PROJEKTNR. 14051

HÅLLBARHETSROLLEN I BYGGSEKTORN

LEDARSKAP OCH PRAKTIK

Pernilla Gluch och Stina Hellsvik
Chalmers Tekniska Högskola
Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

2025-12-30

Förord

Tack till alla inblandade i forskningsprojektet som bidragit med kunskap och engagemang för öka förståelsen för samt problematisera de komplexa organisatoriska och institutionella samband som påverkar hållbarhetschefer, miljöansvariga och/eller kvalitet-, miljö- och arbetsmiljö (KMA)-samordnares möjlighet att leda och driva en strategiskt långsiktig hållbar utveckling.

Ett speciellt tack riktas till projektets huvudfinansiär SBUF som med sin verksamhet bidrar till att svensk byggindustri utvecklas. Ytterligare ett tack går till stiftelsen CMB som också bidragit finansiellt till forskningsprojektet. Särskilt tack för den förståelse ni bägge visat då projektet på grund av oväntade omständigheter tvingades ta ett längre avbrott.

Ett stort tack också till medverkande företag; NCC och Peab samt alla övriga företag och personer som involverats i forskningsprojektet.

Tack också till referensgruppen som aktivit stöttat projektet och bidragit med sin tid och input samt agerat bollplank för forskargruppen. Medverkande i referensgruppen har varit:

- Christina Claeson-Jonsson, NCC Group.
- Magnus Marmgren, Peab Anläggning Väst.
- Christine Olofsson, Byggföretagen.
- Erik Florman, Akademiska Hus.
- Stefan Book, TheVision Partner AB.
- Hans Söderström, Installationsföretagen.
- Daniella Troje, KTH/Chalmers.

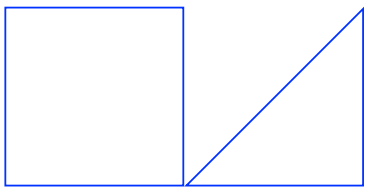
Medverkande i forskargruppen från Chalmers har varit:

- Pernilla Gluch, projektledare, forskare och huvudhandledare för Stina Hellsvik och Dominika Kłopotek.
- Petra Bosch-Sijtsema, medverkande forskare och bi-handledare till Stina Hellsvik.
- Stina Hellsvik, doktorand.
- Dominika Kłopotek, doktorand.

Vi riktar också ett stort tack till Tina Karrbom Gustafsson, KTH, samt Wenche Aarseth, Nord Universitet/NTNU, för era insatser som opponent/diskussionsledare vid Stinas disputation respektive Dominikas licentiatseminarium.

Huvudförfattare rapport: Pernilla Gluch och Stina Hellsvik, Chalmers, Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Göteborg, 30 december 2025



Sammanfattning

Den här forskningen undersöker hållbarhetsprofessionellas roll inom den svenska byggbranschen, med fokus på deras arbete, praktik och ledarskap. Dessa beskrivs ofta som förändringsledare, ständigt drivna av ett inre engagemang för att främja hållbarhet. Forskning visar att de aktivt implementerar och legitimerar nya hållbarhetspraktiker, men att de även möter betydande motstånd, organisatorisk tröghet och oklara rollförväntningar. Detta leder till att de navigerar mellan motstridiga krav och ibland hamnar i så kallade ”imaginära stuprör” där de blir bortkopplade från centralt beslutsfattande, vilket försvårar möjligheten att uppnå legitimitet och effektiv förändring samt delaktighet i företagens affärsutvecklingsprocesser.

Studien bygger på tidigare forskning samt tre delstudier: en dokumentstudie av platsannonser, en intervjustudie med totalt 56 djupintervjuer samt en fallstudie av ett stort infrastrukturprojekt med totalt 80 timmar av observationer och ytterligare 21 intervjuer. Dokumentstudien analyserade företags förväntningar på hållbarhetsroller, medan intervjustudien gav fördjupad förståelse för hållbarhetschefers arbetsvardag, utmaningar och strategier. Fallstudien fokuserade på den informella ansvarsfördelningen av miljöarbetet samt samspelet mellan olika yrkesroller i byggprojekt.

Fyra institutionella logiker identifieras: miljö/ekologi, projekt, affärs och styrning, som tillsammans utgör den spelplan hållbarhetsprofessionella måste navigera. Resultaten visar att förmågan att kombinera och växla mellan dessa logiker är avgörande för att driva hållbarhetsarbetet framåt. Tre typer av arbete som definieras av hybrida logiker urskiljs: det otacksamma arbetet, där hållbarhetsansvariga ofta utför osynliga och lågprioriterade uppgifter; det givande samarbetet, där de får gehör och kan bidra som experter; och det visionära utvecklingsarbetet, där de driver agendan och formar framtida mål.

