



**UNIVERSITY OF GOTHENBURG  
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW**

Att skapa en världsledande  
hållbarhetsanpassad verksamhetsstyrning  
- en empirisk fallstudie

Program	Kandidatprogram i företagsekonomi
Inriktning:	Redovisning
Nivå:	Grundnivå
Termin:	VT 2022
Handledare:	Berit Hartmann
Författare	Erik Blomgren & Erik Bång Holgersson

# Sammanfattning

- Bakgrund:** Idag står organisationer inför stora hållbarhetsrelaterade utmaningar. Dessa utmaningar kräver att organisationer lyckas integrera hållbarhet i övergripande strategi och verksamhetsstyrning för att förbli konkurrenskraftiga.
- Problematisering:** Att lyckas med integreringen är generellt svårt för många industriorganisationer, då verksamhetsstyrningen blir än mer komplex. Komplexiteten ökar framförallt till följd av förändringar i den externa miljön, samtidigt som industriorganisationer måste arbeta långsiktigt för att realisera hållbarhetsarbetet.
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att identifiera de nyckelfaktorer som gjort att studiens valda industriorganisation har kunnat skapa en hållbarhetsanpassad verksamhetsstyrning. Vilket är en stor anledning till att organisationen kunnat hantera den komplexitet som uppstår i samband vid integrering av hållbarhet.
- Teori:** Teorin kommer beskrivas utifrån ett teoretiskt ramverk som utgörs av interna och externa faktorer som underlättar och möjliggör integrering av hållbarhet.
- Metod:** Studiens metod har en kvalitativ forskningsansats. Analysen bygger på sex semistrukturerade intervjuer med mellanchefer och anställda i ledningsgrupp som arbetar inom vald industriorganisation.
- Resultat:** Studiens resultat visar att det finns ett viktigt samspel mellan organisationens interna faktorer och de externa intressenterna. Detta samspel möjliggörs av tre explicita faktorer som varit avgörande för organisationens integrering av hållbarhet. Dessa tre är ett tydligt definierat ansvarstagande som prioriterar hållbarhet, en kultur som främjar inkluderande, mångfald och lärande samt Involverandet av externa intressenter.

<b>1. Introduktion</b>	<b>4</b>
1.1. Bakgrund	4
1.2. Problematisering	4
1.3. Syfte och frågeställning	5
1.4. Avgränsningar	6
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>7</b>
2.1. Komplexitet i samband med integrering av hållbarhet	7
2.2. Interna faktorer	8
2.2.1. Mätverktyg	8
2.2.2. Processer	9
2.2.3. Lärande och Kultur	9
2.2.4. Ansvarstagande och Chefsbeteende	13
2.3. Externa faktorer	14
2.3.1. Kontextuella faktorer	14
2.3.2. Externa Intressenter	14
2.4. Sammanfattning av teori	15
<b>3. Empirisk metod</b>	<b>17</b>
3.1. Forskningsansats	17
3.2. Val av studieobjekt	17
3.3. Datainsamling	19
3.3.1. Kvalitativa intervjuer	19
3.3.2. Risker med valet av intervjuform och struktur	20
3.4. Bearbetning av data	20
<b>4. Analys</b>	<b>22</b>
4.1. Externa faktorer	22
4.2. Interna faktorer	23
<b>5. Diskussion</b>	<b>26</b>
<b>6. Slutsats</b>	<b>30</b>
6.1. Studiens bidrag och framtida forskning	30
<b>7. Källförteckning</b>	<b>31</b>

# 1. Introduktion

*Introduktionen presenterar studiens bakgrund kring hållbarhetsintegrering inom organisationer. Därefter presenterar befintlig problematisering inom industriorganisationer och hur komplext området är. Studiens valda studieobjekt och vilka utmaningar denna organisation ställs inför. Vidare förklaras det ramverk och intervjumetod som ligger till grund för skribenternas analys och diskussion. Slutligen beskrivs syfte och frågeställning.*

## 1.1. Bakgrund

Organisationer befinner sig i en svårnavigerad och snabbföränderlig miljö som är driven av miljörelaterade- och sociala trender (WCED, 1987; IPCC, 2014). Hållbart företagande har till följd av detta fått ett ökat företagsekonomiskt intresse (Moon, 2007; Baumgartner, 2013). En av de vanligare definitionerna av hållbart företagande som används teoretiskt är den som Brundtland rapporten skapade;

*“Utveckling som möter dagens behov utan att äventyra framtida generationers förmåga att tillgodose sina behov”*

En större prioritering av hållbarhet inom verksamhetsstyrning och strategi kan leda till värdeskapande. Svårimiterade konkurrensfördelar såsom minskade kostnader, diversifiering, attraherande av kompetent personal och ökad kundnöjdhet, är några exempel befintlig litteratur tar upp som leder till högre finansiell lönsamhet (Gates & Germain, 2010; Stead & Stead, 2000; Aras et al., 2010).

Industrisektorn står inför de största utmaningarna. Endast 20% av utsläppen sker genom hållbar energi inom denna bransch. Industriorganisationer påskyndar därmed den globala uppvärmningen i mycket stor utsträckning. Hållbarhetsarbetet sker väldigt långsamt och skillnaderna mellan industribolagen är stor (Energy Information Administration, 2022). Vidare så arbetar 23% av alla människor med någon form av anställning inom industrisektorn, vilket gör industrisektorn till en av de sektorer som påverkar de globala utsläppen mest (World Development Indicators, 2022).

## 1.2 Problematisering

Forskare inom ämnet har efterfrågat en praktisk tillämpning av befintlig teori gällande integrering av hållbarhet (Nawaz & Koc, 2018; Engert et al. 2015; Morioka & Monteiro de Carvalho, 2016). Anledningen till detta är för att många industriorganisationer misslyckas med att integrera hållbarhet. Många företag saknar

ett strategiskt förhållningssätt med hänsyn till integrering av hållbarhet (Galbreath, 2009; Hahn, 2012). Hållbarhet är även den faktor som prioriteras minst inom organisationers strategiska prestationsmätningssystem (Gates & Germain; 2013), och förbises generellt i utformandet av strategin (Bonini & Swartz, 2014). De operationella faktorerna (och dess inbördes förhållande) som befintlig litteratur anser nödvändiga för att lyckas med integreringen har även dessa ignorerats (Nawas & Koc, 2018; Bettley & Burney, 2008; Engert et al, 2015).

Detta leder till att integreringen många gånger enbart sker inom specifika affärsnivåer, istället för på en mer övergripande nivå genom alla affärsenheter (Bonn & Fisher, 2011). Kopplingen mellan hållbarhet, strategi och operationell exekvering varierar även kraftigt beroende på vilken industri organisationen verkar inom, och om bolagen är börsnoterade eller inte (Gates & Germain, 2010). Ett annat problem är att de organisationer som faktiskt investerar en stor mängd tillgångar och engagemang i integreringen av hållbarhet, finner det svårt att hantera de lärande- och förändringsprocesser som anses nödvändiga vid integreringen. Detta leder i sin tur till att hållbarhetsarbetet blir ineffektivt och långsamt (Arevalo et al., 2011).

Diskrepansen kring hur väl industriorganisationer prioriterar hållbarhet, och hur väl de lyckas med integreringen är stor. Socialt ansvarstagande i samband med investeringar tillsammans med aktieägaraktivism tros även vara en anledning till att börsnoterade bolag generellt är bättre på att integrera hållbarhet (Gates & Germain, 2010). Börsnoterade företag utsätts även för stora påtryckningar i att påvisa nutida vinster. Kortsiktigt vinstfokus är därmed en barriär vid integrering av hållbarhet. Antalet aspekter som företag måste ta i beaktande vid integreringen ökar även markant. Detta leder till ett mer komplext beslutsfattande då företagsledare måste ta hänsyn till både klimatförändringar, arbetsförhållanden och mänskliga rättigheter i kontext till den befintliga verksamhetsstyrningen (Hahn, 2012). Integrering av hållbarhet kräver långsiktiga objektiva och mål. Denna långsiktighet i kombination med förändringar i den externa miljön leder till att integreringen blir utmanande då beslutsfattandet och verksamhetsstyrningen blir mer komplex (Jin & Bai, 2011).

### **1.3 Syfte och frågeställning**

Frågeställningen som denna studie avser att besvara utifrån problematiseringen är därmed:

*Vilka är de nyckelfaktorer som hjälpt företaget att skapa en verksamhetsstyrning som är mottaglig för social -och ekologisk hållbarhet?*

Genom att besvara denna frågeställning kommer studien även indirekt att beskriva hur nyckelfaktorerna minskar den komplexitet som uppstår vid integrering av hållbarhet. Studien avser att besvara detta genom en empirisk fallstudie, vilket gör att studien även kommer bidra med vägledande praktisk relevans inom ämnet.

Fallstudien kommer undersöka en världsledande industriorganisation och dess verksamhetsstyrning utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Organisationen är världsledande inom industriell hållbarhet enligt Dow Jones Sustainable Index. Organisationen har över 50 000 anställda från hela världen, vilket ger än mer relevans till fallstudien.

Studien består av intervjuer med sex chefer inom ett multinationellt konglomerat. Då intervjurespondenterna arbetar på olika strategiska nivåer (alltifrån mellanchefer till ledningsgrupp), möjliggör detta flera infallsvinklar på hur verklig integrering sker inom organisationen (Gates & Germain, 2013). Organisationen är världsledande enligt Dow Jones Sustainable Index både utifrån ett socialt- och ekologiskt hållbarhetsperspektiv. Fallstudien har därmed förutsättningar att kunna verka som ett bra exempel på hur verksamhetsstyrningen bör utformas inom större industriorganisationer, samt vad mindre organisationer bör fokusera på i ett tidigt stadiet. Eftersom industrisektorn påverkar de globala utsläppen markant, så har fallstudien förutsättningar att kunna påskynda hållbarhetsarbetet i stort.

## **1.4 Avgränsningar**

Eftersom studien är en fallstudie så kommer den avgränsas till industribranschen som är den bransch organisationen är verksam inom. Organisationen som granskas är en organisation som även jobbar långsiktigt kring sina produkter och tjänster. Generalisering kommer även att ske utifrån ett teoretiskt perspektiv genom en bättre förståelse för de teoretiska interna och externa faktorerna.

Studien kommer inte heller i detalj beskriva det värdeskapande som hållbarhet kan generera. Dels på grund av att befintlig litteratur kring detta är omfattande, vilket beskrevs i bakgrunden. Ämnet rymmer heller inte inom tidsramen för denna uppsats. Fokus kommer istället läggas på hur industriorganisationer ska gå tillväga för att skapa en verksamhetsstyrning som är mottaglig och anpassad för social- och ekologisk hållbarhet.

