



CAMPUS
HELSINGBORG

Institutionen för service management

och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Användningen av Lean för hållbart arbete

Markus Björklund
Robin Simonsson

Antal Ord: 13 339

Gruppenr: 56

Handledare:
Malin Zillinger

Examensarbete
VT 2020

Sammanfattning

Denna kvalitativa studie undersöker hur hållbarhet kan främjas och utvecklas i kombination med Lean och dess metoder av ständiga förbättringar. Det empiriska materialet som samlats in och presenteras i studien har gjorts genom semistrukturerade intervjuer av individer som arbetar med Lean och/eller hållbarhet i olika verksamheter, men främst inom transportbranschen. Hållbarhet syftar i denna studie inte endast till den miljömässiga dimensionen utan även till den ekonomiska och sociala hållbarhets dimensionen. Det är den ekonomiska dimensionen som är grunden till verksamhetens överlevnad men som även utgör möjligheten till att kontinuerligt kunna utföra förbättringar inom andra områden i verksamheten. De andra dimensionerna fungerar mest som stödfunktioner i verksamheten som bidrar till långsiktig stabil lönsamhet lättare kan skapas. Förståelsen för balansen mellan de tre dimensionerna kan därför uppfattas och arbetas med på olika sätt. Det går däremot att konstatera att det är svårt att finna en god balans mellan de tre dimensionerna eftersom den ekonomiska oftast behövs prioriteras större delen av tiden i verksamheter. Dock utgjorde den ekonomiska dimensionen också möjligheten till att utföra ytterligare investeringar och satsningar inom den sociala och miljömässiga dimensionen. Så att verksameters förbättringsarbeten inom dessa dimensionen också kunde främjas.

Nyckelord: Lean, hållbarhet, värdekedja, verksamhetskultur & ledarskap

1. Inledning	4
1.1 Problemformulering	5
1.2 Syfte och frågeställning	7
2. Teori	7
2.1 Hållbarhet	7
2.1.1 Lean	9
2.2 Teoretisk referensram	11
2.2.1 Värdekedja	11
2.2.2 Ledarskap/motivation	12
2.2.3 Verksamhetskultur	13
3. Metodologi	14
3.1 Insamling av empiriskt material	16
3.2 Etik	20
3.4 Analys av data	22
4. Analys	24
4.1 Den ekonomisk dimension- En integrerad värdekedja	24
4.2 Den sociala dimensionen- En enad verksamhetskultur med tydligt ledarskap	29
4.3 Den ekologiska dimensionen	32
5. Diskussion och slutsats	37
6. Framtida forskning	41
7. Källförteckning	42
8. Bilaga	46
8.1 Intervjuguide	46

1. Inledning

Globaliseringen växer över hela världen vilket har gjort hållbarhet till en viktigare aspekt att ta hänsyn till (Stegnell, 2015). Vikten av att arbeta hållbart har gjort hållbarhet till något som inte längre bara upptas och omdiskuteras i politiska sammanhang, utan istället till något som behövs för planetens och människans välmående (Stegnell, 2015), (Zokaei, 2013). Att arbeta hållbart handlar om att kunna möta nuvarande behov utan att äventyra kommande generationers framtida behov (Mårtensson & Snyder, 2018). Hållbart arbete innefattar inte endast delar om miljön utan inkluderar också den ekonomiska och sociala dimensionerna av hållbarhet (Munasinghe, 2001). De miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionerna utgör tillsammans en grund för hållbarhet. Det krävs således en helhetsbild av alla dimensionerna för att kunna nå både långsiktiga och kortsiktiga hållbarhetsmål. För att uppnå ett gott hållbart arbete i verksamheten, som främjar en god verksamhetsutveckling behöver alla tre dimensioner ständigt utvecklas och förbättras. Där det även involverar och integreras med varandra (McKinnon, 2016, s. 105-106). Verksamheter behöver arbeta tillsammans som ett lag med en god verksamhetskultur, ett tydligt ledarskap och engagerade medarbetare. Alla medarbetare i verksamheten behövs involveras i hållbarhetsarbetet för att verksamheten ska kunna lyckas uppnå sina långsiktiga mål. Det räcker därför inte bara med ledningens ord och att tilldela medarbetare piska & morot. Utan hållbarhet måste konkretiseras i hela verksamheten (Laurell, et al., 2018). Problemet som ofta uppstår är att hållbarhet endast ses som något som kostar pengar. Där ord om hållbarhet endast myntas för att det måste finnas med för att upprätthålla legala och sociala krav. Vilket skapar problem och svårigheter med att integrerar alla hållbarhetsdimensioner med varandra, där kunskapen om hur de ska balanseras på bästa sätt även saknas. Det är sällan hållbarhet ses som en möjlighet för att kunna förbättra och utveckla verksamheter (Munasinghe, 2001).

Lean kan hjälpa verksamheter att lättare uppnå en högre grad av hållbarhet genom att förankra en gemensam förbättringskultur i hela verksamheten. Lean kommer från den Japanska produktionen och är en filosofi verksamheter kan använda sig av för att effektivisera och optimera processer och arbetsmetoder (Sörqvist, 2013). Exempelvis beskriver Zokei (2013, s. 57-58) om ett företag som lyckades minska sin energiförbrukning genom att skapa en förbättringskultur i verksamheten som sökte efter nya förbättringsmöjligheter till att minska företagets resurskonsumtion. Lean finns idag i flera olika branscher över hela världen och har därför många skapandet. Eftersom att branscher behöver prioritera och anpassa sitt förbättringsarbete till att passa deras verksamhet på bästa sätt. Samtidigt som företagskulturer är strukturerade på olika sätt runt om i världen (Sörqvist, 2013).

1.1 Problemformulering

Lean används idag av många verksamheter för att effektivisera sina processer och reducera sina kostnader. Men det är väldigt få som använder Lean som ett verktyg för att utveckla och förbättra de ekologiska, ekonomiska och sociala dimensionerna i hållbarhet (Zokaei, 2013, s.13). Samtidigt som det till en viss del är påvisat att verksamheter kan bli mer långsiktigt hållbara inom alla dimensioner genom att integrera Lean i sitt hållbarhetsarbete. Då det existerar ett visst samband mellan dem som på ett naturligt sätt skulle kunna bidra till ett bättre hållbarhetsarbete och främja utvecklingen i de tre hållbarhetsdimensionerna (Zokaei, 2013). Från en undersökning av Piercy & Rich (2014) med 2000 deltagande företag beskrivs det att de flesta ansåg att det fanns ett samband mellan effektiva och resurssnåla processer och en reducerad miljöpåverkan. Vilket förbättrade deras ekonomiska dimension. Att det naturliga sambandet mellan Lean och hållbarhet endast skulle bidra till mindre förändringar och inte främja alla tre dimensioner i hållbarhet är något som Zokaei (2013) beskriver. Hans studie visar att det krävs tydliga arbetsmetoder och en aktiv vilja att se sambanden och utnyttja de samband som Lean och hållbarhet har. För att kunna driva igenom ett effektivt förbättringsarbete och utveckla alla dimensioner. Problemet som uppstår är att den ekonomiska dimensionen blir prioriterad och möjligheten till att främja de övriga dimensionerna blir bortprioriterat (Ibid). När dimensioner i

hållbarhet förbises skapas det en obalans i verksamhetens hållbarhetsarbete som hindrar deras långsiktiga utveckling och möjlighet till ett effektivt hållbarhetsarbete (Laurell, et al., 2018). När förbättringar endast prioriteras i vissa enskilda delar när investeringar skall ske, kommer de andra dimensionerna till skada och försämrar det totala hållbarhetsarbetet (Ibid).

Svensson (2008) beskriver också hur det är den ekonomiska dimensionen som prioriteras och är den drivande dimensionen i globala sammanhang. Därefter kommer den sociala och ekologiska dimensionerna som får agera mer som stödfunktioner till den ekonomiska för att verksamheten skall uppnå sociala och legala krav (Svensson, 2008). Ytterligare en faktor som styrker att det finns ett problem med att verksamheternas förbättringsarbete inte prioriterar alla dimensioner, och söker sig till att styrka dessa genom sitt Lean arbete är tidigare genomförd personlig kommunikation med ett företag i Helsingborg. Detta företaget arbetar aktivt med Lean, där hållbarhet även var en viktig del av deras arbete. Men precis som Zokaei (2013) och Svensson (2008) beskriver så fanns även problemet här, att den ekonomiska dimensionen var överlägset prioriterat och att sambandet över hur Lean skulle kunna främja alla dimensioner inte hade översätts.

Genom att istället fokusera på att vidhålla en jämnare balans mellan de tre dimensionerna, utan att prioritera en enskild dimension, skulle det långsiktiga hållbarhetsarbete kunna främjas i en högre grad. De behöver också fungera och integreras med varandra och tillsammans med Lean. Där det är sambanden mellan dimensionerna och Lean som kan möjliggöra för verksamheter att skapa en "win-win" situation där flera aspekter främjas samtidigt (Ozanne et al., 2016). En central del är också att utveckla en förbättringskultur där kontinuerliga satsningar ständigt sker i alla dimensioner, för att således också vidhålla balansen mellan dimensionerna (Zokaei, 2013). Alla dimensioner i hållbarhet är viktiga delar som behöver ha en god balans sinsemellan för människans välbefinnande i verksamheter (Piercy & Rich, 2014). Det går därför inte att förlita sig på att bli hållbar genom att endast arbeta med en dimension av hållbarhet. Utan alla dimensioner behöver inkluderas. Samtidigt kan de arbetas med och prioriteras olika, hur mycket det är och hur det ska kunna ske är bristande i nuvarande forskning. Det finns mycket forskning

inom både Lean och hållbarhet men inte där båda dessa aspekter kombineras. Bristen av forskning i hur verksamheter kan arbeta med Lean för att främja alla dimensioner i hållbarhet gjorde oss därför intresserade i att undersöka ämnet. Då såg vi också en möjligheten till att utföra ett forskningsbidrag inom kombinationen av dessa två för att tillsammans kunna förbättra verksameters hållbarhetsarbete.

1.2 Syfte och frågeställning

Mot ovanstående inledning och problemformulering får det oss att vilja forska vidare och se effekterna av ett integrerat Lean- och Hållbarhetsarbete hos verksamheter. Det går konstatera att Lean och hållbarhet på ett naturligt sätt skulle ha ett samband till varandra. Men eftersom hållbarhet och dess tre dimensioner, ekonomisk, ekologisk och social inte direkt har några egna verktyg för att konkret kunna utvecklas och balanseras tillsammans, är syftet att undersöka hur varje dimension kan främjas och utvecklas tillsammans med Lean. För att kunna undersöka detta lyder frågeställningen: *Hur kan man använda sig av Lean för att leda verksamheten på ett hållbart sätt?*