Studien visar även att affärslogiken hos hållbarhetschefer är underutvecklad. Hållbarhetsansvariga har begränsad kompetens och mandat att påverka affärsmodeller, vilket innebär att hållbarhet snarare blir ett komplement än del av en grundläggande affärsstrategi. Här finns stor utvecklingspotential och behov av vidare forskning kring hur hållbarhet kan bli en huvudaffär för företagen.

Ett centralt tema i forskningen rör hållbarhetsprofessionellas konfigurerande gränsarbete (boundary work) vilket sker mellan olika yrkesroller. Tre typer identifieras: *arrangerande*, där ansvar och arbetsuppgifter tydliggörs; *buffrande*, där hållbarhetsrollen fungerar som länk mellan produktion och beställare; och *förenande*, där gemensamma lösningar och ansvar för miljöarbetet skapas. Genom gränsarbete tenderar dock rollens ansvar och arbetsuppgifter att svälla, vilket leder till stress och känsla av otillräcklighet.

Rapporten avslutas med ett antal rekommendationer till företag/organisationer om de önskar öka möjligheten för hållbarhetschefer, miljöansvariga och/eller KMA-samordnare att leda och driva en strategiskt långsiktig hållbar utveckling som också bidrar till affären:

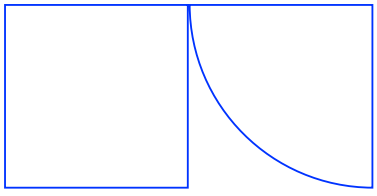
- klargör ansvarsfördelningen

- ge tid och utrymme för rollutveckling
- främja samarbete mellan yrkesroller och inkludera hållbarhetsansvariga i affärsutvecklingsprocesser
- stärk kompetensen hos hållbarhetsansvariga inom affärsmodellsutveckling
- uppmuntra nätverkande för kunskapsutbyte
- uppmuntra gränsarbete som bidrar till engagerande samarbete, var uppmärksam på tidskrävande gränsarbete
- se över hållbarhetsrollens hållbarhet, undvik att skapa en ohanterlig roll sett till otydligt ansvar, fragmenterade arbetsuppgifter och ohälsosam arbetsbelastning.

Forskningsprojektet har resulterat i doktorsavhandlingen *Sustainability roles in the making: Exploring the work and agency of sustainability professionals in the Swedish construction industry* (Hellsvik, 2025, Bilaga B), samt lagt grund för licentiatavhandlingen *Sustainability managers as leaders: Perspectives on leadership at the front line of sustainable business development* (Kłopotek, 2025).

Innehållsförteckning

BAKGRUND OCH SYFTE 1
FORSKNINGSMETODIK 2
HUVUDSAKLIGA RESULTAT OCH SLUTSATSER 3
Konsten att bemästra, växla mellan och kombinera multipla logiker 3
Ledarskap för hållbar affärsutveckling 5
Hållbarhetsprofessionellas gränsarbete 6
REKOMMENDATIONER 7
LITTERATURFÖRTECKNING 8
BILAGOR .....
Bilaga A: Förteckning spridning av resultat .....
Bilaga B: Doktorsavhandling Hellsvik (2025) .....



Bakgrund och syfte

”Att arbeta som hållbarhetschef innebär, skulle jag säga, att ständigt vara en förändringsledare—någon som aldrig slutar vilja driva förändring. Jag vill alltid ta nästa steg, och sedan nästa och nästa—jag blir aldrig nöjd!”

Citatet ovan illustrerar hur hållbarhetsansvariga ser sig själva som ihärdiga drivkrafter för förändring, motiverade av ett starkt inre engagemang för att främja hållbarhet. Detta går i linje med tidigare forskning som beskriver dem som eldsjälar, som aktivt arbetar för att implementera och legitimera nya hållbarhetspraktiker (Buhr et al., 2023; Schaltegger et al., 2024; Thakhathi et al., 2019). Behovet av hållbarhetskompetens har dock ökat i takt med att nya utmaningar och problem tillkommit, vilket gör hållbarhetsprofessionellas roll, arbetsuppgifter och ansvar alltmer komplext. Deras arbete är mångfacetterat och sträcker sig ofta över organisatoriska gränser och nivåer, de arbetar både strategiskt och operativt, både som generalist och som specialist. Litteraturen beskriver vidare hur hållbarhetsprofessionella använder samarbete och personligt engagemang för att driva organisatorisk förändring, där uthållighet, motivation och nätverkande hjälper till att legitimera nya arbetssätt.