## 2. Teoretisk referensram

*Författarna till denna studie har efter en teoretisk genomgång identifierat ett antal faktorer som är viktiga inom integreringen av hållbarhet. Avsnittet kommer introducera komplexitet i samband med integrering av hållbarhet. Därefter kommer externa faktorer beskrivas, som delas upp i kontextuella faktorer och externa intressenter. Interna faktorer inom organisationen beskrivas, dessa består av mätverktyg, processer, lärande och kultur samt ansvarstagande och chefbeteende. Avsnittet kommer avslutas med en sammanfattning av teorin samt rapportens analysmodell.*

### 2.1 Komplexitet i samband med integrering av hållbarhet

Enligt Weaver (1991) innebär komplexitet ett simultant hanterande av ett stort antal faktorer som tillsammans bildar en sammanhängande helhet. Utveckling av hållbarhet och dess definition förändras konstant. Vad som varit hållbarhet är inte densamma idag. Detta betyder att organisationer måste vara snabba till förändring vid nya riktlinjer som kan komma från EU, intressenter eller ny forskning (Farfan & Breyer, 2017). Vidare skapar denna komplexitet ett problem med tillit till det befintliga hållbarhetsarbetet (Engert et al., 2015). Hållbart företagande är även komplext utifrån perspektivet att flertalet parametrar (teknologi, visibilitet, regim) varierar över tid. Organisationer kan därmed inte vara beroende av och ta förgivet stabila förhållanden i världen, utan bör istället vara flexibla och öppna för förändring (Salmann et al., 2005). Komplexiteten ökar även då företag behöver fatta beslut gällande hurvida mätning och uppföljning av hållbarhet ska ske gemensamt eller i separata kategorier (ekologiska och sociala). Då olika typer av mätning och uppföljning påverkar integreringen i affärsverksamheten (Gates & Germain, 2010). Organisationer måste även avväga långsiktiga hållbara beslut mot kortsiktiga icke-hållbara lösningar. Om företagen väljer kortsiktiga lösningar över långsiktig strategisk hållbarhetsutveckling, skapar detta en barriär för hur väl organisationen lyckas med integrering av hållbarhet. Samtidigt som flertalet integreringslösningar riskerar att nekas (Lopes de Sousa Jabbour et al., 2019).

Komplexitet kan även uppstå utifrån ett intressentperspektiv. Om externa intressenter inte förstår syftet med organisationens hållbarhet, eller inte värderar denna i samma utsträckning som organisationen, så kan konflikter uppstå (Shareef

et al., 2020). Eftersom hållbarhet är ett så pass komplext uttryck, kan det även bli svårt att utveckla och få igenom beslut långt ned i organisationen om resurserna inte finns inom varje organisatorisk division (Hart & Milstein, 2003; Baumgartner & Ebner, 2010; Baumgartner, 2013; Lozano, 2012). Mätverktyg kan bli ett sätt att förflytta resurserna nedåt i organisationen.

## **2.2 Interna faktorer**

### **2.2.1 Mätverktyg**

En lyckad integrering av hållbarhet kräver konsekvent uppföljning för att ge en ökad förståelse för dess utveckling. Syftet med mätverktygen är generering av ekologisk data kring de typer av utsläpp organisationen har. Dessa utsläpp framkommer genom exempelvis koldioxid och tungmetaller. Men även andra hållbarhetsaspekter såsom social hållbarhet behöver kunna mätas och följas upp (Schultze & Trommer, 2012). Enligt Aragón-Correa och Rubio-Lopez (2007) är det viktigt med transparenta och konkreta måttal som visar på en kvantitativ och jämförbar output, istället för att mäta diffusa och påstådda output (Cooper & Edgett, 2008). Detta är viktigt då det visar interna och externa intressenter utveckling och transparens samt att man arbetar med hållbarhet på grund av etiska och inte marknadsföringsmässiga syften (Schultze & Trommer, 2012). För att mätverktygen ska vara effektiva måste de innehålla flertalet viktiga hållbarhetsindikatorer, som är anpassade till syftet med integreringen (Searcy, 2011). Syftet med mätverktygen är även att problematisera och fånga upp komplexiteten vid integrering av hållbarhet så konkret som möjligt (Morioka & Monteiro de Carvalho, 2016).

Hållbarhetsindikatorerna inom större organisationer bör delas upp i operationella indikatorer och strategiska indikatorer. Strategiska indikatorer hanterar de generella dragen kring företagets attityder, övergripande mål och strategiska beslut. Strategiska indikatorer skapar därmed problematik att dra direkta slutsatser ifrån. Utformningen syftar därmed på att skapa grunden för det operationella indikatorernas utformning som bygger upp praktisk integrering inom organisationen. På operationell nivå hanteras processuella mätverktyg såsom input och output av integreringen inom produktionen (Wood, 1991). Dessa indikatorer är huvudsakligen bestående av kortsiktiga faktorer med direkt resultat som ofta går att kvantifiera (Schultze & Trommer, 2012). Utmaningarna vid utformningen av hållbarhetsindikatorerna är framförallt kopplade till den långsiktighet som integrering av hållbarhet kräver, då den externa miljön och kontext ständigt förändras (Morioka & Monteiro de Carvalho, 2016; Searcy, 2011). Utvecklingen av forskning kring utsläppsproblematiken framskrider fort, samtidigt som hållbarhet involverar fler sammankopplade faktorer. Integreringen utifrån detta perspektiv blir därmed bara än mer komplex med tiden. Om data eller insamlingen av resultatet förändras, skapar det problematik för användningen av data då analysen vid förbättring försämras avsevärt (Jung et al., 2001).



## 2.2.2 Processer

Processer måste förklaras och definieras då dessa kan ske på olika nivåer med olika typer av incitament samt med olika omfattning. För att minska diskrepansen mellan mätningens metoder vid hållbarhet måste man ha processer för tillvägagångssätt på en strategisk eller operationell nivå (Schultze & Trommer, 2012). När man integrerar hållbarhetslösningar och förbättringar så måste de fokusera på rätt problem vid rätt tillfälle. Hållbarhetsintegreringen måste förändra problemet på materiell nivå för att minimera hållbarhetspåverkan. Detta kan ske genom att byta material på producerade produkter eller byta drivmedel på fordon (Bettley & Burnley, 2008).

Processerna inom företaget skapar förutsättningarna för att klara förändringar inom hållbarhet. Dessa processer, som involverar alltifrån försörjningskedjan, inköp av material och effektivisering involverar hela företaget vilket ökar företagets legitimitet externt och ökar tilliten internt. Processerna kan även vara hur man arbetar med externa bolag via krav gentemot företagen med vad för hållbarhetsparametrar de måste uppnå (Nidumolu et al., 2013). Morioka och Monteiro de Carvalho (2016) nämner att dessa processer limiterar risk som har en positiv korrelation med hållbarhetsarbetet. Det möjliggör att företaget kan visa sin egentliga position i hållbarhetsfrågor genom att aktivt förändra sitt produktutbud genom att utveckla detta mot ett mer hållbart alternativ för dess kunder (Pasko et al., 2021)

Risken blir därmed att vid vagt formaliserade processer kring hållbarhet, så skapas det osäkerhet vid utvecklingen då rutinerna inte är tydliga. Detta kan betyda att organisationen inte har en enighet i sina utvecklingar av produkter och tjänster (Alänge et al., 2016). Hållbarhetspåverkan för organisationens produktutbud kan minska genom minskat materialanvändning samt möjliggörandet av ny teknik med mindre utsläpp av koldioxid och andra tungmetaller. Likt vad som diskuteras i mätverktyg, måste organisationen förstå potentiella hållbarhetsshot (Nidumolu et al., 2013). Teorierna bakom integrering inom hållbarhet anser att organisatoriska processer möjliggör att regler och rutiner utvecklas samt anpassas över tid. Burns och Scapens (2000) anser att även fast inte nya processer tillkommer, så förändras och utvecklas organisationen konstant genom organisatoriskt lärande (Siebenhüner & Arnold, 2007).

## 2.2.3 Lärande och Kultur

Enligt Schein & Schein (2016) blir organisationskulturen den informella styrningen inom organisationen. En kultur där hållbarhet genomsyrar alla beslutsprocesser minskar beroendet av formella system och processer (Epstein et al., 2014). Från 1990 har organisationen försökt integrera hållbarhet framförallt genom att ändra sina policies, processer, produkter och tjänster (Crane, 1995). Men att enbart fokusera på

dessa formella och ytliga aspekter är inte tillräckligt, då deras bidrag till skapandet av hållbara organisationer är ytterst begränsat (Hart & Milstein, 1999).

För att organisationer ska lyckas integrera hållbarhet anser flertalet författare att organisationer i olika grad behöver genomgå kulturella förändringar (i.e. Post & Altma, 1994). Dessa förändringar behöver dessutom ske inom ett hållbarhetskontext (Crane, 1995). Anledningen till att den kulturella aspekten har fått större intresse inom hållbarhetslitteratur är framför allt för att det fångar upp och förklarar hur mänskliga resurser och organisatoriskt beteende bidrar till integrering av hållbarhet (Linnenluecke & Griffiths, 2010).

Hur anställda uppfattar hållbarhet är beroende av vilken typ av organisatorisk kultur dem verkar inom. Kulturell förändring inom ett hållbarhetskontext är därmed beroende de värderingar och ideologiska åsikter som finns inom kulturen, vilket styr integreringen och dess utfall (Cameron et al., 1993; Jarnagin & Slocum, 2007). Även om det finns olika kulturer som är mer mottagliga för integrering av hållbarhet, så är befintlig teori delad kring om en organisation enbart kan utgöras av en kultur som delas av alla anställda, eller om det finns ett samspel mellan olika subkulturer (Linnenluecke & Griffiths, 2010).

En byråkratisk kultur anses inte optimera integreringen av hållbarhet. Anledningen till detta är att initiativförmågan och kreativitet hämmas i denna typ av kultur, vilket begränsar anställdas förståelse och utveckling av hur hållbarhet kan integreras (Post & Altman, 1994). Utvecklandet av innovativa produkter och tjänster kommer även vara trögrörigt. Anledningen till detta är en brist på flexibilitet, lärande och förändring som är nödvändig vid integrering av hållbarhet (Dunphy et al., 2003; Zammato et al., 2000).

Linnenluecke och Griffiths (2010) förespråkar istället en kultur där värderingar och ideologier är kopplade till mänskliga relationer. Denna typ av kultur strävar efter bättre sammanhållning, delaktighet, moral, arbetsförhållanden och social interaktion (Barley & Kunda, 1992). Detta leder till personlig utveckling och lärande vid integrering av hållbarhet. Det råder även en naturlig strävan mot miljörelaterad hälsa, säkerhet, mänsklig välfärd och välmående då man tror detta leder till ökade färdigheter, engagemang och produktivitet (Daily & Huang, 2001; Dunphy et al., 2003). Även "open source" kulturer är mottagliga för- och underlättar integreringen av hållbarhet. Open source kulturer försöker nå tillväxt och anskaffandet av resurser genom anpassning, förändringsbenägenhet, beredskap och flexibelt beslutsfattande (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Till skillnad från en byråkratisk kultur har en open source kultur en strukturell betoning på informell kontroll samt horisontell kommunikering. Anställda har även ett behov av att få uttryck för ideologiska aspekter i arbetet (Zammuto et al., 2000).