2. Teori

2.1 Hållbarhet

Den tidigare forskningen påvisar att hållbarhet och hållbar utveckling i grunden är uppbyggd av balansen mellan de ekonomiska, ekologiska och sociala dimensionerna (Piecyk & Björklund, 2015). Dimensionerna behandlar således olika delar där den ekonomiska inkluderar aspekter som samhällets tillväxt, konkurrens och arbetsmöjligheter. Den ekologiska dimensionen handlar om delar som klimatförändring, avfallshantering och att ständigt sträva efter att arbeta på ett

gynnsamt sätt för att både planeten och verksamheter ska kunna överleva. Den sociala dimensionen inkluderar aspekter som samhället och dess invånares hälsa, arbetsförhållanden och säkerhet (ibid.). En viktig del att påpeka är att alla tre perspektiven behöver inkluderas, då det krävs ett helhetstänkande för att kunna vara långsiktigt hållbar (Laurell, Karlsson, Lindgren, Andersson & Svensson, 2018). Det är även viktigt att perspektiven fungerar tillsammans och således också betydelsen för att kunna integrera och balansera dem med varandra. Balansen mellan dem är viktig då de ständigt är kopplade till varandra och påverkar varandras utgång. Utmaningar och möjligheter som uppenbarar sig i den ena dimensionen leder även till att de övriga dimensionerna påverkas (ibid.). Samtidigt beskriver Munasinghe (2001) att det kan finnas svårigheter med att veta hur de ska balanseras på bästa sätt. Det kan således tillkomma problem med att ta reda på hur mycket energi varje enskild dimension ska tilldelas och vilka eller vilken som ska prioriteras. Ozanne, Phipps, Weaver, Carrington, Luchs, Catlin, ... Williams (2016) kommer i deras studie dock fram till att verksamheter kan dra nytta av denna typen av svårigheter för att hitta balansen. Det är just spänningen mellan de tre perspektiven som gör att aktörer kan möjliggöra strategier där det skapas en "win-win" situation där flera aspekter främjas samtidigt. Genom att integrera metoder och arbetssätt och att alltid ha en helhetssyn med de tre perspektiven möjliggör för att en bra balans kan skapas där alla dimensioner utvecklas. Till skillnad från vad Rodriguez, Svensson och Eriksson (2017) beskriver, anser Ozanne et al., (2016) att verksamheter istället borde uppmuntra och acceptera att det finns flera perspektiv och att se möjligheter i att integrera dem. Fördelen med att ständigt arbeta med alla aspekter är att balansen och integreringen mellan dem tillsammans kan leda till framgång. Eftersom de påverkar varandras utgång behöver de därför också alltid reflekteras och arbetas på ett gemensamt sätt (ibid.). Samtidigt belyser Smith och Lewis (2011, s. 393-395) i deras studie att det är viktigt att kunna ha ett dynamiskt sätt att arbeta på med hållbarhet och de tre dimensionerna. Det centrala är att alltid se efter det långsiktiga perspektivet men det behöver finnas prioriteringar för att lyckas. För att kunna främja alla aspekter behöver verksamheter ibland skifta fokus från den ena till den andra med mindre kortsiktiga mål. Det handlar om att ge utrymme för delar som är mer brådskande och att således också våga släppa på de aspekter som för stunden inte kräver samma

kapacitet. När det brådskande läget sedan blivit normalt igen kan balansen återgå till det vanliga. Därefter fortsätter arbetet och utvecklingen med alla perspektiven igen (ibid.).

2.1.1 Lean

Lean är ett sätt att driva och leda verksamheter som ständigt behöver utvecklas och anpassas efter marknadens förhållanden (Sörqvis, s. 8 & 36, 2013). Det går därför inte att kopiera andra verksamheters sätt att arbeta med Lean på. Det finns heller inget färdigt koncept med tydliga steg för framgång som går att applicera på ett resultatrikt sätt för den enskilda verksamheten. Varje verksamhet behöver utifrån verksamhetens rådande bransch och marknadsförhållanden, utveckla sitt egna sätt att arbeta med Lean. Lean bygger därför på en transformation av verksamheter med bakomliggande principer som: långsiktigt resultatfokus, stabila och felfria processer, en gemensam verksamhetskultur där ansvarstagande, delaktighet, respekt och lärande står i centrum (Sörqvis, 2013). Carnerud, Jaca och Bäckström (2018) poängterar i sin studie vikten av hela verksamheters engagemang i en förbättringskultur. Genom att hela verksamheter ständigt arbetar för att förbättra den, gör det även att mindre justeringar leder till långsiktig framgång. Det krävs därför ett arbete från botten till toppen för att förändringar och förbättringar i större skala ska kunna ske (ibid.). Samtidigt nämner Carnerud et al., (2018) att det finns tvivel om Leans påverkan. Där det endast skulle handla om små och obetydliga förbättringar som inte utgör någon direkt större påverkan på helheten. Eftersom att hela verksamheter behöver involveras, främjas därför inte heller möjligheten till innovation utan endast de små förbättringarna (ibid.). Verksamheter som försöker implementera vissa enskilda aspekter av Lean i olika delar av verksamheten, missar oftast helheten och det bakomliggande syftet med implementering. Det resulterar i att Lean lämnar sin grundfilosofi, och istället skapas flera olika varianter som i längden kollapsar (ibid.). För att lyckas arbeta med ett resultatorienterat Lean som grund, är det därför viktigt att utveckla ledare som förstår arbetet, agerar pedagogiskt och leder mot tydliga långsiktiga mål. De gånger Lean satsningar misslyckas är ofta då ledare och ledningen inte når ut i hela verksamheten. Därför blir det centralt med ett ledarskap som bygger

på en förståelse av de aktiviteter som sker. Ledningen behöver därför också möta och lyssnar på medarbetarna (Sörqvist, s. 37-38, 2013).

Sörqvist (2013, s 11-12) belyser två grundpelare i Lean som är de fysiska och de kulturella delarna. Den kulturella aspekten handlar om utvecklingen av människan där delar som engagerat ledarskap, verksamhetskultur och ständigt lärande är centrala. En tro på ständiga förbättringar som genomsyrar hela verksamheten där individer vill utvecklas och driva verksamheten framåt. Det möjliggörs av ett ledarskap som är pedagogiskt och stödjande för att ge medarbetarna rätt förutsättningar för att vilja utvecklas. Medarbetarnas involvering är vitalt genom daglig styrning, kontinuerlig utveckling, målorientering och tillgodoseende av medarbetarnas ideér (Sörqvist, s. 10-12, 2013).

Den fysiska delen syftar främst till värdeskapandet och därtill även elimineringen av det som inte anses vara värdeskapande. För att på detta sätt kunna uppnå maximal flödeseffektivitet och produktion efter intressenters nuvarande behov (Sörqvist, 2013). En central del är även att ha ett långsiktigt resultatfokus där optimeringen av aktiviteter och processer leder till den långsiktiga lönsamheten (Ibid). Genom att ha ett tankesätt som grundar sig i att kontinuerligt utveckla verksamheten leder till att den finansiella ställningen på ett naturligt sätt förbättras (Sörqvist, s. 37-39, 2013). Leans strävan till ständiga förbättringar innebär att slöserier ska elimineras. För att veta vad som är slöserier måste däremot först vad som är värdeskapande anges. Lewis och Cooke (2013) beskriver att värdeskapande är det som intressenter är villig att betalar för och det som inte tillför något värde kan elimineras. Detta är inte alltid givet utan verksamheten behöver identifiera sina aktiviteter genom att utforska och förstå nuvarande behov (ibid.). Eftersom det inte går att tillfredsställa alla intressenter behöver de segmenteras i lönsamma och icke lönsamma aktörer. Därefter kan arbetet i verksamheten utvecklas efter vad de lönsamma intressenterna finner värdeskapande och lyssna till deras behov, då det är hos dem som långsiktig lönsamhet skapas (ibid.). God kommunikation eftersträvas därför inom hela värdekedjan. Genom att utgå från de lönsamma intressenternas behov och vad de anser vara värdeskapande, kan verksamheter men hjälp av Lean skapa bättre processer som i sin tur ökar värdet (Sörqvist,

2013). Genom att kontinuerligt öka Leans förmåga till att förbättra kundvärdet och eliminera slöserier kan effektivare processer tas fram. När de värdeskapande aktiviteterna är kända bör de sedan fortsätta att optimeras genom ständiga förbättringar (Zokaei, 2013). Tortorella, Marodin, Fettermann och Fogliatto (2016) menar dock att det finns ett problem med detta sättet att utvecklas på och där endast ett arbete med de aktiviteter som skapar värde främjas. Tortorella et al., (2016) menar att det ofta saknas standardiserade sätt att genomföra aktiviteter på och att det samtidigt kan finnas problem med kontroller, informationsdelning och att lära sig från sina misstag. Det kan medföra problem som gör att arbetet stannar upp där syftet med att skapa värde för intressenter försvåras (ibid.).

2.2 Teoretisk referensram

2.2.1 Värdekedja

Cetinkaya, Ewer, Klaas-Wissing, Piotrowicz och Tyssen, (2011) beskriver i deras studie att det krävs en helhetssyn över hela värdekedjan för att kunna arbeta hållbart där alla tre dimensioner ständigt behöver tas i beaktning då de hela tiden uppstår nya utmaningar och problem. Hänsyn behöver således tas för alla dimensioner då de går in i varandra och behöver alla integreras för att kunna leverera en hållbarhetsbaserad värdekedja (ibid.). Rodriguez, et al., (2017) påpekar att verksamheter i värdekedjan ständigt behöver arbeta för att förbättra och effektivisera de aktiviteter som genomförs. För att kunna göra det och samtidigt bibehålla en helhetssyn och integrera alla tre dimensioner inom hållbarheten, krävs det att hela värdekedjan är resultatorienterad. Laurell, et al., (2018) belyser därav vikten med att reducera kostnader. Genom att ständigt effektivisera de aktiviteter som genomförs kommer kostnader reduceras. Sänkta

kostnader och optimerade lösningar möjliggör således för en förbättrad lönsamhet och en större möjlighet till att bibehålla en stark position. Genom att bibehålla en stark finansiell position kan således större kapital senare användas för att fortsätta utveckla och balansera de sociala, ekonomiska och ekologiska dimensionerna (ibid.). Samtidigt belyser Høgevold, Svensson, Rodriguez och Eriksson (2019) i deras studie att kostnadsreducering framför allt blir viktigt i ett tidigt stadium av planering och implementering. Genom att från början vara noggrann med hur aktiviteter ska genomföras på ett optimalt sätt, kan en kostsam omorganisering i framtiden undvikas. Trots detta menar Mårtensson, Snyder och Ingelsson (2018) att det inte går att komma till ett fast tillstånd som kan bli färdigarbetat, utan det handlar om att ständigt utveckla och förändra de processer som finns genom att maximalt utnyttja resurser, utveckla ny teknik och bestämma riktningen av investeringar i överenskommelse med både nutida och kommande behov (Mårtensson et al., 2018). Laurell, et al., (2018) menar att det handlar om att kontinuerligt arbeta för att höja kvaliteten i de prestationer som genomförs i hela värdekedjan. För att göra det kan det vara nödvändigt att göra vissa avvägningar och uppoffringar för att långsiktigt kunna överleva. Det handlar därför inte bara om monetära delar och hur arbetet ser ut inne i den egna verksamheten, utan andra aktörers arbete påverkar. Hela värdekedjan behöver inkluderas och vara välmående för att kunna vara lönsam och långsiktigt hållbar (Laurell, et al., 2018),(Rodriguez, et al., 2017) och (Cheng, Chong, Jack & Faris, 2020).

2.2.2 Ledarskap/motivation

Svensson och Wagner (2015) menar att individen i verksamheter har fått en allt mer central roll för att kunna lyckas långsiktigt och att det därför krävs ett tydligt och engagerat ledarskap som driver verksamheten framåt. Pintão, Chaves och Branco (2018, s. 108) menar att ett bra ledarskap gör att verksamheters aktiviteter och långsiktiga arbete främjas. Moralen i verksamheten stiger vilket gör att medarbetare vill stanna och utvecklas istället för att byta arbetsplats. Det möjliggör även för att andra individer vill söka sig till verksamheten då den kan uppfattas som attraktiv. Alvehus och Jensen (2015) menar dock att ledarskap är ett svårt begrepp

där det inte alltid är tydligt vad det innebär att vara en “bra” ledare. Det är inte helt klart vad som är skillnad på medarbetare och ledare och den formella och informella ledaren där styrningen av verksamheten därför kan ske på olika sätt. Därför kan det vara svårt att veta vem som kommer dra arbetet framåt och som medarbetarna kommer lyssna på (Alvehus & Jensen, s. 304-305, 2015). Sörqvist, (2013) belyser däremot att en central del är att ge medarbetarna tydliga mål. Med tydliga mål kan en medvetenhet om verksamhetens långsiktiga förbättringsarbeten skapas, där ledaren behöver föregå som förebild genom att själv sträva efter liknande mål. Sörqvist (2013) konstaterar också att motivationen bland individer inne i verksamheter är avgörande. Ett direkt ledarskap behöver också därför ibland finnas med tydliga riktlinjer som sätter krav på medarbetaren. Samtidigt har många medarbetare bra ideér som är viktiga att lyfta fram. Även detta ställer krav på att ledaren också gör om viktiga ideer till verklighet (ibid).