Dock leder inte alla insatser till förändring; ibland måste de anpassa sina ambitioner till etablerade rutiner, vilket kan skapa frustration och stress. Forskning visar att hållbarhetsprofessionella ofta möter internt motstånd och organisatorisk tröghet (Hoppmann et al., 2023), och att de ständigt får kämpa för sin roll och identitet (Carollo & Guerci, 2017; Gluch & Bosch-Sijtsema 2016). De får ofta navigera tvetydigt definierade roller där de slits mellan motstridiga krav (Gluch & Bosch-Sijtsema, 2016; Gluch & Räisänen, 2012). Rollförväntningar formas dessutom av yttre krav, motstridiga mål och en kontinuerligt förändrad agenda. Tidigare studier har visat att det ofta råder osäkerhet kring vem som faktiskt ansvarar för hållbarhetsarbetet vilket leder till att de hållbarhetsansvariga hamnar i vad Boucher et al. (2018) kallar för ”imaginära stuprör”, där de blir bortkopplade från organisatoriskt beslutsfattande på övergripande nivå. Att uppnå full legitimitet för hållbarhetsfrågor kan därmed blir utmanande.

Ovanstående problematik väcker viktiga frågor för både praktik och forskning. Om hållbarhetsomställningen ska lyckas – vilket både samhället och industrin menar är nödvändig – behöver vi en djupare förståelse för de yrkesverksamma som driver dessa förändringar: inte bara vad de gör, utan också hur de gör det och hur deras roll utvecklas i linje med vad och hur de gör det.

Syftet med studien har således varit att öka förståelsen för samt problematisera de komplexa organisatoriska och institutionella samband som påverkar hållbarhetschefer, miljöansvariga och/eller kvalitet-, miljö- och arbetsmiljö (KMA)-samordnares möjlighet att leda och driva en strategiskt långsiktig hållbar utveckling.

Forskningsmetodik

Studierna i detta projekt har tillsammans undersökt hur hållbarhetsprofessionellas roll och arbete påverkar det institutionella och organisatoriska sammanhang de verkar i, samt hur detta sammanhang i sin tur påverkar deras roll och arbete. I det här projektet definieras termen hållbarhetsprofessionella som yrkespersoner som arbetar med och ansvarar för hållbarhet som en primär del av sitt arbete – till exempel miljö- och hållbarhetsansvariga, -chefer, -samordnare, och -konsulter.

Studien har bestått av tre delstudier:

A) **Dokumentstudie av platsannonser:** Platsannonser på en karriärsajt riktad till hållbarhetsprofessionella (Aktuell Hållbarhet) samlades in två gånger i månaden under totalt 36 månader. Dessa annonser gav insikt i hur företags förväntningar på hållbarhetsroller formulerades och omformulerades över tid, vilket hjälpte till att förankra studien i praktiken.
B) **Intervjustudie i två faser:** Denna studie genomfördes i två faser. *Fas 1* bestod av ett återbesök i en tidigare genomförd intervjustudie (2019-2020) som bestod av totalt 31 intervjuer med hållbarhetsprofessionella. Av dessa valdes 14 intervjuer med hållbarhetsansvariga/chefer ut för en djupare analys. Dessa användes sedan som underlag för designen i *Fas 2* där ytterligare 25 intervjuer med hållbarhetsansvariga genomfördes under 2024. Totalt har således 56 djupintervjuer med personer representerandes olika delar av branschen, såsom beställare, byggentreprenörer och konsulter, analyserats. Genom dessa intervjuer fick vi en djupgående förståelse för hur de i sitt dagliga arbete hanterar och arbetar med hållbarhetsfrågor både i företagen men också i byggprojekt, hur de navigerar och balanserar olika intressen, och hur de tar sig an utmaningar som uppkommer och vilka strategier de använder för att leda och driva en strategiskt långsiktig hållbar utveckling. På grund av förändringar i bemanningen av projektet (2022-2023) kunde inte den workshop med praktiker som var inplanerad genomföras utan istället genomfördes motsvarande diskussion med referensgruppen i samband med två av de totalt fem referensgruppsmöten som genomförts under projektets gång.
C) **Observationer och intervjuer i en fallstudie:** Utöver djupintervjuerna genomfördes en fallstudie i ett större infrastrukturprojekt. Syftet med fallstudien var att fånga de outsagda dimensionerna av hållbarhetsprofessionellas arbete samt interrelationen mellan dem och övriga byggprojektdeltagare, vilket också gav en djupare kontextuell förståelse. Uppdelat över två perioder (hösten 2021 och hösten 2024), skuggades en KMA-samordnare med särskilt fokus på miljösamordning i totalt 80 timmar. Förutom skuggningen intervjuades samordnarens närmaste kollegor både hos entreprenören och hos beställare, totalt intervjuades 21 personer. Efter avslutad observationsstudie genomfördes en workshop med fem deltagare från infrastrukturprojektet för att diskutera och reflektera över resultaten från studien vilket förankrade reseltatet hos det medverkande företaget samt hjälpte forskarna att verifiera resultatetn och öka dess relevans.