Könstillhörigheten är en annan faktor som påverkar hur mottaglig organisationen är för hållbarhetsrelaterade förändringar. Husted (2005) menar att låg prioritering av

hållbarhet oftast sker inom organisationer med en större andel män. Anledningen till detta är för att män fokuserar mer på konkurrens, materiellt anskaffande och prioriterade av lönsamhet. Medan kvinnor prioriterar anspråkslöshet och livskvalitet i i större utsträckning, vilket visar sig i kulturen (Husted, 2005)

Det är viktig att kulturen främjar kommunikation mellan chefer och anställda vid integrering av hållbarhet. En brist på kommunikation mellan organisationens mellanchefer leder till att vissa divisioner blir mindre involverade i integreringen, att samarbetet mellan divisionerna blir långsammare och komplexiteten istället ökar (Sanchez, 1999). Även indirekt kommunikation via interna kommunikationskanaler såsom seminarium, projekt, konferenser och virtuella möten underlättar också utbytet av kommunikation, kunskapsgenererande och accelererande av lärande (Siebenhüner & Arnold, 2007; Asif et al., 2013; Epstein et al., 2014). Denna tvåvägskommunikation involverar ett större antal anställda samt gör att anställda har en möjlighet att sondera med varandra och kommunicera med mellanchefer och även chefer högre upp inom organisationen. Detta leder till att anställda känner en större känsla av sammanhang och att dem kan göra verklig skillnad (Kataria et al., 2013).

Kopplingen mellan hållbarhet och organisatoriskt lärande har länge varit åtskilda. Detta har inneburit att lärandet inte utövas lika mycket praktiskt som teoretiskt. Men från och med millennieskiftet har begreppen börjat växa samman. Enligt Natrass och Altomare (1999) är organisatoriskt lärande essentiella förutsättningar i samband vid integrering av hållbarhet, medan Van de bergh (1996) anser att hållbarhet i sig bör ses som en dynamisk förändringsprocess över tid. Då hållbarhet är en evolutionär process är det uppenbart att organisatoriskt lärande och optimism kring en öppenhet för förändring är en förutsättning för integrering av hållbarhet (Jamali, 2006).

Om de karaktärsdrag som kännetecknar organisatoriskt lärande kopplas samman med ett hållbarhetsfokus, kan företag genom konstant lärande och samlad erfarenhet underlätta och accelerera integreringen av hållbarhet (Jamali, 2006). Lärande bör inte ske på enbart på en teoretisk nivå utan bör även utövas praktiskt inom organisationerna. Detta för att lärandet ska bli djupt och förankras, samtidigt som befintlig kunskap stannar kvar inom organisationen (Heiskanen et al., 2016).

Några av de relevanta karaktärsdrag som kännetecknar en lärande organisation utifrån ett hållbarhetskontext är;

*En närvaro av spänning* - Innebär det tomrum mellan den befintliga miljön och den framtida målmiljön och visionen. Detta tomrum skapar en kreativ spänning där ifrågasättande av status-quo (Jamali, 2006), och tankesättet kring den externa miljön (Stead & Stead, 2000).

*Systemnivå tänkande och lärande* - Att företag värderar både kollektivt och individuellt organisatoriskt lärande. Fokus på individuell utveckling och systematiskt tillvaratagande av denna (Jamali, 2006).

*Skapandet av en delad vision* - Beslut i alla affärsnivåer utgörs av en strategisk vision och konkreta kvalitetsutvärderingar. Skapandet av ett delat visions koncept och bevarandet av en önskvärd miljö (Evans & Lindsay, 1999).

*Kunskapsöverföring i hela organisationen, informationsdelning, samarbete och kommunikation* - Spridandet av kunskap internt, externt och genom öppna kanaler för utveckling (Campbell & Cairns, 1994. Jamali, 2006).

*En lärande kultur och miljö* - Improvisering, experimentering och öppenhet välkomnas som kulturella värden. Fokus på reflekterande, utvärdering där misstag tolereras. Kunskapen är djupt grundad i organisation och kultur (Jamali, 2006). Ett aktivt och konstant lärande genom diskussioner och sondering mellan anställda där man lär sig av varandra (Jamali, 2006).

*Träning och kontinuerligt lärande* - Eget ansvar uppmuntras kring sitt lärande och personliga utveckling. Alla anställda får förutsättningar för självutveckling genom resurser och faciliteter (Jamali, 2006).

*Gränsöverskridande lärande* - En av de viktigaste strategiska byggstenarna för lärande är förmågan att dela och sprida kunskap mellan företagets gränser genom kontinuerlig interaktion med externa intressenter. Detta leder till ett lärande via kunder, leverantörer och även konkurrenter (Jamali, 2006).

*Team building och ett delat syfte* - Tillit, respekt och samarbete som skapar en lagkänsla och en känsla av sammanhang samt en företagsmiljö med betoning på lagarbete (Jamali, 2006).

*Strategisk orientering* Campbell & Cairns (1994) genom aktivt strategiskt tänkande och förståelse i samband med en ständigt föränderlig miljö.

Empirisk tillämpning visar att alla karaktärsdragen är viktiga stöttepelare och förutsättningar vid integrering av hållbarhet. Karaktärsdragen underlättar en miljö av lärande där hållbarhetsinitiativ enklare kan planeras för, internaliseras, och ledarskapsförmågor förbättras. Organisatoriskt lärande och hållbarhet är därmed ömsesidigt beroende även i ett empiriskt perspektiv, och det finns en nära koppling mellan begreppen (Wiesner et al., 2011). I skapandet av evolutionära förändringsprocesser behövs även en beteendeförändring. Denna beteendeförändring uppstår till följd av en kollektiv förståelse för syftet med hållbarhet, vilket i många fallstudier varit väldigt svårt att skapa (Arevalo et al., 2011; Isensee et al., 2020).

## 2.2.4 Ansvarstagande och Chefsbeteende

Chefernas attityd, uppfattning och beteende angående hållbarhet kan hjälpa till att minska hindrande faktorer. Dessa faktorer är framförallt en brist på motivation och inspiration kring vad som behöver göras, vilket cheferna kan minska genom skapandet av nya processer, mätverktyg och tydliga mål (Harmon et al., 2009)

En minskning av komplexiteten kan ske av pionjärer eller ledare inom hållbarhet, som även därmed möjliggör förändring. Detta i form av VD, ledningsgrupp eller informella ledare inom företaget (Contrafatto & Burns, 2013). Minskningen av komplexiteten sker genom tydliga hållbarhetsmål, som tillåts vara genomgående i hela organisationen (Henriksson & Weidman Grunewald, 2020). Det är viktigt att cheferna oavsett nivå, har verktyg och möjlighet till att balansera hållbarhetsmålen tillsammans med mer traditionella mål gällande omsättning och resultat. Denna balansering kan ske genom att hållbarhetsmål integreras inom varje enhet. Om inte detta sker riskerar integreringen bli bristfällig och avknoppas från övrig verksamhet (Gates & Germain, 2010).

En viktig aspekt är även hur organisationens ledningsgrupp applicerar och prioriterar hållbarhet, och därmed tar vara på företagets förmågor då mellancheferers blickfång blir ofta den samma som ledningsgruppens (Maon et al., 2008). Involveringen av VD och ledningsgrupp kan även bidra med finansiella resurser som möjliggör en effektivare integrering av hållbarhet (Gustafsson et al., 2018). Men än viktigare kan det leda arbetet, och skapa ett klimat inom företaget som lyfter hållbarhetsfrågorna via organisationskulturen (Contrafatto & Burns, 2013).

Men minskningen av komplexiteten behöver inte endast komma från ledningsgruppen, utan även från så kallade "förändringsagenter". Förändringsagenter är anställda inom organisationen som har stort inflytande inom organisationen utan att man har en position i ledningsgrupper. Dessa nyckelpersoner faciliterar effektivt lärandet inom organisationerna och är en nyckel för att integrera hållbarhet mellan divisioner (Siebenhüner & Arnold, 2007; Asif et al., 2013). Då förändringsagenter är viktiga för integreringen via dess inflytande samt tillförlitlighet, måste dessa få en plattform att verka inom. Om det inte sker, kommer utvecklingen av hållbarhet saktas ner. Interna kommunikationskanaler är viktigt även utifrån detta perspektiv (Gallagher et al., 2019).

## **2.3 Externa faktorer**

### **2.3.1 Kontextuella faktorer**

Integrering av hållbarhet är beroende av storlek, bransch, position i marknaden och vilket land organisationen verkar inom (Engert et al., 2015). Om organisationen förstår denna kontext, kommer integreringen av hållbarhet att underlättas (Sousa Filho et al., 2010). Då omvärlden och länderna organisationer verkar inom inte är homogena så kräver det adaptation därefter (Lee, 2011).

Länder kan kategoriseras inom olika fack, dessa fack är tre och benämns som entusiastiska, försiktigt positiva eller ointresserade. Sverige hamnar med länder som Nederländerna och Norge i entusiastiska. Försiktigt positiva är länder som Japan samt Tyskland. I gruppen ointresserade hamnar USA men även Ryssland och flera andra länder med mycket olja. Integreringen av utvecklingen blir olika beroende på vart organisationer verkar i, detta betyder att en nordiska integrering av hållbarhet inte är densamma som hur den skulle se ut i USA och Ryssland (Olsson, 2005). De landsspecifika sätena inom organisationen kan därefter orsaka samt limitera ekologiska och sociala problem, detta då de skapar en splittrad uppfattning men även lösningar kring de olika miljöerna inom länderna som därefter måste anpassas vid integreringen utifrån ett globalt perspektiv (Adger et al., 2003).

### **2.3.2 Externa Intressenter**

En ökad efterfrågan kring hållbarhet från intressenter, är en av de faktorer som skapar mest påtryckningar på organisationer gällande integrering av hållbarhet. Intressenterna fyller även en viktig roll vid integreringen, genom att de bidrar med att definiera och övervaka miljömässiga och sociala standarder inom hållbarheten (Seuring & Gold, 2013; Asif et al., 2013). Organisationer bör hantera detta genom att identifiera och därefter kategorisera intressenterna utefter nivå av inflytande, samt påverkansgrad (Sanchez, 2015).