2.2.3 Verksamhetskultur

För att kunna skapa en långsiktig hållbarhet krävs det ett engagemang av de individer som arbetar inne i verksamheter. Hela verksamheter behöver tillsammans involveras för att sträva efter samma mål. Verksamhetskultur blir därför en central del i arbetet som krävs för att utvecklas. Fernandes (2017) menar att verksamhetskulturen bygger på de gemensamma värderingar som finns och skapas i en grupp. Det är de gemensamma handlingsmönster och tankesätt som skapas när individer kommunicerar, interagerar och löser problem med varandra. Då skapas principer, normer och värderingar som genomsyrar hela gruppen (Alvehus & Jensen, s. 97-99, 2015). Boon, Arumugam, Safa och Bakar (2007) menar att bemyndigande av medarbetare kan vara ett starkt verktyg för att få alla motiverande och trygga. Genom att både ge behörigheter och befogenheter för att kunna påverka och styra sitt arbete, kan engagemanget stiga. Med en stark motivation och lojalitet för verksamheten kan den långsiktiga hållbarheten främjas. Kulturen kan därför också vara ett sätt att styra verksamheten på. Ledarskapet blir då

viktigt genom att föregå med gott exempel och sätta begripliga mål för att således skapa en grundläggande ide (Boon et al., 2007). Däremot menar Alvehus och Jensen (2015) att det dock kan det finnas vissa problem med att styra kulturen för mycket. Det handlar inte bara om rent praktiska delar i det dagliga arbetet, utan även om känslor som styr medarbetare. Därför är det viktigt att inte passera den moraliska gräns där styrningen blir alltför hård utan att tänka på de konsekvenser styrningen får (Alvehus & Jensen, s. 111-112, 2015).

Sörqvist (2013) poängterar att hela verksamhetskulturen behöver genomsyras genom hela värdekedjan, det räcker således inte att enskilda verksamheter arbetar på helt olika sätt. Där all personal genom alla led eftersträvar att främja en gemensam kultur; en förbättringskultur (Ibid). Däremot finns det dock svårigheter med att få kulturen att genomsyra hela värdekedjor, då de globala och komplexa värdekedjorna gör att kulturen kan se olika ut beroende på var i världen en verksamhet finns. Wiengarten, Gimenez, Fynes och Ferdows (2015, s. 376-377) beskriver i deras studie att kulturen ser olika ut i världen. Beroende på var en aktör befinner sig kan således också olika aspekter uppfattas viktiga. Dagens globala och komplexa värdekedjor försvårar arbetet med en kultur som genomsyrar hela värdekedjan. Wiengarten et al., (2015, s. 376-377) poängterar att verksamheter därför behöver arbeta med att sätta tydliga riktlinjer för vad den egna kulturen står för och på ett tydligt sätt visa det för medarbetarna. Wangwacharakul, Berglund, Harlin och Gullander (2014) kommer i deras studie också fram till hur viktig verksamhetskulturen är. Det är den kulturella aspekten i verksamheten som möjliggör för övriga aktiviteter och för att kunna producera önskvärda resultat. Genom att i hela värdekedjan utveckla medarbetarna tillsammans med den önskvärda kulturen kan en enhetlig värdekedja som ständigt förbättras skapas (ibid.).

3. Metodologi

Vi representerar en hermeneutisk epistemologi som i grunden handlar om att förstå individens beteende och hur deras handlingar i sin tur formar och skapar samhället. Kvale och Brinkmann

(2009) beskriver att epistemologi handlar om vad som kan ses som kunskap inom ett specifikt kunskapsområde. Vidare är det centralt att ta reda på hur den sociala verkligheten kan uppfattas. Hermeneutisk epistemologi som även kallas för tolkande epistemologi handlar om att det går att ha kunskap om någonting såvida du kan förstå och förklara det (Kvale & Brinkmann, s. 64-67, 2009). I vår uppsats handlar det i sin tur om att förstå hur de individer som deltagit i undersökningen reflekterat och beskrivit deras verklighet och förståelse för de teorier, Lean och hållbarhet, uppsatsen kretsar kring. Genom att därefter kunna förstå och förklara aktuella teorier och hur de kopplas samman med de deltagande individernas tankar och ideer. Detta gör att vi kan skapa oss en förståelse för hur verkligheten fungerar och således hur deras beteenden och handlingar skapar samhället. Vikten kommer därför läggas på hur undersökningsspersonerna tolkar sin sociala verklighet.

Vidare har vi ett konstruktionistiskt synsätt när det handlar om ontologi. Detta då vi är intresserade att veta hur individers beteende och tankar formar det sammanhang de befinner sig i. I relation till vår frågeställning tror vi att det är viktigt att ta reda på hur olika individer uppfattar de teorier som arbetet kretsar kring. Då vi har teorier och en frågeställning som går att reflektera över är det bra att ha ett konstruktionistiskt synsätt. Verkligheten är i ständig förändring där framför allt hållbarhet är ett ämne som ständigt uppdateras i takt med att det hela tiden kommer nya lösningar och tankar att se på det. Därför vill vi ta reda på hur olika individer resonerar och hur deras uppfattningar antingen liknar eller skiljer sig från varandra. Bryman (2018) menar att konstruktionistisk ontologi just handlar om att se på den sociala verkligheten som föränderlig och ofullständig. Genom att ge sin syn på den sociala verkligheten betyder inte att en annan kan ge en annan synvinkel, vilket således gör att verkligheten aldrig kan betraktas som slutgiltig (Bryman, 2018, s. 58-59).

På grund av att vi har ett subjektivistiskt sätt att se på kunskap och ett konstruktionistiskt sätt att definiera verkligheten på, leder det oss till att använda den kvalitativa forskningsmetod. Vi är intresserade av att på ett djupare sätt ta del av hur de individer som utgör det empiriska materialet, tolkar och upplever sin sociala verklighet. Vi vill med hjälp av den teori vi valt att

använda oss av, ta del av undersökningsspersonernas tankar och därifrån kunna svara på den aktuella frågeställningen för att kunna förstå verkligheten. Genom att använda den kvalitativa forskningsmetoden kan vi på ett djupare plan förstå individens uppfattning av verkligheten och därför också koppla dem till vår frågeställning. Bryman (2018) påpekar också på att den kvalitativa undersökningen är att föredra vid innehavet av ett tolkande och konstruktionistisk sätt att se på kunskap och verkligheten. Detta då det just handlar om att kunna få en förståelse av verkligheten i en viss social miljö där verkligheten kan skilja sig från person till person (Bryman, 2018, s. 454-455). Genom att göra en kvalitativ studie med färre deltagande individer kan därför en djupare och mer grundad undersökning genomföras.

3.1 Insamling av empiriskt material

Som tidigare beskrivits valde vi att söka empiriskt material inom den kvalitativa forskningsdesignen för att kunna få en djupare förståelse från undersökningsspersoner och deras verklighet. För att ta reda på vilken typ av undersökning som behövde göras, för att i slutändan kunna svara på uppsatsens frågeställning, reflekterade vi över vilken typ inom den kvalitativa forskningen som passade bäst. Då vår frågeställning är att undersöka "*Hur kan man använda sig av Lean för att leda verksamheten på ett hållbart sätt?*" ansåg vi att det mest givande hade varit att genomföra djupintervjuer. Detta då vi var intresserade av att ta del av vad individer hade för tankar och åsikter kring detta. Kvale och Brinkmann (2009) menar att djupintervjuer är fördelaktigt då det ger en djupare förståelse inom vissa specifika teman där det är viktigt att både ställa specifika och mer allmänna frågor (Kvale & Brinkmann, s. 43-48, 2009). För att kunna genomföra det på bästa sätt och få höra individers berättelser om hur de ser på deras verklighet valde vi att göra semistrukturerade intervjuer. Betydelsen av att kunna genomföra en detaljerad intervju där det viktiga är att lyssna intervjupersonens resonemang och vad de egentligen tycker, har varit centralt för oss. Den semistrukturerade intervjun har därför gett oss utrymme till att

kunna lyssna på intervjupersonens resonemang och utifrån det gå vidare med följdfrågor. Dessa följdfrågor har gjort att vi har kunnat få en djupare förståelse än vad vi från början trodde. Ett exempel på detta är under en intervju med en hållbarhetsansvarig, där vi kunde ställa ytterligare frågor om balansen i hållbarhet, som vi tidigare inte hade tänkt fråga. Ytterligare en fördel med detta är att intervjun varit anpassningsbar, därför har varje intervju också skilt sig från den andra. Vi har kunnat fördjupa oss i olika teman på sådant som både vi och intervjupersonen tyckt varit intressant, därefter har vi med hjälp av intervjuguiden hela tiden hittat tillbaka till huvudsyftet med intervjun. Det har gjort att vi fått se teman från olika perspektiv och hur resonemang har liknat eller skilt sig bland deltagarna för en djupare förståelse. Samtidigt har det varit fördelaktigt att genomföra en semistrukturerad intervju då vi hela tiden har kunnat gå tillbaka till intervjuguiden för att se att vi fortfarande pratar om relevanta teman. Intervjuguiden har således gett oss en trygghet för att kunna våga ställa ytterligare frågor. Bryman (2018) menar att det centrala med att genomföra en semistrukturerad intervju är just att den är flexibel. Samtidigt som den hjälper forskaren med vissa viktiga teman, ger den också utrymme för att kunna lyssna på vad intervjupersonen tycker är viktigt. Genom att ställa ytterligare frågor på intressanta delar kan därför en djupare förståelse nås (Bryman, s. 563-564, 2018). En svaghet som vi dock insåg med denna typen av insamling av empiriskt material är att intervjupersonen kan säga en sak men i verkligheten så är det helt annorlunda. Hade vi exempelvis också gjort observationer för att se hur verkligheten egentligen ser ut, hade vi kanske fått fram ett annat material.

Intervjuerna ägde rum mellan den 15:e april till den 14 maj. Tabellen nedan föreställer samtliga intervjuer som genomfördes. Denna tabell är gjord för att förtydliga vilka det är vi pratat med samt vad för position och typ av verksamhet de verkar i.

Tabell 1: Intervjupersoner

Intervjupersoner	Titel:	Företagsbeskrivning	Metod	Längd
IP1	VD	Globalt Transportbolag	Djupintervju, telefon	43 min
IP2	VD	Globalt	Djupintervju,	40 min

		tillverkningsföretag	telefon	
IP3	Anställd	Myndighet	Djupintervju, telefon	36 min
IP4	Hållbarhetsansvarig	Globalt Transportbolag	Djupintervju, telefon	57 min
IP5	Konsult/hållbarhetsavdelning	Globalt handelsbolag	Djupintervju, telefon	48 min
IP6	Kommunikationsavdelning	Globalt handelsbolag	Djupintervju, telefon	45 min
IP7	VD	Globalt Transportbolag	Djupintervju, telefon	58 min

Mellan denna period genomförde vi 7 stycken djupintervjuer som alla varade ungefär mellan 45 minuter och timme (tabell 1). För att samla in det empiriska materialet och således kunna svara på frågeställningen hade vi ett urval av 6 stycken personer. För att göra det möjligt att intervjua individer med intressanta resonemang valde vi att genomföra ett målstyrt urval. De individer som vi valde ut var till största del bekanta sedan tidigare. Detta gjorde att vi kunde välja ut de individer som vi visste arbetade i verksamheter som aktivt arbetar med hållbarhet och Lean. Eftersom vår frågeställning ramar in Lean och hållbarhet, var det viktigt för oss att dessa två begrepp var bekanta hos intervjupersonerna. För att få ett djupare empiriskt material valde vi dock ibland att intervjua individer med tydligare kunskap inom ett område, exempelvis intervjuade vi en hållbarhetsansvarig i en global verksamhet. Genom att göra det fick vi således lägga större vikt vid hållbarhet och mindre angående Lean. Detta var fördelaktigt i längden då vi både hade intervjuer med de som hade bred kunskap inom både hållbarhet och Lean men också de som specialiserat sig på en av dem. Hade intervjupersonerna inte haft kunskap inom dessa områden tror vi att det hade varit svårt att få tag i relevant empiri. Detta gjorde också att vårt urval begränsades då det är långt ifrån alla verksamheter som arbetar med det. Valet av intervjupersoner skedde, som tidigare beskrivits på bekanta individer. På grund av vårt urval gick

det också bra att få tillträde till intervjupersonerna. Däremot ledde den första intervju oss vidare i form av ett snöbollsurval då ytterligare 2 intervjuer kunde genomföras. Det gjorde att vi fick tillgång till flera individer från samma arbetsplats men där deras roller och därför deras resonemang skilde sig från varandra. Bryman (2018, s. 504-505) menar att ett snöbollsurval kan vara bra just för att individer med relevant kunskap, som annars inte hade deltagit, kan medverka. Vi valde även att intervju en intervjuperson 2 gånger. Vi kände att den första intervjun lämnade ett antal intressanta resonemang obesvarade och därför kände vi oss tvungna att göra ytterligare en. Resterande intervjupersoner kontaktades via mail eller telefon. Eftersom varje intervju var anonym blir det svårt att beskriva varje enskild individs arbetssituation. Men de som deltog i undersökningen var hållbarhetsansvariga, verkställande direktörer, chefer inom diverse områden och medarbetare som arbetade i den mer operativa verksamheten inom handels- och transportbranschen. Vi tror det var fördelaktigt att intervju individer från olika platser i hierarkin då vi fick flera olika perspektiv. Framför allt gav det oss en inblick i hur arbetet såg ut i verkligheten, från de som jobbar med det dagligen och inte bara ledningens ord. Detta är även en del som gör att uppsatsens trovärdighet ökar. Genom att kunna ta del av individers olika berättelser kan vi därför ta del av flera perspektiv och således också en bredare verklighet. Samtidigt måste det tilläggas att det var svårt att få tillträde till tillräckligt många deltagare. På grund av Covid19-viruset var det flera som prioriterade bort oss och tackade nej till att delta. Lösningen på detta problem var att sträcka sig ännu längre ut i näringslivet och bland våra kontakter och ständigt arbeta för att hitta nya deltagare.

