



CAMPUS
HELSINGBORG

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Strategiskt hållbarhetsarbete i “the most sustainable company in the world”

En kvalitativ fallstudie om medarbetarnas betydelse för implementeringen av Vestas hållbarhetsstrategi

Alicia Larsson
Gustav Ekström

Antal ord: 13158

Gruppenr: 25

Handledare:
Tullia Jack

Examensarbete
VT 2022

Abstract

Translated title: Corporate sustainability in “the most sustainable company in the world”: A qualitative case study on the importance of employees for the implementation of Vestas' sustainability strategy

University/programme: Lund University, Service Management

Course: KSMK65, Service Management: Bachelor's Degree Essay, 15 credits

Authors: Alicia Larsson & Gustav Ekström

Supervisor: Tullia Jack (Department of Service Management and Service Studies)

Number of pages: 84

Purpose: The purpose of the thesis was to explore and contribute to an understanding of the practical approach in how and why to involve employees in corporate sustainability.

Research questions: What practical solutions and strategic tools can be applied to implement the sustainability strategy throughout the organization? How do employees perceive their opportunities to participate in and influence corporate sustainability? What role do the employees and their active commitment have in the sustainability strategy?

Methodology: This study was conducted through a multi-method qualitative research approach with the aim of gaining subjective experience and deeper insights into Vestas' corporate sustainability. More specifically, a combination of a case study, semi-structured interviews, and a document analysis of Vestas' corporate reports was used.

Conclusion: As a result of the research, this thesis has shown that without a sufficient comprehensive commitment to corporate sustainability from employees, it becomes difficult to implement sustainability strategies. Therefore, through internal communication, the organization must ensure that sustainability initiatives are supported in all parts of the business. Furthermore, this study has concluded that employees' determination to participate in and influence the organization's corporate sustainability is highly dependent on leaders' supporting, inspiring, and encouraging employees to act in line with the sustainability strategy. Additionally, an organizational structure for sustainability is required that endorses employees' pro-environmental behavior.

Keywords: *Sustainability, Corporate Social Responsibility, Corporate Sustainability Model, Employee Pro-Environmental Behavior.*

Förord

Denna uppsatsrapport innefattar det avslutande momentet för kandidatprogrammet i Service Management vid institutionen för Service Management och tjänstvetenskap på Campus Helsingborg, Lunds universitet.

Vi vill tacka vår handledare Tullia Jack för värdefull vägledning under uppsatsens framväxt.

Vi vill också rikta ett speciellt tack till Vestas för att ni välkomnade oss att studera er organisation och framförallt till er intervjupersoner som har ställt upp med både tid och engagemang – utan er hade denna studie inte varit möjlig.

Lund 2022-05-25



Alicia Larsson



Gustav Ekström

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Problembakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Syftesformulering och forskningsfrågor	12
1.4 Rapportens disposition	13
2. Teoretisk bakgrund	14
2.1 Forskningsobjekt: Vestas	14
2.2 Nyckelkoncept i denna forskningsstudie.....	19
2.2.1 Hållbarhetsbegreppet	19
2.2.2 Corporate Social Responsibility	20
3. Teoretisk referensram	23
3.1 Strategiskt hållbarhetsarbete och implementeringsprocessen	23
3.1.1 Corporate Sustainability Model.....	25
3.1.2 Grundläggande processer och effekter vid implementering av corporate sustainability.27	
3.1.3 Implementeringsprocessen utifrån ett medarbetarperspektiv	30
3.2 Employee Pro-Environmental Behavior	31
4. Metodik	34
4.1 Metodologiska utgångspunkter	34
4.2 Metodval.....	35
4.2.1 Kvalitativ fallstudie som metodansats.....	36
4.2.2 Semistrukturerade intervjuer	37

4.2.3 Granskning av Vestas företagsrapporter.....	39
4.3 Urvalsstrategi	40
4.4 Dataanalys och bearbetning av material.....	44
4.5 Metodologiska reflektioner	46
4.5.1 Forskningsetiska ställningstaganden	46
4.5.2 Studiens tillförlitlighet och autenticitet	47
5. Resultatanalys	49
5.1 Praktiska lösningar och strategiska verktyg för att förankra hållbarhetsstrategin i hela organisationen	49
5.1.1 Sustainability systems, programs and actions	49
5.2 Medarbetarnas möjligheter att delta i och påverka organisationens hållbarhetsarbete	55
5.2.1 Leadership	55
5.2.1 Sustainability Structure.....	57
5.3 Betydelsen av medarbetarengagemang för hållbarhetsstrategin	61
5.3.1 Employees' reactions.....	61
5.3.2 Employee Pro-Environmental Behavior.....	63
6. Slutdiskussion	66
6.1 Medarbetarnas betydelse för implementeringen av Vestas hållbarhetsstrategi	66
6.2 Utmaningar vid implementeringen av Vestas hållbarhetsstrategi.....	68
6.3 Rekommendationer för framtida forskning.....	70
7. Källförteckning	71
8. Bilagor.....	79
8.1 Intervjuguide	79

Figur- och tabellförteckning

Tabeller

Tabell 1, Employee Pro-Environmental Behavior.....	32
Tabell 2, Information om rapporter	40
Tabell 3, Information om respondenter	43
Tabell 4, Exempel på den tematiska analysprocessen	45
Tabell 5, Vestas Quality, Health, Safety and Environmental Policy	51
Tabell 6, Vestas Corporate Values.....	52
Tabell 7, Employee Pro-Environmental Behavior at Vestas	64

Figurer

Figur 1, Rapportens disposition	13
Figur 2, Timeline Vestas.....	15
Figur 3, Vestas Sustainability Strategy.....	17
Figur 4, Milestones for Sustainability.....	18
Figur 5, Corporate Social Responsibility Model	21
Figur 6, Corporate Sustainability Model	26
Figur 7, Vestas Sustainability Governance.....	58

1. Inledning

Kapitlet introducerar studien genom presentation av ämnesvalet, samtidigt som studiens kunskapsbidrag belyses i en problemdiskussion utifrån tidigare forskning. Efter att en förklaring givits för vilken kunskapslucka studien avser att fylla, mynnar problemformuleringen sedan ut i rapportens syfte med tillhörande forskningsfrågor. Avslutningsvis presenteras rapportens disposition.

1.1 Problembakgrund

Världssamfundets oro för nedsmutsningen av planeten blev alltmer uttalad under 1960-talet. År 1972 kan betraktas som det officiella startskottet för frågan om hållbarhet eftersom Sverige då tog initiativ till den första internationella miljökonferensen någonsin i FN:s regi och miljöaspekten etablerades i FN:s agenda. Under kommissionen beslutades det att ekonomisk tillväxt är ouppnåeligt om naturresurser överexploateras och ett huvudantagande var att miljöfrågan är lika viktig som fred och utveckling (Svenska FN-förbundet u.å.). I takt med samtidens kapitalism har klimathotet blivit en naturlig del av vår vardag och hållbarhetsrelaterade frågor är vägledande för världssamfundet (Brundtland 1987). Hållbar utveckling handlar däremot inte bara om miljöaspekter. Sedan millennieskiftet har uppfattningen om företagens sociala ansvar fått ett större fotfäste och för att vägleda världens företag har makrostrukturella initiativ etablerats – exempelvis *Agenda 2030* (Svenska FN-förbundet 2021). Världens ledare etablerade Agenda 2030 i syfte att arbeta mot en hållbar och rättvis värld. Målen behandlar de tre parametrarna: vinst, planet och människor och karaktäriseras exempelvis av mål om ekonomisk tillväxt, att bekämpa klimatförändringarna och att sikta mot ett jämställt samhälle (Svenska FN-förbundet 2021).

Those looking for success and signs of hope can find many: infant mortality is falling; human life expectancy is increasing; [...]. But the same processes that have produced these gains have given rise to trends that the planet and its people cannot long bear. These have traditionally been divided into failures of 'development' and failures in the management of our human environment.

(Brundtland 1987)

Industrialiseringen har bidragit till flera positiva fenomen i form av ökad livskvalitet, men också en rubbad balans mellan människors behov av resurser och naturens förmåga att tillhandahålla de resurser som behövs (Aras & Crowther 2009; Brundtland 1987). I takt med förändrade konsumentpreferenser i form av ökad medvetenhet och kunskap om organisationers påverkan på samhället parallellt med att lagen om hållbarhetsrapportering infördes i Sverige krävs det mer av företag (Aras & Crowther 2009; Sveriges riksdag u.å.). I globaliseringens nya tidsålder där resurser är knappa och behoven oändliga har samhällen kommit till insikt att företag har en inverkan långt utöver dess primära aktivitet. För att överleva en konkurrenskraftig marknad behöver företag, utöver en attraktiv produkt eller tjänst, integrera socialt- och miljömässigt ansvarstagande i sin organisation (Aras & Crowther 2009). Omställningen till en hållbar värld är överhängande och Stiftelsen Världsnaturfonden (2021) kritiserar den västerländska livsstilen; mer konkret skulle det krävas fyra jordklot om hela världen hade ett lika stort avtryck på miljön som västvärldens länder.

1.2 Problemdiskussion

De rådande normerna och värderingarna gällande organisatoriskt ansvarstagande har fått ett stort inflytande – och att implementera hållbarhetsstrategier är därmed resultatet av företagens ansträngningar att möta intressenternas hållbarhetskrav (Seroka & Fijorek 2020). Men även om många organisationer är medvetna om omgivningens krav existerar en osäker inställning till det praktiska tillvägagångssättet för att förankra hållbarhetsarbetet i alla delar av organisationen (Lubin & Esty 2010). Framförallt en osäkerhet i hur företag ska involvera alla anställda, från högsta chefer till övriga medarbetare, att bli engagerade i företagets hållbarhetsarbete (Polman & Bhattacharya 2016).

Trots ett växande forskningsfält som erkänner potentialen för hållbarhet på en strategisk nivå, förblir dess integration med företagsstrategi och ledningspraxis suboptimal (Hristov, Chirico & Ranalli 2021). Skälet är i synnerhet frånvaron av praktiska lösningar och strategiska verktyg som stödjer företagsledare i den dagliga verksamheten (Engert & Baumgartner 2016). Även om företag är medvetna om de ökade kraven på att bli mer hållbara visar forskning att det råder en ovisshet i hur hållbarhetsstrategier ska formuleras och implementeras (Baumgartner & Korhonen 2010; Tsalis, Nikolaou, Grigoroudis & Tsagarakis 2015). Att utformningen av en lämplig företagsstrategi för hållbarhet är en utmanande fråga beror på att varje företag har specifika egenskaper såsom organisationsstruktur, interna processer, kapacitet och affärsplaner (Kitsios, Kamariotou & Talias 2020). Vilka hållbarhetsfrågor som är mest betydelsefulla för verksamheten och vilka strategier som ska formuleras är samtidigt beroende av vilken bransch företaget tillhör; och hållbarhetsstrategierna måste därför noggrant anpassas för det enskilda företaget (Tillväxtverket 2016; Salzmann, Lonescu-Somers & Steger 2005). Men även om chefer har insett betydelsen av, och lyckats formulera en tydlig hållbarhetsstrategi, möter de svårigheter när hållbarhetsstrategin ska omsättas från plan till handling (Baumgartner & Rauter 2017). Stead och Stead (2013) menar att denna implementeringsprocess ofta saknar lämpliga handlingsplaner, program, ledningssystem,

beslutsstödssystem, policyer, resultatindikatorer och nyckeltal. Omställningen till ett hållbart företagande förutsätter parallellt ett integrerat tänkande och en omkonfigurering av kunskapshanteringen, ledarskapet, strategiarbetet och organisationskulturen (Adams, Jeanrenaud, Bessant, Overy & Denyer 2012). Att effektivt hantera och integrera hållbarhet som en naturlig del av verksamheten kräver dessutom att företagets dynamiska färdigheter underbyggs av kapaciteten i ledningsförmågan – framförallt förmågan att förändra medarbetarnas strukturer och rutiner (Wadin & Ahlgren 2019).

Imagine what a force for environmental change if every day or every week, every worker around the world enthusiastically involved themselves in at least one action to advance environmental sustainability.

(Albrecht, Bocks, Dalton, Lorigan & Smith 2022)

Att formulera och implementera strategiskt hållbarhetsarbete utan att involvera medarbetarna kan få avgörande konsekvenser för hur effektivt och resultatrikt hållbarhetsstrategier integreras i verksamheten. Detta beror på att anställda ligger i spetsen när det gäller att anta nya riktlinjer, genomföra förändringar och tillhandahålla företagsledningen med innovativa förslag och lösningar på praktiska operativa problem och möjligheter (Bartunek, Rousseau, Rudolph & DePalma 2006). Precis som med andra strategiska beslut är ett aktivt medarbetarengagemang väsentligt, i detta fall ett engagemang som inkluderar miljöinitiativ för företagets hållbarhetsarbete (Albrecht et al. 2022). Organisationer måste därför tydligt fokusera på medarbetarnas upplevelse av hållbarhet och säkerställa att samtliga anställda har tillgång till nödvändig information och får stöd samt möjligheter att delta i den hållbara omställningen (Hsieh, Weng, Pham & Yi 2021). Även om beslutsfattare och tidigare forskare har uppmärksammat utformningen av företagets hållbarhetsstrategier är det praktiska genomförandet alltså ett begränsat forskningsområde – framförallt hur man ska involvera och engagera medarbetarna. Det förekommer även ett grundläggande antagande om att engagemanget hos medarbetare för företagets hållbarhetsstrategier är komplext och mångtydigt och att det därför är komplicerat att kontrollera. Det finns således

utrymme för ytterligare forskning kring den faktiska implementeringsprocessen av hållbarhetsstrategier; huvudsakligen en efterfrågan på mer teoretiskt förankrade studier som problematiserar och konkretiserar strategiskt hållbarhetsarbete i relation till medarbetarengagemang.

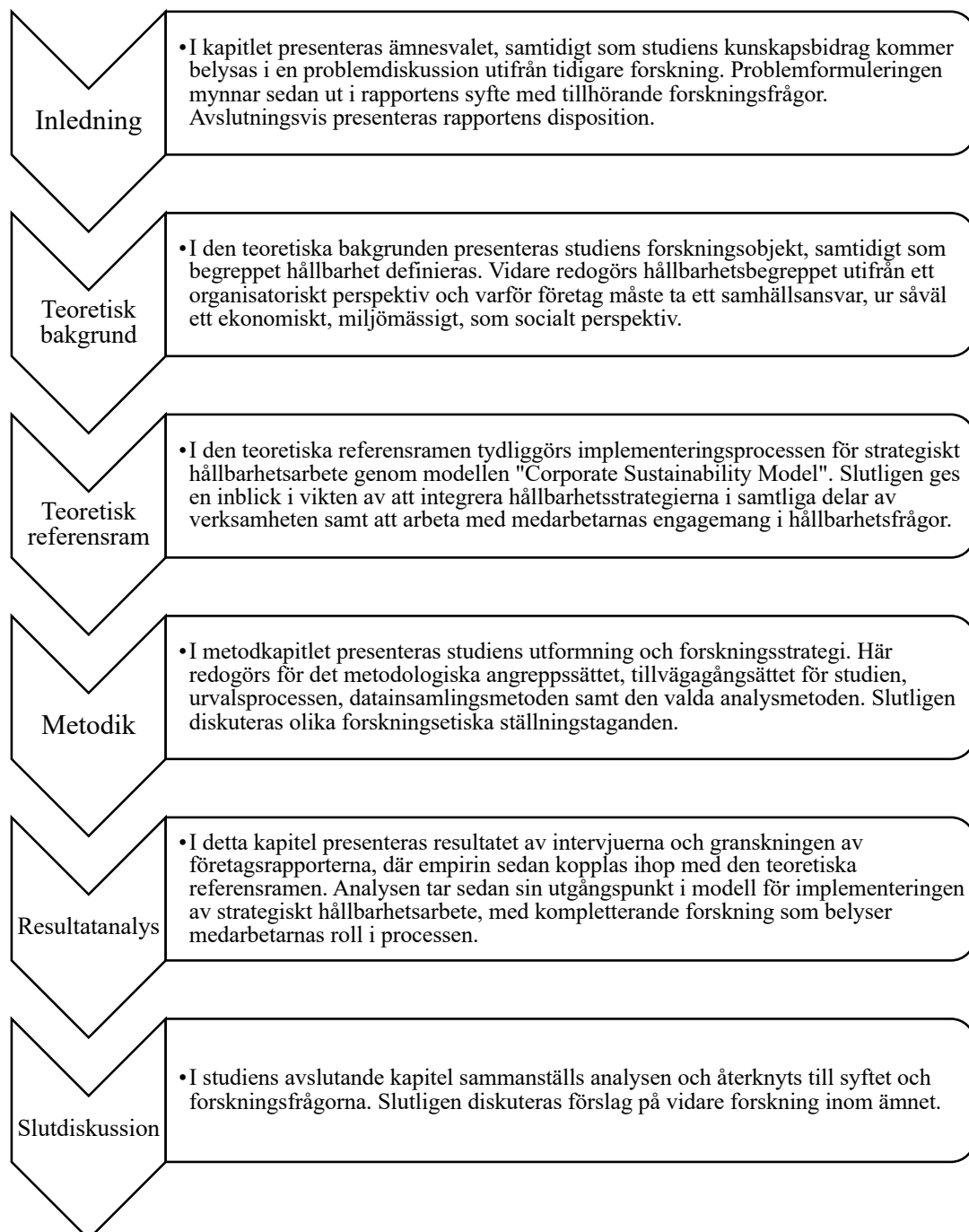
Den danska vindkraftstillverkaren *Vestas Wind Systems A/S* är verksamma inom hela värdekedjan, från design, produktion, montering, logistikinstallation till eftermarknadsservice av vindkraftverk (Dagens Industri u.å.). Vestas är inte bara världsledande med att ha installerat 81 978 (151+ GW) vindkraftverk i 86 länder; Vestas blev även utnämnd till världens hållbaraste företag 2022, i en studie som omfattades av totalt 6914 företag med en omsättning på över en miljard dollar (Vestas u.å.a; Corporate Knights 2022). Därför är det intressant att studera implementeringen av hållbarhetsstrategier i en organisation som anses ha ett framgångsrikt hållbarhetsarbete – i synnerhet för att förstå hur företaget arbetar med medarbetarnas engagemang och delaktighet i hållbarhetsfrågor.