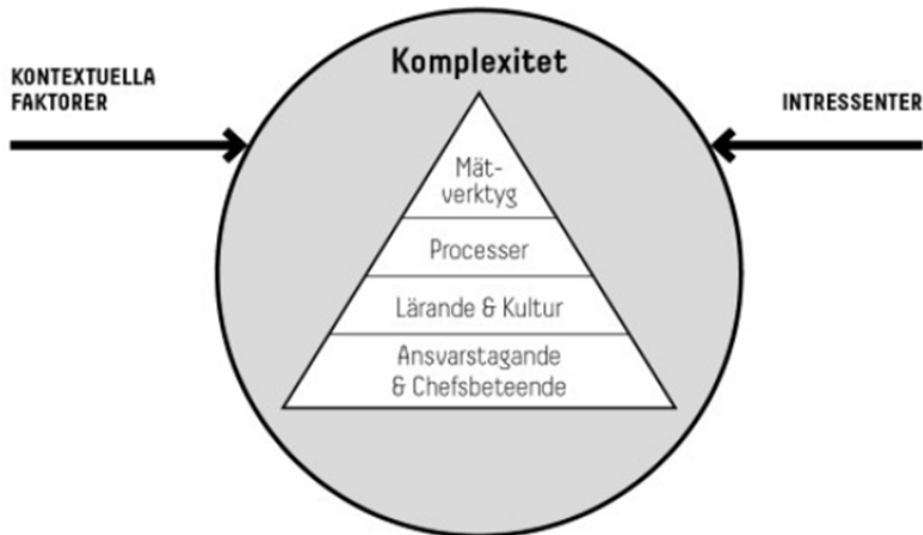
Huvudsakligen delas intressenter upp i två olika grupper, primära- eller sekundära intressenter. Primära intressenter är de som aktivt säljer köper, byter eller använder organisationens produkter eller tjänster (Juntonen et al., 2018). Detta är återförsäljare, direkta kunder eller andra företag. Sekundära intressenter är intressenter som är påverkade eller påverkar organisationens transaktioner men samtidigt inte är nödvändiga för organisationens fortlevnad. Detta är media, icke-statliga organisationer eller akademier (Garvare & Johansson, 2010). De olika formerna av externa intressenter blir därmed en form av strategisk orientering kring hur konkurrens och förväntningarna från kunderna påverkar organisationen (Campbell & Cairns, 1994).

Med hjälp av intressenterna ökar även kreativiteten i hur man integrerar och arbetar med hållbarhet. Vid en effektiv integration av intressenter samt en förståelse och hänsyn till feedback från dem, skapar detta en minskad komplexitet i organisationen (Oertwig et al., 2017). Om inte intressenternas hänsyn tas i beaktande i samband med integreringen och utvecklingen av hållbarhet, kommer detta göra så att organisationens intressenter tappas förtroende för organisationen och arbetet med hållbarhet kommer bli än svårare (Freudenreich et al., 2020). Den feedback organisationer får från externa intressenter är en bra värdemätare på hur väl organisationen lyckas med integreringen. Intressenter har även ett stort inflytande på utvecklandet av produkter och tjänster, då icke hållbara produkter kan riskera att bojkottas (Harrison & Caron, 1996). Ett effektivt sätt att integrera intressenternas åsikt är enligt Juntonen et al. (2018) skapandet av en direkt koppling mellan organisationens ledningsgrupp och dess primära och sekundära intressenter. Detta kommer generera en effektivare integrering inom organisationen samt besluten kommer tas emot bättre av intressenterna (Juntonen et al., 2018).

Komplexitet utifrån ett intresseperspektiv kan uppstå i samband med den simultana integreringen av sociala och ekologiska faktorer, då intressenterna värderar dessa aspekter i olika grad (Van der Byl & Slawinski, 2015). För att minska potentiella intressentkonflikter är det därmed viktigt att organisationer förstår och prioriterar alla sina intressenter, samt hittar en avvägning mellan deras intressen som gynnar alla (Hahn et al., 2010).

## **2.4 Sammanfattning av teori**

Den teoretiska referensramen visar att integrering av hållbarhet är komplext då flertalet faktorer behöver hanteras utifrån både miljörelaterade och sociala aspekter. Denna interaktion är svår att hantera på lång sikt då hänsyn även behöver tas till ständigt föränderliga kontextuella faktorer och preferenser från externa intressenter. Modeller och ramverk som förklarar hur organisationer integrerar hållbarhet bör därmed inte enbart utgöras av ett fåtal aspekter och dess individuella påverkan (Hart & Millstein, 2003; Baumgartner & Ebner, 2010; Baumgartner, 2013; Lozano, 2012). Som grund till analysen har författarna sammanfattat ovanstående teorikapitel till följande analysmodell:



Figur 1

Ramverket beskriver hur ansvarstagande och chefsbeteende utgör grunden för integreringen av hållbarhet genom dess inflytande på lärande och kultur, som i sin tur förbättrar och utvecklar organisationens processer. Processerna får då ett hållbarhets fokus, vilket skapar viktiga och relevanta mätverktyg som gör att hållbarhet blir en del av organisationens kortsiktiga men även långsiktiga mål. Studiens empiri analyseras med hjälp av detta ramverk. Empirin kommer på så sätt sättas kontext till befintlig teori, för att lyfta fram kritiska aspekter som uppstår i samband vid integrering av hållbarhet och för att identifiera hur komplexiteten kan minskas.



## 3. Empirisk metod

*I metodavsnittet presenteras valet av studiens metodfrågor. Syftet med metoden är att beskriva hur empiri och teori kommer användas för att besvara studiens frågeställning. Här diskuteras forskningsansats, val av studieobjekt, datainsamling samt bearbetning av data.*

### 3.1. Forskningsansats

Studien är av en kvalitativ forskningsansats. Författarna anser att en kvalitativ metod underlättar besvarandet av frågeställningen relativt en kvantitativ studie.

Motiveringen bakom detta har att göra med studiens syfte.

Syftet avser att besvara en frågeställning inom hållbarhet. Som beskrevs i bakgrunden är hållbarhet ett diffust och komplext ämne, som beror både på individers erfarenheter och kontext. För att kunna besvara frågeställningen kring hur organisationen integrerar hållbarhet i verksamhetsstyrningen, krävs empiri som beskriver hur organisationen förhåller sig till och uppfattar hållbarhet. Denna typ av diffus och kontextberoende empiri är svår, om ens möjlig, att besvara via en kvantitativ metod. En kvantitativ metod har nämligen inte samma förutsättningar i att inhämta lika nyanserad och djup empiri, relativt en kvalitativ intervjumetod (Yin, 1994). Utifrån detta har en kvalitativ intervjumetod valts.

Metoden utforskas från ett internt perspektiv. Anledningen är att rapporten fokuserar på organisationens interna uppfattning och arbete gällande deras integrering av hållbarhet. Studien beskriver samt inhämta empiri kopplat till externa faktorer så som den kontextuella miljö organisationen befinner sig inom.

### 3.2 Val av studieobjekt

Studien inhämtar empiri en av världens största industriorganisationer, som under 2021 hade över 50 000 anställda. Organisationen är verksam över hela världen med kontor i New York, Mumbai och München. Anledningen till att studien har valt denna organisation, är för att under 2021 blev organisationen utsedd till ett av världens mest hållbara organisationer utav Dow Jones. Organisationen har även fått flertalet världsliga utmärkningar inom både miljö- och social hållbarhet. Vi anser därför att organisationen har relevant bakgrund, erfarenhet samt kunskap om hur man integrerar hållbarhet i verksamhetsstyrningen. Då organisationen är mycket stor, med många anställda, leder detta till bred expertis inom integreringen inom organisationen. Samtidigt som integreringen av hållbarhet blir ytterst svår då integreringen sker på olika marknader, med olika preferenser och krav från

investerare samt myndigheter. För att hitta rätt intervjurespondent inom organisationen och för att få en så nyanserad empiri som möjligt, tog författarna kontakt med chefen i ledningsgruppen för Norden. Denna person kunde genom sin position rekommendera specifika intervjurespondenter med rätt kunskap, kompetens och anknytning till hur organisationen arbetar med integrering av hållbarhet. Det strategiska urvalet av respondenter är individer från olika delar av organisationen för att få en så bred bild av organisationens alla affärsområden samtidigt som respondenten kan bidra med relevant empiri. Intervjurespondenterna arbetar på olika strategiska nivåer inom organisationen, alltifrån den nordiska ledningsgruppen, höga chefer samt mellanchefer. Detta görs för att kunna följa hur ledare inom nordiska organisationen förmedlar och vill arbeta med hållbarhet. För att sedan kunna följa upp hur implementeringen ser ut på lägre nivåer i organisationen. Vidare gör denna strategi det möjligt att hypotetiskt sett påvisa skillnader och eventuella fallgropar mellan önskad och egentlig integrering av hållbarhet. Valet av intervjurespondenter blir delvis gjort genom ett bekvämlighetsurval, detta då chefen i ledningsgruppen rekommenderat intervjurespondenter givet deras expertis. Kvaliteten bör inte påverkas av detta eftersom rapportskrivarna inte har en personlig relation till intervjurespondenterna eller organisationen.

Intervjurespondenter i organisationen framgår i listan nedan:

<b>Organisatorisk position</b>	<b>Intervjulängd (minuter)</b>
Strategichef 1	41.12
Strategichef 2	39.25
Hållbarhetsdirektör	48.01
Logistikchef	31.25
HR-chef	36.51
Ekonomichef	34.39

### 3.3 Datainsamling

Intervjuerna sker via Teams, där både kamera och mikrofon används av författarna samt av den intervjuade. För att möjliggöra en bra intervjumiljö behöver både intervjuindividerna och intervjuarna känna sig bekväma, samtidigt som det finns tillit mellan parterna. Anledningen till att Teams valdes som digital plattform för genomförandet av intervjuerna är för att miljön för båda parter är familjär. Detta är relevant då tid, plats och förberedelse kan påverka svaren från intervjurespondenten (Johansson-Lindfors, 1993). Författarna startade därför alltid upp mötet minst 10 minuter innan intervjun skulle hållas för att kontrollera att inspelning, mikrofoner och kameror fungerade hos båda parter. All fokus kunde därmed läggas på intervjuindividerna. Detta möjliggjorde att tillit enklare kunde skapas, samtidigt som empirin sannolikt blev mer nyanserad då relevanta följdfrågor kunde ställas på stående fot, vilket kanske inte hade skett annars. En annan fördel var att det blev möjligt för författarna att lyssna på intervjun flera gånger, för att på så sätt möjliggöra en bättre transkribering. Intervjurespondenten blev efter intervjun informerad av syfte, frågeställning och problematisering av rapporten. Detta gjordes för att minimera mängden inövade svar, som minskar trovärdigheten och träffsäkerheten av data (Hox & Boeije, 2005; Boslaugh, 2007).

#### 3.3.1. Kvalitativa intervjuer

Kvalitativa studier ska inte leda till generaliseringar, vilket leder till att de utvalda individerna inte måste specifikt plockats ut som vid en eventuell kvantitativ studie. Detta eftersom det empiriska materialet är grunden till studiens analys och slutsats, så betyder det att urvalet fortfarande är viktigt (Holme och Solvang, 1997). Som beskrivits behandlar problemformuleringen både hur organisationen integrerar hållbarhet, de viktigaste faktorerna vid integreringen, samt komplexiteten som uppstår i samband vid integreringen. Författarna ansåg därmed att en kvalitativ studie var nödvändig för att få en mer nyanserad och djup empiri.

