuene at denne forestillingen om at bærekraft skal gjennomsyre alt, i noen tilfeller kan være mer en policy eller målsetning enn realitet i praksis.

*«Mange vil jo se på det som en viktig del, men mer fordi det kommer til å impacte deres jobb fordi det er reguleringer.» (Benedicte)*

Dette sitatet beskriver mer hva Benedicte tror er motivasjonen til ledelsen for å fokusere på bærekraft. Det innebærer tanken om at ledelsen prioriterer bærekraft delvis på grunn av hyppige reguleringer fra EU, og fordi bærekraftige praksiser kan ha en effekt på bedriftens omdømme. Videre bekrefter sitatet under hvordan bedrifter ofte må prioritere lønnsomhet fremfor bærekraft:

*«Lederne har ofte lyst til nå er veldig positive til bærekraft. Men når det kommer til stykket (...) når man har fått et prosjekt på bordet som kanskje ikke er det prosjektet man skal gjøre. Og da stepper inn som leder og si nei dette prosjektet skal vi ikke gjøre av bærekraftige grunner. Det tror jeg ikke skjer så mye.» (Frida)*

Informantene rapporterer erfaringer om utfordringer med å overbevise ledelse og ansatte i bedriften om bærekraftens nødvendighet. En gjentakende observasjon i intervjuene er at de ofte må bruke betydelig tid på å oversette bærekraftsspråket til noe konkret og forståelig, og overbevise verdien av bærekraftsarbeid. Jeg gjengir en av historiene som viser et godt eksempel på dette.

I intervjuet med Grete, en bærekraftsansvarlig med mer enn femten års erfaring med bærekraftsarbeid, belyses det hvordan hennes karrierevei har vært preget av et bevisst valg av arbeidsplasser hvor hun har hatt rom til å eksperimentere og innovere innen bærekraft. Gjennom tiden har Grete vist en evne til å påta seg og drive frem prosjekter med potensial til



å gjøre en betydelig forskjell, særlig i perioder da bærekraft ikke var like prioritert eller forstått i næringslivet som det er i dag.

Grete har også vært pådriver for omfattende bærekraftsprosjekter som blant annet å få kokker på hotellfrokoster til å redusere matsvinn. Selv om økologisk mat ville koste mer for bedriften, vil man kunne tjene det inn på redusert matavfall ved at bedriften kjøper inn mindre mat og klarer å beregne bedre, og få hotellgjestene til å spise opp maten de forsyner seg med. Grete sier: «(...) Maten koster det samme og, enten du spiser eller kaster den.» En utfordring knyttet til dette, handlet mye om å overbevise kokkene og innkjøpsavdelingen om at det vil være lønnsomt å gjennomføre en detaljert beregning på mengde mat som kjøpes og kastes. Overbevisningen ble en suksess fordi Grete la frem en konkret strategi som ikke bare handlet om å redusere matavfallet, men å samtidig optimere innkjøp og oppfordre gjester til å ta mer bevisste valg, noe som resulterte i økonomiske besparelser for bedriften og mindre miljøbelastning.

Henriette som har jobbet som bærekraftsansvarlig i sju år, forteller om lang reise med stengte dører, avlyste møter og mye overbevisning. Hun sier det har vært en modningsprosess og legger vekt på at det var tøft å gå inn i en slik stilling helt i starten. Som bærekraftsansvarlig har man ikke nødvendigvis et helt team å lene seg på, derfor har Henriette vært opptatt av å organisere seg på best mulig måte og sikre nok ressurser ut i bedriften for å kunne jobbe nettopp med bærekraft. Anne forteller også at hun sliter med å bli tatt seriøst av både interne og eksterne. Derimot sier Anne at hun blir tatt mer seriøst når hun «slenger faktaene på bordet» eller ved å vise til den positive effekten bærekraft kan ha på bedriftens bunnlinje. Dette viser hvordan Anne aktivt omsetter abstrakte bærekraftsaspekter til noe klart og håndfast som er lett forståelig og relevant for bedriftens daglige virksomhet. Ved å legge vekt på de direkte økonomiske fordelene som kan appellere mer til beslutningstakere som er opptatt av finansiell ytelse, benytter Anne en taktikk som gjør bærekraft mer tilgjengelig og relevant.

Flere av informantene beskriver også ensomme arbeidshverdager i form av at de har vært alene om bærekraftsprosjekter. I intervjuet med Anne spør jeg om hun har følt seg alene om arbeidsoppgaver. Anne beskriver:

*«Jaja, hver dag. (Ler). Neida, men det er jo bare meg i min avdeling som jobber med dette og det kan være vanskelig å bli hørt etter få den gjennomslagskraften jeg burde få. Jeg føler den eneste grunnen til at systemet nå er under utvikling er fordi de ser at det er økonomisk vekstpotensial. (..) Det er veldig bra, men da er det mer økonomi fremfor hva jeg sier eller hva som er mine vurderinger.»*

Anne forteller videre at det er slik det er i «Corporate world», akkurat som det er forventet at det skal være på denne måten i bedriftsverdenen. Ideelt sett hadde Anne ønsket et større team internt så hun hadde hatt litt fler å sparre med om jobberelaterte utfordringer. Grete forteller også at hun har jobbet «forferdelig mye alene», men at hun alltid har vært omringet av en «gjeng» som ikke nødvendigvis holder på med det samme som henne.

Som Anne og flere andre av informantene beskriver, så handler mye av arbeidshverdagen om å bygge bro mellom bærekraft og forretningsstrategi som kan være en krevende prosess. Deres arbeid illustrerer et viktig paradigmeskifte i næringslivets tilnærming til bærekraft, hvor en kombinasjon av faktadrevet overbevisning og klar demonstrasjon av økonomisk verdi fremheves som kritiske faktorer for å få støtte og ressurser for bærekraftsinitiativer.

Til slutt vil jeg trekke frem informantenes optimisme med tanke på fremtiden for kjønnsperspektivet og mangfold i bærekraftsarbeid, samt det generelle fokuset på ESG i norsk næringsliv. Mange peker på at EU-direktiver spiller en viktig rolle i denne utviklingen. Informantene gjør et tydelig skille mellom bærekraftsarbeid og ledelsesroller. I bærekraftsarbeidet antyder de at antallet mannlige ansatte vil øke etter hvert som bærekraftsrapportering harmoniseres med finansiell rapportering, og arbeidet integreres nærmere bedriftens finansielle aktiviteter. Når det gjelder integrering av flere kvinner i toppledelsen og i styrer, henviser noen til lovvedtaket som ble vedtatt i Stortinget 20. desember 2023 som følge av EU-direktivet 2022/2381. Lovvedtaket krever minimum 40 prosent representasjon av begge kjønn i styrer i mellomstore og store selskaper (Endringslov til foretakslovgivningen mv., 2023). Noen av informantene fremhever også betydningen av relevant utdanning for ledelsesroller og idéen om at ledere ikke nødvendigvis må ha en spesifikk grad relatert til bedriftens kjernevirksomhet for å kunne lede bedriften effektivt.