För att få så detaljerade svar som möjligt valde vi att göra samtliga intervjuer online med skype. Vi kände också att det var passande att genomföra onlineintervjuer då det både sparar tid och kostnader. Detta gjorde att vi fick tillgång till ett antal intervjuer som vi annars inte hade kunnat genomföra. Bryman (2018) menar att det kan vara lättare att få djupare samtal genom digitala intervjuer och att en stor fördel är att det just sparar tid och kostnader, som kan leda till att fler vill medverka (Bryman, s. 582, 592-594, 2018). Dock uppstod det ibland en del strul i samband med intervjuernas start då det ibland var svårt att få med alla tre i samtalet. Detta löstes dels genom att istället använda ett vanligt telefonsamtal och dels att låta en ny individ vara ägare av

skype-samtalet. Då problemet löstes relativt enkelt och snabbt påverkades inte det empiriska materialet. Då det centrala för oss var att lyssna på intervjupersonens resonemang och tankar var det till stor fördel att vi var två som genomförde intervjuerna. Detta gjorde att en av oss endast kunde koncentrera sig på vad som sades och därefter ställa ytterligare frågor till intressanta delar. Medan den andra kunde, med hjälp av intervjuguiden fokusera på att hålla intervjun i någorlunda rätt riktning. Detta gjorde att vi på ett bättre sätt kunde styra intervjun mot de teman vi ville prata om och samtidigt utveckla intressanta resonemang genom relevanta frågor. Bryman (2018, s. 563-564) menar att fördelen med att göra denna typen intervju är att just både ha bekvämligheten med att ha teman, samtidigt som det finns utrymme för följdfrågor. Under den första intervjun infann sig både uppsatsskribenterna i samma rum men under resterande intervjuer var även vi på skilda platser på grund av Covid19-viruset. Detta fick ingen direkt påverkan på kvaliteten av det empiriska materialet då vi tydligt före intervjuernas början kommit överens om upplägget på bästa sätt. En nackdel som kom att uppenbara sig senare med att göra skypeintervjuer var för oss att vi inte i lika hög grad kunde ta del av intervjupersonernas känslor, uttryck och kroppsspråk. Det var ibland svårt att avgöra vilka ord som betonades extra mycket för att då kunna få en djupare förståelse för det som var viktigt. Vidare i transkribering blev detta också ett problem som gjorde att det ibland var svårt att förstå vad som egentligen sades och menades. I vissa stunder bröts eller försämrades ljudupptagningen vilket gjort att vissa mindre delar av transkriberingen uteblev. För att på bästa sätt lösa detta problem var tidsdedikering lösningen. Det tog det mycket längre tid att transkribera då vi var tvungna att lyssna på samma intervju flera gånger för att helt uppfatta vad som sades.

3.2 Etik

För att på bästa sätt kunna genomföra uppsatsen och visa hänsyn för de etiska lagar, regler och moraliska praxis som finns, har metodinsamlingen genomförts på sätt där alla forskningsetiska principer har bemötts och respekterats. Bryman (2018, s. 165) beskriver att grunden och det mest centrala med forskningsetik är att skydda deltagande individer och att skydda forskaren och

forskarorganisationen. Det är viktigt att ständigt reflektera och poängtera betydelsen av forskningsetik för att sedan kunna göra sitt yttersta för att försöka minimera de obehag och negativa konsekvenser som kan komma att uppenbara sig, både för forskaren och deltagande individer. Genom att konsekvent ha ett fokus med att skydda de involverade från både fysiska och psykiska skador används därför de etiska principerna. Detta för att på ett så bra sätt som möjligt möjliggöra för en etisk korrekt genomförd undersökning (Bryman, 2018).

För att på bästa sätt kunna säkerställa de medverkande deltagarnas bekvämlighet före undersökningen skickades det ut information om vad intervjun skulle handla om, vilka ämnen som skulle beröras och intervjuens upplägg. Ett problem som uppstod med detta var i relation till Covid-19 virusets påverkan. Då intervjuerna till en början skulle genomföras ansikte mot ansikte blev det på grund av rådande omständigheter förändrat till Skype-intervjuer. Vi valde därför att göra alla intervjuer med Skype för att inte inkräkta på någons privatliv genom att undvika att fråga om de tillhörde en riskgrupp och därför lättare kunde komma till skada. Detta var en del som informerades till samtliga intervjupersoner för deras egen säkerhet. Information om anonymitet och deras egen säkerhet var också en del som togs upp vid den första kontakten hos alla deltagande. Kvale och Brinkmann (2009) belyser vikten med att meddela medverkande individer om undersökningens syfte och upplägg där den medverkande frivilligt måste lämna sitt samtycke till att delta (Kvale & Brinkmann, s. 87-88, 2009). Innan intervjuernas början förtydligades det ytterligare om hur undersökningen skulle genomföras och där förfrågan om tillåtelse till inspelning gjordes. Det förtydligades också om deras egen rättighet till att när som helst under eller efter intervjun hoppa av och avbryta sin medverkan. En beskrivning om hur undersökningen skulle användas i arbetet genomfördes också där exempelvis transkribering och nyttjandet av materialet togs upp. Bryman (2018) menar att deltagande individer ska få tillgång till alla moment som ingår i undersökningen där inspelning kan vara en känslig och viktig del att meddela innan intervjun genomförs (Bryman, s. 170-171, 2018). Bryman (2018) beskriver att det, som tidigare nämnt, centrala handlar om att deltagaren inte ska komma till någon skada. Detta en viktig del då det kan göra att den aktuella intervjupersonen kan råka ut för exempelvis fysisk skada, stress och sämre självkänsla. I den aktuella uppsatsen har detta tagits på största

allvar för att det inte ska kunna inträffa då samtliga intervjupersoner varit anonyma. På grund av att varje intervju skett anonymt har transkriberingen och analyseringen av dem genomförts med största försiktighet för att kunna garantera allas säkerhet. Under transkriberingen har därför namn och platser som på någon sett skulle kunna blotta eller skada intervjupersonerna anonymiserats och angetts med andra namn. När transkriberingen genomförs har även information gått ut till deltagande intervjupersoner om möjligheter till att få den skickad till sig för godkännande. Detta gjorde att de själva kunde få möjligheten att kontrollera att det inte förekommit några viktiga namn, annan information eller missförstånd innan det nyttjades i uppsatsen. Detta gjordes för att de medverkande inte ska känna sig stressade och obekväma för att känslig information läcker ut. Det förtydligades även för alla intervjupersoner att de själva kunde få tillgång till den slutgiltiga uppsatsen vid intresse. Efter uppsatsens godkännande kommer även ljudinspelningar raderas för att inte behålla dem längre än nödvändigt. Detta för att obehöriga inte skulle kunna ta del av informationen som getts till uppsatsen i förtroende. Bryman (2018, s. 173-174) menar att en viktig del för informationsskyddet är att just inte behålla och lagra data längre än vad som är nödvändigt.

3.4 Analys av data

För att analysera det empiriska materialet som samlats in krävdes det litteratur som berörde aktuella ämnen. Eftersom Lean och hållbarhet var två centrala delar för uppsatsens syfte var det två delar som först användes som grund för vår teori. För att kunna förstå hur Leans filosofi kan främja hållbarhet samt att flera intervjupersoner tog upp vissa delar som enligt dem ansågs som central, valde vi att även inkludera värdekedjan, verksamhetskultur och ledarskap som vår teoretiska referensram. Detta gjorde vi för att kunna få en djupare förståelse men också för att kunna tolka och analysera det empiriska materialet.

För att på ett effektivt sätt få en översiktlig bild över det insamlade empiriska materialet valde vi att utgå från Rennstams och Wästerfors (2015) arbetsmetod med att sortera, reducera och

argumentera. Eftersom vi hade många långa intervjuer samlades det in mycket material vilket gjorde att vi var tvungna att sortera och reducera materialet. Rennstam och Wästerfors (2015, s. 69) beskriver att sorteringen besvarar det som kallas för kaosproblemet; att det empiriska material som samlats in saknar struktur och kommer därför in med en viss oreda. Vidare beskriver Rennstam och Wästerfors (2015, s. 103-104) att reducera materialet besvarar representationsproblemet; att allt material som samlas in inte kan användas. För att lösa detta valde vi att skapa vissa kategorier som speglade centrala teman i uppsatsen. De kategorier som vi sorterade materialet efter var; Lean, hållbarhet som helhet, den ekonomiska dimensionen, den sociala dimensionen och den ekologiska dimensionen. Detta gjorde vi för att det var dessa teman som var centrala för uppsatsens syfte och frågeställning. För att ytterligare förtydliga för oss själva och göra det enklare att gå tillbaka och hitta rätt material valde vi att markera dessa kategorier med olika färger. Rennstam och Wästerfors (2015, s. 82-83) menar att det viktiga med att sortera handlar just om att sätta materialet i ett sammanhang samt att lära sig hur man snabbt kan hitta i allt som samlats in. Genom att kategorisera och färgmarkera centrala teman kunde vi enkelt gå tillbaka i vårt empiriska material och hitta det som var viktigt under arbetet med analysen. Det möjliggjorde också för oss att se skillnader och likheter i vad olika intervjupersoner uppfattar som deras verklighet då vi på ett snabbt och enkelt sätt kunde jämföra olika delar inom samma kategorier. Genom denna metod kunde vi även reducera och förbise de delar i det empiriska materialet som vi ansåg vara mindre viktiga. Den sista delen som Rennstam och Wästerfors (2015, s. 137) beskriver är argumentera; då det handlar om att inte bara ta fram ett empiriskt material utan också att argumentera för att det har en plats. De intressanta delarna av det empiriska materialet vi sorterat använde vi därför sedan tillsammans med vår teori där resultaten då framstår genom en jämförelse mellan tidigare forskning, empiriskt material och litteratur.