För att minimera otydligheter och eventuella missförstånd vid formuleringen av frågorna, så testades frågorna vid en kortare intervju av en industriexpert inom hållbarhet i en annan organisation. Detta möjliggjorde frågor som var bättre anpassade till intervjuindividerna, samt en bättre förberedelse kunde göras innan undersökningen påbörjades. Empirin inhämtas med hjälp av kvalitativa intervjuer, där frågorna var av ett öppet format. Intervjuerna är semi-strukturerade och därmed blir en form av djupintervju. Anledningen till detta för att möjliggöra och ta vara på respondentens specifika kunskapsbas, samtidigt som hållbarhet och integreringen av denna hamnar i fokus (Patel & Davidson, 2011; Johansson-Lindfors, 1993). Djupintervjuer styrs av att specifika frågor tas upp under intervjun. Insamlad data blir primärdata, vilket är data som författarna själv samlar in och därefter analyserar. Detta görs för att basera arbetet med så många infallsvinklar som möjligt samtidigt som processen med arbetet effektiviseras (Johansson-Lindfors, 1993).

### 3.3.2. Risker med valet av intervjuform och struktur

Det finns fallgrorpar med intervjuer som sker virtuellt. Dessa riskerar att uppstå genom att intervjurespondentens kroppsspråk och generell stämning blir svårare att uppfatta från personen. Vidare har studien en låg nivå av struktur, detta för att möjliggöra en hög grad av diskussion, men detta kan skapa problem. En låg nivå av struktur kan skapa en låg nivå av tillförlitlighet och individuell tolkning, men även kan en högre nivå av struktur öka validiteten i intervjun (Macan, 2009).

Vid en ostrukturerad intervju kan båda parterna bli mer mottagliga för fördomar. Detta betyder att det är lätt att följdfrågorna kan omedvetet bli vinklade alternativt påverkas av hur frågan besvaras. Fördomarna kan vara kön, erfarenhet, möjliga handikapp eller utseende. Detta kan generera en vinklad empiri som vidare genererar en vinklad slutsats (Dipboye et al., 2004). När man ser och pratar med en person för första gången så skapas automatiskt ett intryck, som personen är medveten av eller inte. Detta gör så att en nivå av bekräftelsebias kan vara möjlig då någon av parterna aktivt selekterar och formulerar frågor respektive svar åt individens tilltänkta bias (Macan, 2009; Patel & Davidson, 2011). I en ostrukturerad intervju leder denna form av bias till att frågor undviks som inte stämmer överens med en eventuell frågeställning eller en fördom (Levashina et al., 2014).

Primärdata som samlas in har goda förutsättningar att skapa empiri som är bred och nyanserad som därefter blir mycket givande i analysen. Men vid få intervjuer samtidigt som materialet är brett och nyanserat kan detta generera otydlighet. Detta blir specifikt viktigt vid en semistrukturerad intervju då frågor anpassas efter svaren som respondenten ger. Vidare blir intervjuerna transkriberade för möjliggöra en bra applicering på rapporten, vilket betyder att talspråk blir förklarade som leda till misstolkningar då författarna och intervjurespondenten kan ha olika innebörd av ett talspråk.

## 3.4 Bearbetning av data

För att möjliggöra en tolkning av uppsatsens empiriska datainsamling, måste en omvandling ske till en tolkningsbar form av data inför analys momentet av uppsatsen (Johansson-Lindfors, 1993). Detta sker via en transkribering av inspelade intervjuer vilket gjordes direkt efter intervjun momentet. För att möjliggöra en akademisk nivå av text, gjordes transkriberingar med förklaring av potentiella talspråk, detta i linje med vad Johansson-Lindfors (1993) diskuterar hur man ska hantera transkriberingar. Efter transkriberingen möjliggör detta att citering till intervjurespondentens svar blir lättare men även tydligare för läsare som inte har samma kontext som intervju ledaren.

För att hantera empiriska datainsamlingen använder sig rapporten av en tematisk analys. Tematisk analys är ett sätt att tackla kvalitativ data genom specificera, undersöka och hitta mönster i de insamlade intervjuerna (Tjandra et al., 2013; Bryman & Bell, 2017). För att underlätta den tematiska analysen så behöver vi kategorisera olika teman i det empiriska materialet. Detta för att underlätta analysen av det framtagna materialet (Liñán & Fayolle, 2015).

Efter materialet kategoriserats, möjliggörs en analys. Skapandet av kategoriseringen Användningen av primär-och sekundärdata är viktigt för att möjliggöra en nyanserad bild, då tidigare studier tas in i beaktning. Resultatet av kategoriseringen och användningen av annan primär- och sekundärdata skapar förhoppningsvis en korrekt grund för att besvara frågeställningen i rapporten.

Studien hanterar anonymitetskravet (även kallad aidentifiering) genom anonymisering av empirin som inhämtas från intervjuerna. Intervjupersonerna och organisationen nämns därmed inte vid namn i rapporten. På så sätt säkerställer studien att personernas och organisationens integritet, samtidigt som man bidrar med tillförlitligare empiriskt underlag då intervjupersonern får tala mer fritt. Slutligen gör aidentifieringen att studien kan användas till både publicering och framtida forskningsprojekt i större omfattning (Vetenskapligarådet, 2017).

## 4. Analys

*I detta avsnitt analyseras och diskuteras den empiriska datainsamlingen.*

*Interna- och externa faktorer samt den komplexitet som uppstår vid integreringen, kommer utvärderas och analyseras utifrån det ramverk som diskuterades vid slutet av den teoretiska referensramen.*

### 4.1 Externa faktorer

I likhet med studiens analysmodell jobbar organisationen aktivt med att förstå och anpassa sig till rådande kontextuella faktorer genom att försöka förstå marknaden och sin position. Den externa miljön som organisationen verkar inom är fragmenterad. Detta innebär att olika länder har olika hållbarhetskrav och prioriterar hållbarhet olika. Vilket leder till att det finns en större efterfrågan kring hållbara produkter från vissa länder och vissa specifika kunder. Strategichef 2 nämner att integreringen av hållbarhet därmed är bättre i den svenska relativt den ryska marknaden.

*“Vi arbetar med våra kunder konstant och vi har en interaktiv relation med dem. Om vi inte arbetar med våra kunder så kommer de inte köpa våra produkter vilket betyder att vi inte kommer finnas kvar”. - Strategichef 2*

Produktcykeln enligt de intervjuade respondenterna är för organisationens produkter mellan 5-20 år, vilket leder till att relationerna med externa intressenter blir långsiktiga. För att förebygga den komplexitet som långsiktigheten för med sig, försöker organisationen skapa interaktiva relationer med kunder och leverantörer. Organisationens beskriver hur denna interaktion leder till att kunderna är delaktiga i utformandet av flexibla produkter som går att anpassa efter förändringar i den externa miljön. Organisationens har därmed tydligt definierat sina primära intressenter utefter nivå av inflytande. Samtidigt är sekundära intressenter inte definierade i samma utsträckning, och deras inflytande vid integrering är limiterat. Detta gör så att integreringen för organisationens blir smidigare och man förstår vad intressenterna potentiellt vill ha i framtiden enligt strategichef 2.

*“Eftersom våra utsläpp ligger till över 99% efter produktionen av våra produkter så får intressenterna även en stor roll i hur vi arbetar med hållbarhet. Vi strävar efter att utveckla produkter med våra primära intressenter som blir lätta adaptera efter behov och förändringar i omvärlden. Detta har gjort att utvecklingen av kriget i Ukraina, har vi kunnat skapa en lösning för våra kunder som är lika välfungerande som tidigare trots brister av råvaror. - Strategichef 1*

I arbetet med primära intressenter uppstår även en tvåvägskommunikation, då båda parter är i beroendeställning till varandra. Denna interaktion och kunskapsdelning har enligt hållbarhetsdirektören i.e. bidragit till produkter där bränsle och material är utbytbar och därmed möjliggör en anpassning till framtida efterfrågan. Flera intervjurespondenter betonar även organisationens fokus på långsiktig forskning och utveckling. Denna långsiktighet anser hållbarhetsdirektören hjälper organisationen att inte fastna i kortsiktiga mål och processer, utan skapar istället hållbara produkter som ökar konkurrenskraften på längre sikt genom att vara bättre anpassade till den externa miljön. Ett exempel som organisationen beskriver är den geopolitiska konflikt mellan Ryssland och Ukraina under år 2022, där organisationen adapterade sina produkter efter minskningen av vissa råvaror och bränslen.

## 4.2 Interna faktorer

Organisationen eftersträvar en ökad integrering av hållbarhet genom utformandet av en hållbarhetsfrämjande kultur. Denna kultur uppnås enligt HR-chefen genom inkluderande och mångfald. HR-chefen menar att inkluderande och mångfald på sikt leder till attraherande och bevarande av kompetent personal, och att det är viktigt att personalen trivs. För att uppnå denna kultur, eftersträvar organisationen en jämn fördelning mellan män och kvinnor. Men enligt HR-chefen är samtidigt en av de största utmaningarna vid integreringen att lyckas skapa en jämn fördelning. Hållbarhetsdirektören menar att blir det svårt att skapa denna fördelning vid en majoritet av manliga chefer, på grund av en undermedveten bias att anställa likasinnade. Organisationen arbetar därför aktivt med rekrytering för att skapa en hållbarhetsfrämjande kultur. Den andra sociala aspekten man jobbar med för att öka inkluderande och mångfald är att anställa människor från olika nationaliteter och bakgrunder. Organisationen strävar att lokalt men även globalt representera och skapa möjligheter för individer från alla olika länder. Det lokala kontoret i Sverige med över 3000 anställda har i.e. 75 olika nationaliteter. Enligt HR-chefen blir detta ett sätt för organisationen att hantera de kontextuella förändringarna optimalt;

*“Vi har mål om hur många kvinnliga respektive manliga anställda vi har i organisationen, och vi strävar efter en jämn fördelning mellan könen. KPIer tas en gång i månaden och vi har jobbat med sociala och ekologiska mål länge. Samtidigt har vi haft många anställda som kommer utanför Sverige för att öka vårt behov av kompetens”. - HR-Chef*

Organisationens globala VD som även är hållbarhetschef, är också högst delaktig i skapandet av en hållbarhetsfrämjande kultur. Strategicheferna anser att det finns ett tydligt definierat ansvarstagande inom hållbarhetsområde genom att organisationens VD även är högsta hållbarhetschef. Ansvarstagandet har varit en avgörande faktor bakom organisationens prioritering av hållbarhet som en del av övrig verksamhet.