1.3 Syftesformulering och forskningsfrågor

Syftet med studien är att undersöka och bidra med en djupare förståelse för det praktiska tillvägagångssättet i hur och varför man involverar medarbetare i det strategiska hållbarhetsarbetet. För att tydligare kunna uppnå syftet kan det brytas ned i tre övergripande frågeställningar:

- Vilka praktiska lösningar och strategiska verktyg kan tillämpas för att förankra hållbarhetsstrategin i hela organisationen?
- Hur uppfattar medarbetarna sina möjligheter att delta och påverka organisationens hållbarhetsarbete?
- Vilken betydelse har medarbetarna och ett aktivt engagemang för hållbarhetsstrategin?

1.4 Rapportens disposition



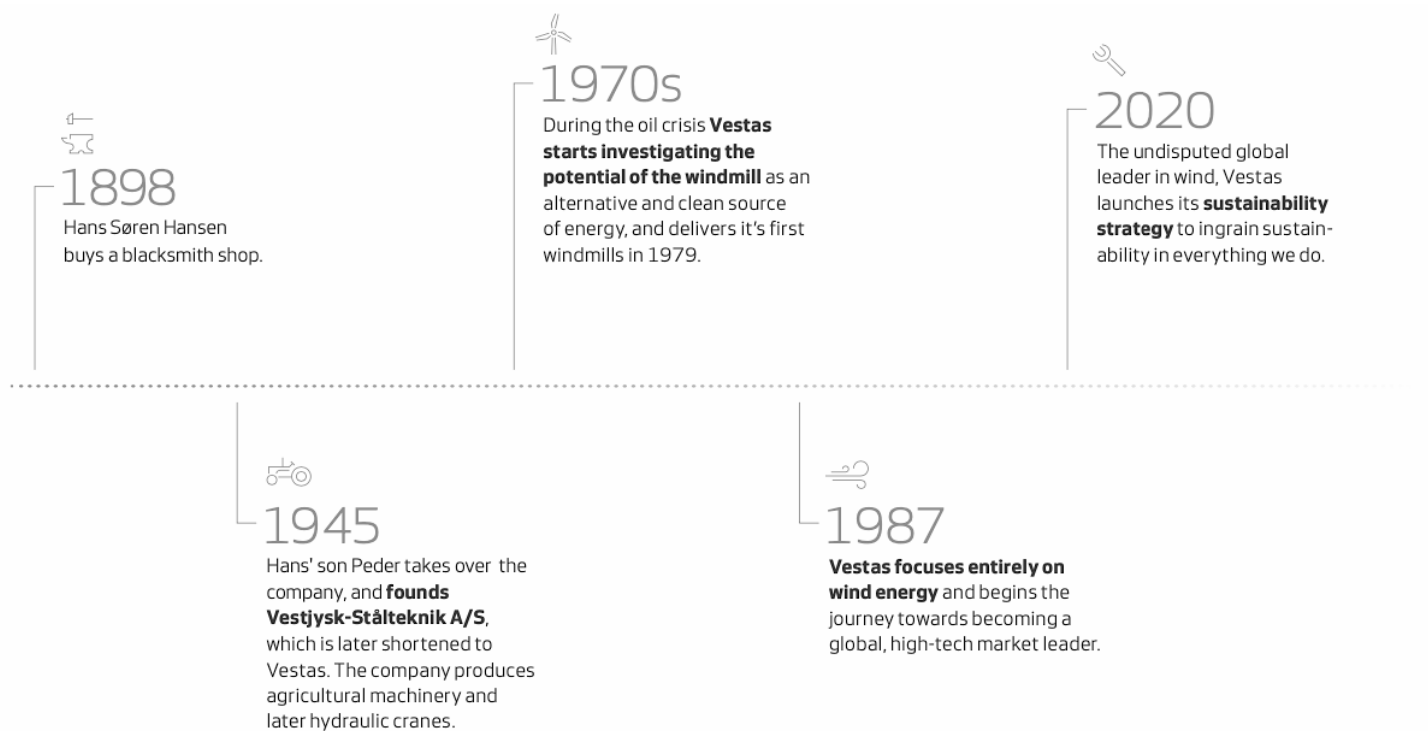
(Figur 1, Rapportens disposition, egen figur.)

2. Teoretisk bakgrund

Följande kapitel presenterar studiens forskningsobjekt Vestas mer ingående, samtidigt som begreppet hållbarhet introduceras genom att belysa tidigare forskning och teorier inom ämnet. Vidare redogörs för hållbarhetsbegreppet utifrån ett organisatoriskt perspektiv och varför företag måste ta ett samhällsansvar, ur såväl ett ekonomiskt, miljömässigt, som socialt perspektiv.

2.1 Forskningsobjekt: Vestas

För att studera hur och varför man involverar medarbetarna i det strategiska hållbarhetsarbetet har det varit relevant att hitta en lämplig undersökningsenhet för denna fallstudie. I slutändan fastställdes “the global leader in sustainable energy solutions” vara det forskningsobjekt som teorin skulle appliceras på. Vestas som ämnas studeras är en dansk vindkraftstillverkare där ursprunget kan spåras hela vägen tillbaka till år 1898 – då Vestas var ett smidesföretag inom byggbranschen. Det var inte förrän under oljekrisen på 1970-talet som Vestas började experimentera med tillverkning av alternativa energikällor (Vestas u.å.b). Sedan dess har Vestas huvudsakliga fokus varit att ta fram nya innovativa lösningar för att omvandla vindenergi till el. Organisationen har, med sina 29 000 medarbetare, under de senaste 40 åren befunnit sig i frontlinjen för utvecklingen av vindkraftverk (Vestas u.å.b).




(Figur 2, Timeline, Vestas 2022a)


Förutom att vara världsledande i antalet vindkraftverk installerade på ett globalt plan har Vestas även ett dedikerat och erkänt strategiskt hållbarhetsarbete. I januari 2022 utsågs Vestas till världens mest hållbara företag i den 18:e årliga Global 100-rankingen publicerad av Corporate Knights (2022). Rangordningen är baserad på en detaljerad bedömning av 6914 börsnoterade företag, med mer än 1 miljard USD i intäkter (Corporate Knights 2022). Företagen som deltog i rankingen bedömdes utefter 23 olika nyckeltal; och aspekter som *clean revenue*, *clean investment* och social- samt miljömässig påverkan i förhållande till den totala ekonomin. Företagen rangordnades även baserat på faktorer som mängden koldioxidutsläpp, betalda skatter i förhållande till vinst, VD:ns

genomsnittliga lön i förhållande till genomsnittliga arbetstagares löner, könsmångfald på styrelsenivå, andel av intäkter från produkter och tjänster som kategoriseras som “clean” och slutligen andel av kapitalutgifter, forskning och utveckling samt förvärv som klassificeras som hållbara (Corporate Knights 2022). Detta underlag för rankning av “the most sustainable company in the world” ligger i linje med Elkingtons (1998, s. 20) teoretiska ansats *triple bottom line* som kommer diskuteras i senare avsnitt – då miljömässiga, ekonomiska och sociala aspekter beaktades under rankningen.


I februari 2020 lanserade Vestas sin första hållbarhetsstrategi, som namngavs “Sustainability in Everything We Do”; och genom att förbinda sig till ambitiösa målsättningar inom viktiga hållbarhetsområden har branschens riktmärke kring hållbarhetsprestanda ökat avsevärt de senaste åren (Vestas u.å.c). Vestas hållbarhetsstrategi är mer specifikt uppdelad i fyra övergripande huvudmål:

 *Carbon neutrality by 2030 without carbon offsets*


Vestas vill uppnå koldioxidneutralitet och nettonollutsläpp år 2030 genom sina egna operativa- och strategiska handlingar, och utan att implementera klimatkompensation som strategi för att balansera hela eller delar av organisationens klimatpåverkan (Vestas u.å.c). Vestas vill även minska koldioxidutsläppen från sin försörjningskedja med 45 procent per genererad MWh till 2030.

 *Producing zero-waste wind turbines by 2040*

Vestas vindkraftverk är i genomsnitt 85 procent återvinningsbara, men vingbladen och navet i vindkraftverken består fortfarande av en relativt stor mängd icke-återvinningsbara kompositmaterial. Vestas har därför infört olika målsättningar för att öka återvinningsgraden för dessa komponenter till 50 procent innan 2025, samt till 100 procent år 2040 (Vestas u.å.c).

 *Becoming the safest, most inclusive & socially responsible company in the energy industry*

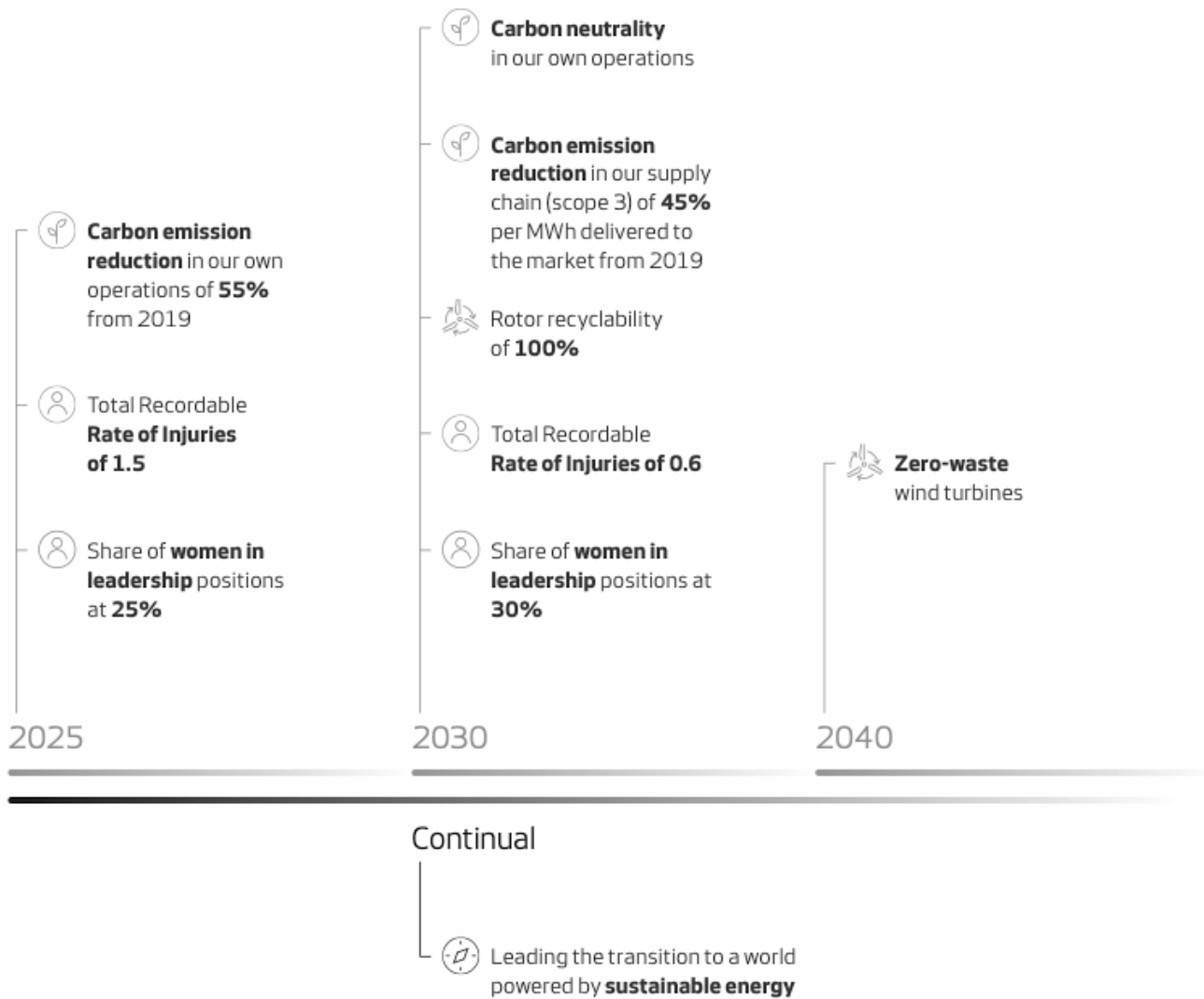
För att Vestas ska kunna efterleva målsättningen att vara “*sustainable in everything we do*”, arbetar organisationen kontinuerligt med att säkerställa att säkerhet, inkludering och socialt ansvarstagande är centrala delar av verksamheten (Vestas u.å.c). Företaget har introducerat hållbarhetsmål både på kort- och lång sikt, dels för att minska den registrerbara skadefrekvensen i den dagliga verksamheten och undvika alla dödsfall; dels för att öka andelen kvinnor i ledarskapspositioner och främja inkludering av människor med olika sociala identiteter (Vestas 2022a).

 *Leading the transition towards a world powered by sustainable energy*

Vestas har åtagit sig en ledande roll i arbetet med att minska koldioxidutsläppen och bidra till en ökad elektrifiering utanför vindkraftsektorn – framförallt inom andra tillverkningsindustrier eller transportbranschen (Vestas u.å.c). Vestas har även målsättningen att öka andelen av den globala energiefterfrågan som tillgodoses av el, framförallt för att möjliggöra för fordon att enbart drivas på el (Vestas 2022a).

(Figur 3, Vestas Sustainability Strategy, egen figur)

Major targets:



(Figur 4, Milestones for Sustainability, Vestas 2022a)

2.2 Nyckelkoncept i denna forskningsstudie

2.2.1 Hållbarhetsbegreppet

Ett vanligt antagande är att hållbarhet används för att beskriva resursanvändning i förhållande till planetens förmåga att upprätthålla mänsklig aktivitet. Men hållbarhet inkluderar fler parametrar än ekosystemet (Elkington 1998, s. 20). Elkington (1998) myntade begreppet *triple bottom line* och kopplade samman företags hållbarhet med idén om att balansera vinst, planet och människor. Den ekonomiska dimensionen riktar fokus åt värdeskapande i form av förbättrat finansiellt resultat för organisationers hållbarhetsrelaterade aktiviteter. Den miljörelaterade dimensionen riktar fokus åt företags handlande i syfte att bibehålla naturresurser. Slutligen innebär den sociala dimensionen att företag ska beakta sitt avtryck på samhället (Elkington 1998, s. 20).

Mer specifikt introducerades begreppet ”hållbar utveckling” på 1980-talet och efter granskning av utvald litteratur som finns inom forskningssammanhanget för hållbarhet förekommer det likartade definitioner av begreppet (Epstein & Roy 2001; Aras & Crowther 2009; Allen & Craig 2016). De flesta studier grundar sin definition på Brundtlandrapporten – som myntade idén om hållbar utveckling för att “[...] tillfredsställa dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov” (Brundtland 1987). Epstein och Roy (2001) anser däremot att denna makroekonomiska definition inte ger mycket vägledning om hur detta koncept bör integreras på organisatorisk nivå när det finns konkurrerande begränsningar för implementeringen – exempelvis hur medarbetare kan dela företagsledningens vision om hållbarhet (som diskuteras i avsnitt 3.1).