Tema 3: Oversette og overbevise tar for seg utfordringene knyttet til å oversette og overbevise om verdien bærekraftsarbeid innenfor rammen av privat næringsliv, hvor lønnsomhet er en grunnleggende forventning for bedriften. Informantene uttrykker at mens bærekraft er en viktig del av forretningsstrategiene og står høyt på agendaen i mange store bedrifter, er det ofte en kamp å gjøre bærekraftige tiltak til virkelighet. Bærekraftsansvarlige finner seg i rollen som oversettere av bærekraftspråket til konkrete, forståelige termer og må ofte overbevise andre om bærekraftens økonomiske verdi.

## 5. Diskusjon

Formålet med denne masteroppgaven er å få økt innsikt i kjønnsperspektivet i bærekraftsledelse gjennom erfaringer og opplevelser av kvinnelige bærekraftsansvarlige. I dette kapittelet følger en diskusjon av resultatene fremstilt i kapittel fire. Kapittelet starter med å belyse omsorgsetikk i praksis som vises gjennom erfaringene og perspektivene til informantene. Videre gjennomgås «business as usual»-fenomenet og bærekraftig endring gjennom mulighetsrom, oversettelse og overbevisning. Avslutningsvis styrer oppgaven tilbake til problemstillingen, samt anbefaling for videre forskning.

### 5.1 Omsorgsetikk i praksis

I kapittel fire har vi sett at informantene ofte koblet bærekraftsarbeid med kvinnelige kvaliteter. Henriette poengterer at bærekraftsarbeid assosieres ofte med mykere verdier. Disse verdiene, kan ifølge Philips (2014) bidra til å motvirke tregheten i møte med miljømessige utfordringer skapt av synet på naturen som en ressurs for å fremme økonomisk vekst. Videre kan de myke verdiene knyttes til hvorfor kvinnene har valgt en karriere innenfor bærekraft. Blant informantene som befinner seg mot den idealistiske siden av skalaen for motivasjon og interesse for bærekraft, ser jeg tendenser til overveielse av moralske vurderinger. Samtidig er det en balanse som må oppnås, hvor kvinnelige lederes bidrag til innovasjon og strategisk utvikling anerkjennes som en integrert del av deres profesjonelle identitet. Dette kan reflekterer en moderne forståelse av kjønnsroller i næringslivet, hvor kvinner ikke bare ses som omsorgsgivere, men også som strateger og innovatører som bidrar til å forme bærekraftig praksis i bedrifter (Sjåfjell & Lynch Fannon, 2018). Dette viser at informantenes bidrag til bærekraftsledelse er flerdimensjonale og innebærer både relasjonell omsorg og en drivkraft for forretningsmålorientert innovasjon.

Kittay (1999) argumenterer for at likestilling alene ikke nødvendigvis fører til rettferdighet, da det ikke tar hensyn til den reelle fordelingen av makt og ressurser i samfunnet. Omsorgsgivere kan oppleve at deres egne behov og ønsker blir oversett eller nedprioritert. Kittay hevder at et mer rettferdig samfunn bør anerkjenne og verdsette omsorgsarbeid mer, og tilrettelegge bedre for de som utfører det (Kittay, 1999). Denne tankegangen kan også være relevant når vi vurderer situasjonen for kvinnelige bærekraftsansvarlige som er alenemødre. Strukturelle barrierer og maktbalanser i bedrifter kan påvirke kvinnenes muligheter og valg. Som vi så i

kapittel 4.2.3 avdekker Henriettes refleksjoner et viktig paradoks: mens teoretisk sett dørene virker åpne fordi kvinner tilbys topplederroller, avstår mange fra disse mulighetene på grunn av familiære hensyn som kreves.

Familiesituasjon og grad av bakkemannskap hjemme kan ha en effekt for hvem som kan satse på en karriere med operativt ansvar. Tidligere studier av høyt utdannede norske kvinner og menn har vist at fordeling av ansvar for barn har betydning for hvem som blir ledere, uavhengig av karrierepreferanser og likestillingsidealer (Teigen, 2015). Blant metaforene glasstak og klebrig gulv, som illustrerer de usynlige hindringene til høyere posisjoner og barrierer som kvinner støter på i de lavere rekkene (Halrynjo mfl., 2015), synes glasstaket å være relevant for å beskrive Henriettes situasjon. Selv om Henriette påpeker at hun personlig aldri har møtt direkte barrierer som et glasstak, er det likevel indirekte barrierer til stede. Disse barrierene inkluderer forventninger til tidsbruk med familie og behovet for en støttespiller i hjemmet, som en "veldig ivrig ektemann", eller ekstern hjelp som au pair for å håndtere hjemlige forpliktelser. Dette kan belyse en viktig årsak til hvorfor mange kvinner forblir i mellomlederstillinger hvor de kan ha en god og stabil inntekt, men uten den brede beslutningsmyndigheten som kreves for å virkelig påvirke og forme bedriftens retning.

Henriettes og flere av de andre informantenes situasjon understreker dermed ikke bare de personlige valgene og ofrene mange kvinner må vurdere, men også hvordan disse valgene påvirker representasjonen av kvinner i de øverste lederposisjonene. Det blir tydelig at uten strukturelle endringer i både bedriftskulturen og samfunnets forståelse av arbeid og familiebalanse, vil mange dyktige og kvalifiserte kvinner fortsette å være underrepresentert i topplederjobber, og deres potensiale til å gjøre en forskjell i bedrifter vil ikke bli fullt realisert.

Videre viser funn i resultatdel 4.2.1 og 4.2.2, i tillegg til utfordringer med bærekraftsrollen knyttet til å det å være kvinne, hvordan informantene stadig ga uttrykk for at bærekraftsrollen er forbundet med ung alder. Dette kan skyldes at bærekraft fortsatt er et relativt nytt tema (siden FNs bærekraftsmål i 2015) som den yngre generasjonen har vært opptatt av og har en sterk tilknytning til sammenlignet med eldre generasjoner. Det vil fortsatt ta noen år før den yngre generasjonen er å finne i toppledelsen hos bedrifter med genuin interesse for bærekraftig utvikling. Videre kan funnene peke på at spesielt unge kvinner i bærekraftsroller opplever ulike utfordringer som ikke bare skyldes deres kjønn, men også deres unge alder i en tradisjonelt mannsdominert sektor. Studien til Thrasher mfl. (2022) antyder at både alder og

kjønn spiller en betydelig rolle i opplevelsen av arbeidslivsbalanse, og at disse to faktorene samhandler på komplekse måter som påvirker grensesnittet mellom arbeid og liv. Flere av de unge informantene, som Caroline og Anne, gir uttrykk for at identitetskategorier som kjønn sammen med alder, kan være krevende. Interseksjonalitet i denne sammenheng kan gi en forståelse av hvordan disse to sosiale kategoriene kan føles sterkere i kombinasjon, enn isolert sett.