*“Efter avknoppningen anställdes en ny global VD, han är även högsta hållbarhetsansvarig inom organisationen. Så det ligger på allra högsta nivå, och är ett tecken som visar på hur viktigt vi tycker det är. Jag tror detta är jätteviktigt för inriktningen på hela organisationen” - Hållbarhetsdirektören*

Hållbarhetsdirektören menar att integreringen av hållbarhet också beroende av kulturen längre ner i organisationen. Mycket av lärandet och den nya kunskapen kommer från anställdas samarbete, experimentering och sondering. Anställda har även möjlighet att enkelt föra ideer och tankar vidare upp i organisationen och sprida detta mellan avdelningar. Ett exempel på detta är att organisationens viktigaste hållbarhetsmål “Science-based target” uppstod genom stora påtryckningar från anställda längre ner i organisationen.

Hållbarhetsdirektören betonar vidare hur viktigt det är att organisationen ligger i framkant gällande integrering av hållbarhet genom att vara proaktiv. Gör man inte det kommer anser hen att man kommer bli utkonkurrerad då man inte uppfyller externa intressenters förväntningar. Det finns därmed ett medvetande enligt flertalet intervjurespondenter gällande det tomrum som finns mellan befintlig miljö och den framtida målmiljön och visionen, vilket skapar ett konstruktivt ifrågasättande om hur man arbetar och förhåller sig till den externa miljön. Kopplingen mellan hållbarhet och organisatoriskt lärande lyfts fram av alla de intervjuade från organisationen som viktig. Flertalet intervjuade betonar hur alla anställda är medvetna om att hållbarhet är mycket viktigt. Detta påverkar det dagliga hållbarhetsarbetet positivt då anställda experimenterar, reflekterar och utvärderar sina beslut och dess resultat enligt strategichef 1. Organisationens anställda får stora möjligheter att arbeta med nya lösningar på hållbarhet. Ett exempel som förklarades av hållbarhetsdirektören var att man får ansöka med sina förslag till en kommitte av högt uppsatta personer inom organisationen. Om man då har ett starkt förslag till hur man kan förbättra hur man arbetar med hållbarhet för individen eller gruppen som ansökt möjlighet att arbeta med projektet först under tre månaders tid och kommer till hjälp ha finansiering från ledningen. Dessa tre månader kan förlängas till potentiella nya roller för individen eller gruppen. Flertalet viktiga produktutvecklingar har kommit från denna form av ansökning berättar hållbarhetsdirektören.

*“Det här med koldioxid, alla som sitter i sitt dagliga arbete vill bidra med att få våra produkter att släppa ut så lite som möjligt. Det är något som alla gör i sin egen roll oavsett vart man sitter i organisationen”. - Hållbarhetsdirektören*

Organisationens övergripande hållbarhetsfokus utifrån ett miljöperspektiv ligger på koldioxidutsläpp. Samtliga intervjuer beskriver att organisationen strävar efter att skapa verktyg för att mäta koldioxidutsläppen på en global nivå. För att möjliggöra och följa upp integrering beskriver hållbarhetsdirektören att det måste det finnas kvantitativ information om koldioxidutsläppen, så att mätning och uppföljning på organisatorisk nivå blir enkel. Genom kvantitativ mätning så ökade ansvarstagandet och motivationen inom organisationen, då nästintill alla intervjuade mellanchefer



ansåg att de kunde bidra till hållbarhetsmålen. Att alla ska kunna påverka hur man arbetar med hållbarhet och speciellt förändringsagenter får uttryck för sina värderingar och åsikter är mycket viktigt för att driva integreringen av hållbarhet framåt enligt flertalet intervjuobjekt. Mycket av organisationens utveckling av hållbarhet och hur man integrerat hållbarhet har kommit ifrån i.e. förändringsagenter enligt strategicheferna. Hållbarhetsdirektören beskriver vidare att organisationen använder sig av en koldioxidvariabel vid potentiella investeringar, där varje investering kalkyleras med hjälp av koldioxidutsläpp som en kostnad. Däremot sker det ingen adaptering av mätetalen på divisionsspecifik nivå, utan det är enbart organisationens övergripande fokus på hållbarhet som används genomgående. Organisationen har även en långsiktighet som genomsyrar integreringen. Hållbarhetsdirektören betonar att om organisationen inte jobbar med långsiktiga mål som man försöker integrera stegvis, så kommer man bli utkonkurrerad. Dels för att man inte uppfyller kundernas förväntningar, men även för att konkurrenterna riskerar bli mer konkurrenskraftiga utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Organisationen försöker bryta ner denna komplexitet i mindre faktorer genom sin produktutveckling. Om plötslig förändring sker till följd av påtryckningar från intressenter eller kontextuella förändringar, så behöver endast ett fåtal faktorer eller input förändras inom produktionen.

*“Man måste vara långsiktig, det är liksom inga snabba små förändringar som löser allt utan det gäller att man sätter upp långsiktiga mål som mäts över tid. När vi tittar på att utveckla nästa generations produkter så utvärderas detta med hjälp av hållbarhet samt att kunna förlänga användning längden av produkten genom att skapa en flexibel produkt”. - Strategichef 1*

Stora strukturella förändringar har även skett inom organisationen till följd av avknoppningar från moderbolaget. Hållbarhetsdirektören betonar hur processerna skapade en stor trygghet i hur organisationen lyckades integrera hållbarhet efter dessa förändringar. Framförallt mätverktygen diskuteras i flera av intervjuerna, och anses lägga grunden till uppföljning och utvärdering kring de hållbarhetsrelaterade processerna. En annan strukturell förändring som organisationen har gjort under de senaste åren är att utvärdera alla befintliga och nya kunder. Om kunderna inte är tillräckligt hållbara kommer organisationen inte sälja något till dem. Organisationen har även byggt upp en process hur alla servicearbetare ska hjälpa kunderna att använda sig av mer hållbara alternativ av drivmedel i samband med användandet av deras produkter. Syftet med detta enligt strategichefen är för att förmedla både internt och externt hållbarhetsfokus.

## 5. Diskussion

Analysen visar att organisationen arbetar med alla de delar som utgör studiens analysmodell för att integrera hållbarhet i verksamhetsstyrningen. Komplexiteten hanteras på en övergripande nivå genom högsta prioritering av hållbarhet. Prioriteringen gestaltas genom att den globala VD:n har utsetts till hållbarhetschef. Organisationen har därigenom en tydlig ledare och pionjär inom hållbarhet, vilket gör att hållbarhet bli en del av organisationens DNA. Organisationen får på så sätt förutsättningar för att prioritera resurser till rätt ändamål enligt hållbarhetsdirektören. Contrafatto & Burns (2013) och Maon et al (2008) anser att det är mycket viktigt att det finns en tydlig ledare inom hållbarhet för att skapa organisatorisk förändring. Integreringen får på så sätt förutsättningar att genomsyra alla affärsnivåer, vilket är mycket viktigt enligt Henriksson & Weidman Grunewald, 2020; Gates & Germain (2010). På så sätt har sannolikt ett högt initiativtagande kring hållbarhet skapats, med ambitiösa hållbarhetsmål utformade som en del av organisationens övergripande syfte. Det tydliga ansvarstagandet och chefsbeteendet har sannolikt underlättat skapandet av organisationens hållbarhetsfrämjande kultur med fokus på mångfald och inkluderande, likt Linnenluecke och Griffiths (2010) åsikter. Att organisationen tillåter och välkomnar nytänkande samt välkomnar förändringsinitiativ tyder också på att det finns inslag av en open-source kultur inom organisationen, vilket främjar integrering av hållbarhet enligt analysmodellen.

Kulturen har i sin tur hjälpt till att skapa den nödvändiga organisatoriska beteendeförändring som enligt (Arevalo et al., 2011; Isensee et al., 2020) är mycket viktig vid integrering av hållbarhet, men samtidigt svår att skapa. Beteendeförändringen har gjort att alla anställda oavsett nivå, deltar i integreringen av hållbarhet genom innovation, samarbete och sondering i den dagliga verksamheten. Kulturen är därmed en annan faktor som sannolikt gjorde att organisationen blev motståndskraftig och ytterligare kunnat minska komplexitet som uppstår till följd av det långsiktiga hållbarhetsarbete. Organisationen har genom sitt ansvarstagande och kultur kunnat bryta den barriär som uppstår i samband med kortsiktighet, och som beskrevs i bakgrunden som en stor utmaning i samband med integrering av hållbarhet.

Organisationen har även utvecklat flera av de karaktärsdrag som kännetecknar en lärande organisation. Lärandet har likheter med det Campbell och Cairns (1994) beskriver som "*kunskapsöverföring*". Organisationens innovativa process skapand tyder även på organisatoriskt lärande i enlighet med Jamali (2006), som beskriver hur "*Träning och kontinuerligt lärande*" är ett viktigt organisatoriskt karaktärsdrag vid integrering av hållbarhet. Det finns även likheter kring karaktärsdraget "*systematiskt tänkande*", då det sker ett tillvaratagande av den individuella utvecklingen på en högre systematisk och kollektiv nivå (Jamali, 2006).

Analysen visar vidare att mycket av organisationens innovationsprocesser skapar ett tillvaratagande av det individuella kunskapsgenererande som uppkommer från i.e. förändringsagenter, och underlättar integreringen genom involvering av anställda. Organisationen har därmed en god förståelse för utvecklandet av hållbara processer i enlighet med studiens analysmodell. Innovations- och produktutvecklingsprocesserna tillsammans med en hållbarhetsfrämjande kultur skapar en plattform där organisationens förändringsagenter enkelt kan bidra till hållbarhetsarbetet. Processerna blir därmed hållbarhetsanpassade och ytterligare ett sätt att minska komplexiteten och öka ansvarstagandet ytterligare genom hela organisationen. En annan process som blivit hållbarhetsanpassad är kundurvalsprocessen, som legitimerar hållbarheten ytterligare både externt och internt. Organisationens tydliga strategiska måttal som försöker nås genom kvantitativa måttal på operationell nivå, har sannolikt underlättat integreringen av hållbarhet ytterligare. Utformandet av måttalen har medfört att det även blivit enkelt för externa intressenter att förstå hur organisationen presterar, och syftet med integreringen. Denna typ av mätning vid integrering av hållbarhet enligt (Schultze & Trommer, 2012; Wood, 1991) är mycket viktig och något som organisationen har en god förståelse för i enlighet med studiens analysmodell