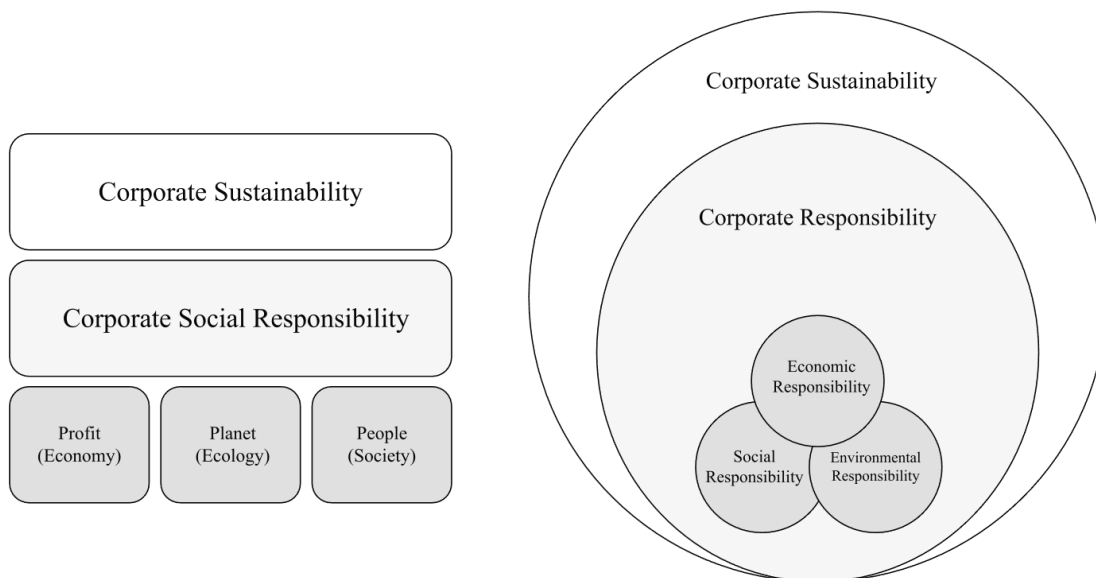
Hållbarhetsbegreppet kan definieras på många olika sätt och förstås utifrån flera olika perspektiv. Med tanke på att Vestas har fastställts som forskningsobjekt i denna rapport kan det vara intressant att konkretisera för läsaren hur konceptet kännetecknas av organisationen. Följande definition av hållbarhet kommer därför genomsyra resterande del av forskningsstudien:

[...] sustainability at Vestas means reducing or eliminating negative environmental and social impacts. It also means maximising the value that our business and products create for our customers, employees, shareholders, suppliers, local communities, and the planet at large. It involves upholding sustainability in governance structures, whereby we hold ourselves accountable to internationally recognised principles and standards; whereby we act with integrity and responsibility and safeguard responsible processes and remunerations

(Vestas u.å.c)

2.2.2 Corporate Social Responsibility

Hållbarhet är ett kontroversiellt ämne eftersom det betyder olika saker för olika människor. Ändå finns det en tilltagande medvetenhet om vad hållbarhet innebär och mer avgörande – i vilken utsträckning det kan levereras av företag. Sedan millennieskiftet har företagens roll för en hållbar värld expanderat (Borglund et al. 2012, s. 12). I takt med 2000-talets affärsparadigm där företagets hållbara aktiviteter betraktas som en lösning på makrostrukturella problem ökar förväntningarna på företagen. Samhället förväntar sig att organisationer har den teknik, ekonomi och ledningskompetens som krävs för en transformation till ett mer hållbart arbetssätt (Elkington 1998, s. 20).



(Figur 5, Corporate Social Responsibility Model, Fatima & Elbanna 2022)

Vissa forskare betraktar realiserandet av *corporate social responsibility* (CSR) som ett historiskt skifte från regeringens styrning till en ny politisk roll för företag (Allen & Craig 2016). Företagens samhällsansvar kan definieras och beskrivas genom begreppet CSR. EU-kommissionen beskriver CSR som “ett begrepp som innebär att företagen på frivillig grund integrerar social och miljömässig hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenterna” (Borglund et al. 2012, s. 22). Dienes, Sassen och Fischer (2016) vidareutvecklade denna definition och menar att Elkingtons (1998) *triple bottom line* ligger till grund för företagens sociala ansvar och inkluderar således de tre komponenterna vinst, planet och människor. Syftet med CSR är att genom kommunikation möta intressenters behov; och genom hållbarhetsrapportering kan organisationen öka transparensen, varumärkets värde, rykte och legitimitet samt möjliggöra benchmarking mot konkurrenter, förbättra arbetsförhållanden på arbetsplatsen och motivera anställda (Hahn & Kühnen 2013; Borglund et al. 2012, s. 24; Aras & Crowther 2008). Vidare kan legitimitet ses som en initial förklaring till varför företag arbetar med CSR, eftersom företagande idag till stor del handlar om att vara en accepterad

del av sin omgivning utöver att erbjuda bra produkter eller tjänster (Borglund et al. 2012, s. 29). Genom att agera utanför företagets planerade aktiviteter och tillsätta resurser för mänskliga rättigheter och mer klimatvänliga åtgärder kan denna potentiella legitimitet resultera i ytterligare fördelar för företag – inte minst utifrån ett medarbetarperspektiv.

3. Teoretisk referensram

I följande kapitel tydliggörs implementeringsprocessen för strategiskt hållbarhetsarbete genom att introducera Epstein och Buhovacs (2014) "Corporate Sustainability Model", med en grundläggande beskrivning av utvalda beståndsdelar. Slutligen ges en inblick i vikten av att integrera hållbarhetsstrategierna i samtliga delar av verksamheten samt att arbeta med medarbetarnas engagemang och delaktighet i hållbarhetsfrågor.

3.1 Strategiskt hållbarhetsarbete och implementeringsprocessen

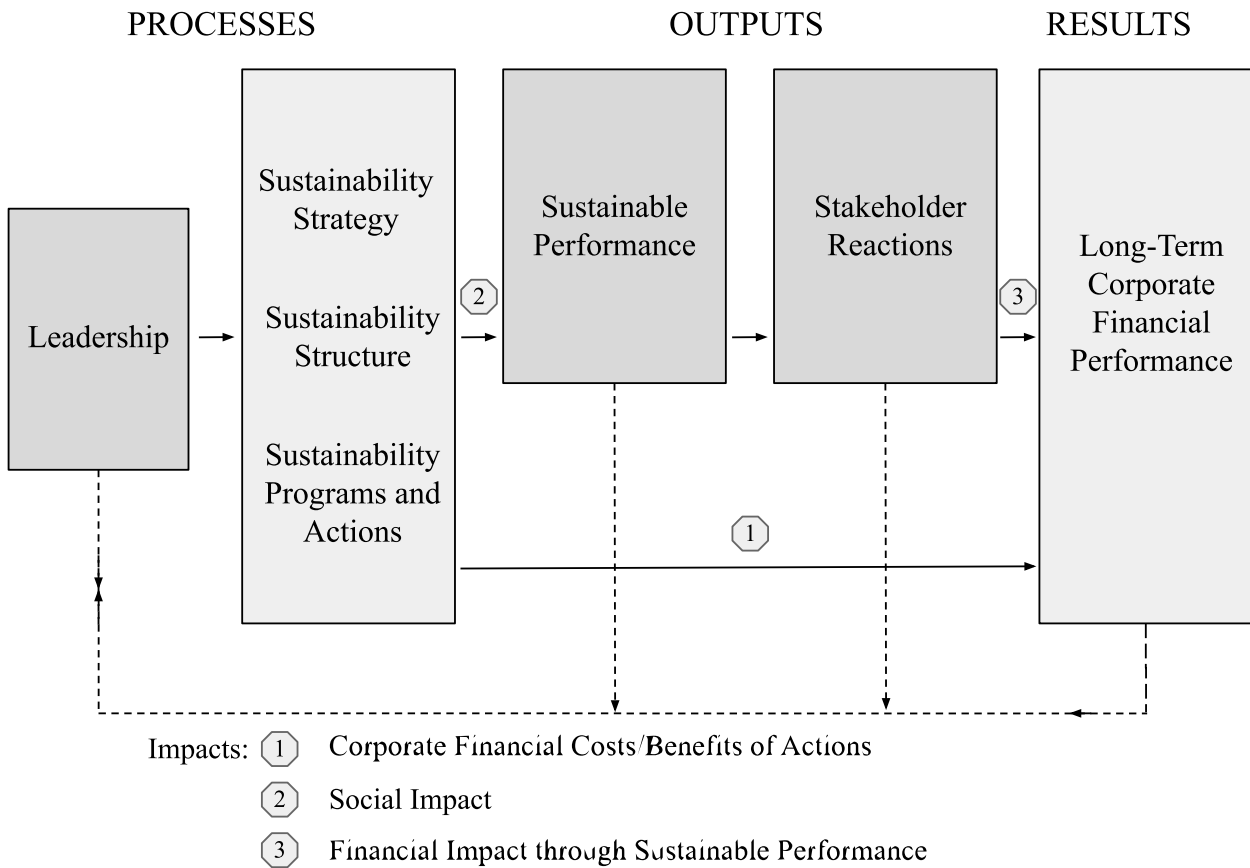
Strategiskt hållbarhetsarbete innebär att företag tar ansvar för hållbarhetsutmaningar genom att anpassa sin kärnverksamhet och balansera miljömässiga, sociala, och ekonomiska aspekter i företagets strategier, affärsmodell och så småningom i den dagliga affärsverksamheten (Manninen & Huiskonen 2022). Att implementera hållbarhetsstrategier och upprätta konkreta planer för att agera på ett mer hållbart sätt är metoder för företag att möta globala hållbarhetsutmaningar och främja hållbar utveckling i organisationen (Meuer, Koelbel & Hoffmann 2020). En organisation bör överväga både interna och externa omständigheter som kan påverka dess strategiska mål och planering (Azapagic & Perdan 2003). Företagsledningen måste därför både ta hänsyn till sina egna företagsaktiviteter och produkters risker för samhället, men även ta externa regelverk och intressenter i beaktning för att uppnå sina hållbarhetsmål (Galotta, Garza-Reyes, Anosike, Lim & Roberts 2016). Organisationer som strävar efter att införliva hållbarhet i sina operativa aktiviteter förutsätter alltså att företagsledare överväger olika aspekter av hållbarhet i sina strategiska beslutsprocesser (Engert, Rauter & Baumgartner 2016). Men för att integrera hållbarhet i verksamheten behöver organisationer samtidigt "[...] develop learning structures and fundamental change processes that will allow them to question and change the way they think about their

relationships with the natural environment” (Stead & Stead 2000). Utan ett tillräckligt omfattande engagemang för hållbarhetsarbetet i organisationen blir det emellertid problematiskt att integrera hållbarhet i den strategiska ledningen och företagsledare måste därför säkerställa att hållbarhetsinitiativ stöds i samtliga delar av verksamheten (Engert, Rauter & Baumgartner 2016). Enligt Linnenluecke och Griffiths (2010) bör målsättningen vara att utveckla en hållbarhetsorienterad organisationskultur så att man i praktiken kan svara fullt ut på miljömässiga och sociala utmaningar. Hållbarhetsstrategier måste således huvudsakligen vara inbäddade i organisationskulturen och fungera som en motiverande- och engagerande kraft hos medarbetare. En svag förståelse för strategin hos anställda och en ineffektiv kommunikation av strategin till medarbetare är närmare bestämt de främsta hindren för en effektiv strategiimplementering (Jooste & Fourie 2009). Företag behöver därför upprätta och implementera en välformulerad plan för sitt strategiska hållbarhetsarbete som bistår företagsledare att konceptualisera hållbarhetsinitiativen till en lättförståelig strategi (Borglund et al. 2012, ss. 83–85).

Som presenterats i tidigare avsnitt handlar hållbarhet om att hitta ett sätt att tillfredsställa och harmonisera samtliga tre dimensioner och samhällets behov utan att riskera framtidens generationer, men detta förblir en övergripande utmaning för organisationer och företagsledare (Ow, King & Ng 2017). Engert och Baumgartner (2016) menar att det även kan vara en utmanande process att motivera och engagera medarbetare att delta i och genomföra hållbarhetsinitiativ. Att detta får konsekvenser för det strategiska hållbarhetsarbetet beror på att medarbetare spelar en viktig roll för att övervinna klyftan mellan utformningen och implementeringen av hållbarhetsstrategier; eftersom “the implementation of corporate sustainability strategies requires time as well as acceptance and motivation of the employees for change” (Engert & Baumgartner 2016). Innan man förstår varför vissa organisationer stöter på konflikter i det strategiska hållbarhetsarbetet, i synnerhet att engagera och motivera medarbetare i utvecklingen, är det essentiellt att studera implementeringsprocessen – mer specifikt de ramar som används för att integrera och implementera hållbarhetsorienterade strategier i verksamheter.

3.1.1 Corporate Sustainability Model

Corporate sustainability model (se figur 6.) har utvecklats av Epstein och Buhovac (2014) för att tydliggöra drivkrafterna bakom implementeringsprocessen och fungera som ett verktyg för att stödja företagsledare i tillämpningen av hållbarhetsstrategier. Modellen är utformad för att vägleda organisationer i att utveckla en lämplig hållbarhetsstrategi, och att sedermera upprätta och implementera dessa strategier (processes). Resultatet av åtgärderna kan därefter både resultera i positiva eller negativa effekter för organisationens *sustainability performance* och *stakeholders reactions* (outputs). Prestationen i det strategiska hållbarhetsarbetet kommer i slutändan att återspeglas i organisationens finansiella resultat (results). För att beskriva modellen och implementeringsprocessen samt förse läsaren med en teoretiskt och mer ingående redogörelse – kommer figuren delas upp och rubriceras i avsnittet: “grundläggande processer och effekter”. Modellen har däremot avgränsats i denna studie till att enbart redogöra för delarna “processes” och “stakeholders reactions”. Dels till följd av den tidsbegränsning som finns, dels för att syftet med denna undersökning huvudsakligen är att studera vilken betydelse Vestas medarbetare och ett aktivt engagemang har för hållbarhetsarbetet och implementeringen av hållbarhetsstrategin; snarare än att fokusera på hur medarbetarnas delaktighet i hållbarhetsfrågor i slutändan kan påverka organisationens “Sustainable Performance” baserat på olika nyckeltal och KPI:er – samt Vestas “Long-Term Corporate Financial Performance” i monetära termer.



(Figur 6, Corporate Sustainability Model, Epstein & Buhovac 2014, s. 93)

3.1.2 Grundläggande processer och effekter vid implementering av corporate sustainability

Leadership

Tidigare forskning har visat att hållbarhetsstrategier vanligtvis är *top-down* och att de är mest effektiva när företagsledningen är tydligt engagerad i strategin och hållbarhetsarbetet (Epstein & Roy 2001). Huruvida medarbetare uppmärksammar detta engagemang grundar sig i hur hållbarhetsstrategin kommuniceras i samtliga delar av företaget. Ledande befattningshavare måste därmed vara kunniga, kontinuerligt stödja verksamheten i förändringsarbetet och effektivt kommunicera uppdraget, visionen och strategin till medarbetarna i organisationen (Epstein & Buhovac 2014, s. 116). Ledningens engagemang kan således uppmuntra anställda att agera på ett sätt som är förenligt med företagets hållbarhetsstrategi. Men om företagsledare inte är tillräckligt kunniga eller saknar verktyg för att motivera sina underordnade eller införa den rätta strategin, strukturen eller systemen – kommer hållbarhetsåtgärderna sannolikt att misslyckas (Epstein & Buhovac 2014, ss. 126–128).

Sustainability strategy

För traditionellt strategiarbete och medföljande operativa mål är den direkta kopplingen till lönsamhet vanligtvis redan klar, men för hållbarhetsarbetet är målsättningen att uppnå framgångar inom sociala, miljömässiga och ekonomiska aspekter samtidigt. Att hantera och mäta denna paradox skapar betydande utmaningar för företagsledningar; inte minst för att verksamhetens primära mål är att fatta beslut som förbättrar lönsamheten (Epstein & Buhovac 2014, ss. 307–308). Företag som verkar globalt måste även välja om de ska implementera en global hållbarhetsstrategi eller anpassa

den lokalt. Förutom statliga regelverk kan kulturella avseenden och lokala riktlinjer komplicera detta beslut, samtidigt som besluten även kan få betydande konsekvenser för organisationsstrukturer- samt system (Epstein & Buhovac 2014, ss. 327–328).

Sustainability structure

Det är av betydande vikt att organisationer utvecklar en hållbarhetsorienterad organisationsstruktur och ett gemensamt engagemang för att arbeta mot miljömässiga och sociala utmaningar. Att samordna strategi och organisationsstruktur är därför avgörande för att företag både ska kunna koordinera hållbarhetsinitiativ- och aktiviteter samt motivera anställda att delta i implementeringen av hållbarhetsstrategier (Epstein & Roy 2001). Men att både koordinera hållbarhetsstrategin på ett globalt plan och samtidigt agera lokalt för att attrahera och upprätthålla affärer och anpassa företagspraxis till ett specifikt lands kulturer och konkurrensförhållanden är ingen lätt uppgift (Epstein & Buhovac 2014, s. 144). Internationella organisationer måste därför dels balansera standarden för ledningssystem och hållbarhetsprestanda på ett världsomspännande plan, dels beakta interna- och externa intressenter på ett lokalt plan (Epstein & Buhovac 2014, s. 144).

Sustainability systems, programs and actions

Ledningssystem kan definieras som olika verktyg och tekniker för att mäta och utvärdera olika aspekter av en organisations hållbarhetsprestanda (Epstein & Buhovac 2014, s. 260). Epstein och Roy (2001) menar att “without appropriate management systems, corporations may not reap all the benefits associated with sustainability performance”. Organisationer kan även implementera och utforma många olika planer och program för att i större utsträckning ta ansvar och förbättra sitt hållbara agerande (Epstein & Buhovac 2014, s. 533). Det kan handla om mindre förändringar av befintliga rutiner i den operativa verksamheten eller radikalt nya sätt att göra affärer. Organisationer

kan även införa olika program för att “[...] promote ethical sourcing, workforce diversity, or more stringent codes of conducts in terms of labor practices” (Epstein & Roy 2001).