## 5.2 «Business as usual»

Informantene beskriver hvordan de opplever skjevfordelingen blant kjønn i bedriftene. De skildrer arbeidsplassene deres med en dominans av menn i eksempelvis i finansavdelingene og innen de mer teknisk orienterte ingeniøravdelingene. Anne, en av informantene, understreker at hennes interaksjoner i olje- og gassindustrien nesten utelukkende er med menn. På samme vis forteller Benedicte, som er ansatt i et stort konsulentselskap, om en klar arbeidsdeling hvor menn oftest er å finne i finansavdelingen, mens kvinner i større grad er involvert i arbeid relatert til bærekraft. Dette kaster lys over den eksisterende segregeringen i arbeidslivet, hvor kjønn ofte kan forutsi posisjonen i en bedrift. Videre er det anerkjent at riktig kompetanse er nødvendig for å fremme balansen, og noen av de kvinnelige bærekraftsansvarlige påpeker at mange menn besitter spesifikk kompetanse som er verdifull og nødvendig i disse feltene.

Denne fremstillingen av en segregert arbeidsplass, understreker Acker (1990) i sin teori om kjønnsmessig arbeidsdeling der kjønn ofte forutsier plasseringen innenfor en bedrift. Det vil si at selv om organisatoriske roller antas å være «universelle», kan de i praksis gjenspeile menns liv og kvaliteter, der kvinner blir nødt til å tilpasse seg mannlige normer for å passe inn. Bærekraftsrollen er også i utgangspunktet universell, men kan gjenspeile feministiske verdier og kvaliteter (Business and Sustainable Development Commission, 2018). Derimot er spørsmålet om rollen er like «kvinnelig» om den får mer makt og kommer høyere opp i hierarkiet. Begrepet "business as usual" i sammenheng med kjønnsfordeling i næringslivet belyser en viktig problemstilling. I henhold til Marshall (2011) har menn tradisjonelt sett formet diskurser og praksiser innenfor bedrifters samfunnsansvar, og derfor er det avgjørende at menn i maktposisjoner også tar ansvar for bærekraft. Imidlertid risikerer vi å forsterke «status quo» dersom kvinner og deres perspektiver ikke får økt innflytelse i lederskap for bærekraft.

For å unngå reproduksjon av "business as usual" er det viktig å fremme mangfold i lederskap og inkludere kvinner og deres perspektiver i diskursen om bærekraft. Dette kan gi nye innsikter og tilnærminger som kan forbedre bedriftenes strategier og praksiser (Mohan mfl., 2021). Dina fremhever nødvendigheten av flere kvinner i ledende stillinger, ikke bare for representasjonens skyld, men også for å gi kvinnelige ansatte rollemodeller å se opp til. En kjent barriere er tendensen blant mannlige toppledere til å foretrekke å ansette menn i lederposisjoner, noe som resulterer i et tap av nettverk og rollemodeller for kvinner som sikter mot toppen, slik Teigen (2015) beskriver. Ved å anerkjenne og ta i bruk de unike erfaringene og synspunktene som kvinner kan bringe til bordet, kan bedrifter bryte vekk fra "business as usual" og istedenfor fostre en mer inkluderende og bærekraftig fremtid for næringslivet. Dette vil dermed kreve bevisste valg og tiltak fra bedrifters side for å endre bedriftskulturen slik at den verdsetter mangfold og inkludering som en kritisk del av bedriftens suksess og ikke minst samfunnsansvar (Business and Sustainable Development Commission, 2018).

Lønngaps situasjonen mellom kjønn er et konkret eksempel på "business as usual" når det gjelder den kjønnsmessige arbeidsdelingen. Den vedvarende tilstedeværelsen av et kjønnsbasert lønns gap i EU, som har endret seg minimalt over det siste tiåret, peker på systemiske ulikheter som går utover individuelle valg. Kvinner befinner seg ofte i lavtlønnede sektorer og påtar seg mer ubetalt arbeid, noe som kan påvirke både karrierevalg og opprykksmuligheter (Europakommisjonen, 2022c). Dessuten blir kvinner forhindret fra å nå de høyeste lederposisjonene på grunn av en glasstak-effekt (Teigen, 2015). I Norge er bildet noe likt med store gjennomsnittlige timelønnsforskjeller mellom kjønnene, spesielt blant høyt lønnede individer (Teigen, 2015). De kulturelle forventningene og fordommene som ligger til grunn for ansettelse, der menn har større tilbøyelighet til å ansette andre menn, skaper en selvbekreftende syklus hvor kvinnelige rollemodeller og nettverk er fraværende. Dette kan blant annet være med på å hindre kvinner i å nå topplederposisjoner og forsterker det eksisterende lønns gapet.

I resultatene i 4.2.3 peker informantene på lønn som en avgjørende faktor for menns fravær i slike bærekraftsstillinger som forsterker dette bildet. Informantene antyder at menn kanskje er mindre villige enn kvinner til å akseptere lavere lønn for arbeid de oppfatter som meningsfylt. Dersom bærekraftsarbeid historisk sett har vært dårlig betalt og har manglet prestisje, kan dette forklare hvorfor feltet har tiltrukket seg færre menn. Det er imidlertid en forventning om

at når bærekraftsarbeid blir mer businesskritisk og lønnsomt, vil dette endre seg. I lys av disse refleksjonene er det åpenbart at økonomisk gevinst og prestisje knyttet til bærekraftsroller, kan være nøkkelfaktorer for å øke mannlig representasjon slik Grete og Henriette påpeker i kapittel 4.2.3.

Det er dermed et potensial for at veksten av bærekraft som en sentral forretningsfunksjon kan endre det tradisjonelle kjønnslandskapet i næringslivet. På en annen side er det å endre "business as usual" noe som krever bevisste strategier og tiltak som utfordrer de underliggende kulturelle normene og strukturene som opprettholder ubalanser i kjønnsfordeling, inkludert lønnsforskjeller (Business and Sustainable Development Commission, 2018). For å skape varig endring, må bedrifter anerkjenne og ta tak i både de økonomiske og kulturelle barrierene som kvinner støter på i sin karriereutvikling ved å inkludere kvinners stemmer og alternative perspektiver (Marshall, 2011). Å utvide våre "måter å vite på" har vi tidligere i oppgaven sett at innebærer å verdsette disse intuitive og ofte undervurderte kunnskapskildene. Det betyr å se på hvordan vi opplever verden rundt oss og å forstå hvordan våre personlige og kollektive handlinger påvirker den større helheten (Marshall, 2011). Informantene forteller at det er mange menn som jobber innenfor finans og i mer teknisk orienterte ingeniøravdelinger og har sine «måter å vite på». Ved å omfavne en kombinasjon av bred kompetanse og emosjonell forståelse gjennom kvinner, menn og ulike fagdisipliner sine «måter å vite på», kan vi begynne å bryte ned "business as usual"-tankesettet som ofte ekskluderer disse rikere perspektivene.

### 5.3 Hvordan fremme bærekraftig endring?

De kvinnelige bærekraftsansvarlige synes å utvikle strategier og arbeider kreativt innenfor diverse mulighetsrom. Gretes erfaringer fra kapittel 4.2 med produktutvikling i møte med strengere miljøreguleringer er et lysende eksempel på hvordan mulighetsrom kan åpne seg gjennom utfordringer. Når myndighetene innfører strengere kriterier, oppstår det situasjoner som tvinger bedrifter til å tenke nytt, noe som kan gi et kreativitetsløft og utløse innovasjon. Denne prosessen illustrerer hvordan nye reguleringer, som de som fremmer en sirkulær økonomi, kan være katalysatorer for utvikling og fremgang.