4. Analys

4.1 Den ekonomisk dimension- En integrerad värdekedja

Rodriguez, et al., (2017) lyfter fram att hela värdekedjan behöver vara välmående med god lönsamhet för att kunna vara långsiktigt hållbar. Det blir därför viktigt att inkludera alla aktörer i värdekedjan för att kunna hitta en hållbar balans där den ekonomiska dimensionen tillsammans med de övriga kan främjas och utnyttjas. Detta framhävs tydligt genom följande citat:

“Ja men det centrala så som jag ser det är ju att förstå behovet av att tillfredsställa alla intressenter” - IP4

Utifrån detta resonemang kan det uppfattas som att alla intressenter i värdekedjan behöver tillfredsställas. Istället menar Sörqvist (2013) för att kunna arbeta med Lean och överleva som verksamhet behöver alla lönsamma intressenterna vara i fokus, ingen får lämnas ute. Viktigt blir därför också att kunna identifiera och kartlägga alla intressenter för att veta vilka som behöver inkluderas och uteslutas. Lewis och Cooke (2013) hävdar att intressenter behöver segmenteras i lönsamma och icke lönsamma aktörer. Det är först därefter som Leans arbete med att hitta de aktörer som skapar värde och således också möjliggör för en långsiktig ekonomisk lönsamhet. Genom att långsiktigt se över vilka intressenter i värdekedjan som skapar värde och därför är lönsamma att samarbeta med, kan Lean främja den ekonomiska hållbarheten med god lönsamhet. Samtidigt belyser Cetinkaya (2011) vikten av att det krävs en helhetssyn över hela värdekedjan där alla tre dimensioner av hållbarhet ständigt behöver tas i beaktning. Det räcker således inte endast att den ekonomiska dimensionen prioriteras utan de övriga behöver också involveras. En tydlig del som uppfattas av samtliga intervjupersoner är att högt ställda krav är betydelsefullt i processen att ta med alla dimensioner. Detta framgår tydligast med följande citat:

“Vi ställer ju mycket krav, det gör vi. Det är också viktigt att titta på den kravbilden, hur den ser ut i relation till alla bitar inom hållbarheten. Den jobbar vi jättemycket med också att, det är till exempel så

att vi har i vårt led en kravbild på oss från en, låt oss säga en kund, så är det ju viktigt att vår kravbild på en leverantör motsvarar för att vi inte, för att vi faktiskt kan teama gentemot våran kund. För att det är väldigt viktigt att hantera hela supply-chain på ett sätt som gör att vi kan nå våra hållbarhetsmål, annars går det inte, då tar det stopp.”- IP4

“Sen handlar ju storleken på företaget om vad för slags krav, eh [paus], asså vad för krav som man kan ställa på de som finns runtom. Är man ett större företag så får man ju också mer makt att göra saker, och då också kan ställa större krav, så ja det är viktigt för oss.”- IP5

“Vi ställer ju krav i att våra leverantörer ska ha en ISO-certifiering eller något liknande, samtidigt som vi har många små, små leverantörer som inte har någonting. Så att vi ställer kravet men vi har inte riktigt landat leverantörsbasen så vi kan jobba igenom det hela vägen”- IP2

De beskriver alla tre betydelsen av att ställa höga krav på de aktörer som finns med i värdekedjan för att kunna uppnå en ekonomisk hållbarhet. Det blir även då vitalt för alla aktörer i värdekedjan att utveckla sitt gemensamma sätt att arbeta med Lean på. Att kunna skapa en värdekedja som byggs på att skapa långsiktiga resultat gör att krav på involverade aktörer behöver ställas (Sörqvist, 2011). Genom Leans förhållningssätt med ett långsiktigt resultatfokus, optimerade lösningar och högt ställda krav genom hela värdekedjan, kan ekonomiska hållbarhetsmål uppnås. I längden genererar det att övriga dimensioner på ett bättre sätt kan utvecklas då större kapital kan läggas på att prioritera samtliga dimensioner genom en stark finansiell position (Laurell, et al., 2018). Flera av intervjupersonerna menar att det blir enklare att nå uppsatta mål om det finns en tydlig kravbild på vad som ska göras. Det leder i sin tur till att deras kvalitet och motivation förbättras, såvida det är högt ställda krav. Därför finns det ett tydligt samband mellan frågan om krav och Lean. Inom Lean möjliggör den kulturella aspekten, genom engagerade medarbetare och tydliga mål, för den fysiska aspekten som i grunden handlar om att kunna producera önskvärda resultat och en ekonomisk hållbarhet (Wangwacharakul, et. al, 2014). Krav blir därför en del som både främjar den ekonomiska aspekten i form av bättre resultat, men också den sociala dimensionen med engagerade medarbetare. En viktig del att lyfta är därför att det behöver ställas krav som är rationella och tillräckligt motiverande för att höja kvaliteten (Merchant & Van der Stede, 2017).

Intervjupersonernas förståelse liknar Ozanne et al., (2016) som beskriver att verksamheter kan dra nytta av att hitta balansen mellan olika dimensioner. Genom att ta vara på spänningen mellan de tre perspektiven kan aktörer tillsammans skapa “win-win” situationer där flera aspekter främjas samtidigt. Utifrån intervjupersonernas resonemang uppmanar de till att ställa höga krav på alla aktörer i värdekedjan för att på ett långsiktigt och målinriktat sätt utvecklas för att kunna främja flera dimensioner samtidigt. IP5 framhäver en tydlig “win-win” situation där kraven på att låta medarbetare genom hela värdekedjan trivas på jobbet med citatet nedan:

“Sen är det ju så också att om man till exempel trivs på jobbet och tycker att det är en bra klient så vill man ju också jobba hårdare. Så det tänker jag att det då kanske leder till ekonomisk lönsamhet.” - IP5

Genom att ställa krav på alla aktörer i värdekedjan att den sociala hållbarheten är viktig, att trivas bra på jobbet, gör att motivationen stiger som i sin tur främjar den ekonomiska hållbarheten. Däremot menar IP2 att de till viss del går emot sig själva när det kommer till mindre aktörer i deras värdekedja. Till skillnad från övriga intervjupersoner menar hen att mindre aktörer till stor del får styra sitt eget Leanarbete och så länge det går att förhandla till sig förmånliga priser gynnas den ekonomiska hållbarheten. IP2 poängterar istället att det viktigaste är den egna verksamhetskulturen och att därifrån se efter långsiktighet och att aktörer i värdekedjan automatiskt främjas därefter. Om alla aktörer ständigt arbetar för att ha en motiverande och engagerande kultur där medarbetare alltid gör sitt bästa för verksamheten kan uppsatta mål nås. Det leder således till att den ekonomiska hållbarheten gynnas där det samtidigt balanseras med den sociala dimensionen. Därför blir verksamheten och hela värdekedjans förbättringsarbete centralt då det leder till att den ekonomiska hållbarheten främjas. Genom Leans arbete med att kontinuerligt förbättra och optimera de aktiviteter som genomförs samt att minimera slöserier möjliggör således för den ekonomiska hållbarheten (Sörqvist, 2013).

Ett problem som flera intervjupersoner lyfter upp är att storleken på aktörer i värdekedjan kan påverka vilken kravbild som finns. Citatet nedan förklarar tydligast detta:

“Ja! Det har man mycket gratis för. Speciellt i upphandlingar och uppköp, när man köper kapacitet. Man är inte heller så beroende av enstaka kunder. Så det kommer ju en del fördelar med att vara stor.”- IP7

Storleken på en viss aktör i värdekedjan kan ha en avgörande betydelse då de kan ställa betydligt hårdare krav. Förståelsen är att större aktörer kan vara hårdare i sina förhandlingar och således också styra värdekedjan. Mindre aktörer kan därför hamna i svåra situationer där de tvingas godta specifika krav för att kunna överleva, samtidigt som det inte gynnar deras verksamhet och således inte den ekonomiska hållbarheten i hela värdekedjan. Därför blir kravbilden istället en kamp mellan de större aktörerna. Att ställa krav är som tidigare nämnts en viktig del i Lean. Det är centralt när det framför allt handlar om människan i verksamheten, men det gäller också externa aktörer (Sörqvist, 2013). För att på ett ekonomisk hållbart sätt genomföra detta menar därför Laurell, et al., (2018) att krav måste ställas till *alla* aktörer i värdekedjan, oavsett storlek. Aktörer i värdekedjan behöver kontrolleras för att kunna upprätthålla hög kvalitet i de aktiviteter som görs.

Den ekonomiska hållbarheten blir som tidigare påvisats viktigt för att kunna balansera övriga dimensioner. Genom Leans långsiktiga resultatfokus med en ekonomisk välmående värdekedja kan således också de övriga dimensionerna drivas framåt. Samtidigt menar Smith och Lewis (2011, s. 393-395) att det är viktigt att ha ett dynamiskt sätt att arbeta på, där den ekonomiska delen ibland kommer behöva vara mer prioriterad. Detta beskrivs tydligt med följande citat:

“Det är ju en balansgång som såklart är svår. Det väldigt viktigt att man gör det... Så där blir det ju en balans mellan att man både vill arbeta på ett sätt som är ekonomisk bra, asså att man tjänar pengar. Samtidigt vill man ju också att det ska vara miljömässigt hållbart.”- IP6

Intervjuerna påvisar även att detta är en känsla som fler intervjupersoner har. Samtidigt som Leans arbete handlar om att ständigt optimera och effektivisera de aktiviteter som genomförs, kan det försvåra arbetet och balansen med de övriga dimensionerna. Balansen med att sträva efter ekonomiska lönsamheten, samtidigt som man ska vara ekologisk och social hållbar kan då bli svår. Genom att då arbeta på ett dynamiskt sätt där en dimension för stunden blir mer

prioriterad gör att balansen mellan dem kan främjas (Smith & Lewis, 2011). Samtidigt poängterar Rodriguez, et al., (2017) att det är viktigt att hela tiden vara vinstorienterad i värdekedjan. I samband med känslan hos flera intervjupersoner, att det kan vara svårt att balansera de olika dimensionerna, kan även tankesättet att ständigt vara vinstdrivande bli problematiskt. Därför kan det dynamiska arbetssättet bli en del inom Lean där den ekonomiska lönsamheten ibland behöver få ett sekundärt fokus för att istället kunna främja andra aspekter. När de brådskande läget inom en specifik dimension blivit normalt igen, kan balansen sedan återgå till det vanliga och den ekonomiska lönsamheten kan återigen hamna i fokus (Smith & Lewis, 2011). Trots att Leans arbete med att ständigt optimera lösningar för att få en vinstdrivande värdekedja, menar därför intervjupersonerna att det ibland kan vara framgångsrikt att få in den sociala och ekologiska dimensionerna in i den ekonomiska strukturen, just för att kunna främja alla aspekter. Detta exemplifieras tydligt med ett citat:

“...hållbarhetsaspekterna måste in i den ekonomiska strukturen för att vi på allvar ska nå den här hållbarhetsanställningen, nå målen globalt sett, endast då tror jag vi kan lyckas.” IP4

Detta påvisar att det således inte räcker med Leans arbete att vara vinstdrivande med ett primärt fokus på den ekonomiska långsiktigheten för att hela värdekedjor ska kunna lyckas vara långsiktigt hållbara. De övriga dimensionerna måste in i den ekonomiska strukturen för att balansen ska fungera och vara hållbar. På ett liknande sätt beskriver även IP6, “ Om alla gör det och att sen alla aktörer som ingår och samarbetar med oss gör det så är det klart att det också leder till en långsiktig hållbarhet”. IP6 menar att det handlar om att hela värdekedjan tillsammans behöver se efter alla dimensioner. Om en aktör tar initiativ genom att genomföra en specifik aktivitet för att Leanarbetet ska gå framåt, kan det även leda till att övriga aktörer gör det. Lewis och Cooke (2013) beskriver som tidigare nämnt att grunden i Leans fysiska pelare handlar om värdeskapande. Det behov som finns hos intressenter i värdekedjan kan variera beroende på vilka aktiviteter som genomförs och därför kan behovet på de olika dimensionerna variera (ibid.). Men genom att tillsammans se efter vilka behov som krävs i helheten och att därefter arbeta med att förbättra alla dimensioner kan en hållbar utveckling ske. Eftersom dimensionerna påverkar varandras utgång, då de är integrerade med varandra behöver de också ständigt arbetas

på ett sätt där de alla inkluderas (Ozanne et al., 2016). På liknande sätt som slöserier behöver elimineras, behöver även slöserier inom de olika dimensionerna göra det. Genom att därför se efter det långsiktiga värdet, och inte bara efter den ekonomiska vinningen kan en mer värdefull värdekedja erhållas (Lewis och Cooke, 2013).