Stakeholders' reactions

Interna *stakeholders' reactions* är en viktig komponent i implementeringsprocessen eftersom de kan påverka kortsiktiga intäkter och kostnader samt långsiktigt finansiellt resultat (Epstein & Roy 2001). Att beakta anställda – deras åsikter och upplevelser – och bygga hållbarhetsstrategier utifrån medarbetarnas synpunkter kan ge varaktiga fördelar. Hållbarhetsinitiativ och implementeringen av särskilda strategiska åtgärder kan framförallt generera en större lojalitet hos medarbetare i verksamheten; och kan ge positiva effekter, de åtar sig att ge bra service till kunderna, är delaktiga vid innovationsskapande och visar ett långsiktigt förtroende till organisationen (Epstein & Roy 2001). Eftersom medarbetare har erkänts vara en viktig drivkraft för strategisk framgång, måste organisationen identifiera de viktigaste intressentgrupperna som är de primära drivkrafterna för deras strategi (Epstein & Buhovac 2014, s. 373).

3.1.3 Implementeringsprocessen utifrån ett medarbetarperspektiv

Som diskuterats i tidigare avsnitt kräver implementandet av hållbarhetsstrategier ett samarbete mellan de anställda och organisationen, vilket betyder att medarbetare bör betraktas som en central del i genomförandeprocessen. Studier har visat att medarbetarnas motivation var en nyckelfaktor för att framgångsrikt genomföra hållbarhetsinitiativ och att de anställda spelade en viktig roll för att överbrygga klyftan mellan formulering och genomförande av företagens hållbarhetsstrategi (Engert & Baumgartner 2016). Engert och Baumgartner (2016) menar samtidigt att “the implementation of corporate sustainability strategies requires time as well as acceptance and motivation of the employees for change”. För organisationer är det därför betydande att medarbetare är motiverade och engagerade i att delta i den hållbara utvecklingen – men de behöver samtidigt en tillräckligt bred förståelse för hållbarhetsåtgärdernas konsekvenser för den dagliga verksamheten. Engert, Rauter och Baumgartner (2016) menar att för att medarbetarna ska förstå och lita på åtgärderna av de strategier som ska implementeras måste mål och syfte kommuniceras tydligt och transparent. Bonn och Fisher (2011) betonar även att företagsledningarna måste se till att hållbarhetsinitiativ stöds av företagskulturen och medarbetare på ett proaktivt sätt för att kunna integrera strategiskt hållbarhetsarbete i organisationen.

3.2 Employee Pro-Environmental Behavior

En genomgående uppfattning i detta arbete och inom forskningssammanhanget har varit att nyckeln till att skapa ett hållbart företag är att hitta sätt att få alla anställda – från toppchefer till operativa medarbetare – att engagera sig i det dagliga hållbarhetsarbetet (Polman & Bhattacharya 2016). Engagemang kan definieras som “[...] a pervasive, positive, and fulfilling work-related state of mind characterized by vigour, dedication, and absorption” (Schaufeli & Bakker 2004). Engagerade medarbetare känner sig därför motiverade och är aktivt involverade i sitt arbete, vilket både har visat sig leda till positiva individuella och organisatoriska resultat – såsom arbetstillfredsställelse, arbetsprestationer och konkurrensfördelar (Albrecht et al. 2022). I takt med att fler organisationer implementerar hållbarhetsstrategier och upprättar konkreta planer för att agera på ett mer hållbart sätt och möta de globala hållbarhetsutmaningarna har definitionen av medarbetarengagemang utvecklats. Tidigare forskning har hävdats att anställda försöker hitta mening och uppfyllande på arbetsplatsen, och för medarbetare som befinner sig i organisationer som engagerar sig i hållbarhet eller socialt ansvarstagande har detta påverkat deras beteende och ökat deras medarbetarengagemang (Simon & Zhou 2018). Begreppet *employee pro-environmental behavior* kan definieras som ett bestående och positivt arbetsrelaterat psykologiskt tillstånd som kännetecknas av en genuin entusiasm och vilja att stödja, anta och främja arbetsrelaterad miljömässig hållbarhet (Albrecht et al. 2022). Olawale (2019) beskriver “employee pro-environmental behavior” mer specifikt som den åtgärd som individer medvetet vidtar för att minska skadliga effekter på- och för att skydda naturen eller samhället. Utifrån ett medarbetarperspektiv kan begreppet definieras som de frivilliga åtgärder som anställda ägnar sig åt för att förbättra och delta i det organisatoriska hållbarhetsarbetet. Konceptet kan alltså kategoriseras utifrån fem aspekter:

<i>(1) Conserving</i>	This focuses on behaviours that preserve resources and avoid waste (i.e. recycling).
<i>(2) Avoiding harms</i>	This includes behaviours that reduce or mitigate the damage to the environment (i.e. pollution prevention).
<i>(3) Transforming</i>	This focuses on changing and adapting to sustainable behaviour (i.e. buying green products, renewable energy)
<i>4) Influencing others</i>	This focuses on social behaviours that support sustainability (i.e. motivation, training, incentives)
<i>(5). Taking initiative</i>	This involves behaviours that do not support the status quo (i.e. lobbying, activism).

(Tabell 1, Employee Pro-Environmental Behavior, Olawale 2019)

I det konventionella forskningssammanhanget är flertalet författare eniga om att ledarskapet har en central betydelse för att utveckla och frambringa engagemang överlag – framförallt ett kollektivt organisatoriskt “employee pro-environmental behavior” (Simon & Zhou 2018; Wesselink & Blok 2017; Polman & Bhattacharya 2016). Forskning har samtidigt visat att ju mer anställda uppfattar sin organisation som involverad i hållbarhetsarbete, desto mer sannolikt kommer de att känna en positiv inställning till organisationen (Simon & Zhou 2018). När medarbetare uppfattar att deras organisation implementerar strategier för hållbarhetsinitiativ eller metoder som är både väsentliga och betydelsefulla, kommer även de att vara mer benägna att anstränga sig i sitt arbete (Simon & Zhou 2018). Ledarskapet och engagemanget i hållbarhetsarbetet som tillhandahålls av chefer är även särskilt viktigt för att bidra till medarbetares miljörelaterade beteende samtidigt som positiva signaler från kommunikativa medel och utbildning har betydande effekter på huruvida anställda kommer ha som avsikt att agera hållbart i sitt dagliga arbete (Wesselink, Blok & Ringersma 2017). Att framkalla särskilda beteenden hos medarbetarna har dessutom förknippats med internaliseringen

av olika ledningsmetoder; i synnerhet olika chefsinitiativ, såsom implementering av hållbarhetspolicyer, uppförandekoder eller andra sociala- eller miljömässiga åtgärder (Boiral, Paillé & Raineri 2015, s. 16). Medarbetarnas sociala- och miljömässiga beteenden har även analyserats parallellt med innovationsskapande och kunskapshantering. Ramus och Steger (2000) menar att på grund av deras komplexa, mångsidiga och tvärvetenskapliga karaktär kan hållbarhetsfrågor inte endast hanteras genom formella ledningssystem. De kräver också att medarbetare besitter ett aktivt engagemang för hållbarhetsarbetet och problemlösning, innovationsutveckling och kunskapsdelning.

4. Metodik

I metodavsnittet diskuteras studiens kvalitativa metod med motivet att ge en överblick av det empiriska materialet. I avsnittet redogörs först för det metodologiska angreppssättet och valet av forskningsobjekt. Därefter presenteras studiens metodval och tillvägagångssätt, urvalsstrategin och hur det insamlade materialet kommer bearbetas samt analyseras. Slutligen diskuteras olika metodologiska reflektioner.

4.1 Metodologiska utgångspunkter

Studien har som avsikt att förse läsaren med en djupare förståelse för det praktiska tillvägagångssättet i hur och varför man involverar medarbetare i det strategiska hållbarhetsarbetet. Eftersom studiens forskningsfrågor involverar subjektiva aspekter om respondenternas syn på olika sammanhang utgår denna studie från en kvalitativ forskningsmetodik. Kvalitativ metod är en forskningsstrategi där ord, och inte kvantifiering, är centralt vid datainsamling (Bryman 2018, s. 454). Den initiala tanken vid insamlingen av material var att använda en induktiv metod, men när delar av empirin var insamlad kompletterades teorin med ytterligare teori; mer specifikt, det teoretiska konceptet ”employee pro-environmental behavior”, för att tydliggöra vikten av medarbetarengagemang i det strategiska hållbarhetsarbetet. Bryman (2018, s. 49) beskriver denna rörelse fram och tillbaka mellan teori och empiri som en iterativ strategi och den var fördelaktig eftersom rapporten varken låstes till en teoretisk- eller empirisk forskningsansats.

Studien tar sin utgångspunkt i en konstruktionistisk ontologi, vilket enligt Bryman (2018, s. 57) innebär att en verklighet kontinuerligt konstrueras och rekonstrueras av individens uppfattningar och handlingar. Med detta i åtanke presenteras de anställda på Vestas version av verkligheten och resultatet blir således svårt att generalisera till andra kontexter; vi presenterar således “[...] en specifik version av verkligheten vilket inte kan betraktas som en slutprodukt” (Bryman 2018, s. 58). Fortsättningsvis är uppsatsens kunskapsteoretiska inriktning av interpretativistisk karaktär eftersom studien ämnar förstå de anställdas beteenden, motiv och uppfattningar om hållbarhetsarbetet. Bryman (2018, s. 51) beskriver hur symbolisk interaktionism ställer krav på forskaren att tolka verkligheten så som respondenterna beskriver den. Det komplexa i detta uppenbarade sig vid analysen av det insamlade materialet eftersom intervju svaren ibland kunde tolkas på olika sätt av författarna.

4.2 Metodval

I denna forskningsrapport tillämpas konceptet *multi-method research*, vilket innebär att flera forskningsmetoder och datakällor har använts för att besvara de formulerade forskningsfrågorna (Davis, Golicic & Boerstler 2011). Vid insamling av empiriskt material till denna kvalitativa fallstudie har semistrukturerade intervjuer tillämpats, samtidigt som Vestas års- och hållbarhetsrapporter har granskats. Webb, Campbell, Schwartz & Sechrest (2000) beskriver vidare en komponent inom multi-method research – triangulering och hur olika mätprocesser minskar osäkerheten i tolkningar och således skapar mer övertygande bevis. Att vi har tillämpat olika datainsamlingsmetoder har således medfört en bredare täckning av forskningsområdet; vilket Esteves och Pastor (2004) menar, utvidgar studiens omfattning och underlättar inkluderingen av kontextuella aspekter som potentiellt hade kunnat gå förlorade vid användning av endast en metod.

4.2.1 Kvalitativ fallstudie som metodansats

Föreliggande studie tar sin utgångspunkt i ett inriktat intensivstudium och en detaljerad granskning av ett fall – närmare bestämt det strategiska hållbarhetsarbetet i Vestas organisation. En fallstudie sägs vara en intensiv studie, vilket definieras som en djupstudie av få enheter med flera variabler; där syftet är att få en så komplett bild som möjligt av en situation, fenomen eller händelse (Jacobsen 2002, s. 98). Enheten i det här fallet är en organisation och användningen av fallstudie som metod är lämplig då ändamålet är att förstå samspelet mellan ett specifikt sammanhang och ett fenomen (Jacobsen 2002, s. 98).

En viktig poäng med att studera ett enskilt fall närmare är att kunna se till just detta falls specifika förutsättningar; och det som skiljer denna metodansats från andra metodologiska tillvägagångssätt är att studien är intresserad av att belysa unika drag hos det utmärkande fallet – och utgår därmed från ett idiografiskt synsätt (Alvehus 2013, s. 79; Bryman 2018, s. 98). Det är således fallet i fråga som av egen kraft utgör det som studien kommer intressera sig för och målsättningen samt syftet är att på ett ingående sätt belysa detta fall. Fallstudien i den här rapporten har mer specifikt karaktären av ett exemplifierande fall, då “målet är att fånga och beskriva de omständigheter och villkor som en vardaglig eller vanlig situation uppvisar” (Bryman 2018, s. 98). Att vi har valt fallstudie som metodansats är därför lämpligt med anledning av att studien har som avsikt att bidra med en djupare förståelse för det praktiska tillvägagångssättet i hur och varför man involverar medarbetare – från toppchefer till operativa medarbetare – att engagera sig i Vestas dagliga hållbarhetsarbete. Men valet av en fallstudie som metodansats i förhållande till studiens syftesformulering grundar sig även i att undersökningsmetoden har sitt fokus på undersökningsenheten i sin naturliga miljö (Backman 2016, s. 57). En kvalitativ fallstudie är samtidigt väl anpassad för att studera och tolka praktiska fenomen och företeelser på djupet (Denscombe 2009); det vill säga, att fördjupa sig i de praktiska tillvägagångssätten och utmanande processerna att motivera och engagera medarbetare att delta i och genomföra Vestas hållbarhetsinitiativ.

En fallstudie har fördelen att den leder till en koncentration av det empiriska materialet. På detta sätt tar sig empirin uttryck mer konkret i stället för att lokalisera sig till en principiell, teoretisk nivå (Alvehus 2013, s. 80). Fallstudien utgör därmed en möjlighet att skapa realistiska beskrivningar av organisatoriska skeenden då den empiriska informationen inte blir lösryckt från sitt sammanhang, utan omfattar i stället många detaljer och går på djupet i frågan (Jacobsen 2002, s. 102). Men tillvägagångssättet för fallstudier involverar vanligtvis flera olika forskningsmetoder (Crowe et al. 2011); vi kompletterade fallstudien med semistrukturerade intervjuer samt tilläggande material från diverse företagsdokument.

4.2.2 Semistrukturerade intervjuer

Eftersom syftet med studien är att få en överblick över hur Vestas integrerar sin vision om hållbarhet i sina rutiner och att förstå de anställdas roll i företagets hållbarhetsstrategi krävs det att komma åt subjektiva erfarenheter och känslor – vilket är komplicerat och i vissa fall ogenomförbart med en kvantitativ metod (Bryman 2018, ss. 561–562). Det blir därför ett naturligt val att studiens empiriska material till stor del består av primärdata insamlad från kvalitativa intervjuer med medarbetare från Vestas. Primärdatan är fördelaktig för vår studie eftersom det ger insikter om respondenternas upplevelser och känslor i det ögonblicket som informationen samlas in under intervjutillfället (Bryman 2018, s. 564).

Våra intervjuer var konstruerade enligt det Bryman (2018, s. 562) kallar för semistrukturerade intervjuer. Under genomförandet utgick vi från en intervjuguide (se *bilaga 1*), men det fanns även utrymme att vara flexibla och avvika från den under intervjuerna. Intervjuguiden strukturerades enligt Brymans (2018, s. 566) rekommendation om inledande-, mellanliggande- och avslutande frågor; där de mellanliggande frågorna därefter blev uppdelade i olika ämnen eller teman för att

förenkla processen för dataanalys. De respondenter som arbetar primärt med strategiskt hållbarhetsarbete på Vestas fick ytterligare frågor angående implementering av hållbarhetsstrategier, medan resterande respondenter fick besvara frågor om hur de arbetar med hållbarhet i den dagliga- samt operativa verksamheten. Intervjupersonerna tilldelades stort utrymme att styra intervjun och att berätta om det som upplevdes intressant. Trots kritik som riktats mot kvalitativa intervjuer om att de är för subjektiva och beroende av forskarens tolkning, har vi i enlighet med Kvale och Brinkmanns (2014, ss. 208–209) rekommendationer, vågat ifrågasätta och stundtals upprepat våra tolkningar under intervjun. En av författarna till denna studie arbetar på Vestas och har således vetskap om diverse interna termer. Detta bidrog stundtals till att den andra författaren, som inte arbetar på Vestas, applicerade ett utifrån-perspektiv på intervjusvaren och ibland fick ifrågasätta termer och begrepp som var självklara för övriga deltagare i intervjun. Detta innebar mer lättförståeliga resultat för läsare som inte verkar inom forskningsobjektet eller i energisektorn överlag.

Vid urvalsprocessen och under intervjuerna kunde vi uppleva en stigmatisering kring begreppet hållbarhet. Bryman (2018, s. 186) förklarar att intervjupersoner kan uppleva vissa frågor som obehagliga; vilket påvisades under flera intervjuer. Det faktum att Vestas blev utnämnt till världens hållbaraste företag bidrog i vissa fall till en känsla av att respondenterna upplevde en press på sig själva att tvingas leva upp till förväntningar av att vara mycket kunniga inom området. Vi bevittnade detta mer specifikt då en av intervjuerna genomfördes med två anställda samtidigt efter önskemål – vilket uttalades var på grund av en osäkerhet för forskningsämnet. Ytterligare en viktig aspekt är att alla intervjuer på Vestas genomfördes digitalt, vilket resulterade i både för- och nackdelar. En fördel med digitala intervjuer är att det enkelt kan göras justeringar av planeringen för intervjutillfället och att deltagarna inte behöver var bundna till en fysisk plats (Bryman 2018, s. 593). Det faktum att intervjun var digital med Vestas Vice President & Head of Sustainability gav oss tillgång till intressanta perspektiv kring Vestas strategiska hållbarhetsarbete eftersom en fysisk intervju hade varit mer tidskrävande – då respondenten arbetar i Danmark medan vi befann oss i Sverige. Nackdelar till följd av de digitala intervjuerna var att en av författarna stundtals hade problem med uppkopplingen, vilket påverkade inspelningen och transkriberingen; lyckligtvis hände det endast i

början av en intervju och en respondents bakgrundsinformation gick förlorad och fick senare kompletteras.