Når samfunnsbevisstheten om bærekraft og klimaendringer øker, skapes det et kritisk mulighetsrom for å fremme kjønnslikestillingspolitikk med miljømål i tankene. Dette



konseptet kan ses som tidsperioder eller situasjoner der forholdene ligger til rette for å fremme politikk som understøtter kjønnslikestilling (Hubert & Stratigaki, 2011). Det betyr nødvendigvis ikke at slike mulighetsrom kun baner vei for politisk reform slik eksemplene fra Kenya som Ashford mfl. (2006) viste til, men føre til organisatoriske endringer i bedriften innen bærekraftig utvikling.

Ved å se på informantenes uttalelser i lys av mulighetsmodellen basert på Ashford mfl. (2006) sitt eksempel blir det klart at mulighetsrommet for kvinner i bærekraftsrollen påvirkes av en rekke sammenkoblede faktorer, inkludert politiske direktiver, kjønnsbaserte utfordringer, og kulturelle holdninger til arbeid som anses som omsorgsfullt eller miljømessig rettet. Modellen hjelper med å strukturere disse faktorene og foreslår hvordan de kan navigeres for å fremme kjønnsbalanse og økt innflytelse for kvinner i næringslivets bærekraftsarbeid. Politiske beslutninger og EU-direktiver som Corporate Sustainability Reporting Directive (forklart i vedlegg 2) er med på å sette agendaen og politisere temaet bærekraft, noe som kan skape et mulighetsrom for kvinner til å ta på seg større ansvar og ledelse i dette feltet. På den måten kan direktivene fungere som løsninger på de eksisterende problemene med kjønnsbalanse og mangel på representasjon i topplederstillinger ved å kreve større åpenhet og ansvarlighet fra bedrifter.

Både FNs bærekraftsmål og EU-direktivene representerer et betydelig mulighetsrom for å forme fremtiden for kjønnsbalanse og mangfold i arbeidslivet. EU-direktiver har blant annet spilt en sentral rolle i å fremme likestilling og kjønnsbalanse ved å integrere disse målene i en bredere politisk og juridisk ramme. De har bidratt til å forme politikk og lovgivning som går utover de økonomiske målene, mot en mer omfattende innlemmelse av menneskerettigheter og sosial rettferdighet (Benedi Lahuerta & Zbyszewska, 2018). For eksempel kan direktivet forbedring kjønnsbalansen mellom styremedlemmer (2022/2381), åpne dører for flere kvinner til å ta ledende roller i næringslivet (Teigen, 2015, s. 121). Informantene uttrykker en viss ambivalens; på den ene siden er det skuffende at endring må påtvinges gjennom EU-direktiver fremfor å springe ut fra et genuint ønske om forbedring. På den andre siden er anerkjennelsen av bedrifters ansvar overfor aksjonærer og deres primære mål om å generere profitt et sentralt element i denne diskusjonen. Dette kan ses som et paradoks hvor det er de påtvungne, regulatoriske tiltakene fra EU som faktisk driver fram positiv endring – en endring som kanskje ikke ville kommet like raskt gjennom markedets egne krefter.

Koalisjonsbygging er også et nøkkelbegrep i denne modellen, og det reflekterer behovet for strategisk samarbeid mellom ulike interessegrupper (Ashford mfl., 2006). For eksempel kan kvinner i bærekraftsroller danne allianser for å fremme sine interesser og skape endring innenfor sine organisasjoner og bransjer. Dette er også knyttet til kapasitetsbygging, hvor å utvikle kunnskap, ferdigheter og nettverk kan styrke kvinners stilling i bærekraftsledelse. I kapittel 4.3 ser vi at Anne har følt seg alene i bærekraftsrollen og har kjent på det som en utfordring. Henriette forteller at hun har brukt mye tid på å organisere seg best mulig for å sikre mest mulig ressurser ut i bedriften. Koalisjonsbygging kan i denne sammenheng være viktig for å styrke deres posisjon og gjennomslagskraft. Grete fremheves som en person som, selv om hun har arbeidet mye alene, alltid har hatt en "gjeng" rundt seg. Dette understreker viktigheten av et støttende nettverk, selv når man ikke jobber direkte med andre på bærekraftsprosjekter. Nettverkene kan fungere som en form for uformell koalisjon som gir støtte og styrke, selv om de ikke direkte er involvert i bærekraftsarbeidet.

I lys av resultatene fra tema 3: overbevise og oversette ser vi hvordan informantene tar i bruk strategier for å oversette og overbevise ulike interessenter om viktigheten av bærekraft. Informantene beskriver en viss manglende forståelse fra bedriften for bærekraftens kompleksitet som kan føre til en undervurdering av betydningen av bærekraft for bedriftens langsiktige prestasjoner. Bærekraftige prosjekter kan ofte ha en lengre tidshorisont før de gir avkastning, noe som strider mot den rådende bedriftskulturen som favoriserer rask gevinst.

Resultatene fra intervjuene viser tydelig hvordan bærekraft ofte blir formidlet gjennom økonomiske linser. Dette kommer blant annet frem ved Fridas sitat om at hun ikke tror at ledere trekker tilbake prosjekter av bærekraftig årsaker. Dette kan reflektere den klassiske debatten om de tre pilarene for bærekraftig utvikling – økonomi, miljø og sosiale forhold – hvor økonomiske faktorer ofte blir sett som drivere for bærekraftig praksis. En vellykket integrasjon av disse tre pilarene er avgjørende for å oppnå reell og varig endring (Mensah, 2019). De kvinnelige bærekraftsansvarlige beskriver et paradoks som blir tydelig ved at selv om ledere i bedriften uttrykker en positiv holdning til bærekraft, opplever de bærekraftsansvarlige fortsatt et sterkt behov for å *overbevise* andre om dens viktighet. Dette kan synes som en selvmotsigelse, men det avslører faktisk de ulike «bærekrafter» som er i spill i næringslivet. Noen av informantene beskriver at de er satt i en posisjon der bærekraftsarbeidet er marginalisert i form av økonomiske ressurser, men også ressurser i form av ansatte. Det beskrives hvordan å referere til fakta og vitenskap må til for å løse dette

problemet. Det er ikke nødvendigvis slik at «fakta» om bærekraft er den avgjørende faktoren i bedriftens beslutninger om bærekraft. Det kan derimot bidra til å skape en større forståelse og anerkjennelse for bærekraftens verdi internt, noe som kan motivere til økt ressursbruk og styrket engasjement på tvers av organisasjonen.

I denne samfunnsfloken av et problem kan det eksistere ulike forståelser og prioriteringer av hva bærekraft innebærer. Dette kommer spesielt til uttrykk i hvordan økonomiske, sosiale, og miljømessige hensyn veies mot hverandre. Mens noen ser bærekraft som en integrert del av bedriftens langsiktige strategi, må andre stadig argumentere for dens umiddelbare og praktiske verdier, og hvor nøkkelen til bærekraftig utvikling ligger i å balansere alle tre pilarene harmonisk. I denne sammenheng er det interessant å se på tolkningen av oversettelse som begrep og hvordan ideer som bærekraft «reiser» gjennom organisasjoner, skifter betydning og skaper nye tilknytninger (Czarniawska & Joerges, 1996).