En planerad enkätstudie med fokus på utbildning av hållbarhetsprofessionalla kunde på grund av projektavbrottet mellan november 2021-februari 2023 inte genomföras

och ersattes av en omfattande systematisk litteraturstudie (204 artiklar) vilket gav studien en djup förankring i tidigare forskning.

Huvudsakliga resultat och slutsatser

I denna rapport sammanfattas de huvudsakliga resultaten och slutsatserna som presenterats i de bägge avhandlingarna. För en djupare resultatredovisning hänvisar vi till dessa samt de vetenskapliga artiklar som är inkluderade i respektive avhandling.

Konsten att bemästra, växla mellan och kombinera multipla logiker

Thornton och Ocasio's (2008) idealtypsmodell för ***institutionella logiker*** (*ideal types of institutional logics*) har hjälp oss att analysera och förstå hur hållbarhetsansvarigas arbete och i förlängningen företagens hållbarhetsresultat påverkas av att hållbart byggande består av multipla logiker och hur de hanterar balansen mellan dem i sitt dagliga arbete. Thornton och Ocasio definierar institutionella logiker som: *socialt konstruerade mönster av materiella praktiker, normer, värderingar, antaganden och regler genom vilka individer producerar och reproducerar sin materiella existens, organiserar tid och rum samt ger mening åt den sociala verklighet de verkar i* (s. 101). Tabell 1, som bygger på tidigare forskning, redovisar de fyra huvudsakliga institutionella logiker som präglar hållbart byggande (Gluch och Hellsvik, 2023). Dessa kan man likna vid den spelplan som individer i hållbarhetsroller har att förhålla sig till i sitt arbete.

Tabell 1. Huvudkarakteristika hos de fyra institutionella logiker inom hållbart byggande.

	Miljö/ekologi	Projekt	Affärs	Styrning
Identitet	Förändringsagent	Projektmedlem	Chef	Revisor
Legitimitet	Forskning Formell utbildning Expertkunskap	Erfarenhet Kontraktsöverensko mmelser	Chefsmandat	Regelverk (lagar, normer och standarder)
Fokus	Lösa miljöproblem	Genomföra projekt	Utveckla lönsamhet	Uppfylla miljömål
Tillvägagångs -sätt	Prognoser Mätning Kommunikation Utbildning	Projektlednings-modeller och metoder	KPI Ledningssystem Strategiarbete	Standardisering Certifiering

Våra resultat visar att för att navigera inom logiker krävs att individer är både flexibla och uppmärksamma på hur dessa logiker spelar ut i det vardagliga arbetet. De behöver därför utveckla en förmåga att både bemästra och växla mellan olika logiker, men också kunna kombinera dem på bästa sätt för att leda och driva hållbarhetsarbetet framåt. Våra resultat visar att olika situationer skapar utrymme för att olika typer av logiker förekommer samtidigt och att hållbarhetsansvarigas arbetsvardag därför kan inrymma multipla logiker beroende av vilken situation och i vilka samarbeten de befinner sig i. Resultaten visar också hur miljöprofessionella inte bara förhandlar mellan logiker utan också kontinuerligt kombinerar dessa i sitt arbete på ett sätt så att de kan samexistera. Genom att göra detta skapar de hybrida logiker som är tillräckligt flexibla

och dynamiska för att anpassas till olika situationer, vare sig dessa kräver praktiskt projektstöd eller långsiktigt strategiskt arbete på företagsnivå.

För att illustrera på vilket sätt hållbarhetsansvarigas uppdrag och arbetsuppgifter påverkas av olika 'kombinationer' av logiker så har vi valt att illustrera detta i tre kategorier av arbete. Se Tabell 2 för en sammanfattning.

Tabell 2. Logikers påverkan på hållbarhetsrollens uppdrag och arbetsuppgifter.