4.2.3 Granskning av Vestas företagsrapporter

Förutom kvalitativa intervjuer har även diverse rapporter samlats in från Vestas för att få en ännu tydligare bild av forskningsområdet, men även för att komplettera samt fastställa tillförlitligheten i undersökningens primärdata. De rapporter som har inkluderats (se *tabell 2*) i denna studie och som ansågs vara relevanta i förhållande till de föreliggande forskningsfrågorna har varit Vestas årsredovisning för 2021 (i synnerhet de delar som berör sustainability); hållbarhetsrapporten för samma år; men även en rapport om *Vestas Quality, Health, Safety and Environmental Policy* och *Employee Code of Conduct*. Dessa företagsrapporter har varit till nytta för att förstärka och stödja bevis från de semistrukturerade intervjuerna med anställda från organisationen. Årsredovisningen och hållbarhetsrapporteringen har samlats in och använts främst för att de anses vara den huvudsakliga källan för företag att lämna ut information till externa parter och intressenter (Deegan & Rankin 1996). Gray, Kouhy & Layers (1995) menar även att insamlad data från företagsrapportering underlättar för att ta del av organisationens kommunikation av miljömässiga, sociala och ekonomiska frågor; vilket är väsentligt till följd av att studien ämnar undersöka Vestas hållbarhetsarbete. All empirisk information som hämtas från Vestas rapporter kommer förbli skrivna i originalspråket; en översättning från engelska till svenska kan närmare bestämt resultera i att innehållet tas ut ur sitt sammanhang och förlorar sin innebörd.

Reports in this study	Cites	Pages	Year
Sustainability Report 2021	(Vestas 2022a)	145	2021
Vestas Annual Report 2021	(Vestas 2022b)	74	2021
Vestas Quality, Health, Safety and Environmental Policy	(Vestas u.å.d)	1	u.å
Employee Code of Conduct	(Vestas u.å.e)	34	u.å

(Tabell 2, Information om rapporter, egen figur)

4.3 Urvalsstrategi

Studiens syfte och de formulerade forskningsfrågorna har varit avgörande faktorer för undersökningens metodformgivning och har varit vägledande vid beslutet av vilken urvalsstrategi som skulle tillämpas. Bryman (2018, s. 495) belyser att det är studiens forskningsfrågor som visar och styr vilka enheter eller individer som bör stå i studiens fokus. Vi har baserat denna studies urvalsstrategi på ett strategiskt- eller målstyrt urval; där urvalet fastställts utifrån målet och syftet med studien samt utformats specifikt utifrån de forskningsfrågor som formulerats (Bryman 2018, s. 498; Alvehus 2013, s. 71). Vår målsättning med urvalsstrategin var att olika medarbetare, gärna med varierande roller och befattningar inom skilda avdelningar på Vestas (mer specifikt, inom Northern- & Central Europe), skulle tillfrågas för att delta vid en djupintervju. Syftet var även att bilda ett urval som både innefattar medarbetare som arbetar primärt med hållbarhet, samtidigt som

studien ämnar undersöka hur anställda med mer operativa verksamhetsroller arbetar med hållbarhetsfrågor.

Vid denna urvalsprocess har olika *gatekeepers* haft en nyckelroll för att säkerställa att vi har fått tillgång till potentiella deltagare och forskningsobjektet – närmare bestämt organisationen. En grindvakt eller gatekeeper kan definieras som och är “[...] persons within organizations who have the power to grant or withhold access to people or situations during research into organizations” (Andoh-Arthur 2019). I detta fall har en av grindvakterna varit en av författarna till denna forskningsstudie, som är anställd inom organisationen; och har därför haft tillgång till interna kommunikationskanaler och mailadresser till medarbetare. Men trots grindvaktens tillgång till kontaktuppgifter har organisationen likväl en rättighet att tillåta eller neka åtkomst till deras information eller anställda för forskningsändamål, såvida inte sådan information redan är offentliggjord (Singh & Wassenaar 2016). För att bedriva forskning inom organisationen har studien därför fått ett skriftligt intyg av andra gatekeepers inom verksamheten; mer specifikt, medarbetare med ledande befattningar och övergripande ansvar inom Vestas. Dessa grindvakter har informerats om och känner till de föreslagna forskningsprocesserna, konfidentialiteten av den insamlade informationen, publiceringskravet samt anonymiteten hos deltagarna. Rekryteringsprocessen av potentiella forskningsdeltagare har emellertid en forskningsetisk dimension som, grindvakterna och författarna själva måste överväga noggrant, särskilt när forskaren ingår i den organisation som forskas. Det kan vara svårare för kollegor att avböja forskningsdeltagande när de rekryteras av en annan kollega; och studien har därför beaktat att detta skulle kunna äventyra frivilligheten i forskningsdeltagandet och därmed undergräva kravet på frivilligt informerat samtycke (Singh & Wassenaar 2016).

Under urvalsprocessen gjorde vi ingen skillnad när det gällde mängden erfarenhet hos forskningsdeltagare eftersom författarna ansåg alla synpunkter som värdefulla för forskningen. Dessutom beaktades och präglades urvalet inte av demografiska egenskaper som kön, ålder och

etnicitet, eftersom dessa typer av distinktioner inte anses vara viktiga för just denna forskningsstudie. Urvalet anses vara relevant och berättigat för studiens syfte, då det finns en bredd och förutsättningar att få ta del av olikartade synpunkter från intervjupersonerna – till följd av att det strategiska urvalet har möjliggjort heterogena profiler hos forskningsdeltagarna. Urvalsstorleken (10 djupintervjuer) anses därför vara tillräckligt samt realistisk baserat på arbetets begränsningar i form av tid och kapacitet, samtidigt som en mindre urvalsstorlek var fördelaktigt under utförandet av de semistrukturerade intervjuerna eftersom mer tid kunde avsättas åt varje intervju när antalet var färre.

I följande tabell (*Tabell 3*) presenteras de respondenter som deltog i forskningsstudien.

Interview	Gender	Position within Vestas	Experience in the company (years)	Interview time cap (min)
IP1	Female	Customer Service Agent	4	57
IP2	Female	Environmental Officer	9,5	73
IP3	Female	Lead Project Coordinator	7	73
IP4	Female	CSM Coordinator Communication	1	87
IP5	Female	Vice President & Head of Sustainability	13	31
IP6	Female	Customer Manager	1,5	52
IP7	Male	Teamleader Service Business Development	8	62
IP8	Male	Project Manager	2	51
IP9	Female	Senior Area Manager	6	77
IP10	Female	Interim Team Leader	6	72
IP11	Female	CSM Coordinator Documentation	6	64

Total interview hours:
11 hours & 39 min

(*Tabell 3, Information om respondenter, egen figur*)

4.4 Dataanalys och bearbetning av material

Alla djupintervjuer som genomfördes på Vestas spelades in efter godkännande och samtycke från forskningsdeltagarna och transkriberades därefter. Att det inspelade empiriska materialet bearbetades upprepade tillfällen, under transkriberingsprocessen, underlättade för att studera materialet på djupet och strukturera utsagorna i en form som lämpar sig för närmare analys (Kvale & Brinkmann 2014, s. 220). Dataanalysen och bearbetningen av materialet har efter transkriberingen sedan tagit sin utgångspunkt i en tematisk analys, som Braun och Clarke (2006) beskriver som ett redskap i sökandet efter bakomliggande teman i det transkriberade intervjumaterialet. Bryman (2018, s. 703) tydliggör att ett tema mer konkret är en kategori som identifierats av analytikern utifrån den insamlade datan, och som är tydligt kopplat till forskningens fokus. Ett tema fångar således en väsentlig del av den empiriska datan i relation till de övergripande forskningsfrågorna som formulerats (Braun & Clarke 2006). Genom den tematiska analysen har därför den större mängden information analyserats för att identifiera upprepade meningsmönster. Att vi har identifierat bakomliggande teman i det framtagna materialet har följaktigen resulterat i en användbar struktur, som sedermera har förenklats analyserandet av det empiriska materialet.

I enlighet med Braun och Clarke (2006) inledde vi den tematiska analysen i denna studie med att (1) bekanta oss med datamaterialet för att få en god överblick av det faktiska innehållet. Det andra steget av processen (2) bestod av att generera koder ur den transkriberade datan; koder som vi delades upp i olika segmentet eller grupper för att sätta namn på det som utgör mindre textdelar. I den tredje fasen (3) sorterade vi de olika koderna i potentiella teman för att minska antalet koder och för att identifiera gemensamma element mellan olika koder som kunde bilda ett övergripande tema. Därefter (4) utfördes en ytterligare genomgång av de teman som framkommit ur det tredje steget, dels för att göra en förfinad sortering av koderna i grupperna och försöka urskilja eventuella underteman, dels för att sortera bort koder som inte kvalificerades för att ingå i de huvudsakliga teman. Under fas fem i analysprocessen (5) definierade vi teman ytterligare, och dessa delades sedan

upp i tre olika delar – vilka är förankrade och namngavs efter forskningsfrågorna. Det första temat i analysen innefattar därmed samtliga koder och data som inbegriper den första forskningsfrågan i studien; vilka praktiska lösningar och strategiska verktyg som tillämpas för att förankra hållbarhetsstrategin i Vestas; det andra temat omfattar all empirisk information som belyser hur medarbetarna uppfattar sina möjligheter att delta i och påverka organisationens hållbarhetsarbete; medan det tredje temat inkluderar koder ur den transkriberade datan som beskriver vilken betydelse medarbetarna och ett aktivt engagemang har för Vestas hållbarhetsstrategi. Det slutliga steget i den tematiska analysen (6) bestod avslutningsvis av att vi presenterade de teman som analysen resulterade i (Braun & Clarke 2006).

Dataextrakt	Kodning	Undertema	Huvudtema (forskningsfråga)
“Hållbarhetsarbetet [...] predikas ju i Townhalls som du säger eller i introduktionsmöten för alla nyanställda och så vidare ... så townhalls, introduktionsmöten och egentligen varje gång något presenteras från ledningen [...]” (IP7)	1. Townhalls 2. Introduktionsmöten	Interna kommunikationsmedel	Vilka praktiska lösningar och strategiska verktyg kan tillämpas för att förankra hållbarhetsstrategin i hela organisationen?

(Tabell 4, Exempel på den tematiska analysprocessen, egen figur)

4.5 Metodologiska reflektioner

4.5.1 Forskningsetiska ställningstaganden

För att undvika att deltagarna i denna undersökning skulle uppleva obehag under intervjutillfället, att information skulle undanhållas, eller att vi skulle inkräkta på privatlivet – fungerade de etiska kraven som vägledande principer. De etiska kraven består av informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman 2018, ss. 170–171). Informationskravet berör forskarens skyldighet att informera deltagare om deras roll och undersökningens syfte (Bryman 2018, s. 170). Informationskravet säkerställdes av författarna genom att deltagarna från Vestas informerades om att de kunde avbryta intervjun när de ville och att de vid mötesinbjudan samt inledningsvis i intervjun informerades om undersökningens syfte och deras betydelse för studien. Samtyckeskravet handlar om deltagarnas rätt att bestämma över sin medverkan (Bryman 2018, s. 170). Kriterierna för samtycke säkerställdes genom att intervjupersonerna fick godkänna inspelning av intervjun. Konfidentialitetskravet handlar om att undersökningens uppgifter ska behandlas konfidentiellt (Bryman 2018, s. 170). Exempelvis tilldelas varje respondent ett fiktivt namn (IP, följt av nummer), men under studiens gång har vi kommit till insikt om att allt inte kan anonymiseras utan att den verkliga kontexten går förlorad. Vi konstaterade att det är nödvändigt att nämna respondenternas yrkestitel för att kunna förstå dess roll i hållbarhetsarbetet. Slutligen handlar nyttjandekravet om att den insamlade datan endast får användas för det angivna syftet (Bryman 2018, s. 171); vilket informerades till respondenterna från Vestas vid varje intervjutillfälle. Genom att vi har följt de etiska principerna har respondenternas frivillighet och integritet säkerställts i denna forskningsstudie.

4.5.2 Studiens tillförlitlighet och autenticitet

Jacobsen (2002, s. 103) betonar fallstudiens styrka då den empiriska datan som hämtats inte kommer att tas ur sitt sammanhang, samtidigt som studien innehåller flera variabler – exempelvis fick vi ta del av flera olika perspektiv på samma situationer. Studien förhåller sig enbart till en särskild kontext, vilket gör att generaliserbarheten blir lidande (Jacobsen 2002, s. 107; Yin 1989, s. 5). Forskningsstudien har istället eftersökt en hög relevans och detaljerad undersökning för det enskilda fallet; det praktiska tillvägagångssättet för Vestas strategiska hållbarhetsarbete för att generera nya teorier som andra organisationer kan inspireras av.

Under intervjuerna har vi agerat för att styrka tillförlitligheten genom respondentvalidering, med syftet att få en bekräftelse på att våra tolkningar stämde överens med respondenternas uppfattningar (Bryman 2018, s. 466). Respondentvalideringen resulterade i att flera exempel anonymiserades – detta innebar inga nackdelar för vårt resultat eftersom vi kunde använda oss av andra exempel som gav liknande budskap. Vidare har tillförlitligheten stärkts genom kontinuerliga godkännanden av tolkningarna under intervjutillfällena. Under intervjuerna förekom det tillfällen då intervjusvaren upplevdes olika av oss författare; genom tolkande frågor, från framförallt den forskare i denna studie som inte arbetar på Vestas, kunde vi enklare förstå respondenternas upplevda verklighet. Dessutom styrker Vestas års- och hållbarhetsrapport vad respondenterna berättade eftersom citat om exempelvis strategiska verktyg intygas av skriftliga dokument – vilket ökar trovärdigheten av intervjupersonernas resonemang.

Slutligen kan en aspekt av studiens trovärdighet relateras till forskarnas roll i studien (Bryman 2018, s. 470). Konsekvenserna av symbolisk interaktionism kan relateras till det fenomenologiska perspektivet som betonar vikten i att forskarna exkluderar sina värderingar vid tolkning av svar (Bryman 2018, s. 52). En kritisk aspekt av denna studie är att det har varit svårt att sätta de egna

värderingarna inom parentes, exempelvis styrde våra värderingar initialt eftersom studieobjektet blev ett företag som en av forskarna arbetar på och trots att vi har försökt vara objektiva är det mycket sannolikt att vi är positivt inställda till vår empiri. I denna bemärkelse kan det därför förstås som att forskningen inte har varit värderingsfri. Kvalitativ forskning är samtidigt svår att replikera eftersom människans beteende är föränderligt och det är därför omöjligt att fastställa ett objektiva svar (Bryman 2018, ss. 470–472). Studiens autenticitet är således förhållandevis vag eftersom syftet har varit att ta del av individuella erfarenheter och åsikter.

5. Resultatanalys

I detta kapitel presenteras resultatet av intervjuerna och granskningen av Vestas års- och hållbarhetsrapporter, där empirin sedan kopplas ihop med den teoretiska referensramen. Analysen tar sin utgångspunkt i Epsteins och Buhovac (2014) modell för implementeringen av strategiskt hållbarhetsarbete, med kompletterande forskning som belyser medarbetarnas roll i processen. Huvudrubriceringen i avsnittet är strukturerad efter de formulerade forskningsfrågorna och delrubrikerna utgår från koncepten i teorikapitlet.

5.1 Praktiska lösningar och strategiska verktyg för att förankra hållbarhetsstrategin i hela organisationen

5.1.1 Sustainability systems, programs and actions

För att överbrygga avståndet mellan den strategiska ledningen och den operativa verksamheten har det visat sig att ledarskap och arbetet med att hantera människor och kulturer är avgörande för implementeringen av hållbarhetsstrategier (Epstein & Buhovac 2014, s. 128). Men integrerandet av hållbarhetsstrategierna i verksamheten förutsätter även fungerande formella implementeringssystem (Epstein & Buhovac 2014, s. 257) – *sustainability systems, programs and actions*. Inom Vestas tillämpas olika ledningssystem och andra strategiska verktyg för att genomföra samt realisera hållbarhetsstrategin “Sustainability in Everything We Do” (som presenterades i avsnitt 2.1).

In order to further demonstrate a commitment to meeting the highest standards of health, safety and the environment, our operations are built on global certificates for ISO 9001 for Quality, ISO 14001 for Environment and ISO 45001 for Health and Safety [...]