I sitatet til Latour (1994) nevnes "creation of a new link that did not exist before" som kan tolkes som evnen til å etablere nye forbindelser eller partnerskap som styrker bærekraftige praksiser. Dette kan inkludere å identifisere og bygge relasjoner med eksterne interessenter, samarbeidspartnere eller andre organisasjoner for å øke effektiviteten og omfanget av bærekraftsinitiativer. For eksempel, i en bedrift kan bærekraft opprinnelig fremmes som et miljøinitiativ, men når det filtreres gjennom ulike avdelinger og team, kan det også begynne å inkludere sosiale og økonomiske aspekter. Det kan oppstå nye partnerskap og prosjektteam som et direkte resultat av denne nye tolkningen av bærekraft, som igjen er et godt eksempel på koalisjonsbygging i bedriften.

#### 5.4 Tilbake til problemstillingen

Denne studien har stilt forskningsspørsmålene: *Hvilke faktorer motiverer et utvalg norske kvinnelige bærekraftsansvarlige til å velge en karriere innenfor bærekraftsledelse? Og: Hvilke muligheter og utfordringer opplever et utvalg kvinnelige bærekraftsansvarlige når de forsøker å fremme bærekraft i bedrifter?* For å belyse forskningsspørsmålene tok studien for seg bærekraftsansvarliges erfaringer for å utforske utover statistisk analyse av kjønnsfordelingen innenfor bærekraftsrollen og i hvilken grad bærekraftsrollen kan sies å være kjønnnet. Ved å gjenoppta diskusjonen om kjønnsdimensjonen innen bærekraftsledelse, blir det klart at denne utfordringen kan betraktes som en del av et bredere sett med

samfunnsfloker slik Rittel og Webber (1973) har beskrevet dem. Disse problemene er komplekse blant annet på grunn av interesser som kolliderer. Dette kan ses i lys av bedrifters fokus på kortvarig profitt og bærekraftsansvarliges mål om å fremme langvarige bærekraftige praksiser, noe som krever investeringer og endringer som kan påvirke den økonomiske situasjonen. Dette viser hvordan problemet ikke kan løses med enkle løsninger og tradisjonelle beslutningsprosesser.

Oppgavens diskusjon har belyst en rekke hovedfunn som sammen gir innsikt i hvordan et utvalg norske kvinner oppfatter kjønnsbalansen i bærekraftsarbeid i norske bedrifter, og hvilke strategier de anvender for å navigere og påvirke bærekraftsarbeidet. Deres motivasjon for å velge en karriere innenfor bærekraftsledelse springer hovedsakelig ut fra en kombinasjon av personlig engasjement for miljøet, ønsket om sosial forandring, og muligheten til å påvirke organisasjoners strategiske retning. Fra et omsorgsetisk perspektiv kan denne motivasjonen ses som en forlengelse av et moralsk imperativ hvor omsorg og relasjonelle forpliktelser spiller en sentral rolle også i arbeids- og karrieremessige avgjørelser (Gilligan, 1982).

De kvinnelige bærekraftslederne fortalte hvordan de balanserte mellom å utnytte de åpne dørene skapt av et økende fokus på bærekraft og strengere EU-direktiver, og samtidig takle de vedvarende forventningene om å tilpasse seg i en tradisjonelt mannsdominert sfære. Ved å *oversette og overbevise* manøvrerer de gjennom både interne og eksterne organisatoriske landskap, mens koalisjonsbygging og bruk av mulighetsrommodellen illustrerer strategier de benytter for å styrke sin rolle som bærekraftsansvarlig i bedriftene.

Informantenes erfaringer understreker en progressiv forskyvning mot større kjønnsbalanse og utvikler en forståelse for hvordan bærekraft ikke bare er en miljømessig eller økonomisk agenda, men også en sosial og kjønnsmessig bekymring som krever et samlet og strategisk engasjement som understreket av Bærekraftsmål 5. Videre er det klart at bærekraft fortsatt er et relativt «nytt» konsept i næringslivet på lanseringen av FNs bærekraftsmål i 2015. I tillegg er rollen som bærekraftsansvarlig relativt ny i bedrifter (Meidell & Eitrem, 2023, s. 77). Det kan være med på å forklare statistikken i surveyundersøkelsen hos den norske befolkningen, og resultatene fra erfaringene til de bærekraftsansvarlige. Disse holdningene, preget av usikkerhet og manglende kunnskap, speiler et samfunn i begynnelsen av en omfattende og nødvendig endring.

Videre vil jeg diskutere, ut fra teori og empirien, om selve bærekraftsrollen kan sies å være kjønnnet. Vi har sett at bærekraftsarbeid kan omfatte idealistiske verdier som omsorg for miljøet og ansvar for samfunnet, områder der kjønnete forventninger kan spille en stor rolle. Tradisjonelle kjønnsnormer kan tilskrive kvinner egenskaper som empati og samarbeidsvillighet, som ofte verdsettes i bærekraftsarbeid. Dermed kan rollen som bærekraftsansvarlig tiltrekke seg flere kvinner, eller bli oppfattet som mer passende for kvinner, selv om den i prinsippet er kjønnsnøytral. Kvinner står ofte overfor kjønnsstereotyper og kjønnsbaserte utfordringer basert på deres identitetskategori som kjønn eller alder (Khizer Varela, 2021). Slike kjønnsstereotyper kan påvirke hvilke roller som anses å passe for kvinner. Dette kan innebære at selv i en situasjon hvor mange kvinner har bærekraftsrelaterte roller i en bedrift, kan selve rollen fortsatt være kjønnnet på grunn av de verdier og egenskaper rollen er assosiert med.

Hvis bærekraftsarbeid oppfattes som en «kvinnelig» rolle, kan dette føre til at arbeidet underkjennes eller underbetales i forhold til andre roller i bedriften som anses som mer «maskuline» og derfor ofte mer prestisjefylte (Sjåfjell & Lynch Fannon, 2018). Dette fenomenet kan forsterkes av organisasjonskulturer som ofte dyrker og verdsetter egenskaper og atferd som tradisjonelt sett er assosiert med mannlige medarbeidere, som risikovillighet og aggressiv konkurranse (Acker, 2012). Lønnsstrukturer har vi også sett spiller en viktig rolle i opprettholdelsen av kjønnsdelte arbeidsmarkeder. Informantene peker på lønn som en avgjørende faktor for menns fravær i bærekraftsstillinger. Videre kommer det frem at økonomisk gevinst og prestisje kan være nøkkelfaktoren for å øke mannlige representasjon i bærekraftsrollen. Denne lønnsdiskrimineringen kan både være et resultat av undervurdering av bærekraftsrollen som en «kvinnelig» rolle, men også av historiske strukturer som har plassert kvinner i lavere betalte stillinger.

De overnevnte sosiale strukturer som handler om kjønnsfordeling på ulike nivåer i bedriften, alderssammensetning og lønnsforskjeller er sentrale å kunne forstå de uformelle maktforholdene og sosial kapital som også påvirker de ansattes interaksjoner med hverandre. Arbeidsplassinteraksjoner bidrar til å opprettholde kjønnsdelte arbeidsmarkeder ved at de ofte ubevisst fremmer og opprettholder tradisjonelle kjønnsroller. Dette kan inkludere alt fra hvem som blir gitt ansvar og forfremmelse til hvordan daglige sosiale interaksjoner struktureres. Disse interaksjonene kan forsterke stereotyper som påvirker hvordan roller oppfattes og verdsettes, noe som ytterligere fordyper kjønnsdelingen og lønnsforskjellene (Acker, 2012).