	Det otacksamma arbetet	*Det givande samarbetet*	*Det visionära utvecklingsarbetet*
Logiker	Projekt Styrning	Projekt Miljö	Affärs Miljö
Uppdrag	Informera och kontrollera	Kommunicera och samarbeta	Sätta agenda
Arbets-uppgifter	Agerar reaktivt Täcker upp för okunskap och kompenserar för bristande kravefterlevnad Anpassar arbetet efter tillfällig projektpraktik Påminner och tjatar Hanterar en slasktratt av uppgifter som 'blivit över'	Främjar samarbete Identifierar 'medspelare' Söker finna lösningar på gemensamma mål Deltar i beslutsprocesser Sätter gemensamma mål Hanterar olika temporära perspektiv och en utmaning i ständig förändring Bidrar med expertkunskap Väver samman projekt och miljöpraktiker Växlar mellan en specialist och generalistroll	Agerar proaktivt Skapar relevans Löser problem Sätter upp mål Bedriver kontinuerligt förändringsarbete Tillser så att miljö alltid finns på agendan Stöttar omställnings-arbetet Skapar framtidsvisioner Översätter miljöarbetet till affärsnytta Målar upp en värdeskapande helhetsbild

Det otacksamma arbetet: Miljöprofessionella arbetar hårt men får sällan respons eller uppskattning. De måste ofta kontrollera efterlevnad av regler, påminna om riktlinjer, och ta på sig uppgifter som andra inte hinner med. Det innehåller även mycket tjat och påminnelser om vad som gäller. Många upplever rollen som ensam, osynlig och ofta en "slasktratt" för diverse uppgifter i projektet.

> *Det tråkigaste? Ja, men det tråkigaste är väl när man känner att man jobbar i bara motvind. Ja, men när man blir bara så här "ja, men gud, gör det någon skillnad? Här håller jag på men ingen bryr sig".*

Det givande samarbetet: I vissa projekt upplevde intervjupersonerna större inkludering, blev inbjudna till möten och fick mer inflytande. De kunde bidra med sin expertis och kände sig viktiga i samarbetet. Nyckeln var att någon i projektledningen delade deras mål för hållbart byggande, vilket skapade gemensamma ambitioner. Deras kunskap värderades högt och de kunde vara både fullvärdiga projektmedlemmar och hållbarhetsexperter. Detta gav dem utvecklingsmöjligheter och en känsla av obegränsat handlingsutrymme.

> *När man träffar en sån person så märker man det ganska fort att liksom: Vad lätt det blev nu. Vad lätt allting gick. Vi pratar om det här och vi tar beslut, att man inte står ensam.*

Det visionära utvecklingsarbetet: Hållbarhetsansvariga får ofta chansen att arbeta framåtriktat med ambition att driva agendan framåt. Intervjuade betonade vikten av att ta ägarskap över både frågan och sin roll, vilket inkluderade att själva kunna sätta mål

och agenda. En miljösamordnare beskrev rollen som projektledare för hållbarhet, där frihet i arbetsbeskrivningen gav dem dessa möjligheter men att det också kunde leda till otydliga förväntningar och känsla av otillräcklighet på grund av bristande resurser och det växande ansvar som kom med denna frihet.

> *En viktig del i mitt arbete handlar om att på något sätt hela tiden försöka ligga några steg före organisationen... ja, men scanna av, vilka saker kan komma härnäst. För på något sätt, det tar aldrig slut. Man blir aldrig färdig med sitt miljö- eller hållbarhetsarbete. Det finns alltid nya saker att ta tag i.*

Ett intressant resultat från studien är att affärslogiken, åtminstone som den beskrivits av våra intervjupersoner, inte innehöll någon kommersiell sida av hållbart byggande. Detta kan tyda på att hållbarhetsansvariga antingen är uteslutna från den diskussionen eller att hållbart byggande i sin nuvarande form saknar en kommersiell dimension. Det senare kan innebära att hållbarhet inte blir inbäddad i framtida affärsutveckling och affärsmodeller, vilket potentiellt utgör en outnyttjad möjlighet för byggbranschen.

Ledarskap för hållbar affärsutveckling

För att verka för hållbarhet som en viktig beståndsdel i företags affärsutveckling krävs ledarskap och inflytande. Med ***stukturingsteori*** (*Structuration theory*; Giddens, 1984) som ontologisk grund, med struktur och agens som teoretiska grundpelare för att förstå organisationer, samt med avstamp i konceptet ***affärsmodeller för hållbarhet*** (*Business models for sustainability*; Schaltegger m fl., 2016), identifierades hållbarhetsansvarigas strategier för att leda affärsutveckling i linje med hållbarhetsmål. Baserat på 39 intervjuer med hållbarhetschefer visar studien att dessa använder en rad strategier för att integrera hållbarhet i kärnverksamheten. Detta inkluderar att rikta in sig på verkställande beslutsfattare, mobilisera bred organisatorisk engagemang och identifiering av hållbarhetsambassadörer som främjar hållbarhetsinitiativ ute i organisationen. De agerar också direkt operativt genom att tillhandahålla specifika lösningar och handlingsbara steg för att hjälpa medarbetarna att uppnå hållbarhetsmål. Hållbarhetschefer arbetar också aktivt för att söka utmana traditionellt tänkande kring produkter och tjänster. Dessutom reflekterade de över behovet av att utveckla sitt eget ledarskap genom att lägga till kompetenser relaterade till affärsutveckling, såsom ekonomi, finans, och kontraktsrelationer för att kunna delta mer aktivt i företagsstrategiska processer.