(Vestas u.å.c)

På Vestas måste alla anställda arbeta utifrån “Vestas Management System”, och det gör det möjligt för organisationen att integrera samtliga externa och interna hållbarhetskrav i praktiken (Vestas u.å.c). Vestas är närmare bestämt “[...] certifierade och har ledningssystem både för kvalitet och hälsa, säkerhet och miljö och i dem så finns det och har kanske funnits i tidigare versioner – ännu mer betonat det här med att kunna ge förbättringsförslag” (IP2). En central del för Vestas, och vad företagsledningen har som avsikt att göra, är därför att få hållbarhet som en integrerad del av alla affärsprocesser. Mer specifikt avser Vestas att “[...] operate a certified integrated management system to manage risk and drive continuous improvement of business performance through innovation, benchmarking and learning from experience” (Vestas 2022a). Att Vestas tillämpar strategiska verktyg och *management systems* är inte bara fördelaktigt “[...] för att sätta en baseline för hållbarhetsarbetet... ledningssystemen finns även för att följa upp det arbetet... och utöver det har Vestas satt sina hållbarhetsmål [...]” (IP5). De formella ledningssystemen kan därmed tolkas vara en bidragande faktor för att implementera Vestas hållbarhetsstrategier i samtliga delar av organisationen, men att även fungera som ett verktyg för att uppnå hållbarhetsmålen på sikt. Tillämpandet av ledningssystem som ISO 9001, 14001 och 45001 i organisationen möjliggör inte bara för Vestas att förebygga arbetsrelaterade skador, föroreningar och miljöpåverkan kopplat till den egna verksamheten; utan ledningssystem kan även bidra till att engagera anställda att uppfylla eller överträffa miljöstandarderna, samt förbättra arbetsförhållandena och säkerheten på arbetsplatsen (Vestas u.å.c). Nedan (*Tabell 5.*) redogörs för Vestas ledningssystem:

<p>ISO 9001 – Quality</p>	<p>Ensuring that all committed customer requirements are met through adherence to process, specifications and procedures in order to achieve Customer Satisfaction.</p> <p>Preventing defects by ensuring corporate embedment of proactive quality assurance and data-driven continual improvements, to eliminate error or effectively reduce risks and associated cost of poor quality.</p> <p>Delivering a specified level of quality that supports superior product performance at lowest possible cost throughout the entire product life cycle.</p>
<p>ISO 14001 – Environment</p>	<p>Preventing pollution and protecting the environment in everything we do.</p> <p>Demonstrating environmental vigilance by having a life cycle approach in developing, planning, and execution of our operations, products and services.</p> <p>Engaging <i>employees</i> through dialogue and training to,</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Meet or exceed the environmental standards ● Ensure environment protection as a pre-requisite of doing business with, in, or on behalf of Vestas
<p>ISO 45001 – Health & Safety</p>	<p>Preventing injury and work-related illness by ensuring application of hierarchy of controls to eliminate hazards, wherever practicable and reduce occupational health and safety risks.</p> <p>Demonstrating Safety First by prioritizing occupational health and safety in developing, planning and execution of our operations, products and service to ensure safe and healthy working conditions and environment.</p> <p>Engaging <i>employees</i> through dialogue and training to,</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Meet or exceed the occupational health and safety standards ● Ensure Safety is a pre-requisite of doing business with, in, or on behalf of Vestas

(Tabell 5, Vestas Quality, Health, Safety and Environmental Policy, Vestas u.å.d)

Att tillämpa ledningssystem bidrar med ett effektivt verktyg som skapar förutsättningar för ett strukturerat arbetssätt och ger Vestas en bättre överblick och kontroll över sitt strategiska hållbarhetsarbete. I relation till ledningssystemen har implementeringen och utformningen av olika planer och program visat sig vara gynnsamt för att i större utsträckning kunna ta ansvar och förbättra företagets hållbara agerande (Epstein & Buhovac 2014, s. 260). Att framkalla särskilda beteenden hos medarbetarna med syftet att dessa ska förhålla sig till hållbarhetsstrategierna har dessutom förknippats med internaliseringen av värdegrunder och uppförandekoder (Boiral, Paillé & Raineri 2015).

Simplicity

We eliminate the use of unnecessary resources and optimise our energy solutions for displacing carbon emissions.

Collaboration

We seek a partnership approach to creating sustainable solutions, as we acknowledge that great achievements are only realised through joint action.

Accountability

We commit to behaving responsibly and inclusively within and across our business, to always act with integrity, and to deliver on our targets.

Passion

We are proud of our shared purpose to make the planet a better place – our products are a testament to our passion for sustainability.

(Tabell 6, Vestas Corporate Values, Vestas 2022a)

Inom Vestas grundar sig hållbarhetsarbetet i “four corporate values” (se *tabell 6.*). Samtliga intervjupersoner hade kännedom om Vestas värdeord; men även om medarbetarna arbetar utefter riktlinjerna så är den gemensamma uppfattningen att arbetet kan bli bättre. En respondent (IP8) menar att “generellt så har sådana här värdeord en tendens att tappa väldigt mycket så fort man bestämmer sig för att – nu ska vi arbeta utifrån dessa”. En annan deltagare från Vestas instämmer och hävdar att “jag skulle nog vilja att vi jobbade mer aktivt med dem för att lyfta själva orden och vad de betyder i förhållande till arbetsuppgifterna” (IP4). Här är kommunikation en väsentlig del och positiva signaler från kommunikativa medel samt utbildning har visat sig ha betydande effekter på huruvida anställda kommer ha som avsikt att agera hållbart i sitt dagliga arbete (Wesselink, Blok & Ringersma 2017).

För att förankra hållbarhetsstrategin i hela organisationen har Vestas, förutom integrerade värdeord, även formulerade uppförandekoder (*Code of Conduct*) för hur man ska agera i förhållande till “Vestas values” och i slutändan till de formulerade hållbarhetsmålen. Utbildningar och workshops har konstaterats vara betydelsefulla under implementeringsprocessen för att medarbetare ska vara motiverade och ha rätt kunskap för att delta i det strategiska hållbarhetsarbetet (Engert et al. 2016). I Vestas hållbarhetsrapport (2022a) tydliggjordes det att organisationen, med syftet att skapa ett engagemang kring uppförandekoderna, “[...] launched an internal Code of Conduct Portal – a central resource where employees [...] can download training and communication materials”. På liknande sätt finns det portaler och intranät-system där medarbetare inom Vestas kan utbilda sig i de fyra värdeorden. En respondent (IP4) nämner att “[...] när man börjar här så har man en otroligt lång lista som man ska gå igenom på e-learning, det är allt ifrån code of conduct till values”. På samma sätt har Vestas, i relation till den del av hållbarhetsmålen som inkluderar säkerhet (safety), “[...] deployed a Safety Awareness programme for employees and managers [...] safety training is a mandatory part of the onboarding process for all employees.” (Vestas 2022a). Både Vestas värdeord, uppförandekoder och säkerhetsaspekter predikas även i så kallade “townhalls [...] och egentligen varje gång management presenterar något så ingår de här områden” (IP5). En annan respondent (IP1) beskriver samtidigt att “Henrik (Group President & CEO) har alltid med en slide om sustainability i sina townhalls ... men sen har vi våra egna sustainability webinarer var tredje månad

som är öppna för alla”. Vestas (2021) hållbarhetschef nämner att webinarierna har som syfte att “[...] capture all the great ideas that our employees have and also perhaps inspire them to what they can do whatever they sit in the organization”. Den här typen av kontinuerlig kommunikation mellan chefer och anställda, och användningen av andra interna kommunikationskanaler är avgörande för genomförandet av företagets hållbarhetsstrategier (Engert, Rauter & Baumgartner 2016).

Även om Vestas Employee Code of Conduct- och Corporate Values är bidragande faktorer för att implementera Vestas hållbarhetsstrategier i samtliga delar av organisationen – så är kommunikationen av den faktiska hållbarhetsstrategin mer avlägsen i vissa fall. En respondent förklarar “[...] och att jag efter 10 månader inte kan säga vilka hållbarhetsstrategierna är – är väl också egentligen skandal. Jag kan säga våra värdeord, det är väl i alla fall huvudsaken” (IP4). En svag förståelse för strategin hos anställda har i tidigare forskning visat sig vara det främsta hindret för en effektiv strategiimplementering (Jooste & Fourie 2009). Att medarbetare inom Vestas kan förhålla sig till värdeorden och uppförandekoderna i sina dagliga arbetsuppgifter bidrar förvisso indirekt till att hållbarhetsmålen uppfylls, men vissa deltagare vid intervjuundersökningen menar att det krävs mer utbildning och kunskap i hur enskilda medarbetare kan arbeta mot hållbarhetsstrategierna utifrån sina egna arbetsuppgifter. Även fast vissa medarbetare känner igen sig i att man jobbar mot hållbarhetsstrategierna på något sätt, så kan det fortfarande vara otydligt; intervjuperson (IP8) menar att “sen har vi ju på Construction just en ”HSE” när det kommer till kemikalier och liknande där de tar lite ansvar... men jag kan inte säga att vi har någon utbildning eller någon särskild genomgång om hållbarhetsstrategierna”. En annan respondent (IP10) poängterar därför att “jag tror absolut att det hade varit intressant att få bättre verktyg [...] men för att sprida det mer, det kommer ju ändå uppifrån, så hade det behövts mer motivation eller kanske en motivering till varför vi ska anamma det och hur vi ska implementera det i de olika rollerna [...] där har vi faktiskt efterfrågat lite tydlighet, vad menas med målen och hur kan vi påverka det så att det syns längre upp i kedjan”. För att Vestas ska uppnå sina uppsatta hållbarhetsmål kan det således vara essentiellt att implementera en detaljerad och välformulerad plan för sitt strategiska hållbarhetsarbete på en mer lokal nivå; framförallt för att konkretisera hållbarhetsinitiativen till en lättförståelig och kommunicerbar strategi till anställda längre ner i den operativa verksamheten (Borglund et al. 2012, ss. 83–85).

5.2 Medarbetarnas möjligheter att delta i och påverka organisationens hållbarhetsarbete

5.2.1 Leadership

I den teoretiska referensramen konstaterades det att strategiskt hållbarhetsarbete är effektivast när företagsledningen är engagerad i hållbarhetsarbetet (Epstein & Roy 2001); och huruvida Vestas medarbetare kommer delta i och påverka organisationens hållbarhetsarbete är därmed högst beroende av hur ledare agerar i förhållande till hållbarhetsstrategin. Ledande befattningshavare behöver därför effektivt kommunicera uppdraget och kontinuerligt stödja förändringsarbetet mot ett mer hållbart företagande för att inspirera och uppmuntra anställda att agera i linje med hållbarhetsstrategin (Epstein & Buhovac 2014, s. 116). Utan uppmuntran och kommunikation från ledare inom Vestas överförs inte det budskap och de riktlinjer som anställda förväntas agera utifrån – hållbarhetsstrategierna kan i sådana fall inte framgångsrikt implementeras och integreras inom samtliga organisatoriska nivåer.

[...] att hela tiden kommunicera vad det är vi gör och att vara väldigt konkret ... och att hela tiden redovisa resultat och projekt så att medarbetarna faktiskt ser att det händer grejer (reds anm., *är väsentligt*) [...] men erfarenheten är att det har väckt ett mycket stort engagemang runt om och i organisationen [...] personer hör gärna av sig och frågar "hur jag kan jobba med hållbarhet där jag sitter"

(IP5)

Citatet ovan indikerar att Vestas ledande befattningshavare kontinuerligt arbetar med att kommunicera organisationens hållbarhetsmål samt att visa resultatet av de åtgärder som tillämpats – för att inspirera medarbetare till hållbart initiativtagande. Genom att förse anställda med kunskap om företagets interna principer kan det bidra till att deras engagemang ökar och att de faktiskt självmant vill delta i och påverka hållbarhetsarbetet. Men samtidigt är det väsentligt att ledare inom organisationen faktiskt agerar i enlighet med vad som kommuniceras både internt och i externa hållbarhetsrapporter (Engert & Baumgartner 2016). Utifrån ett perspektiv av ”Vestas Corporate Values” som presenterades i det förra avsnittet, menar en anställd (IP8) att “jag tror det är väldigt viktigt för de här värdeorden... att de faktiskt ska spela någon roll... så är det väldigt viktigt att cheferna och ledarna i företaget verkligen lever utefter dem”. Vestas har därför ett tydligt krav för “[...] managers to be role models for their teams [...] and to lead by example; there should not be a difference between what they do and what they say” (Vestas u.å.e).

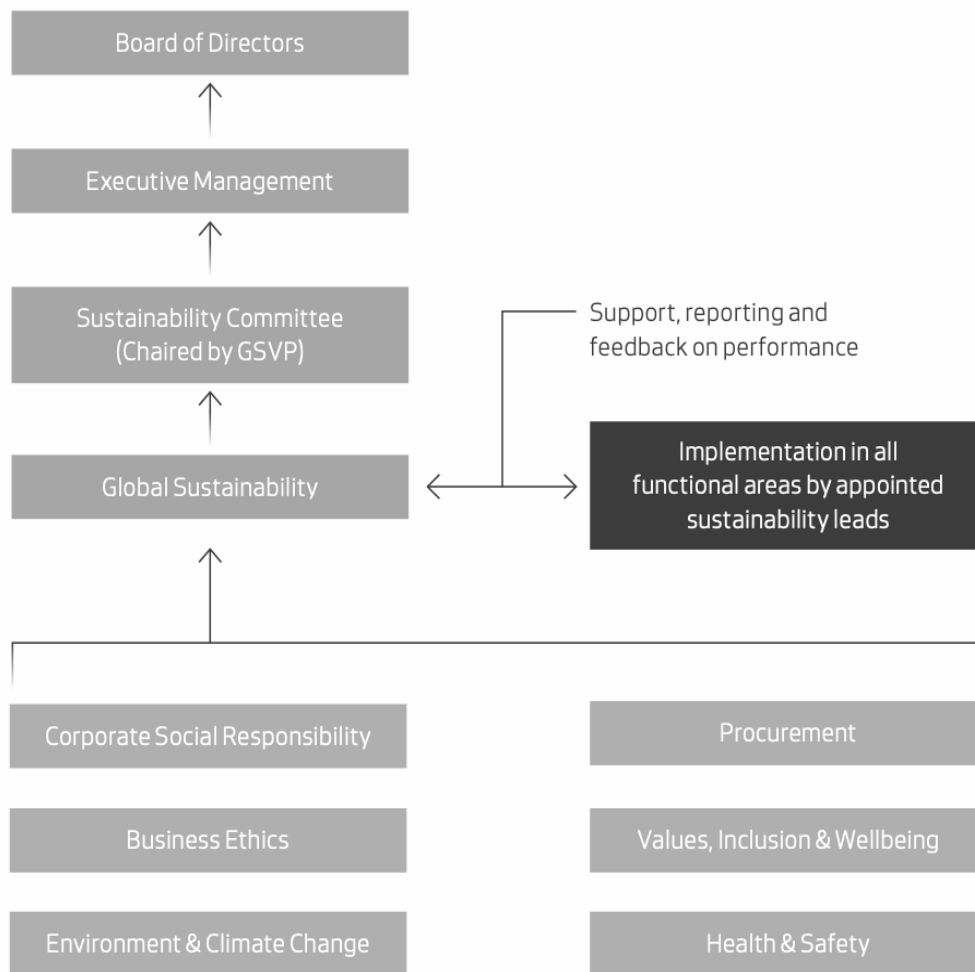
Ur en ledarskapssynpunkt har det betraktats vara viktigt att företagsledare har den kompetens som krävs för att motivera anställda att bidra till de formulerade hållbarhetsstrategierna (Epstein & Buhovac 2014, s. 126). Utöver ett tydligt engagemang från Vestas ledare att agera enligt de formulerade värdeorden och uppförandekoden, och i enlighet med hållbarhetsmålen, så krävs det att ledare som agerar förebilder för hållbarhetsarbetet besitter nödvändiga kunskaper. Vestas erbjuder därför chefer inom olika nivåer att delta i olika utbildningar, inte minst för att ha färdigheter att kunna vägleda anställda att agera enligt företagets hållbara riktlinjer. Men även om Vestas har ledarskapsutbildningar (ex. “safety awareness programmes”), finns det alltid utrymme att förbättra sitt ledarskap ytterligare; en respondent (IP10) menar att “det finns ju olika typer av ledarskap och hur man vill leda ett team [...]”. Av den anledningen menar en annan deltagare (IP9) att “jag välkomnar verkligen det här leading through intent som Vestas har valt att köra, att vi skapar mer tydlighet från chefsnivå och neråt och att ledare får mer frihet att leda på sitt sätt”. Eftersom företagsledare ansvarar för att skapa en organisationskultur som uppmuntrar anställda att engagera sig i miljöfrågor (Epstein & Buhovac 2014, s. 116); är det därmed fördelaktigt att ledare har möjlighet att styra sitt team utifrån sina egna givna omständigheter. En ledare (IP10) inom Vestas

menar samtidigt att det handlar om “[...] att få rätt förutsättningar för att kunna få medarbetaren dit jag vill utan att varken få ner deras välmående eller prestation” – vilket är essentiellt när nya hållbara arbetssätt behöver introduceras i verksamheten.

5.2.1 Sustainability Structure

Bortsett från att ledarskap, strategiska verktyg och ledningssystem är grundläggande förutsättningar för att integrera hållbarhetsstrategin i Vestas, krävs det även en organisationsstruktur som tar vara på innovativa lösningar och som främjar hållbarhetsarbetet. Ett vanligt förekommande i företag som är mindre och mer dynamiska är att en specifik enhet eller funktion i organisationen har ansvaret för hållbarhetsarbetet (Epstein & Buhovac 2014, s. 183); men i Vestas som är ett stort internationellt företag krävs ett fungerande “Sustainability Governance” och en tydligt uppdelad hållbarhetsstyrning för att implementera hållbarhetsstrategin i hela verksamheten.