En kjønnrolleforståelse kan også føre til skjev rekruttering hvor kvalifiserte menn kan overse visse roller på grunn av deres kjønnede fremstilling (Teigen, 2015), noe som kan hindre mangfold i bærekraftsarbeidet. Samlet sett viser dette hvordan organisasjonens kulturelle normer, belønningssystemer og interseksjonelle dynamikker kan bidra til å opprettholde og forsterke kjønnsulikheter i arbeidslivet, spesielt i roller forbundet med bærekraft, som ofte kan bli marginalisert på grunn av sin kjønnede karakterisering. Selv om mange kvinner er svært godt egnet for bærekraftsroller, er det i tillegg viktig å utfordre de underliggende antakelsene om hvorfor disse rollene tiltrekker seg kvinner, og hvordan disse rollene er konstruert og oppfattet i organisasjonen.

Avslutningsvis vil jeg diskutere hvordan denne studien har understreket behovet for å tenke nytt om hvordan vi organiserer bærekraftsarbeid og integrerer kjønnsperspektiver. I lys av Rittel og Webbers teori, er det tydelig at løsninger på samfunnsflokker som kjønnsulikheter i bærekraftsledelse krever innovative tilnærminger som tar hensyn til kompleksiteten og sammenkoblingen av sosiale, økonomiske og miljømessige faktorer. Dermed bidrar denne oppgaven ikke bare til akademisk kunnskap, men også til å belyse praktiske strategier for å fremme et mer inkluderende og effektivt bærekraftsarbeid.

En klar begrensning ved denne studien er at den kun fokuserte på kvinnelige bærekraftsansvarlige. Dette valget var bevisst for å dykke dypere inn i kvinnenenes erfaringer, men det kan ha begrenset forståelsen av hvordan menn oppfatter og engasjerer seg i bærekraftsroller. Videre var utvalget relativt lite og begrenset til åtte informanter, noe som kan påvirke bredden av perspektiver og erfaringer som kunne vært utforsket. Selv om dybdeintervjuene gir dyptgående innsikt, kan de ikke nødvendigvis representere brede trender innen bærekraftsarbeid på tvers av ulike sektorer. Disse begrensningene indikerer et behov for å se på bærekraftsrollen fra et mannlige perspektiv for videre å undersøke styrke hypotesen om at bærekraftsrollen kan sies å være kjønnnet. Jeg anbefaler også at videre forskning kan se på hvordan bedrifter kan utfordre og endre stereotypier knyttet til ulike arbeidsroller, og utforske strategier og praksiser som kan dempe kjønnsbaserte forventninger for å fremme et mer inkluderende og mangfoldig arbeidsmiljø. Til slutt bør videre forskning inkludere en bredere undersøkelse av mangfold, ikke bare begrenset til kjønn, men også andre aspekter av mangfold som etnisitet, alder og kulturell bakgrunn som kan bidra til innovasjon og kreativ problemløsning i bærekraftsarbeid. En slik tilnærming vil bidra til å fremme sosial rettferdighet som er helt avgjørende innenfor sosial bærekraft.

## 6. Konklusjon

Denne masteroppgaven konkluderer med at bærekraftsrollen i norske bedrifter er både ung og overveiende feminin basert på oppfattelsen til de åtte kvinnelige bærekraftsansvarlige som ble intervjuet til denne oppgaven. Rollen krever en omfattende og mangfoldig kunnskapsbase for effektivt å integrere bærekraft i bedriftsstrategier. Motivasjonen bak engasjementet i bærekraftsarbeid viser seg å være variert og strekker seg på en skala mellom idealisme til utviklingsmuligheter i bedriftssammenheng. Denne dynamikken indikerer at bærekraftsansvarliges bidrag er flerdimensjonalt og involverer både relasjonell omsorg og en forretningsorientert innovasjon.

De bærekraftsansvarlige beskriver en viktig og utfordrende oppgave i å *overbevise* og *oversette* bærekraftsmål for både toppledelse og organisasjonen for å lede veien mot organisatoriske endringer og bort fra «business as usual» som konvensjonell forretningspraksis. Å balansere bærekraft med forretningsstrategier med hensyn til bedriftens økonomiske behov har vist seg å være en avgjørende metode for å fremme bærekraftsmål for de kvinnelige bærekraftsansvarlige. Gjennom å utnytte mulighetsrom, som for eksempel ved lovvedtak som støtter bærekraftig praksis, sikrer de at bærekraftsinitiativene får gjennomslagskraft og støtte i ledelsen. Diskusjonen avslører også at selv om bærekraftsrollen er teoretisk kjønnsnøytral, kan tradisjonelle kjønnsnormer og stereotyper gjøre at rollen oppfattes som mer passende for kvinner. Dette kan føre til at arbeidet undervurderes økonomisk eller undervurderes sammenlignet med mer "maskuline", prestisjefylte roller. For å motvirke dette og fremme større mangfold og inkludering i bærekraftsarbeidet, er det avgjørende at bedrifter utfordrer og revurderer eksisterende kjønnsstereotyper.

## Litteraturliste

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acker, J. (2012). Gendered organizations and intersectionality: Problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), 214–224. <https://doi.org/10.1108/02610151211209072>
- Arntzen, I., & Gjestad, M. (2020). *Rollen som bærekraftsansvarlig i Norge: Hvordan kan de oppnå innflytelse? : en studie av bærekraftsansvarlige i norske virksomheter*. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/2737406>
- Ashford, L., Smith, R. R., De Souza, R.-M., Fikree, F. F., & Yinger, N. V. (2006). Creating windows of opportunity for policy change: Incorporating evidence into decentralized planning in Kenya. *Bulletin of the World Health Organization*, 84(8), 669–672. <https://doi.org/10.2471/BLT.06.030593>
- Beloskar, V. D., Haldar, A., & Gupta, A. (2024). Gender equality and women's empowerment: A bibliometric review of the literature on SDG 5 through the management lens. *Journal of Business Research*, 172(C). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114442>
- Benedi Lahuerta, S., & Zbyszewska, A. (2018). EU equality law after a decade of austerity: On the Social Pillar and its transformative potential. *International Journal of Discrimination and the Law*, 18(2–3), 163–192. <https://doi.org/10.1177/1358229118799234>
- Binns, J. (2008). The Ethics of Relational Leading: Gender Matters. *Gender, Work & Organization*, 15(6), 600–620. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00418.x>
- Business and Sustainable Development Commission. (2018). *Better Leadership, Better World: Women Leading for the Global Goals*. <https://sdgresources.relx.com/reports/better-leadership-better-world-women-leading-global-goals>
- Carbado, D. W., Crenshaw, K. W., Mays, V. M., & Tomlinson, B. (2013). Intersectionality: Mapping the Movements of a Theory. *Du Bois Review: Social Science Research on Race*, 10(2), 303–312. <https://doi.org/10.1017/S1742058X13000349>
- Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 Establishing a General Framework for Equal Treatment in Employment and Occupation, CONSIL, 303 OJ L (2000). <http://data.europa.eu/eli/dir/2000/78/oj/eng>



- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (4th edition.). Sage.
- Criado-Perez, C. (2023). *Usynlige kvinner: Hvordan mangel på data skaper en verden for menn* (1. pocketutgave.). Forlaget Press.
- Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travels of Ideas. I *Translating Organizational Change* (Originally published 1996, Bd. 56, s. 13–48). DE GRUYTER.  
<https://doi.org/10.1515/9783110879735.13>
- Directive 2006/54/EC of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on the Implementation of the Principle of Equal Opportunities and Equal Treatment of Men and Women in Matters of Employment and Occupation (Recast), EP, CONSIL, 204 OJ L (2006). <http://data.europa.eu/eli/dir/2006/54/oj/eng>
- Eden, L., & Wagstaff, M. F. (2021). Evidence-based policymaking and the wicked problem of SDG 5 Gender Equality. *Journal of International Business Policy*, 4(1), 28–57.  
<https://doi.org/10.1057/s42214-020-00054-w>
- Endringslov til foretakslovgivningen mv. (2023) *Lov om endringer i foretakslovgivningen mv. (kjønnssammensetning i styret)*. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2023-12-20-114>
- Europakommisjonen. (2022a). *Directive—2022/2381—EN - EUR-Lex*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj>
- Europakommisjonen. (2022b). *Directive—2022/2464—EN - CSRD Directive—EUR-Lex*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>
- Europakommisjonen. (2022c). *The gender pay gap situation in the EU - European Commission*. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en)
- Gilligan, C. (1982). *Med en annen stemme: Psykologisk teori og kvinners utvikling*. Gyldendal akademisk. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2012091705006](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2012091705006)
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforl. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2020051348075](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2020051348075)
- Halrynjo, S., Kitterød, R. H., & Teigen, M. (2015). Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk næringsliv? - En analyse av hva topplederne selv sier. *Søkelys på arbeidslivet*, 32(1–2), 111–136. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2015-01-02-07>
- Hubert, A., & Stratigaki, M. (2011). The European Institute for Gender Equality: A window of opportunity for gender equality policies? *European Journal of Women's Studies*, 18(2), 169–181. <https://doi.org/10.1177/1350506810395436>

- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Khizer Varela, A. S. (2021). *Women in Leadership: The Impact of Intersectionality of Race, Gender, and Education Level* [ProQuest Dissertations Publishing].  
<https://search.proquest.com/docview/2612416709?pq-origsite=primo>
- Kittay, E. F. (1999). *Love's labor: Essays on women, equality, and dependency*. Routledge.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs.; 3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Latour, B. (1994). On Technical Mediation. *Common Knowledge*, 3(2), 29–64.
- Marshall, J. (2011). En-gendering Notions of Leadership for Sustainability. *Gender, Work & Organization*, 18(3), 263–281. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2011.00559.x>
- Meidell, A., & Eitrem, A. (2023). Bærekraftsansvarlige i små og mellomstore bedrifter. *Magma*, 24(5). <https://doi.org/10.23865/magma.v24.1324>
- Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, 5(1), 1653531. <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531>
- Mohan, D., Rubigha, K., & Nalini, P. (2021). Re-thinking the Role of Women in Sustainable Business Leadership. *2021 International Conference on Advancements in Electrical, Electronics, Communication, Computing and Automation (ICAECA)*, 1–6.  
<https://doi.org/10.1109/ICAECA52838.2021.9675488>
- Nicholson, J., & Kurucz, E. (2019). Relational Leadership for Sustainability: Building an Ethical Framework from the Moral Theory of «Ethics of Care». *Journal of Business Ethics*, 156(1), 25–43. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3593-4>
- OECD. (2021). *Gender and the Environment: Building Evidence and Policies to Achieve the SDGs*. OECD. <https://doi.org/10.1787/3d32ca39-en>
- Phillips, M. (2014). Re-Writing Corporate Environmentalism: Ecofeminism, Corporeality and the Language of Feeling. *Gender, Work & Organization*, 21(5), 443–458.  
<https://doi.org/10.1111/gwao.12047>
- Pierli, G., Murmura, F., & Palazzi, F. (2022). Women and Leadership: How Do Women Leaders Contribute to Companies' Sustainable Choices? *Frontiers in Sustainability*, 3. <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.930116>
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>

- Sjåfjell, B., & Lynch Fannon, I. (Red.). (2018). *Creating Corporate Sustainability: Gender as an Agent for Change* (1. utg.). Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/9781316998472>
- Teigen, M. (2015). Virkninger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv. I *Norbok*. Gyldendal akademisk. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2018030548104](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2018030548104)
- Thrasher, G. R., Wynne, K., Baltes, B., & Bramble, R. (2022). The intersectional effect of age and gender on the work–life balance of managers. *Journal of Managerial Psychology*, 37(7), 683–696. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2021-0169>
- UN Global Compact. (2017). *Blueprint for business leadership on the SDGs*.
- Zineb Sqalli, Shalini Unnikrishnan, Nour Mejri, Patrick Dupoux, Robin George, & Younès Zrikem. (2021, oktober 26). *Why Climate Action Needs a Gender Focus*. BCG Global. <https://www.bcg.com/publications/2021/climate-action-impact-on-gender-equality>
- Öberg, G. (2011). *Interdisciplinary environmental studies: A primer*. Wiley-Blackwell.

## Vedlegg

**Vedlegg 1.** Svar fra egen surveyundersøkelse via Norstat fra 21.01.2024, basert på 1050 svar. Tabellen viser hvilke spørsmål som ble stilt og svarene i prosent. Respondentene svarte ut ifra hvilken grad de var enig eller uenig i de ulike påstandene.

	«Det er en overvekt av kvinner i roller som ledere for arbeid med bærekraft i norske bedrifter»	«Kvinner er mer opptatt av bærekraft enn menn»	«Det er nødvendig med flere kvinner i ledelsen i norske bedrifter for å oppnå vellykket grønn omstilling»
<b>1. Helt uenig</b>	7%	4%	9%
<b>2. Ganske uenig</b>	11%	6%	7%
<b>3. Verken enig eller uenig</b>	31%	40%	39%
<b>4. Ganske enig</b>	9%	27%	19%
<b>5. Helt enig</b>	3%	7%	13%

**Vedlegg 2.** Tabell med relevante EU-direktiver for oppgaven.

EU-Direktiv	Innhold
Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) - 2022/2464/EU (Europakommisjonen, 2022b)	Krever at flere selskaper, inkludert ikke-børsnoterte, rapporterer om mangfoldet i styret.
2000/78/EC (Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 Establishing a General Framework for Equal Treatment in Employment and Occupation, 2000)	Generelt rammeverk for likebehandling i arbeid og yrke.
2006/54/EC (Directive 2006/54/EC of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on the Implementation of the Principle of Equal Opportunities and Equal Treatment of Men and Women in Matters of Employment and Occupation (Recast), 2006)	Gjennomføring av prinsippet om like muligheter og likebehandling av menn og kvinner i spørsmål om arbeid og yrke.
2022/2381(Europakommisjonen, 2022a)	Å forbedre kjønnsbalansen mellom styremedlemmer for børsnoterte selskaper og relaterte tiltak