4.2 Den sociala dimensionen- En enad verksamhetskultur med tydligt ledarskap

Samtliga intervjupersoner uppfattar en enad verksamhetskulturen som en central faktor inom den sociala dimensionen. Den kultur som skapas och erhålls möjliggör att den sociala dimensionen främjas och således för att balansen med den ekonomiska och ekologiska dimensionen förbättras, då kulturen gör att motivationen ökar i alla aspekter. För att arbeta med kultur på ett förbättringsinriktat sätt och för att balansera alla dimensioner i hållbarheten uppfattar både IP1 och IP2 att verksamhetskulturen behöver vara stark och genomsyras i hela värdekedjan. Precis som Carnerud et al., (2018) beskriver är det viktigt att låta medarbetare med verksamhetens fulla stöd arbeta för att kunna förbättra verksamheten. Citatet nedan från IP1 menar att det finns en lång förbättringskultur i verksamheten:

“Jag tror att kulturen inom [företagsnamn] är väldigt stark. Man kan säga att man har en tradition, en vilja att tjäna pengar.”-IP1

Förståelsen är att deras verksamhet traditionellt sett har haft den ekonomiska dimensionen som bakomliggande faktor i deras kulturarbete. Den har således styrt medarbetarna att ständigt sträva efter att tjäna pengar. Samtidigt menar Wiengarten et al., (2015, s. 376-377) att förbättringskulturen ser olika ut i världen och att det kan vara svårt att skapa en kultur som genomsyrar hela värdekedjan. Leans andra grundpelare, att skapa en förbättringskultur där medarbetarnas både involveras i den dagliga verksamheten och den mer långsiktiga planeringen, går att relatera till intervjupersonernas uppfattning (Sörqvist, 2013). IP1 menar att den interna

rekryteringen har varit en viktig del. Det har varit en starkt givande motivationsfaktor till att personalen stannar kvar. Även IP5 och IP6 belyser betydelsen av att kunna rekryteras och stiga internt. Genom att kunna växa i verksamheten kan således också kulturen bevaras och stärkas ytterligare av en stigande motivation. Internrekrytering kan kopplas till Leans filosofi med ständigt lärande och kontinuerlig utveckling (Sörqvist, s. 10-12, 2013). Genom att ständigt tänka på medarbetarens utveckling med en konstant tro på att det är människan i verksamheten som kan driva den framåt, blir lärandet ett starkt verktyg för att vidhålla och utveckla en stark förbättringskultur som löper genom alla led i värdekedjan. (Sörqvist, 2013) beskriver också detta som något positivt för Lean då det är lättare att behålla en stark kultur genom hela verksamheten när personalen stannar kvar och inte söker sig till nya arbetsplatser. De medarbetare som befordras behåller då sin kultur och möter även samma kultur när de stiger i hierarkin. Följande citat från en intervjuperson visar att just utvecklingen inom verksamheten är en central del för medarbetaren:

“... asså eftersom att vi är ett så stort bolag tror jag det är viktigt att se att man kan utvecklas. Att även vi som jobbar längre ner kan stiga i [företagsnamn].”-IP5

Känslan om att det finns en stark motivation till att göra sitt yttersta för att prestera på jobbet varje dag, för att möjligheten till att göra karriär och stiga i hierarkin finns är en känsla som flera intervjupersoner delar. Även IP1 belyser detta som en vital del i deras Leanarbete då deras personal mestadels är individer utan akademisk utbildning med majoriteten av ledarfigurer som själva arbetat sig uppåt. De som arbetade på lägre nivåer inspireras av att lyssna på de framgångshistorier som berättas som i sin tur leder till en förbättrad motivation. Internrekrytering kan därför även fungera som ett sätt för verksamheter att utveckla och engagera medarbetare och ledare för att behålla en stark förbättringskultur. Leans förbättringskultur möjliggör för verksamheter att flytta på medarbetare och således också sprida kunskapen vidare i hela värdekedjan (Liker, 2009). Genom att skapa sig en bred förbättringskultur som når ut i värdekedjan, kan det långsiktiga sociala arbetet främjas (Liker, 2009). För att kunna arbeta med den social dimensionen tillsammans med den ekonomiska och ekologiska dimensionen kan därför Leans arbete med en stigande motivation och en stark förbättringskultur möjliggöra för en

balans. Boon et al., (2007) menar att engagemang möjliggör för att mål och riktlinjer bättre kan uppnås. Genom att då arbeta för att ha en engagerad personal, kan också de ekonomiska och ekologiska målen uppnås på ett lättare sätt eftersom de möjliggör för att den långsiktiga hållbarheten åstadkoms.

Samtidigt är det viktigt att poängtera att Leans arbete med att sträva efter en förbättringskultur genom hela värdekedjan inte är enkelt. Precis som Wiengarten et al., (2015, s. 376-377) beskriver kan det vara svårt att skapa en gemensam kultur då dagens globala och komplexa värdekedjor sträcker sig över hela världen. Kulturen och delar som uppfattas som viktiga kan skilja sig från varandra beroende på var någonstans i världen en verksamhet befinner sig. Detta är en del som lyfts upp av ett antal intervjupersoner där citatet nedan förklarar:

“Vi behöver ju en annan typ av medarbetare också, framför allt nu när vi växer så mycket och blir globala. Den kulturen har vi ju fört över på många av de förvärven vi har gjort.” - IP1

Problematiken som kan uppstå med att ha olika intressen i vad som är viktigt, gör att Leans gemensamma förbättringskultur kan försvåras. För att lösa detta problem poängterar samtliga intervjupersoner ledarens betydelse. Ledarnas fysiska närvaro beskrivs tydligt som en viktig aspekt i den sociala hållbarheten där ledarna ska föregå som goda exempel:

“Dokumenterar mycket med foton, man visar personalen, man går igenom lastsäkring och optimering hur man kan göra det på bästa sätt.” -IP1

IP1 menar att en viktig del är att ledarna aktivt är ute bland personalen och går igenom olika moment för att visa hur arbetet ska ske på bästa sätt. Detta går att likna till vad Svensson och Wagner (2015) menar att det krävs ett tydligt ledarskap som är med och driver verksamheten framåt. Genom att då visa och motivera medarbetarna hur ett arbete på bästa sätt kan genomföras, kan verksamheter på ett enklare sätt nå sina mål. Även Sörqvist (2013) poängterar betydelsen av att ha en ledare som agerar pedagogiskt och stödjande för att ge alla medarbetare rätt förutsättningar. Genom att göra det kan Leans filosofi med att skapa en värdekedja som

ständigt utvecklas, främjas för att skapa en långsiktig social hållbarhet. IP7 beskriver ytterligare hur de arbetar med ett ledarskapsprogram där mellanchefer utbildas i sitt sätt att leda och driva verksamheten framåt. Detta möjliggör för att de som styr arbetet på ett bättre sätt kan leda övriga medarbetare till att nå sina mål. Just utbildning är också en del som flera intervjupersoner anser som viktig i deras Lean och sociala hållbarhetsarbete. IP4 poängterar utbildning som en nyckelfaktor inom Lean för att kunna uppnå social hållbarhet:

“Men också genom utbildning regelbundet, utbildningsmaterial som alla medarbetare tar del av minst vartannat år för att hålla sig uppdaterade och veta vart vi står och vart vi ska.”- IP4

Om utbildning brister vet inte verksamheten var den står eller är påväg. Samtidigt beskrivs det av största vikt att medarbetaren får rätt behörigheter och befogenheter för att kunna utvecklas och utnyttja den utbildning som givits. Det blir vitalt att skapa en kultur där medarbetarna har möjligheten och tryggheten till att få göra det som de tror leder till framgång. Precis som Boon et al., (2007) belyser är bemyndigande en viktig del för att engagera medarbetaren då de själva kan styra över sitt arbete. Genom att ge befogenheter och införa en trygghet i det dagliga arbetet, kan motivationen stiga vilket gör att uppsatta mål lättare kan nås. Det möjliggör således för att balansen mellan alla dimensioner inom hållbarheten främjas, då medarbetarnas lojalitet till verksamheten växer där de vill arbeta för att nå långsiktig hållbarhet. Kopplingen mellan medarbetarnas engagemang och möjligheten till att själv kunna styra över sitt eget arbete och Lean är tydlig. Sörqvist (2013) poängterar att det är viktigt att lyssna och möta medarbetarnas tankar och ideer för att kunna utveckla verksamheten. Det krävs ett arbete från toppen till botten av en verksamhet för att Leans filosofi ska fungera. Alla behöver vara involverade och ständigt arbeta för att förbättra och ta fram nya innovativa lösningar (ibid.).

4.3 Den ekologiska dimensionen

Intervjuerna visar att en central del för att den ekologiska dimensionen ska vara långsiktigt hållbar är att se till det stora. Det fungerar inte att endast se efter den egna verksamhetens arbete utan istället om att inkludera hela värdekedjan och tänka globalt. Citatet nedan förtydligar ytterligare:

“Asså för mig handlar miljöbiten om att det här är ett globalt problem som vi måste nå hållbarhet i.”-IP4

Miljöarbetet som en enskild aktör gör får inte ske på bekostnad av någon annan. På ett liknande sätt beskriver även Svensson och Wagner (2015) betydelsen av att se till hela värdekedjans påverkan. Genom att inkludera hela värdekedjan i det miljöarbete som görs kan genomslagskraften bli större på de aktiviteter som genomförs. Med ett globalt helhetstänk kan således den ekologiska dimensionen främjas, samtidigt som den kan balanseras med övriga dimensioner då miljöarbete blir en del av den dagliga verksamheten (ibid.). Även Lewis och Cooke (2013) beskriver Leans betydelse med att se över de aktörer i värdekedjan som skapar värde. I detta sammanhang går det att koppla till de som har ett miljömässigt helhetstänk där inkluderingen av alla aktörer blir central. Samtidigt menar Wiengarten et al., (2015, s. 376-377) att det kan finnas problem att få en enad och samverkande värdekedja då kulturen ser olika ut i världen. Det gör att det kan finnas svårigheter att involvera hela värdekedjan. Eftersom det är komplexa kedjor som sträcker sig globalt kan det vara svårt att skapa ett gemensamt tankesätt som värnar om miljön (ibid.). Samtidigt poängterar flera intervjupersoner att trots problemen med att alltid inkludera den ekologiska dimensionen i hela värdekedjan, är det centralt för den framtida hållbarheten. Citaten nedan förklarar vidare:

“Till slut kommer det väl att gå över till att, om man inte gör det miljömässigt kommer ju kunden inte vara intresserade.”-IP5

“Man får ju mycket mer frågor idag än vad jag fick för 5 år sedan, nu var jag inte här då men man pratar ju mycket mer om, ja jag får frågor nästa varje vecka...”-IP2

IP5 menar att det ställs hårdare krav av intressenter då de blir allt mer miljömedvetna. Det leder i sin tur till att hela värdekedjor tvingas anpassa sig. Ett bra miljöarbete gör att en verksamhet blir respekterad på marknaden vilket också bidrar till den ekonomiska aspekten i förbättrad lönsamhet. Svensson et al., (2016) ger stöd till detta då de menar att miljöarbetet måste in i strategin för att kunna vara långsiktigt konkurrenskraftig. Leans filosofi blir här en viktig aspekt att ta med. Zokaei (2013) påpekar att genom ett förbättrat Leanarbete med en minimering av slöseri kan mer kapital läggas på att istället skapa värde. Förbättringsarbetet är därför en del som sker över långt tid men som i slutändan främjar flera aspekter. Genom att utveckla effektiva processer som både skapar ett högt kundvärde och har en liten miljöpåverkan gör att balansen mellan den ekonomiska och ekologiska dimensionen främjas och tillsammans med Lean driver verksamheter framåt. IP2 beskriver, tillsammans med flera andra intervjupersoner, att om de inte har ett tillräckligt miljöengagemang kommer inte kunder att göra affärer med dem. Därför krävs det ett engagerat miljöarbete för att kunna överleva. Uppfattningen hos intervjupersonerna är att klimatfrågan har förändrats och blivit en allt mer viktig aspekt. Numera är fler kunder redo att betala för mer miljövänliga alternativ. Precis som Ozanne et al., (2016) belyser behöver alla dimensionerna tas i beaktning för att det ska kunna skapas värde. En anpassning och förbättring inom miljön möjliggör därför också för att den ekonomiska och sociala aspekten främjas. Den fysiska aspekten inom Lean kan därför tolkas som en avgörande del i både det dagliga och långsiktiga aktiviteter som genomförs. Genom en kontinuerlig utveckling och optimering kan elimineringen av slöserier minimeras, vilket i sin tur leder till att den miljömässiga påverkan minskar (Sörqvist, 2013).