Our Sustainability Governance



(Figur 7, Vestas Sustainability Governance, Vestas 2022a)

Vestas "sustainability structure" tyder på att organisationen fördelar hållbarhetsarbetet över flera enheter och funktioner med betoning på att den globala hållbarhetsavdelningen har det yttersta ansvaret. I linje med Epstein och Roys (2001) teoretiska ansats om en hållbarhetsorienterad organisationsstruktur kan Vestas organisering tolkas fördelaktig för att kunna koordinera hållbarhetsinitiativ och motivera anställda att delta i implementeringen av hållbarhetsstrategier. Vestas Vice President & Head of Sustainability (IP5) nämner vidare att en avdelning primärt arbetar med det strategiska hållbarhetsarbetet och fortsätter med att "[...] sen har vi också många andra teams med folk som sitter runt om i organisationen [...] det kan vara allt från servicetekniker till en högre chef någonstans". Med det sagt ligger genomförandet i linjeorganisationen men implementeringen och formuleringen av strategier framställs på en central nivå. På detta sätt kan Vestas decentralisera hållbarhetsarbetet och undvika den fallgrop som Epstein (2008) betonar om att ett centraliserat hållbarhetsarbete skapar barriärer i form av misslyckande att integrera hållbarhet i samtliga delar av verksamheten.

Det faktum att Vestas har decentraliserat sitt arbetssätt för hållbarhet ger anställda i hela organisationen möjligheter att kunna påverka hållbarhetsarbetet. Däremot kan det vara komplicerat för medarbetare att tränga igenom med sina förslag på olika hållbarhetsinitiativ eftersom beslut fattas centralt. En respondent (IP5) menar att det är väsentligt "att involvera människor som sitter ute i organisationen och som väldigt gärna vill bidra... samtidigt som vi inte vill att våra prioriteringar ska hindras av detta eller att det tar över något annat som redan är definierat i vår prioriteringslista". Med det sagt utvärderar centrala funktioner i Vestas förslag som kommer från medarbetare i den operativa verksamheten och som sedan måste godkännas enligt vad som anses vara mest lämpligt utefter nuvarande situation. En anställd (IP8) bekräftar detta resonemang och säger att "men ofta är det så att ju mer vi gör när det gäller hållbarhet eller ju mer ansvarsfullt vi arbetar med till exempel "environmental footprints" och liknande... desto dyrare blir det för Vestas och [...] allting måste bli godkänt" (IP8). Utifrån ett globalt eller mer omfattande perspektiv kan det därför vara problematiskt för Vestas medarbetare att få gehör för sina förslag, då det är flera faktorer som spelar in när organisationen utvärderar vilka hållbarhetsinitiativ som ska tillämpas. Samtidigt är det av betydande vikt att organisationen utvecklar en hållbarhetsorienterad organisationsstruktur och ett gemensamt engagemang för att arbeta mot miljömässiga- och sociala utmaningar (Epstein

& Roy 2001) – där Vestas medarbetare känner sig delaktiga. För precis som Vestas (2021) hållbarhetschef redogör för i interna kanaler “[...] I mean of course not everyone can be a part of transitioning the service vehicle fleet or introducing electric heating systems and so on”, men detta får inte hindra medarbetare på Vestas att faktiskt kunna bidra till organisationens hållbarhetsarbete.

We're also looking into the need of an "idea-generation platform" to really kind of post on sustainability challenges [...] because many of you sit on so many great ideas ... so that we can capture them and review them [...]

(Vestas 2021)

För att förbättra Vestas medarbetares möjligheter att delta i och påverka organisationens hållbarhetsarbete finns det som avsikt att introducera ett nytt system där anställda lättare kan komma med idéer för olika hållbarhetsinitiativ – både på global och lokal nivå. Detta medför att den globala organisationen dels kan balansera hållbarhetsprestandan på ett världsomspännande plan, dels beakta interna intressenter på ett lokalt plan (Epstein & Buhovac 2014, s. 144). I nuläget är det däremot enklare för anställda på Vestas att påverka hållbarhetsarbetet på den avdelningen i organisationen man tillhör. En respondent (IP7) förklarar att “jag blev ju ganska irriterad när jag inte kunde ladda den här på Vestas i Malmö (reds anm., *elbilen*) [...] och nu har vi ju infört tjugo laddstolpar här ute... så där har vi en sådan sak där man både kan påverka och där företaget har varit lyhörda och faktiskt genomfört dem här förslagen”. Lokala och mindre hållbarhetsinitiativ, på exempelvis kontoret eller arbetsplatsen, kan därmed konstateras vara enklare att genomföra. I slutändan visar även detta att Vestas medarbetare besitter ett engagemang för att vilja delta och påverka hållbarhetsarbetet ute i den operativa verksamheten. Det här medarbetarengagemanget är inte bara betydande för implementeringen av hållbarhetsstrategin (som kommer belysas i nästkommande avsnitt); utan att internationella företag både kan koordinera hållbarhetsstrategin på ett globalt plan och samtidigt agera lokalt för att upprätthålla relationen till medarbetarna är nödvändigt för att uppnå organisationens hållbarhetsmål i slutändan (Epstein & Buhovac 2014, s. 144).

5.3 Betydelsen av medarbetarengagemang för hållbarhetsstrategin

5.3.1 Employees' reactions

Vid samtliga intervjutillfällen och vid frågan om vilken betydelse det har för medarbetaren att arbeta i ett företag med ett så stort engagemang för hållbarhet – var responsen övergripande positiv. En respondent (IP3) uttalar sig genom att säga “jag är stolt!”; medan en annan anställd på Vestas understryker att “jag skulle nog inte arbeta på ett företag om jag inte såg att det fanns ett aktivt arbete för hållbarhet” (IP4). Hållbarhetsinitiativ och implementeringen av särskilda strategiska åtgärder har framförallt visat sig kunna generera en större lojalitet hos medarbetare i verksamheten (Epstein & Roy 2001); vilket även tydliggörs när en av respondenterna (IP7) menar att “[...] under de 8 åren som jag snart har jobbat här har det varit en ledstjärna för mig egentligen för att jobba på företaget”.

Vestas as a global company interacts with many different stakeholder groups. These include employees [...] and by pro-actively engaging with stakeholders to understand their needs and concerns, we can feed this information back into our decision-making-process

(Vestas 2022a)

Eftersom medarbetare tidigare i denna rapport har erkänts vara en viktig drivkraft för strategisk framgång (Epstein & Buhovac 2014, s. 373); måste Vestas identifiera de viktigaste intressentgrupperna som är de primära drivkrafterna för deras hållbarhetsstrategi – precis som antyds i citatet ovan. Andra intressenter har visat sig vara viktiga i implementeringsprocessen; en

respondent (IP5) betonar mer specifikt att “[...] det är väldigt mycket med leverantörer, men också med kunder och det är ju de som hela tiden pushar oss”. Men medarbetare är minst lika viktiga att beakta, i synnerhet för att deras åsikter och upplevelser, och att bygga hållbarhetsstrategier utifrån deras synpunkter kan ge varaktiga fördelar (Epstein & Roy 2001). En medarbetare (IP7) på Vestas är överens och menar att “[...] och återigen när du tar ett jobb på Vestas så är det ju helt klart att du har ett intresse av att upprätthålla sustainability i världen [...] och det är viktigt för att företaget ska komma framåt”. Forskning har samtidigt konstaterat att ju mer anställda uppfattar sin organisation som involverad i hållbarhetsarbetet, desto mer sannolikt kommer de att känna en positiv inställning till organisationen (Simon & Zhou 2018). Det är således av betydande vikt att Vestas noggrant överväger medarbetarna när de utvecklar och implementerar sin hållbarhetsstrategi; dels kan en medvetenhet för Vestas hållbarhetsarbete bidra till en ökad lojalitet från medarbetare, dels kan det skapa ett engagemang för att vilja delta och påverka. För när medarbetare uppfattar att deras organisation implementerar strategier för hållbarhetsinitiativ som uppfattas vara både väsentligt och betydelsefullt, kommer även de att vara mer benägna att anstränga sig i hållbarhetsarbetet (Simon & Zhou 2018). Men Vestas engagemang för hållbarhetsarbetet kan även påverka medarbetare att delta i hållbarhetsinitiativ utanför yrkesrollen. En intervjuperson (IP10) förklarar att “innan jag började på Vestas så tror jag inte att jag tänkte lika mycket på det men när man väl sedan kommer på insidan av ett företag som har så pass stor påverkan så tycker jag att jag har blivit mer medveten om det och även ur ett privat perspektiv”. Organisationens engagemang för hållbarhet som tillhandahålls av ledare och genom intern kommunikation är därför särskilt viktigt för att bidra till medarbetares ”pro-environmental behavior” (Wesselink, Blok & Ringersma 2017) – vilket kommer tydliggöras i kommande avsnitt.

5.3.2 Employee Pro-Environmental Behavior

En genomgående uppfattning i denna rapport har varit att nyckeln till en framgångsrik implementering av hållbarhetsstrategin är att få samtliga medarbetare engagerade i det dagliga hållbarhetsarbetet (Polman & Bhattacharya 2016). Inom Vestas handlar detta både om att medarbetare behöver agera och ta mer hållbara beslut både utifrån ett internt- och externt organisatoriskt perspektiv.

Vestas has achieved global success thanks to our talented and dedicated employees. We are committed to providing a safe and respectful workplace where our employees can thrive and contribute to our shared vision of making our planet more sustainable.

(Vestas u.å.e)

Som diskuterats tidigare i det teoretiska ramverket (kapitel 3.2) har konceptet ”employee pro-environmental behavior” definierats som en genuin entusiasm och vilja att stödja, anta och främja arbetsrelaterad miljömässig hållbarhet (Albrecht et al. 2022). Vid en analys av Vestas kan det konstateras att det finns ett övergripande engagemang hos medarbetare att bidra till den hållbara utvecklingen; Vestas (2021) hållbarhetschef betonar i interna kanaler “[...] what we also realized when we launched our sustainability strategy is that there is such a big engagement from our employees... and a lot of people want to be involved in contributing to this journey”. Precis som resonerats för i tidigare avsnitt så är Vestas hållbarhetsarbete i stort sett och praktiskt taget uppbyggt på ett strategiskt beslutfattande på ledningsnivå; och även om Vestas medarbetare har möjlighet att delta och påverka de formulerade hållbarhetsstrategierna så har det visat sig vara komplicerat emellanåt. Men för att Vestas medarbetare ska vara delaktiga i hållbarhetsarbetet behöver det inte endast betyda att anställda behöver förhålla sig till uppsatta riktlinjer och arbetssätt. Olawale (2019)

menar att “employee pro-environmental behavior” även kan definieras som de frivilliga åtgärder som anställda ägnar sig åt för att förbättra och delta i det organisatoriska hållbarhetsarbetet – vid sidan av de strategiska hållbarhetsinitiativ som är formulerade på ledningsnivå. Vid intervjutillfällena har vi identifierat flertalet frivilliga åtgärder från medarbetare som i slutändan bidrar till Vestas hållbarhetsstrategi. Dessa åtgärder från anställda på Vestas kan förstås i förhållande till- och appliceras i den modell från Olawale (2019) som presenterades tidigare i rapporten (se tabell 7.)

<i>(1) Conserving</i>	<p>This focuses on behaviours that preserve resources and avoid waste.</p> <ul style="list-style-type: none"> • “[...] då började vi tänka lite på om man kanske kunde återanvända dem, att man skickar tillbaka dem till fabriken och återanvänder de här presenningarna i och med att det var både stål inne i presenningen och sen var de här öglorna också i metall” (IP3).
<i>(2) Avoiding harms</i>	<p>This includes behaviours that reduce or mitigate the damage to the environment.</p> <ul style="list-style-type: none"> • “[...] istället för att hyra dem i Sverige så hyr vi dem från Danmark, men det är ju transport. Det blir längre transporter så nu har ju någon utav killarna på site kommit fram till att vi kan köpa lite mindre sådana här plattor, jag tror det är hårdplast, och så återanvänder vi det från site till site” (IP3).
<i>(3) Transforming</i>	<p>This focuses on changing and adapting to sustainable behaviour.</p> <ul style="list-style-type: none"> • “[...] tänka att jag kanske också ska köpa mig en elbil, ska jag kanske göra det och dra mitt strå till stacken?” (IP4).
<i>4) Influencing others</i>	<p>This focuses on social behaviours that support sustainability.</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Jag har till och med påpekat för vår kära VD i företaget då jag gick bakom honom i trappan och han höll inte handen på räcket [...]” (IP11).
<i>(5). Taking initiative</i>	<p>This involves behaviours that do not support the status quo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • “[...] folk som sitter och pendlar i bil i en timme eller två timmar per dygn kan man ju ifrågasätta om det är rätt att sitta på motorvägen och köra två timmar om dagen ... och där har företaget också varit lyhörda och faktiskt öppnat upp för en flexibilitet som gör att vi kan jobba två dagar hemma och har rätt att planera det lokalt ... och det är också något som vi anställda har kunnat påverka i den riktningen” (IP7).

(Tabell 7, Employee Pro-Environmental Behavior at Vestas, utifrån Olawale 2019)

Att Vestas medarbetare är engagerade i hållbarhetsarbetet och tar egna initiativ för att bevara resurser och minska skadorna på miljön, samt förändra och anpassa sitt eget beteende till att bli mer hållbart – kan förstås i förhållande till innovationsskapande och kunskapshantering. Till följd av att hållbarhetsfrågor är komplexa och mångsidiga kan dessa inte endast hanteras genom formella ledningssystem (Rasmus & Steger 2000). För att Vestas hållbarhetsstrategier och målsättningar i slutändan ska uppnås är det därför väsentligt att medarbetare både besitter ett aktivt engagemang för hållbarhetsarbetet, och för problemlösning, innovationsutveckling och kunskapsdelning. Att Vestas “[...] jobbar på väldigt specifika projekt som är definierade just för att kunna bidra till att nå våra mål” (IP5) är en förutsättning för att kunna implementera hållbarhetsstrategierna. Men samtidigt är innovationsskapande och initiativtagande nödvändigt för att tillämpa hållbarhetsinitiativen i den operativa verksamheten; vilket gynnas av och som understryks av en respondent (IP2) som menar att “hela andan i Vestas är entreprenöriell ... folk är ju ganska lösningsfokuserade och initiativtagande allmänt”. Det här utrymmet som möjliggör för medarbetare att kunna vara innovativa och lösa problem som främjar organisationens hållbarhetsarbete har visat sig leda till positiva individuella och organisatoriska resultat; Albrecht et al. (2022) menar att den här typen av medarbetarengagemang bidrar till ökad arbetstillfredsställelse, arbetsprestationer och konkurrensfördel. Men i slutändan är det här medarbetarengagemanget från Vestas anställda även betydelsefullt för en framgångsrik implementering av hållbarhetsstrategin “Sustainability in Everything We Do”. För om medarbetare inte är engagerade i det strategiska hållbarhetsarbetet kommer det vara problematiskt för organisationen att övervinna klyftan mellan utformningen och implementeringen av hållbarhetsstrategin (Engert & Baumgartner 2016).

6. Slutdiskussion

Det avslutande kapitlet summerar och diskuterar de slutsatser som framkommit från resultatanalysen. Slutsatserna ämnar svara på studiens forskningsfrågor, vilka i det här avsnittet har numrerats 1–3 för att förtydliga för läsaren. I avsnittet diskuteras även identifierade utmaningar vid implementeringen av Vestas hållbarhetsstrategier. Slutligen ges rekommendationer till vidare bidrag inom forskningssammanhanget.

6.1 Medarbetarnas betydelse för implementeringen av Vestas hållbarhetsstrategi

Utifrån forskningsobjektet har det konstaterats att medarbetarna har en stor betydelse för implementeringen av Vestas hållbarhetsstrategi, "Sustainability in Everything We Do". Vid en analys av Vestas har det fastställts att förankringen av hållbarhetsstrategin i hela organisationen har sin grund i tillämpningen av flera praktiska lösningar och strategiska verktyg (1). För att integrera samtliga externa och interna hållbarhetskrav i praktiken har Vestas tillämpat de ISO-certifierade ledningssystemen 9001, 14001 och 45001. Inom Vestas grundar sig även det strategiska hållbarhetsarbetet i olika värdeord, samt formulerade uppförandekoder för hur medarbetare bör agera i förhållande till formulerade hållbarhetsmål. För att kommunicera, i synnerhet Vestas "corporate values" och "code-of-conduct", visar intervjuundersökningen att utbildningar och workshops genomförs i olika intranät-system och portaler – samtidigt som Vestas ledningsgrupp kommunicerar hållbarhetsarbetet vid interna "townhalls". Den här typen av kontinuerlig kommunikation mellan organisationen och anställda, och användningen av interna kommunikationskanaler är avgörande för genomförandet av företagets hållbarhetsstrategier (Engert, Rauter & Baumgartner 2016). Inte minst under implementeringsprocessen av hållbarhetsstrategin för att medarbetare ska vara motiverade och ha rätt kunskap för att delta i det strategiska hållbarhetsarbetet (Engert et al. 2016).