Dock visar studien att den affärsmässiga dimensionen av hållbarhetsarbete har fortsatt stor utvecklingspotential, där särskilt affärsmodelltänkande för hållbarhet är underutvecklat. Många hållbarhetsansvariga saknar dessutom både mandat och kompetens för att kunna forma och utveckla affärsmodeller. Deras perspektiv på hur affärsmodeller för en hållbarhetsomställning skulle kunna vara designad utrycker sig väldigt olika. Vissa hållbarhetsansvariga uttrycker en idealistisk syn där de uppmuntrar till ett totalt omtag av befintliga affärsmodeller, ett perspektiv där hållbarhetsvärden alltid övertrumfar monetära värden om dessa står i konflikt. En annan grupp av de intervjuade visar ett mer pragmatiskt perspektiv, där de anser att man bör utgå från nuvarande praktik och bygga vidare på nuvarande modeller. En stor andel av de intervjuade hållbarhetscheferna visade dock ett ambivalent angreppsätt, där de ansåg sig ha för lite kompetens och erfarenhet affärsmodelltänkande i praktiken och

uppvisade därför en begränsad vokabulär och förmåga diskutera affärsmodellsdesign som stöder hållbar utveckling.

En slutsats som kan dras utifrån studien är att affärsmodelltänkandet fortfarande är outvecklat bland hållbarhetschefer alternativt att de inte är inbjudna i företagens affärsmodellsutvecklingsprocesser så att denna kompetens inte är nödvändig för dem att ha. Detta leder till att hållbarhet endast kommer in som komplement i dessa processer och omfattningen beror av vilken hållbarhetskompetens och vilja som finns hos de som redan deltar i affärsmodellsutveckling att fånga upp hållbarhetsfrågorna i utvecklingen av affären. Detta står i kontrast mot konceptet ***affärsmodeller för hållbarhet*** (Schaltegger m fl., 2016) som bygger på att hållbarhet är den huvudsakliga värdebasen som affärsmodellen bygger på. Här finns således stor potential för vidare utveckling inom byggsektorn men också behov av vidare forskning för ökad förståelse gällande hur hållbarhet kan utvecklas till en huvudaffär för företagen.

Vad ovanstående resultat visar är att hållbarhet inte är ett fåmansjobb som kan drivas av en hållbarhetschef och en mindre stab; det kräver samarbete, utveckling av nya praktiker och att alla tar ansvar för sin del. Resultaten visar dock att detta inte är lätt, särskilt i situationer där det är oklart vem som ansvarar för vad. I dessa situationer, visar studien, tar hållbarhetsprofessionella ett stort ansvar att försöka skapa en större tydlighet, vilket sker genom konfigurerande gränsarbete inriktat på att påverka gränser mellan olika gruppers praktik.

Hållbarhetsprofessionellas gränsarbete

För att förstå hållbarhetsprofessionellas arbete i relation till andra yrkesgruppers arbete har data analyserats med hjälp av det teoretiska konceptet ***gränsarbete*** (*boundary work*, Langley et al., 2019). Gränsarbete syftar på hur individer skapar, ändrar och/eller upprätthåller gränser kring vem som gör vad. Till exempel kan det handla om fördelningen av arbete mellan olika roller i ett byggprojektet eller hur individer skapar, ändrar och/eller upprätthåller rollgränser runt t ex miljöarbete. Till skillnad från det formella miljöarbetet, som regleras i kravställningar och rollbeskrivningar, handlar gränsarbete om hur ett informellt miljöansvar fördelas i sociala samspel, handling och tal.

Genom att skugga en KMA-samordnare identifierades tre typer av gränsarbeten; arrangerande (*arranging*), buffrande (*buffering*) och förenande (*coalescing*).