### Vedlegg 3. Intervjuguide

<b>1. Introduksjon og bakgrunn</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Introduksjon om meg selv og masterprosjektet</li><li>• Gjentakelse av respondentens rettigheter, signatur på samtykkeerklæring</li><li>• Vil du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn når det kommer til yrke og utdanning?</li><li>• Hvordan vil du beskrive bedriften/organisasjonen?</li><li>• Hvor lenge har du jobbet her, og hva i hovedsak består jobben din i? (antall år jobbet som leder eller med bærekraft).</li><li>• Hvorfor søkte du på stillingen?</li><li>• <i>Hvorfor bærekraft?</i></li></ul>
<b>2. Bærekraft</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvilke spesifikke oppgaver og ansvar har du knyttet til bærekraft i din organisasjon?</li><li>• Kan du gi eksempler på konkrete bærekraftsprosjekter eller initiativer du har vært involvert i?</li><li>• Har du møtt på utfordringer som bærekraftsleder? – Hvilke utfordringer?</li><li>• Tenker du at bærekraft er en prioritet for bedriftens/organisasjonens ledelse? Hvorfor - har det alltid vært sånn?</li><li>• Synes du at du har tilstrekkelig ressurser for å støtte dine bærekraftsinitiativ sammenlignet med andre lederkolleger/avdeling? (hvorfor ikke, hva slags ressurser?)</li><li>• Oppfølging: Hvordan påvirker tilgjengeligheten av ressurser din evne til å implementere bærekraftstiltak effektivt?</li><li>• Hvordan føler du deg støttet av organisasjonen og ledelsen i din rolle som bærekraftsansvarlig?</li></ul>
<b>3. Kjønn</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan oppfatter du kjønnsfordelingen blant ledere generelt i din bedrift/organisasjon?</li><li>• Hvordan oppfatter du kjønnsfordelingen blant bærekraftsarbeid generelt i din bedrift/organisasjon?</li><li>• Oppfølging: Hvorfor tror du det er sånn?</li><li>• Ser du noen forskjeller i tilnærmingen til bærekraft blant kjønn i din bransje/sektor?</li><li>• Opplever du noen forskjeller blant menn og kvinner i din bedrift?</li><li>• Er det aspekter ved din rolle som får deg til å alene om arbeidsoppgavene? Oppfølging- Hvordan håndterer du eventuelle utfordringer knyttet til dette?</li></ul>
<b>4. Fremtiden</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser du potensielle endringer eller tiltak som kan bidra til å overvinne kjønnsrelaterte utfordringer i din sektor?</li><li>• Hvordan tror du kjønnsbalansen ser ut om 10 år?</li><li>• Hva må til for at kvinner slipper til i ledelsesroller og få beslutningsmyndighet?</li></ul>

**Vedlegg 4.** Informasjon om Norstat og Norstat Webbuss brukt i oppgavens surveyundersøkelse.

**norstat**

Oslo, mai 2024

## Om Norstat

Norstat AS ble etablert i 1997 som den første spesialiserte aktøren innen datainnsamling i Norge, og har siden oppstarten skapt en solid virksomhet med god økonomi. Norstat Norge AS sitt hovedkontor ligger i Oslo, hvor 30 personer jobber med prosjektledelse, programmering, administrasjon og økonomi.

Norstat er Norges største leverandør av data til alle typer markedsundersøkelser. De eier og driver Norges største webpanel, med mer enn 120 000 aktive panelister.

## Kvalitet i Norstatpanelet

Norstat prioriterer alltid datakvalitet. De jobber kontinuerlig med å vedlikeholde sine paneler i alle land og sørger for å ligge så nært opp til en brutto nasjonal representasjon på kjønn, alder og bosted i alle land.

For å minimere sannsynligheten for statistiske skjevheter i Norstatpanelet så har ikke Norstat Norge noen mulighet til selvrekruttering i panelet. Det er altså ikke mulig å ta kontakt med Norstat for å bli medlem av Norstatpanelet.

Norstat sine medlemmer kommer fra en variasjon av online og offline kilder for å unngå en ubalansert panelsammensetting. Hovedtyngden av panelmedlemmer i de nordiske andene er telefonrekruttert. Fordelen ved dette er at det er mulig med målrettet rekruttere spesifikke demografiske undergrupper og dermed sikre et panel som speiler den norske befolkning.

Onlinebaserte kanaler inkluderer rekruttering via sosiale medier som Instagram, TikTok og Snapchat, samt samarbeidspartnere med spisskompetanse på online marketing for et bredere tilfang der hvor telefonintervjuer ikke er tilstrekkelig.

Norstat treffer mange forskjellige tiltak gjennom respondentenes livssyklus for å sørge for at panelet består av faktiske og unike personer, og at disse svarer samvittighetsfullt på alle undersøkelser de blir invitert til. Tiltakene som sikrer dette er:

- Dublikatsjekk  
Norstat sjekker innkommende panelmedlemmers info mot eksisterende panelkontoer, og hindrer at dublikatkontoer kan etableres
- Automatiserte systemer

Systemer for å avdekke juks og forebygge svindel. Dette systemet er satt opp slik at det avdekker såkalte «speeders», uredelige kontoer, identiske e-postadresser eller annen personlig informasjon, etc.

- Kontroll av responskvalitet

Norstat kontrollerer datakvaliteten ved hjelp av kontrollspørsmål

Måten Norstat rekrutterer panelmedlemmer på, hvordan de setter sammen utvalg og kontrollprosesser i forbindelse med webundersøkelser, sikrer at Norstat har en meget høy kvalitet på data som leveres. Uten gode data i bunn vil kvaliteten på hele undersøkelsen kunne trekkes i tvil og kvaliteten på resultatene blir deretter.

## Personvern

Norstat er opptatt av datasikkerhet og personvern. Personlige data behandles konfidensielt til enhver tid. En markedsundersøkelse analyseres anonymt og på akkumulert nivå. Når en markedsundersøkelse utføres for Norstat sine kunder mottar de anonymiserte resultater av studien i helhet, og aldri respondentenes personlige data.

Det er Norstat Norge AS, Fritjof Nansens plass 5, 0160 Oslo som er ansvarlig for at persondata blir behandlet og oppbevart trygt.

## Norstat Webbus

Et av produktene Norstat tilbyr er deres omnibus (Webbus). Hver uke hele året har kunder mulighet til å legge inn sine spørsmål i en samlet undersøkelse som gjennomføres blant et representativt utvalg av den norske befolkning som har internett, og er i alderen 15 år eller eldre. Det gjennomføres 1050 intervju hver uke.

Utvalget trekkes tilfeldig fra Norstatpanel med hensyn til befolkningstall, og kvoterer på kjønn, aldersgrupper og landsdel. Feltperioden er en uke, fra tirsdag til onsdag påfølgende uke.

I tillegg til kunders egne spørsmål på webbussen, stilles en rekke bakgrunnsvariabler. Noen av disse er: alder, kjønn, landsdel, utdanning, husstandsstørrelse, husstandsinntekt samt urbanisering.