En central del som Laurell, et al., (2018) belyser är att ta reda på hur mycket varje process påverkar miljö och samtidigt synliggöra detta för hela värdekedjan. Laurell, et al., (2018) menar att det då blir enklare ta reda på vad som behöver förändras. Detta är dock en del som flera intervjupersoner uppfattar som svår att göra i praktiken. Då det är stora och komplexa värdekedjor med många aktörer inblandade, blir det också svårt att bryta ner en produkt och hitta vad varje process har för miljöpåverkan. För att hindra detta problem poängterar IP6 betydelsen av att synliggöra för sina intressenter vad som görs och hur man som verksamhet arbetar för att

minimera sin miljöpåverkan. Kommunikationen mellan olika aktörer krävs för att de tillsammans ska kunna arbeta för att ständigt förbättra processer och således också reducera miljöpåverkan. Detta går att koppla till vad Sörqvist (2013) belyser för att Leans arbete ska fungera. Kommunikationen i värdekedjan är avgörande för ett lyckat förbättringsarbete. Genom att upprätthålla en god kommunikation och lyssna på lönsamma intressenters behov, kan den miljömässiga dimensionen förbättras. Genom att involvera alla lönsamma aktörer kan fokuset istället läggas på att genomföra aktiviteter som skapar värde. För miljöarbetet gör det att slöserier minimeras samtidigt som ett högre värde skapas (ibid.). I längden gör det att både den ekologiska och ekonomiska dimensionerna främjas då det skapas en balans mellan dem. Samtidigt beskriver IP4 att det är svårt att kommunicera och synliggöra vad som görs med sina intressenter:

“Det är någonting som vi inte har varit bra på. Vi har gjort mer än vad vi har kommunicerat.”-IP4

IP4 menar att det ofta är lättare i teorin att medge att kommunikation är en del som ständigt görs men där verkligheten kan se annorlunda ut. Även Giddings (s. 189, 2002) belyser detta problem och att det samtidigt kan vara svårt att veta vad som ska prioriteras då olika aktörer värnar om olika saker. För att kunna hindra detta problem så behöver det finnas en tydlig miljöstrategi som genomsyras i hela värdekedjan. Sörqvist (2013) menar att Leans filosofi med den fysiska pelaren kräver ett långsiktigt tänkande med en tydlig strategi, där ständiga förbättringar och optimering av aktiviteter är centrala. Det kan kopplas till vad IP2 menar att de använder ISO-certifieringar för att strukturera sitt miljöarbete över hela värdekedjan. Det gör att de på ett lättare sätt kan identifiera sina miljöaspekter och var i värdekedjan de har störst miljöpåverkan. Svensson och Wagner (2015) belyser att det då blir viktigt att ha ett helhetstänk över hela värdekedjan som gör att den miljömässiga hållbarheten kan optimeras. IP6 menar då genom att synliggöra vilka initiativ verksamheten tar och hur deras miljöarbete ser ut i sin tur ger ett ökat engagemang hos medarbetarna:

“... det jag skulle säga är att hållbarhetsaspekten i miljöfrågan är också där ganska tydligt för det är något som ökar engagemang hos medarbetare.”-IP6

Därför kan också Leans tankesätt om tydlig kommunikation leda till en höjd motivation vilket gör att miljömålen lättare kan uppnås (Sörqvis, 2013). I slutändan leder det såldes till att både den miljömässiga och sociala dimensionen främjas då medarbetaren stimuleras med hög motivation.

En intressant aspekt som flertalet av intervjupersonerna uppfattade var att den miljömässiga dimensionen till stor del är beroende av att det också behöver finnas en ekonomisk lönsamhet i det som görs. Följande citat beskriver detta tydligare:

“Jojo, det går att prata hållbarhet, men när man pratar betala så är det ingen som vill göra det.” “Det kopplas hela tiden samma med den ekonomiska delen.” “Miljöaspekten får ligga på foton mot den ekonomiska.”-IP4

“Asså om man till exempel vill satsa på miljön men att det kostar alldeles för mycket pengar så kan man ju inte genomföra det, även om det då i längden skulle förbättra hur man jobbar.”-IP5

“Sen låter det ju bra för att vi gör det för miljöns skull men ska man vara riktigt ärlig så är det ju pengarna som vi drar in.”-IP2

“Ekonomi sitter så djupt inne i själen egentligen, asså det är det man gör, det finns alltid ett ekonomiskt intresse i den man gör.”-IP1

Detta är en del som flera individer tolkat på liknande sätt. Den miljömässiga dimensionen är till stor del beroende av den ekonomiska. Det finns allt som oftast en bakomliggande tanke med att det som görs för att minimera miljöpåverkan, egentligen handlar om pengar. Samtidigt belyser Laurell, et al., (2018) att perspektiven alltid hör ihop och att de tillsammans skapar en balans för att möjliggöra för en långsiktig hållbarhet. För att balansen ska fungera mellan dimensionerna behöver de alltså arbetas och reflekteras över på ett gemensamt sätt. Det går även att koppla Leans arbete med endast genomföra aktiviteter som skapar värde och därav en minimering av slöserier, också på ett givet sätt minskar de kostnader som finns. Däremot menar intervjupersonerna att detta istället gör att den miljömässiga delen hålls tillbaka och blir lidande

när lönsamhet har en så stor roll. Verksamheter behöver idag kontinuerligt arbeta för att reducera miljöpåverkan då verksamheter själva och framför allt planeten ska kunna överleva (Svensson & Wagner, 2015). Därför är detta en del som behöver prioriteras. Smith och Lewis (2011, s. 393-395) belyser att verksamheter på ett dynamiskt sätt behöver arbeta med alla dimensioner. Ur ett brådskande läge kan en aspekt prioriteras framför de andra. I dagens samhälle går det att argumentera för att vi står inför ett kritiskt läge. Miljöarbetet behöver mer utrymme och bli prioriterat för att således kunna möjliggöra för en framtida balans mellan alla dimensioner och för planetens överlevnad.

5. Diskussion och slutsats

För att den ekonomiska dimensionen ska främjas genom Lean kommer ett antal nyckelfaktorer fram. Utifrån analysen betonas att en integrerad värdekedja är det som intervjupersonerna anser vara det mest centrala. Genom att identifiera alla aktörer, ställa krav och tänka långsiktigt för att tillsammans arbeta för att få en välmående värdekedja, där alla inblandade aktörer är lönsamma är centrala delar. Leans arbete med att ständigt identifiera vilka intressenter som är värdefulla och utforma förbättringsarbetet efter dem är en del som uppfattas som central för att den ekonomiska dimensionen ska vara hållbar. Något som kan diskuteras angående detta är just om det verkligen är lönsamt att ständigt leta efter en optimerad värdekedja med värdeskapande samarbeten. Även om alla aktörer inte alltid bidrar till att alltid göra sitt yttersta för att skapa värde, byggs det samtidigt upp en relation mellan dem. Att skapa en relation är inget som endast går att köpa för pengar utan det är något som tar tid att bygga upp. Därför tycker vi att en intressant tanke hade varit att istället utföra Leansatsingar med de aktörer som det redan finns en

relation med, istället för att alltid leta efter nya värdeskapande aktörer. För att på så sätt arbeta för att utveckla och förbättra deras Leanarbete för att i längden skapa värde. Då kan också det långsiktiga perspektivet främjas då alla verksamheter i värdekedjan kan hjälpas åt för att ständigt förbättra värdeskapandet.

I relation med detta kommer även analysen fram till att krav är en central del. Genom Leans förhållningssätt med ett långsiktigt resultatfokus, optimerade lösningar och högt ställda krav genom hela värdekedjan, kan ekonomiska hållbarhetsmål uppnås. Krav upplevs också vara en del som gör att flera dimensioner främjas samtidigt. Det skapas "win-win" situationer vilket gör att den långsiktiga hållbarheten gynnas. Ett problem som flera intervjupersoner påpekade var att större aktörer får mer makt och kan ställa hårdare krav och på ett lättare sätt välja intressenter. Mindre aktörer kan då tvingas avvika från sociala och miljömässiga mål för att överleva, då de tvingas godta hårda krav. Detta tycker vi är en negativ del, att storleken på verksamheten ska spela så stor roll. Vi anser att det är viktigare att varje verksamhet tar sitt egna ansvar och arbetar med Lean för att värna om samtliga dimensioner inom hållbarheten. Samtidigt är det förståeligt att mindre aktörer ibland kan tvingas släppa på vissa detaljer i sitt arbete för att kunna anpassa sig till hela värdekedjan. En del som kom fram i analysen var att det då är viktigt att varje aktör själv utformat sitt Leanarbete för att optimera alla dimensioner. I längden leder det i sin tur till att de kan främja andra aktörer då alla arbetar för att vara långsiktigt hållbara. Men detta tror vi kan vara svårt att lyckas med. För att det ska fungera och främja hela värdekedjan krävs det att alla intressenter ständigt arbetar för att förbättra alla aspekter, vilket är något som känns osannolikt. Speciellt för de mindre aktörer som dagligen kämpar med att överleva, som kan tänkas att ibland arbeta för verksamhetens överlevnad och inte värdekedjans. Samtidigt tror vi det är viktigt att hela värdekedjan hjälps åt för att lyckas, större aktörer har mer makt och måste därför också ta mer ansvar och ställa krav på varandra för att främja alla aktörer och samtliga dimensioner. Där tror vi också att det långsiktiga perspektivet har en central del. Det är, som analysen kommit fram till, viktigt att ha ett långsiktigt tänkande. Genom att då ställa rimliga krav, som kan variera beroende på storlek och kapacitet hos en aktör, och samtidigt hjälpas åt för att ständigt arbeta

mot Leans filosofi med att förbättra värdekedjan på ett resultatorienterat sätt, kan den ekonomiska hållbarheten främjas.

För att den sociala delen ska främjas med Lean kommer även där analysen fram till ett antal nyckelfaktorer. Utifrån analysen går det därför att belysa att verksamhetskultur och ledarskap är två nyckelfaktorer inom Lean som krävs för att den sociala dimensionen ska fungera och förbättras. Verksamhetskulturen uppfattas som en vital del som behöver genomsyra hela värdekedjan. För att göra det poängteras det att Leans filosofi om ständig utveckling genom internrekrytering har en central roll för att kunna skapa en förbättringskultur. En del som går att diskutera angående detta är om det verkligen är bra att helt satsa på internrekrytering. I den om att bevara den egna kulturen och således också bygga en stark kultur som grund i värdekedjan är god, men samtidigt kan det vara fördelaktigt att få in nya perspektiv. Genom att också rekrytera externt kan verksamheter förbättras genom att se delar från helt nya perspektiv. Därför tror vi att det är viktigt att hitta en balans där både intern och extern rekrytering sker, för att således kunna bevara och utveckla den önskvärda kulturen. Ledarskap och motivation belyses också som en central faktor inom Lean för att kunna vara socialt hållbar. Genom att ha ett ledarskap som engagerar och visar, ge medarbetare befogenheter att påverka sitt arbete och att kunna klättra i hierarkin är delar som uppfattas som motivationshöjande. Genom att genomföra detta kan motivationen stiga som leder till att uppsatta mål enklare kan nås. Detta tror vi är delar som starkt har en bidragande påverkan på arbetet med Lean som sker i en verksamhet. Genom att motivera medarbetaren kan även de andra dimensionerna främjas då strävan efter att hela tiden utvecklas och nå uppsatta mål finns. Därför blir det för oss tydligt att Leans arbete inte endast främjar den sociala dimensionen, utan att den också på ett naturligt sätt bidrar till förbättringar i de ekonomiska och ekologiska dimensionerna.