1. ***Det arrangerande gränsarbete - Att reda ut vem som gör vad:*** miljöarbete handlade om att tydliggöra ansvarsfördelningen för miljöfrågor mellan olika roller på arbetsplatsen. Detta innefattade att se till att ställa relevanta frågor till rätt personer och se till att miljöarbetet inte nedprioriterades på grund av produktionen. Med hjälp av beställarens stöd klargjordes gränser ytterligare, vilket innebar att andra kunde hållas ansvariga. Det kunde t.ex. handla om att fördela uppgifter från miljöronder eller rapportera och eskalera miljöavvikelser.
2. ***Det buffrande gränsarbetet - KMA som buffert mellan produktion och beställare:*** Eftersom samordnaren ofta hamnade som en buffert mellan beställarens miljöspecialist och produktionen när deras perspektiv krockade fick denne ta ett större ansvar än vad rollen formellt omfattade, t ex genom att behöva ta över

miljödokumentation samt åtgärda produktionsmisstag såsom felsorterat material, upprätta kemikalieförteckningar etc. Detta ledde till en utvidgad arbetsomfattning samt att omdefinierade gränser för ansvarsfördelning.

3. *Förenande gränsarbetet - När miljö och produktion möts i praktiken:* En KMA:s vardag kunde också handla om att hjälpa byggprocessen framåt genom att lösa miljöproblem tillsammans med produktionen, i ett så kallat förenande gränsarbete. Här skapades en gemensam stolthet över miljöarbetet, med ett delat ansvar som följd. Detta kunde ske genom delaktighet i planeringen av byggprocessen, identifiering av smarta lösningar på problem eller att beställarkrav mötte med en gemensam ansats. Som resultat ökade byggproduktionen sin miljökompetens, nya gemensamma praktiker utvecklades och fler tog ansvar för miljöarbetet.

Genom det arrangerande gränsarbetet upplevde KMA att de gjordes ansvariga för hela produktionens miljöarbete, de hamnade i dubbla roller där de förväntades ta ansvar för både sitt eget och andras miljöarbete. När de inte var på plats och kunde påminna eller inte hann med, riskerade miljökraven därför att falla mellan stolarna, med misstag som resultat. I det buffrande arbetet balanserade KMA en dynamik där de å ena sidan markerade rollgränsen gentemot produktionen för att öka produktionens ansvar för miljöarbetet, och å andra sidan omdefinierade denna gräns för att hantera relationen med beställaren. Denna dynamik satte dem i en svår sits, då gränserna kring miljöansvaret och vem som utför vilket miljöarbete blev otydliga. Att hantera en sådan dynamik förstärkte bilden av KMA som projektets ”allt-i-allo”. I situationer där gränsen mellan olika yrkesrollers miljöarbete förenas så ett ömsesidigt ansvar och en gemensam ambition för miljöarbetet skapades, till exempel i samband med lösning av gemensamma problem, gavs i stället utrymme för utveckling av nya lokala praktiker som bidrog till projektframgång.

Djupstudien av KMA-rollen visar dock att oavsett typ av gränsarbete så tenderar rollen och dess förväntade ansvar att ”svälla” utöver dess mandat och resurser, vilket skapar en ohållbar arbetssituation. Att bära ansvar utan formellt beslutsmandat innebar stress och en känsla av otillräcklighet. Att kontinuerligt gränsarbeta tar också upp en stor del av KMA:s tid, och miljöarbetet tenderar att bli reaktivt snarare än förebyggande.

Rekommendationer

För att öka hållbarhetsprofessionellas möjlighet att leda och driva en strategiskt långsiktig hållbar utveckling föreslår vi följande:

- Klargör ansvarsfördelningen runt hållbarhetsfrågorna. Undersök hur hållbarhetsansvaret egentligen fördelas mellan olika yrkesroller och om rätt mandat finns för att kunna ta det ansvaret.
- Ge tid och rum för att utveckla hållbarhetsroller och nya arbetssätt.
- Betrakta inte hållbarhetsrollen som en isolerad ö. Allting sker i samspel och det finns ett arbete i gränsytorna mellan yrkesroller som påverkar både rollen och andra roller.
- Tillse så gränsytor blir friktionsfria och stimulerar till samarbete.

- Uppmuntra gränsarbete som bidrar till engagerande samarbete, var uppmärksam på tidskrävande (onödigt) gränsarbete.
- Tillse att finns personer i exekutiva positioner, på olika nivåer i organisationen, som har ansvar för hållbarhetsarbetet.
- Skapa rätt förutsättningar genom att kartlägga ”spelplanen”, dvs identifiera logikerna i ett visst sammanhang. Ställ frågorna: Vilka är logiker är dominanta i en specifik situation, projekt och så vidare, och vad betyder det? Är logikerna hybrida (kombinerade), motstridiga eller förstärkande? Vilken kompetens behövs för att verka i en hybrid logik?
- Stärk hållbarhetsansvarigas kompetens inom affärsmodellutveckling och bjud in dem i företagets affärsutvecklingsprocesser.
- Ge utrymme för nätverkande – nätverk och samverkan över professionella och organisatoriska gränser är viktig för både rollens utveckling och branschens hållbarhetsutveckling som helhet.
- Slutligen, se över hållbarhetsrollens hållbarhet, undvik att skapa en ohanterlig roll sett till otydligt ansvar, fragmenterade arbetsuppgifter och ohälsosam arbetsbelastning.