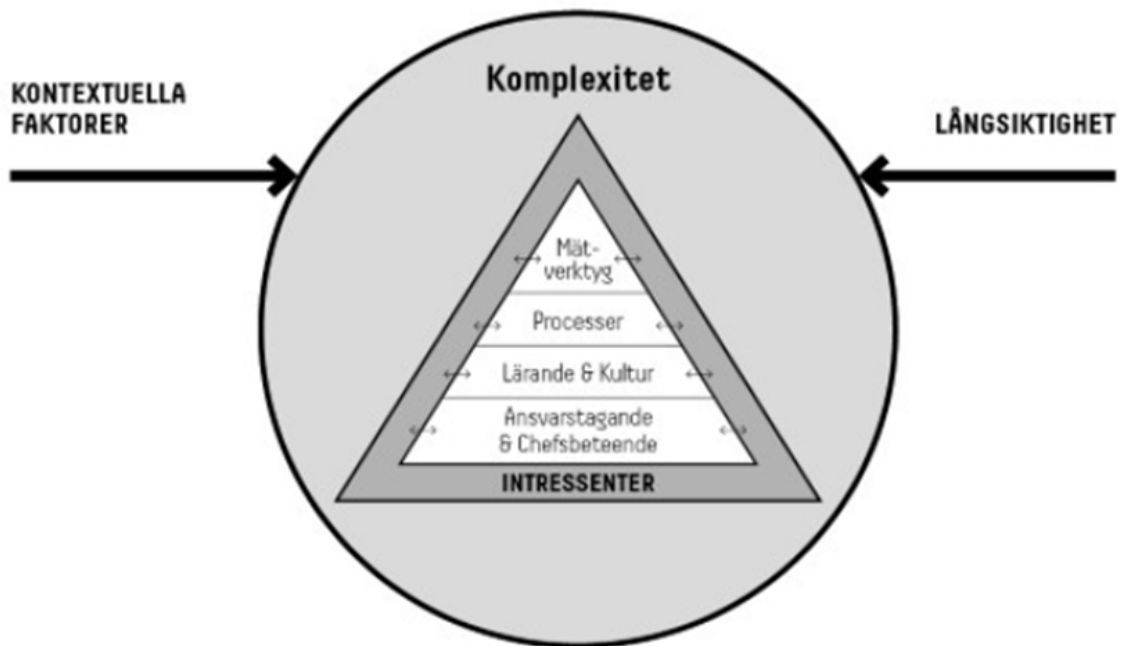
Analysen visar att de externa intressenterna är involverade i alla de faktorer som utgör studiens analysmodell, samt påverkar hur väl dessa hjälper organisationen att integrera hållbarhet. Framförallt visar organisationen på en god förståelse för hur viktigt det är att involvera sina primära intressenter. Något som Gates och Germain (2010) anser viktigt för organisationer som befinner sig inom branscher med en stor miljöpåverkan. De externa intressenterna är högst delaktiga i urvals- och innovationsprocesser i.e. är kunder högst delaktiga i utvecklandet av nya hållbara produkter. Organisationen har på så sätt stärkt sina viktiga externa relationer i linje med Zheng et al. (2019) och Aragón-Correa & Rubio-Lopez (2007) tankar.

Intressenterna har integrerats väl i organisationens beslut och styrt hållbarhetsinriktningen i utvecklandet av organisationens produkter. Förståelsen för den kontextuella miljön och beroendet av intressenter skapar ett samspel mellan organisationens interna- och externa miljö, som underlättas av indelningen av intressenterna liksom Garvare & Johansson (2010) och Seuring & Gold (2013) resonemang. Men även liksom hur Freudenreich et al. (2020) och Junttonen et al. (2018) skapar involverandet av intressenterna en organisk drivkraft som accelererar integreringen inom organisationen. Den långsiktiga hållbarhetsutvecklingen påskyndas och komplexiteten som uppstår enligt Shareef et al. (2020) minskar. Integreringen blir istället effektivare och i större utsträckning anpassad till förändringar i den externa miljön. Organisationen minskar därigenom beroendet av specifika kontextuella faktorer som sannolikt hade hindrat integreringen av hållbarhet. Detta tyder även på att organisationen har anammat karaktärsdraget en tydlig *strategisk orientering* (Campbell & Cairns, 1994) vilket möjliggör effektiv och smidig anpassning kring förändrade konkurrens och kundförväntningar.

Organisationen tar även stor hänsyn till hur konkurrenterna integrerar hållbarhet. Denna anpassningsförmåga är sannolikt en bidragande faktor till att organisationen lyckats anpassa sig såväl till förändringar i den externa miljön. Intressenterna skapar även yttre press på organisationens ledningsgrupp mot en hållbarhetsanpassning, vilket Campbell & Cairns (1994) anser är viktigt för att möjliggöra en lyckad integrering av hållbarhet. I studiens organisation har dessa påtryckningar gestaltat sig av genom att hållbarhetsmålen blir tydligare och prioriteras i större utsträckning, genom att kravbilderna på organisationen har ökat exponentiellt de senaste åren utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Interaktionen med sina intressenter och en anpassning till dessa har sannolikt krävt att det finns ett långsiktigt hållbarhetsfokus inom organisationen.

Organisationens lärande förmåga och hållbarhetsfrämjande kultur genom mångfald och inkluderande involverar intressenterna ytterligare och förankrar kunskapsutbytet som accelererar hållbarhetsinnovationen. Hållbarhetsintegreringen realiserar och underlättas operationellt genom att processer och mätverktyg hållbarhetsanpassas ytterligare utefter intressenternas krav. Detta hjälper organisationen att vara flexibel och hållbarhetsfokuserad, då de externa intressenternas önskemål representerar förändringar och underliggande behov i den externa miljön. Organisationens legitimerar sitt hållbarhetsarbete internt och externt genom att dess mätverktyg därefter anpassas.

Studiens analysmodell har utvecklats för att fånga upp detta viktiga samspel och dess påverkan vid integreringen av hållbarhet. De externa intressenterna ses istället som en förutsättning för att de interna nyckelfaktorerna ska operera väl. En bristfällig förmåga till att förstå och involvera sina externa intressenter kommer sannolikt leda till att organisationens förutsättningar till att integrera hållbarhet blir ytterst begränsade, då de interna faktorernas hållbarhetsanpassning inte får fullt genomslag. Även om det finns ett tydligt ledarskap, en hållbarhetsfrämjande kultur, processer och mätverktyg, så har organisationen begränsande förutsättningar att realisera dessa om den inte förstår eller kan anpassa sig till den externa miljön. Involverandet av de externa intressenterna hjälper organisationens interna faktorer att åstadkomma detta.



Figur 2

En negativ aspekt hindrat integreringen av organisationens hållbarhet kan vara att mätetalen inte är adapterade till alla divisioner. Motivationen och ansvarstagandet kan därmed minskat, vilket långsiktigt kan hindra det organisatoriska lärandet. Utöver detta är hela organisationen och dess verksamhetsstyrning väl utformad för att integrera hållbarhet i enlighet med studiens nya analysmodell

## 6. Slutsats

Som beskrivits i studiens inledande avsnitt, är studiens syfte att identifiera vilka faktorer som varit avgörande för en organisations integrering av hållbarhet.

- *Vilka är organisationens nyckelfaktorer vid integrering av hållbarhet?*

Med hjälp av studiens analys och diskussion, anser författarna att det har varit möjligt att besvara denna frågeställning. Utifrån det resultat som framgår i studiens kvalitativa analysmetod, framkommer en övergripande nyckelfaktor för att öka integreringen av hållbarhet. Denna nyckelfaktor är ett välfungerande samspel med de interna faktorerna och intressenterna.

Detta samspel kan brytas ner till tre explicita faktorer. Dessa faktorer är;

- *Ett tydligt definierat ansvarstagande som prioriterar hållbarhet (intern)*
- *En kultur som främjar inkluderande, mångfald och lärande (intern)*
- *Involverande av externa intressenter (extern)*

Anledningen till att dessa faktorer besvarar frågeställningen, är för att dem genom sitt samspel, minskar komplexiteten som uppstår i samband vid integreringen av hållbarhet. Organisationens tydliga ansvarstagande minskar därigenom komplexiteten genom upprättandet av övergripande hållbarhetsmål, vilket ökar legitimiteten och förståelsen för varför hållbarhet är viktigt. Detta skapar i sin tur en kultur som är mottaglig för långsiktig integrering av hållbarhet, genom att processerna och mätetalen blir hållbarhetsanpassade. Komplexiteten minskar därmed ytterligare, då organisationen kan adaptera sina produkter utefter förändringar i den ständigt föränderliga externa miljön.

Det visade sig därmed att intressenternas roll är mer kritisk vid integrering av hållbarhet än vad tidigare teori påvisat. Detta gestaltade sig tydligt i empirin genom att organisationen tog hänsyn till primära intressenter vid innovations-, urvals-, mät- och målprocesser.

### 6.1 Studiens bidrag och framtida forskning

Studien har bidragit till befintlig forskning, genom identifiering av ett antal nyckelfaktorer som drivit integreringen av hållbarhet inom organisationen utifrån ett verksamhetsperspektiv. Vidare belyser den komplexitet som kan uppstå, och hur nyckelfaktorernas samspel minskar denna. Studien praktisk tillämpning inom ämnet, vilket har efterfrågats av flertalet forskare. Studien bidrar även med förståelse för organisationers verksamhetsledning att prioritering av hållbarhet från deras

perspektiv måste vara tydligare. Detta kan därefter medgöra att lagstiftning kan potentiellt förändras för att integrera externa intressenter mer i organisationer.

Studiens resultat kring samspelet mellan de interna nyckelfaktorerna och intressenter, har öppnat nya områden för framtida forskning inom ämnet. Denna studie har limiterats till antal intervjurespondenter inom organisationen. Flera respondenter skulle ge en mer djupgående analys, och potentiellt förankra slutsatsen ytterligare.

## **7. Källförteckning**

- Adger, W., Huq, S., Brown, K., Conway, D. and Hulme, M., 2003. Adaptation to climate change in the developing world. *Progress in Development Studies*, 3(3), pp.179-195.
- Alänge, S., Clancy, G. and Marmgren, M. (2016). Naturalizing sustainability in product development: A comparative analysis of IKEA and SCA. *Journal of Cleaner Production*, 135, pp.1009–1022.
- Aragón-Correa, J. and A. Rubio-López, E., 2007. Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings. *Long Range Planning*, 40(3), pp.357-381.
- Aras, G., Aybars, A. and Kutlu, O. (2010), "Managing corporate performance: Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 No. 3, pp. 229-254.
- Arevalo, J., Castelló, I., de Colle, S., Lenssen, G., Neumann, K. and Zollo, M., 2011. Introduction to the special issue: integrating sustainability in business models. *Journal of Management Development*.
- Baumgartner, R., 2013. Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), pp.258-271
- Baumgartner, R. and Ebner, D., 2010. Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), pp.76-89.
- Bettley, A., & Burnley, S. (2008). Towards Sustainable Operations Management Integrating Sustainability Management into Operations Management Strategies and Practices.
- Bonini, S., & Swartz, S. (2014). Profits with purpose: How organizing for sustainability can benefit the bottom line. *McKinsey on Sustainability & Resource Productivity*, 2(1), 5-15.
- Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of business strategy*.
- Boslaugh, Sarah. "An introduction to secondary data analysis." *Secondary data sources for public health: A practical guide* (2007): 2-10.
- Bryman, A & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber.
- Burns, J. and Scapens, R., 2000. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), pp.3-25.



- Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1993). Downsizing and redesigning organizations. In G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign* (pp. 19–63). New York: Oxford University Press
- Campbell, T. and Cairns, H. (1994) *Developing and Measuring the Learning Organization From Buzz Words to Behaviours, Industrial and Commercial Training*, 26 (7): 10-15.
- Contrafatto, M. and Burns, J., 2013. Social and environmental accounting, organisational change and management accounting: A processual view. *Management Accounting Research*, 24(4), pp.349-365.
- Cooper, R. and Edgett, S., 2008. Maximizing Productivity in Product Innovation. *Research-Technology Management*, 51(2), pp.47-58.
- Crane, A. (1995). Rhetoric and reality in the greening of organizational culture. *Greener Management International*, 12, 49-62.
- Daily, B.F. and Huang, S. (2001) Achieving Sustainability through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 1539-1552.
- Dipboye, R.L., Wooten ,K., Halverson S.K. Behavioral and situational interviews. J.C. Thomas (Ed.), *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment*, 4, industrial and organizational assessment, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, NJ (2004), pp. 297-316
- Dunphy, D. C., Griffiths, A., & Benn, S. (2003). *Organizational change for corporate sustainability: A guide for leaders and change agents of the future*. London: Routledge.
- Eia.gov. 2022. *Electricity in the U.S. - U.S. Energy Information Administration (EIA)*. [online]. <https://www.eia.gov/energyexplained/electricity/electricity-in-the-us.php> [Hämtad 9 Augusti 2022].
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2015). *Exploring the integration of corporate sustainability into Strategic Management: A literature review*. *Journal of Cleaner Production*. Retrieved August 1, 2022, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652615011208>
- Epstein, M., Rejc Buhovac, A., Elkington, J. and Leonard, H., 2014. *Making Sustainability Work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts. (2nd Edn)*. Sheffield.

- Evans, J.R. and Lindsay, W.M. (1999). The management and control of quality. 4th edition. Cincinnati, South-Western Publishing College.
- Farfan, J. and Breyer, C., 2017. Structural changes of global power generation capacity towards sustainability and the risk of stranded investments supported by a sustainability indicator. *Journal of Cleaner Production*, 141, pp.370-384.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F. and Schaltegger, S., 2019. A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), pp.3-18.
- Galbreath, J., 2009. Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), pp.109-127.
- Gallagher, V., Porter, T. and Gallagher, K., 2019. Sustainability change agents: leveraging political skill and reputation. *Journal of Organizational Change Management*, 33(1), pp.181-195.
- Garvare, R. and Johansson, P., 2010. Management for sustainability – A stakeholder theory. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(7), pp.737-744.
- Gates, S. and Germain, C. (2010). Integrating sustainability measures into strategic performance measurement systems: An empirical study. *undefined*. [online] Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Integrating-sustainability-measures-into-strategic-Gates-Germain/e65cefae835d0005a2356254189ef88500420cfc> [Accessed 1 Aug. 2022].
- Gustafsson, S., Hermelin, B. and Smas, L., 2018. Integrating environmental sustainability into strategic spatial planning: the importance of management. *Journal of Environmental Planning and Management*, 62(8), pp.1321-1338.
- Hahn, R., 2012. ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), pp.442-455.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J. and Preuss, L., 2010. Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), pp.217-229.
- Harmon, J., Fairfield, K. D., & Behson, S. (2009). A comparative analysis of organizational sustainability strategy: Antecedents and performance outcomes perceived by US and Non-US based managers. In Proceedings of the International Eastern Academy of Management Conference, Rio de Janeiro, Brazil (pp. 21-25).

Harrison, J. S., & St. John, C. H. (1996). Managing and Partnering with External Stakeholders. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 10(2), 46–60

Hart, S.L., M.B. Milstein (1999) Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries. *Sloan Management Review* 41 (1), pp. 23–33.

Heiskanen, E., Thidell, Å. and Rodhe, H., 2016. Educating sustainability change agents: the importance of practical skills and experience. *Journal of Cleaner Production*, 123, pp.218-226.

Henriksson, H., Weidman Grunewald, E. (2020). Sustainability Leadership - A Swedish approach to transforming your company, your industry and the world. 1st edition. Springer Nature, Switzerland

Holme, Idar Magne. & Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund, Studentlitteratur.

Hox, Joop J., and Hennie R. Boeije. "Data collection, primary vs. secondary." *Encyclopedia of social measurement* 1.1 (2005): 593-599.

Husted, B. W. (2005). Culture and ecology: A cross-national study of the determinants of environmental sustainability. *MIR: Management International Review*, 349-371.

*International Labour Organization. (2020). ILOSTAT database [database]. Available from <https://ilostat.ilo.org/data/>.*

IPCC, 2014: Climate Change 2014: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, R.K. Pachauri and L.A. Meyer (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland, 151 pp.

Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. and Topi, C., 2020. The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, p.122944.

Jamali, D., 2006. Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), pp.809-821.

Jarnagin, C., & Slocum, J. W., Jr. (2007). Creating corporate cultures through mythopoetic leadership. *Organizational Dynamics*, 36: 288–302.

Jin, Z., & Bai, Y. (2011). Sustainable development and long-term strategic management: Embedding a long-term strategic management system into medium and long-term planning. *World Future Review*, 3(2), 49-69

Johansson Lindfors, M-B. (1993). Att utveckla kunskap: Om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning. Lund: Studentlitteratur.

Jung, E., Kim, J. and Rhee, S., 2001. The measurement of corporate environmental performance and its application to the analysis of efficiency in oil industry. *Journal of Cleaner Production*, 9(6), pp.551-563.

Juntunen, J., Halme, M., Korsunova, A. and Rajala, R., 2018. Strategies for Integrating Stakeholders into Sustainability Innovation: A Configurational Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 36(3), pp.331-355.

Kataria, A., Kataria, A.K., & Garg, R.J. (2013). Effective Internal Communication : A Way Towards Sustainability.

Lee, M., 2011. Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies. *Journal of Business Ethics*, 102(2), pp.281-298.

Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2013). The structured employment interview: Narrative and Quantitative Review of the Research Literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241-293.

Liñán, F., Fayolle, A. A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation, thematic analyses, and research agenda. *Int Entrep Manag J* 11, 907–933 (2015).

Lind, R. (2014), *Vidga vetande: En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur AB

Linnenluecke, M. and Griffiths, A., 2010. Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), pp.357-366.

Lopes de Sousa Jabbour, A., Rojas Luiz, J., Rojas Luiz, O., Jabbour, C., Ndubisi, N., Caldeira de Oliveira, J. and Junior, F., 2019. Circular economy business models and operations management. *Journal of Cleaner Production*, 235, pp.1525-1539.

Lozano, R. (2012) Towards Better Embedding Sustainability into Companies' Systems: An Analysis of Voluntary Corporate Initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25, 14-26.

Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 19(3), 203–218.

Maon, F., Lindgreen, A. and Swaen, V., 2008. Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 87(S1), pp.71-89.

Moon, J., 2007. The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainable Development*, 15(5), pp.296-306.

Morioka SM, Carvalho MM (2016) A systematic literature review towards a conceptual framework for integrating sustainability performance into business. *J Clean Prod* 136:134–146.

Nattrass, B. and Altomare, M. (1999), *The Natural Step for Business; Wealth, Ecology, and the Evolutionary Corporation*, New Society Publishers, Gabriola Island, BC.

Nawaz, W. and Koç, M., 2018. Development of a systematic framework for sustainability management of organizations. *Journal of Cleaner Production*, 171, pp.1255-1274.

Nidumolu, R., Prahalad, C. and Rangaswami, M., 2013. Why sustainability is now the key driver of innovation. *IEEE Engineering Management Review*, 41(2), pp.30-37.

Oertwig, N., Galeitzke, M., Schmieg, H., Kohl, H., Jochem, R., Orth, R. and Knothe, T., 2017. Integration of Sustainability into the Corporate Strategy. *Sustainable Manufacturing*, pp.175-200.

Olsson, J. (2005). Hållbar utveckling underifrån?

Patel, R & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur.

Pasko, O., Zhang, L., Tkal, Y., Hordiyenko, M., Popova, L., & Abraham, Y. (2021). Can CSR engagement and strong internal control enhance sustainable corporate growth? Evidence from Chinese listed companies. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 15(3), 497-521.

Post, J. E., & Altma, B. W. (1994). Managing the environmental change process: barriers and opportunities. *Journal of Organizational Change Management*.

Sánchez, M., 2015. Integrating sustainability issues into project management. *Journal of Cleaner Production*, 96, pp.319-330.

Sanchez, P. (1999). How to craft successful employee communication in the information age. *Communication World*, 16, 9-15.

Schein, EH, & Schein, PA. (2016). *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, Incorporated, New York

Schultze, W. and Trommer, R., 2012. The concept of environmental performance and its measurement in empirical studies. *Journal of Management Control*, 22(4), pp.375-412.

Searcy, C., 2011. Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 107(3), pp.239-253.

Seuring, S. and Gold, S., 2013. Sustainability management beyond corporate boundaries: from stakeholders to performance. *Journal of Cleaner Production*, 56, pp.1-6.

Shareef, M. A., Y. Dwivedi, V. Kumar, R. Mahmud, D. Laurie Hughes, H. Kizgin, and N. P. Rana. 2020. "The Inherent Tensions within Sustainable Supply Chains: A Case Study from Bangladesh." *Production Planning & Control*, in press

Siebenhüner, B. and Arnold, M., 2007. Organizational learning to manage sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 16(5), pp.339-353.

Sousa Filho, J. M. D., Wanderley, L. S. O., Gómez, C. P., & Farache, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *BAR-Brazilian Administration Review*, 7(3), 294-309.

Stead, J. G., & Stead, E. (2000). Eco-enterprise strategy: Standing for sustainability. *Journal of business ethics*, 24(4), 313-329.

Tjandra, N. C., Osei, C., Ensor, J., & Omar, M. (2013, January). Exploring the influence of country-of-origin information to Generation Ys' perception towards international fashion brands. In *International Marketing Trends Conference*. Paris, France: ESCP Europe.

Van de Bergh, J. (1996), *Ecological Economics and Sustainable Development: Theory, Methods and Applications*, Edward Elgar, Cheltenham.

Van der Byl, C. and Slawinski, N., 2015. Embracing Tensions in Corporate Sustainability. *Organization & Environment*, 28(1), pp.54-79.

WCED. (1987). *Our Common Future*. UN World Commission on Environment and Development.

WCED (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future Towards Sustainable Development 2. Part II. Common Challenges Population and Human Resources 4*. [online] United Nations. Available at:<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

Weaver, W., 1991. Science and Complexity. *Facets of Systems Science*, pp.449-456.

Wiesner, R. Chadee, D. Best, P. (2011). Insights into sustainability change management from an organizational learning perspective: Learning from SME sustainability champions

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16, 691–718.

Databank.worldbank.org. 2022. World Development Indicators | DataBank. [online] Available at:

<<https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&type=metadata&series=SL.IND.EMPL.ZS>> [Hämtad 9 August 2022].

Yin, R. (1994). *Case study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.

Zammuto, R. F., Gifford, B., & Goodman, E. A. (2000). Managerial ideologies, organization culture and the outcomes of innovation: A competing values perspective.