För att den ekologiska dimensionen ska främjas med Lean kommer ett antal nyckelfaktorer fram. Genom analysen går det att komma fram till att betydelsen av Lean med att se till hela värdekedjan, minimering av slöseri och kartläggning av aktiviteter är centrala delar inom den ekologiska dimensionen. För att kunna få större genomslagskraft förklaras att det är viktigt att se

till det stora. Miljöarbetet är inget som får någon större påverkan så länge det inte görs i hela värdekedjan. Därför krävs det ett heletänkt med att arbeta med Lean och ständigt förbättra miljöarbetet där inget får göras på bekostnad av någon annan. Detta är en del som vi tycker låter bra men som i verkligheten kan vara svår att förbättra. Just för att det är så stora och komplexa värdekedjor som sträcker sig över hela världen, tror vi det kan vara svårt att alltid se efter vad andra gör och utforma verksamhetens Leanarbete till att främja alla. En del som exemplifieras i analysen är då att kartlägga och synliggöra arbetet som görs av alla aktörer. Då kan verksamheter se vad som skapar värde och därför också minimera slöserier. Genom sitt Leanarbete optimera aktiviteter och således också reducera slöserier, kan en lägre miljöpåverkan uppnås vilket samtidigt främjar den ekonomiska dimensionen. Detta uppfattas dock som svårt och för att lösa det kan verksamheter arbeta med ISO-certifieringar. Det tror vi också kan stödja arbete med att kartlägga och synliggöra arbetet, då en ISO-certifiering skapar en grund för hur en verksamhet ska förbättras för att uppnå sina miljömål. Samtidigt ställs det numera högre krav för att aktörer måste ta sitt miljöansvar för att kunna överleva. Detta är en del som går att diskutera då samtliga intervjupersoner, förutom en, uppfattar det som att den ekonomiska aspekten är den absolut viktigaste. Om det numera ställs högre miljökrav för att kunna vara konkurrenskraftig borde det ha ett primärt fokus i Leanarbetet. Men det är trots det den ekonomiska delen som uppfattas som mest central. Däremot går det att, som tidigare nämnt, komma fram till att genom att arbeta med Lean, uppnå god lönsamhet vilket möjliggör för att kunna lägga allt större fokus på den sociala och ekologiska dimensionen. I längden blir därför miljöarbetet centralt då det främjas av en god ekonomisk långsiktighet.

Analysen visade på att det i dagsläget är den ekonomiska dimensionen som är den mest prioriterade i arbetet med Lean för att främja alla dimensioner i hållbarheten. De sociala och ekologiska dimensionerna uppfattades mer som stödfunktioner som således också leder till att det totala hållbarhetsarbetet gynnas. Anledningen till varför Leans arbete med den ekonomiska aspekten väger tyngst är för att det i slutändan handlar om verksamhetens överlevnad. Vi hade en uppfattning att den ekonomiska aspekten skulle vara en central del, men vi trodde inte att den skulle väga så tungt som det visade sig. Samtidigt går det att argumentera för att Leans

förbättringsarbetet med den ekonomiska dimensionen möjliggör en utveckling i de andra dimensionerna. Med Leans fysiska och kulturellt grundpelare arbeta för att vara långsiktigt lönsam och ständigt förbättra den ekonomiska, kan även då de andra aspekterna förbättras. Ju mer kapital det finns att arbeta med, desto mer kapital kan läggas på investeringar i miljöutveckling, utbildningar och värdekedjan etc. Därför går det också att argumentera för att genom att prioritera den ekonomiska dimensionen kommer således också balansen med de övriga delarna främjas, då det i längden kan investeras större kapital i samtliga förbättringsprojekt. Slutligen uppfattades det i dagsläget inte vara en jämn balans mellan dimensionerna, men där den ekonomiska delen i längden leder till att en balans mellan alla delar skapas. Samtidigt har individerna som har medverkat i denna studien poängtera att de alla är medvetna om att det är viktigt att arbeta med ständiga förbättringar inom samtliga delar för att också kunna skapa en god balans mellan dem.

6. Framtida forskning

För den framtida forskningen hade det varit intressant att göra en nya studie om samma ämne om ett antal år. Eftersom hållbarhet i sin helhet nu får en allt större plats i verksamheters vardag, hade det varit intressant att se om det verkligen är så och undersöka om ämnet faktiskt har börjat påverka verksamheter i en sådan grad att de börjat omorganisera sig. Där de då också inriktar sig mer och förhåller sig på ett tydligare sätt till de sociala och miljömässiga dimensionerna. Samt även göra en global kvalitativ studie och undersöka hur verksamheter i olika länder förhåller sig till hållbarhet och Lean. I denna studie har endast individer från Sverige intervjuats. Om man i framtiden istället kunde intervjua individer från hela världen hade en ännu djupare förståelse för ämnet och för hur verkligheten ser ut erhållits.

7. Källförteckning

Alvehus, Johan & Jensen, Tommy (2015). *Organisation*. Lund: Studentlitteratur

Boon, O. K., Arumugam, V., Safa, M. S., & Bakar, N. A. (2007). HRM and TQM: association with job involvement, *Personnel Review Vol. 36 No. 6*, pp. 939-962.

Carnerud, D., Jaca, C., & Bäckström, I. Kaizen and continuous improvement – trends and patterns over 30 years. *The TQM Journal, Vol. 30, Issue 4*, pp. 371-390.

Cetinkaya, B., Ewer, G., Klaas-Wissing, T., Piotrowicz, W. & Tyssen, C. (2011). *Sustainable supply chain management [Elektronisk resurs] practical ideas for moving towards best practice*. Berlin: Springer

Cheng, S. G., Heap-Yih, C., Lynne, J., & Adam, F. M. F. (2020). Revisiting triple bottom line within the context of sustainable construction: A systematic review, *C.S. Goh et al. / Journal of Cleaner Production. 252*, 119884.

Ebooks Corporation & Zokaei, K. (2013). *Creating a Lean and Green Business System: Techniques for Improving Profits and Sustainability [Elektronisk resurs]*. CRC Press.

Fernandes, A. A. R. (2018). The effect of organization culture and technology on motivation, knowledge asset and knowledge management, *International Journal of Law and Management Vol. 60 No. 5*, pp. 1087-1096.

Giddings, B., Hopwood, B., & O'Brien, G. (2002). Environment, Economy and Society: Fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development Sust. Dev. 10*, 187–196.

Henao, R., Sarache, W., Gomez, I. (2019). Lean manufacturing and sustainable performance: Trends and future challenges. *Journal of Cleaner Production*, 208, 99-116.

Høgevold, N. M., Svensson, G., Rodriguez, R., & Eriksson, D. (2019). Relative importance and priority of TBL elements on the corporate performance, *Management of Environmental Quality: An International Journal Vol. 30 No. 3*, pp. 609-623.

Laurell, H., Karlsson, N. P. E., Lindgren, J., Andersson, S., & Svensson, G. (2018) Re-testing and validating a triple bottom line dominant logic for business sustainability. *Management of Environmental Quality: An International Journal Vol. 30 No. 3*, pp. 518-537, DOI 10.1108/MEQ-02-2018-0024.

Lewis, P., & Cooke, G. (2013) Developing a lean measurement system to enhance process improvement. *Int. J. Metrol. Qual. Eng.* 4, 145–151.

Merchant K. A. & Van der Stede, W. A. (2017) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. (4:e edition) Harlow: Pearson Education Limited.

Munasinghe, m. (2001). Sustainomics, sustainable development and climate change: Energy & Environment. *Multi-Science Publishing Co. Ltd* 12(5/6), 393-414.

Mårtensson, A., Snyder, K., & Ingelsson, P. (2019). Interlinking Lean and sustainability: how ready are leaders? *The TQM Journal Vol. 31 No. 2*, pp. 136-149.

Ozanne, L. K., Phipps, M., Weaver, T., Carrington, M., Luchs, M., Catlin, J., Gupta, S., Santos, N., Scott, K., & Williams, J. (2016). Managing the Tensions at the Intersection of the Triple Bottom Line: A Paradox Theory Approach to Sustainability Management. *Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 35 (2)*, 249–261, DOI: 10.1509/jppm.15.143.

Piecyk, M & Björklund, M. (2015) Green logistics, sustainable development and corporate social responsibility. I A. McKinnon., M Browne., M Piecyk., A. Whiteing (Red.), *Green Logistics: Improving the environmental sustainability of logistics* (3rd ed.) (s. 107-122). London: Kogan

Pintão, S., Chaves, C., & Branco, M. C. (2018). Employees' recognition of corporate sustainability: a case study. *Emerald Publishing Limited, Vol. 18 NO. 1*, pp. 104-118.

Rodriguez, R., Svensson, G., & Eriksson, D. (2017). Organizational logic to prioritize between the elements of triple bottom line. *Benchmarking: An International Journal Vol. 25 No. 6*, 2018 pp. 1626-1640.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review, Vol. 36, No. 2*, 381–403.

Svensson, G. (2008). Anti-climate change management (ACCM) “Business-as-usual” or “Out-of-the-box”? *Management Decision Vol. 46 No. 1*, pp. 92-105.

Svensson, G., Høgevoid, N. M., Petzer, D., Padin, C., Ferro, C., Klopper, H. B., Varela, J. C. S., & Wagner, B. (2016). Framing stakeholder considerations and business sustainability efforts: a construct, its dimensions and items. *Journal of Business & Industrial Marketing 31/2*, 287–300.

Sörqvist, L. (2013). *Lean: processutveckling med fokus på kundvärde och effektiva flöden*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Tortorella, G. L., Marodin, G. A., Fettermann, D. D. C., & Fogliatto, F. S. (2016) Relationships between lean product development enablers and problems. *International Journal of Production Research, 2016 Vol. 54, No. 10*, 2837–2855.

Wangwacharakul, P., Berglund, M., Harlin, U., & Gullander, P. (2014). Cultural Aspects when Implementing Lean Production and Lean Product Development: Experiences from a Swedish Perspective. *Quality Innovation Prosperity. 18(1):125-140*.

Wiengarten, F., Gimenez, C., Fynes, B., & Ferdows, K. (2015). Exploring the importance of cultural collectivism on the efficacy of lean practices Taking an organisational and national perspective. *International Journal of Operations & Production Management Vol. 35 No. 3*, pp. 370-391.

8. Bilaga

8.1 Intervjuguide

- Skulle du vilja beskriva vad det är du jobbar med?
- Om du först översiktligt själv skulle vilja beskriva hur du ser på hållbar utveckling i affärsverksamhet? Hur skulle du beskriva det då?

Hur tänker du då på hållbarhet utifrån ekonomiska, sociala & ekologiska dimensioner?

- Ekonomisk? Effektivisering som leder till optimerat använda resurser? Lönsamhet? Långsiktiga investeringar?
- Social? Ledarskap? Kultur? Motivation?
- Miljö? Waste? Minska utsläpp? Ständiga förbättringar?
- Tycker du att något av dessa perspektiven är viktigare än någon annan?
- Vilken skulle du säga är den mest prioriterade delen, både hos er och generellt? Varför? Varför kommer en före de andra?
- Hur gör ni för att balansera ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet med varandra?
 - För flera verksamheter är det svårt att kunna integrera dem med varandra, hur gör ni? Den ena påverkar den andra osv. Ex att hur man engagerar medarbetare till att arbeta med miljövänligt med transporter, ex fyllnadsgrad osv.
- Hur gör ni för att mäta hållbarhet och vilka delar mäter ni?
 - Ekonomiskt?
 - Miljö?
 - Socialt? Är det svårt att mäta detta?
- Hur påverkas er hållbarhet av andra intressenter i försörjningskedjan?
 - Ekonomiskt?
 - Socialt?
 - Miljö?

- Tar ni hänsyn till hur andra förhåller sig till hållbarhet?- Hur påverkar det era samarbeten med era intressenter?
- Ställer ni några krav på hur intressenter ska arbeta med hållbarhet? -vilka?
- Hur arbetar ni för att blir mer långsiktigt hållbara?
- Hur skulle du beskriva Lean?
- Vad betyder elimineringen av icke värdeskapande (aktiviteter/tid/processer) för dig?
- Hur får man en verksamhet att sträva åt samma håll?
- Varför är det viktigt att få hela organisationen att arbeta åt samma håll?
- Hur får man nya tankesätt och kulturförändringar att genomsyra hela organisationen?
- Utveckla ledarskapet till att förstå arbetet och agera pedagogiskt. Ständigt lärande och tydliga mål.
- Ser du Lean som ett resultatorienterat eller kundorienterat verktyg?
- Finns det ett större intresse i organisationen till att öka intäkterna eller sänka kostnaderna pengar?
- Finns olika sätt att arbeta med Lean och Hållbarhet för att kunna uppnå båda. Kan arbeta mer kundorienterade för intäktsökning eller mer resurssnålt för kostnadsänkning.
- Brukar du analysera/ifrågasätta de befintliga processerna? (Varför gör vi det gör? Kan det göra bättre? Vet du varför du gör det du gör?)
- Hur tänker du att Lean kan kopplas samman med hållbarhet?
- På vilket sätt arbetar ni med Lean hållbart?ex effektivisering av processer & arbetssätt,
- Finns det en risk att hållbarhetsarbetet kommer i andra hand och att det endast tillkommer som en positiv sidoeffekt när man pratar om Lean?
- Finns det något annat som du vill tillägga eller som du tycker är viktigt att få med?