Litteraturförteckning

Boucher, et al. (2018) How to avoid pigeonholing the environmental manager? *Sustainability, 10*(7), 2337.

Buhr et al. (2023) Individual change agents for corporate sustainability transformation: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, *30*(10), 4221-4247.

Carollo & Guerci (2018) “Activists in a suit”: Paradoxes and metaphors in sustainability managers’ identity work. *Journal of Business Ethics, 148*(2), 249-268.

Giddens, A. (1984), The Constitution of Society. Cambridge: Polity

Gluch & Bosch-Sijtsema (2016) Conceptualizing environmental expertise through the lens of institutional work. *Construction Management and Economics, 34*(7–8), 522–535.

Hoppmann, et al. (2023) Not my business: How individuals’ role identities shape sensegiving during corporate sustainability initiatives. *Organization & Environment*, *36*(4), 529-558.

Langley, A., et al. (2019) Boundary work among groups, occupations, and organizations: From cartography to process. *Academy of management annals*, *13*(2), 704-736.

Schaltegger, et al (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & environment*, 29(1), 3-10.

Schaltegger, et al. (2024) Corporate change agents for sustainability: Transforming organizations from the inside out. *Business Ethics, the Environment & Responsibility, 33*(2), 145–156.

Thakhathi, et al. (2019) Sustainability leaders’ influencing strategies for institutionalizing organizational change towards corporate sustainability: A strategy-as-practice perspective. *Journal of Change Management, 19*(4), 246–265.

Thornton & Ocasio (2008) Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, *840*, 99-128.

Bilagor

Bilaga A: Förteckning spridning av resultat

Bilaga B: Stina Hellsviks doktorsavhandling

Bilaga A: Förteckning spridning av resultat

Information och spridning av resultaten har skett genom olika kanaler, både skriftliga och muntliga, i dialog med samt anpassade för olika målgrupper. Förutom denna rapport har resultaten från studien har spridits enligt följande:

- En doktorsavhandling: Hellsvik (2025) *Sustainability roles in the making: Exploring the work and agency of sustainability professionals in the Swedish construction industry* https://research.chalmers.se/publication/549282 (Bilaga B)
- En licentiatuppsats: Kłopotek(2025) *Sustainability managers as leaders: Perspectives on leadership at the front line of sustainable business development* https://research.chalmers.se/publication/549833
- CMB populärvetenskaplig rapport www.cmb-chalmers.se
- Samverkan med deltagande praktiker i samband med datainsamlingen
- 1 workshop med deltagande företag
- Löpande diskussioner av resultat vid fem referensgruppsmöten
- Presentation vid fyra öppna seminarier för allmänhet/bransch: CMB frukostseminarium hösten 2024, Byggföretagen hösten 2025, doktorsdisputation (251216) och licentiatseminarium (260114).
- Sex vetenskaplig artiklar

  I. Gluch & Hellsvik (2023). The influence of multiple logics on the work of sustainability professionals. *Construction Management and Economics*, *41*(11-12), 893-909.
  II. Hellsvik (2024) Boundary work in a Swedish infrastructure project: shadowing an environmental manager. *ARCOM 2024 – 40th Annual Conference*, 2-4 Sep, London, UK.
  III. Kłopotek, D., Gluch, P., Troje D. and Hellsvik, S. (2024). Creating momentum for environmental sustainability: Strategies employed by sustainability managers, *ARCOM 2024 – 40th Annual Conference*, 2-4 Sep, London, UK.
  IV. Hellsvik, S., & Bosch-Sijtsema, P. (2025). Supportive hero and troublemaker? Diverging environmental work expectations in construction. *ARCOM 2025 – 41th Annual Conference*, 1-3 Sep, Dundee, UK.
  V. Kłopotek, D. and Gluch, P. (2025). Pursuing Values for and Beyond Profit: Sustainability Managers' Perspectives on Business Models for Sustainability. *ARCOM 2025 – 41th Annual Conference*, 1-3 Sep, Dundee, UK.
  VI. Hellsvik, S., & Gluch, P. (2025). Thriving through? Exploring the configurational boundary work of environmental managers [Artikelmanuskript inskickat till internationell vetenskaplig tidskrift].

- Resultat från studien har använts i utbildning för mastersstudenter inom industriell ekonomi och inom samhällsbyggnadsteknik

Bilaga B: Doktorsavhandling Hellsvik (2025)