Tidigare forskning har uppmärksammat att medarbetarnas möjligheter att delta i och påverka organisationens hållbarhetsarbete **(2)** dels är högst beroende av att ledare stödjer, inspirerar och uppmuntrar anställda att agera i linje med hållbarhetsstrategin (Epstein & Buhovac 2014, s. 116), dels att det krävs en organisationsstruktur som nyttjar innovativa lösningar och som främjar hållbarhetsarbetet (Epstein & Roy 2001). Utifrån ett ledarskapsperspektiv arbetar ledande befattningshavare inom Vestas med att kontinuerligt kommunicera organisationens hållbarhetsarbete samt att visa resultatet av införda åtgärder – för att inspirera andra medarbetare till hållbart initiativtagande. Men samtidigt har det visat sig vara väsentligt att ledare inom organisationen faktiskt agerar i enlighet med vad som kommuniceras samt har den kompetens som krävs för att motivera anställda att bidra till hållbarhetsstrategierna (Engert & Baumgartner 2016; Epstein & Buhovac 2014, s. 126). Vestas har därför ett tydligt krav för sina ledare att agera efter uppsatta riktlinjer – parallellt med att Vestas erbjuder chefer att delta i olika ledarskapsutbildningar, inte minst för att ha färdigheter att kunna vägleda anställda att agera enligt företagets hållbarhetsprinciper. Bortsett från ledarskapet visade analysen, efter granskning av Vestas hållbarhetsrapport, att organisationen har tydligt uppdelad hållbarhetsstyrning för att implementera hållbarhetsstrategin i hela verksamheten. Vestas fördelar hållbarhetsarbetet över flera enheter och funktioner med betoning på att den globala hållbarhetsavdelningen har det yttersta ansvaret; genomförandet ligger således i linjeorganisationen av medarbetare, men implementeringen och formuleringen av strategier framställs på en central nivå.

Den här rapporten har diskuterat att utan ett tillräckligt omfattande engagemang för hållbarhetsarbetet från medarbetare blir det problematiskt att implementera hållbarhetsstrategier; organisationer måste därför säkerställa att hållbarhetsinitiativ stöds i samtliga delar av verksamheten (Engert, Rauter & Baumgartner 2016). I studien har det även fastställts att det är av betydande vikt att Vestas noggrant överväger medarbetarna när de utvecklar och implementerar sin hållbarhetsstrategi; samtidigt som en genomgående uppfattning i studien har varit att nyckeln till hållbarhetsstrategins implementering är att hitta sätt att få samtliga anställda att engagera sig i det

dagliga hållbarhetsarbetet (Polman & Bhattacharya 2016). Under intervjuundersökningen konstaterades det framförallt att en medvetenhet för Vestas hållbarhetsinitiativ kan bidra till en ökad lojalitet och positiva uppfattningar från medarbetare, samtidigt som det skapar ett engagemang för att vilja påverka hållbarhetsarbetet i den operativa verksamheten. Analysen har även visat att Vestas medarbetare genomför frivilliga åtgärder för att förbättra och delta i det organisatoriska hållbarhetsarbetet vid sidan av de strategiska hållbarhetsinitiativ som är formulerade centralt (Olawale 2019). Vid intervjutillfällena har vi identifierat flertalet frivilliga åtgärder från anställda som i slutändan bidrar till hållbarhetsstrategin och de uppsatta målsättningarna – Vestas medarbetare och deras aktiva engagemang har därför visat sig ha en stor betydelse för implementeringen av hållbarhetsstrategin (3).

6.2 Utmaningar vid implementeringen av Vestas hållbarhetsstrategi

I den här studien har vi identifierat att det existerar utmaningar vid implementeringen av Vestas strategiska hållbarhetsarbete. Även om analysen har visat att Vestas tillämpar flera praktiska lösningar och strategiska verktyg för att förankra hållbarhetsarbetet i samtliga delar av verksamheten, så vittnar flera respondenter om att kommunikationen av den faktiska hållbarhetsstrategin är avlägsen i vissa fall. Medarbetare inom Vestas menar att det krävs mer utbildning och kunskap i hur enskilda anställda kan arbeta mot hållbarhetsstrategierna utifrån sina arbetsuppgifter. Även fast vissa medarbetare känner igen sig i att man jobbar mot hållbarhetsstrategierna på något sätt (t. ex. genom värdeorden eller uppförandekoderna) så kan det fortfarande vara otydligt. För att Vestas ska uppnå sina uppsatta hållbarhetsmål kan det således vara essentiellt att implementera mer detaljerad och avdelningsspecifika planer för sitt strategiska hållbarhetsarbete på en mer lokal nivå; framförallt för att conceptualisera hållbarhetsinitiativen till en lättförståelig och kommunicerbar strategi till anställda längre ner i den operativa verksamheten (Borglund et al. 2012, ss. 83–85). Detta är väsentligt eftersom en svag förståelse för strategin hos anställda och en ineffektiv kommunikation av strategin till medarbetare har visat sig vara det främsta hindret för en effektiv strategiimplementering (Jooste & Fourie 2009). När det kommer till hur

Vestas medarbetare uppfattar sina möjligheter att delta i och påverka organisationens hållbarhetsarbete medger de flesta respondenterna att alternativet finns; men att det däremot kan vara komplicerat att tränga igenom med sina förslag – då beslut fattas på en central nivå. Att Vestas både kan koordinera hållbarhetsstrategin på ett globalt plan och samtidigt agera lokalt för att upprätthålla relationen till medarbetarna, menar Epstein och Buhovac (2014, s. 144) emellertid är nödvändigt för att uppnå organisationens hållbarhetsmål i slutändan. Analysen har framförallt betonat att det i nuläget är enklare för anställda på Vestas att påverka hållbarhetsarbetet på den avdelning man tillhör, eller på den fysiska arbetsplats man befinner sig. Det som är positivt är att ledande beslutsfattare inom Vestas har som avsikt att introducera ett nytt system där medarbetare lättare kan komma med idéer för olika hållbarhetsinitiativ – både på global och lokal nivå. Detta medför att organisationen lättare kommer kunna balansera hållbarhetsprestandan på ett världsomspännande plan, och samtidigt beakta medarbetare på ett lokalt plan (Epstein & Buhovac 2014, s. 144). Slutligen har vi genom den här studien vid upprepade tillfällen belyst betydelsen av Vestas medarbetare och deras aktiva engagemang för hållbarhetsstrategin. Men för att anställda ska ha möjlighet att engagera sig i hållbarhetsarbetet behöver organisationen fortsätta förse medarbetarna med utrymme för innovationsskapande och initiativtagande (Albrecht et al. 2022). Det är även av betydande vikt att Vestas kontinuerligt kontrollerar sin hållbarhetsorienterade organisationsstruktur och sitt gemensamma engagemang för att arbeta mot miljömässiga och sociala utmaningar – dels för att medarbetare ska känna sig delaktiga i hållbarhetsarbetet, dels för att Vestas ska förbli världens mest hållbara företag.

6.3 Rekommendationer för framtida forskning

Denna studie har bidragit till forskningssammanhanget genom en kartläggning av vilka faktorer som påverkar integrerandet av en organisations strategiska hållbarhetsarbete. För att beskriva implementeringsprocessen har Epstein och Buhovacs (2014) modell tillämpats; men till följd av att syftet med denna undersökning huvudsakligen har varit att studera betydelsen av Vestas medarbetare och dess engagemang för hållbarhetsarbetet – har denna modell avgränsats. Ett intressant område för framtida forskning kan därför vara att studera hur Vestas medarbetares delaktighet i hållbarhetsfrågor i slutändan kan påverka resultatet i monetära termer och nyckeltal. Det vill säga, en vidare undersökning av implementeringsprocessen enligt samma teoretiska ramverk som denna fallstudie applicerat, men där delarna ”sustainability- och corporate financial performance” inkluderas. Samtidigt framkom det vid intervjutillfällena meningsskiljaktigheter kring huruvida det var fördelaktigt eller att hållbarhetsarbetet hade blivit mer komplicerat i takt med utvecklingen till en alltmer global organisation. Vi identifierade här mycket intressanta insikter till framtida forskning och konstaterade ett fortsatt behov av att studera varierade organisationsstrukturer och storlekar på företag, genom att ta höjd för potentiella effekter som kan påverka implementeringen av hållbarhetsstrategier. Det kan argumenteras för att globala koncerner kräver en särskild implementeringsprocess för hållbarhetsstrategier, samtidigt som nystartade fåmansbolag är mer dynamiska och inte lika beroende av samma resurser. Vid beaktning av dessa variabler kan framtida forskning troligtvis identifiera potentiella skillnader i det strategiska hållbarhetsarbetet mellan internationella- och mer lokala organisationer; och hur medarbetarens roll skiljer sig åt i dessa sammanhang.

7. Källförteckning

Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Overy, P. & Denyer, D. (2012). Innovating for Sustainability. A Systematic Review of the Body of Knowledge. *Network for Business Sustainability*: Ontario.

Albrecht, S.L., Bocks, A., Dalton, J., Lorigan, A. & Smith, A. (2022). Pro-Environmental Employee Engagement: The Influence of Pro-Environmental Organizational, Job and Personal Resources. *Sustainability*, 14, 43. doi:10.3390/su14010043

Allen, M. & Craig, C. (2016). Rethinking corporate social responsibility in the age of climate change: a communication perspective. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1–11. doi:10.1186/s40991-016-0002-8

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.

Andoh-Arthur, J. (2019). Gatekeepers in Qualitative Research. I Atkinson, P., Delamont, S., Cernat, A., Sakshaug, J.W. & Williams R.A. (red.), *SAGE Research Methods Foundations*. doi:10.4135/9781526421036854377

Aras, G. & Crowther, D. (2009). Corporate Sustainability Reporting: A Study in Disingenuity? *Journal of Business Ethics*, 87, pp. 279–288. doi:10.1007/s10551-008-9806-0

Aras, G. & Crowther, D. (2008). Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Management Decision*, 46(3), 433–448. doi:10.1108/00251740810863870

Azapagic, A. & Perdan, S. (2003). Managing Corporate Social Responsibility: Translating Theory into Business Practice. *International Journal of Corporate Sustainability*, 10.

Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. 3 uppl., Lund: Studentlitteratur.

- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W. & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 182–206. doi:10.1177/0021886305285455
- Baumgartner, R. J. & Korhonen, J. (2010). Strategic thinking for sustainable development. *Sustainable Development*, 18, 71–75.
- Baumgartner, R. J. & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81–92.
- Boiral, O., Paillé, P. & Raineri, N. (2015). *The Nature of Employees' Pro-Environmental Behaviors*. Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780199997480.003.0002
- Bonn, I. & Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 32(1), 5–14. doi:10.1108/02756661111100274
- Borglund, T., De Geer, H., Sweet, S., Frostenson, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E. & Windell, K. (2012). *CSR - corporate social responsibility: en guide till företagens ansvar*. Stockholm: Sanoma utbildning.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Brundtland, G. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. United Nations General Assembly document A/42/427. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 uppl., Stockholm: Liber.
- Corporate Knights (2022). *The 100 most sustainable corporations of 2022*. <https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2022-global-100-rankings/100-most-sustainable-corporations-of-2022> [2022-04-09].
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A. & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11(1), 100–108. doi:10.1186/1471-2288-11-100

Dagens industri (u.å). *Vestas Wind Systems*. <https://www.di.se/bors/aktier/vws-927/> [2022-04-24].

Davis, D., Golicic, S. & Boerstler, C. (2011). Benefits and Challenges of Conducting Multiple Methods Research in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 39. 467-479. doi:10.1007/s11747-010-0204-7.

Deegan, C. & Rankin, M. (1996). Do Australian companies report environmental news objectively?: An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the Environmental Protections Authority. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9 (2), 50–67. doi:10.1108/09513579610116358

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur

Dienes, D., Sassen, R. & Fischer, J. (2016). What are the drivers of sustainability reporting? A systematic review. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(2), 154–189. doi:10.1108/SAMPJ-08-2014-0050

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island: New Society Publishers.

Engert, S. & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy—bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822–834. doi:10.1016/j.jclepro.2015.11.094

Engert, S., Rauter, R. & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, pp. 2833–2850. doi:10.1016/j.jclepro.2015.08.031

Epstein, M. & Buhovac, A. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. London: Routledge.

Epstein, M. J. & Roy, M. J. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585–604. doi:10.1016/S0024-6301(01)00084-X

- Esteves, J. & Pastor, J. (2004). Using a Multimethod Approach to Research Enterprise Systems Implementations. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2(2), 69–81.
- Fatima, T. & Elbanna, S. (2022). Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 10. doi:10.1007/s10551-022-05047-8
- Galotta, B., Garza-Reyes, J. A., Anosike, T., Lim, M. K. & Roberts, I. (2016). A conceptual framework for the implementation of sustainability business processes. *Proceedings of the 27th Production and Operations Management Society (POMS)*, Orlando, FL., US.
- Gray, R., Kouhy, R. & Layers, S. (1995). Methodological Themes: Construction Research Database of Social and Environmental Reporting by UK Companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8, 78–101. doi:10.1108/09513579510086812
- Hahn, R. & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21. doi:10.1016/j.jclepro.2013.07.005
- Hristov, I., Chirico, A. & Ranalli, F. (2021). Corporate strategies oriented towards sustainable governance: advantages, managerial practices and main challenges. *Journal of Management and Governance*, 1–23. doi:10.1007/s10997-021-09581-x
- Hsieh, Y. C., Weng, J., Pham, N.T. & Yi, L. H. (2021). What drives employees to participate in corporate social responsibility? A personal characteristic—CSR capacity—organizational reinforcing model of employees' motivation for voluntary CSR activities. *International Journal of Human Resource Management*. doi:10.1080/09585192.2021.1967422
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad hur och varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jooste, C. & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. *Southern African Business Review*, 13.

- Kitsios, F., Kamariotou, M. & Talias, M. A. (2020). Corporate Sustainability Strategies and Decision Support Methods: A Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 12, 521. doi:10.3390/su12020521
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). Den kvalitativa forskningsintervjun. 3 uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Linnenluecke, M. K. & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational development and assessment of strategies to ensure economic sustainability of the U.S. automotive recovery infrastructure. *Resources, Conservation & Recycling*, 53, 470–477.
- Lubin, D. A. & Esty, D. C. (2010). The sustainability imperative. *Harvard Business Review*, 88(5), 42-50.
- Manninen, K. & Huiskonen, J. (2022). Factors influencing the implementation of an integrated corporate sustainability and business strategy. *Journal of Cleaner Production*, 343, 131036. doi:10.1016/j.jclepro.2022.131036
- Meuer, J., Koelbel, J. & Hoffmann, V. H. (2020). On the nature of corporate sustainability. *Organization & Environment*, 33 (3), 319–341.
- Olawale, F. (2019). Hotel Employees' Pro-Environmental Behaviour: Effect of Leadership Behaviour, Institutional Support and Workplace Spirituality. *Sustainability*. 11. 4135. doi:10.3390/su11154135
- Ow, Y.S., King, Z.N. & Ng, P.K. (2017). The Design Process and Analysis of an Innovative Umbrella. *Lap Lambert Academic Publishing*, 11.
- Polman, P. & Bhattacharya, C. B. (2016). Engaging Employees to Create a Sustainable Business. *Stanford Social Innovation Review*, 14(4), 34–39.
- Radzi, N. A. M., Lee, K. E., Halim, S. A. & Siwar, C. (2018). An Empirical Study of Critical Success Factors and Challenges in Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: The Case of Selected Corporate Foundations in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 69–88.

- Ramus, C. A. & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “ecoinitiatives” at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605–626.
- Salzmann, O., Lonescu-Somers, A. & Steger, U. (2005). The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options. *European Management Journal*, 23, 27–36. doi:10.1016/j.emj.2004.12.007
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Seroka, S. O. & Fijorek, K. (2020). Enhancing corporate sustainable development: Proactive environmental strategy, stakeholder pressure and the moderating effect of firm size. *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, 29(6), 2338–2354. doi:10.1002/bse.2506
- Simon, G., & Zhou, I. E. (2018). Can Corporate Sustainability Influence Employee Engagement?. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 284-293. doi:10.5296/ijhrs.v8i2.13111
- Singh, S., & Wassenaar, D. (2016). Contextualizing the role of the gatekeeper in social science research. *South African Journal of Bioethics and Law*. 9. 42–46.
- Stead, J. G. & Stead, W. E. (2000). Eco-Enterprise strategy: standing for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 24, 313–329.
- Stead, J. G. & Stead, W. E. (2013). The coevolution of sustainable strategic management in the global marketplace. *Organizational Environment*, 26, 162–183.
- Stiftelsen Världsnaturfonden WWF. (2021). *Så beräknar man ekologiska fotavtryck*. <https://www.wwf.se/klimat/ekologiska-fotavtryck/sa-beraknar-man/> [2022-03-30].
- Svenska FN-förbundet. (2021). *Globala målen för hållbar utveckling*. <https://fn.se/globala-malen-for-hallbar-utveckling/> [2022-03-30].
- Svenska FN-förbundet. (u.å.). *Omställning till hållbar värld brådskar*. <https://fn.se/wp-content/uploads/2016/08/Faktablad-2-12-H%C3%A5llbar-utveckling.pdf> [2022-03-30].

Sveriges riksdag. (u.å.). *Företagens rapportering om hållbarhet och mångfaldspolicy*. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/arende/betankande/foretagens-rapportering-om-hallbarhet-och_H401CU2 [2022-03-30]

Tillväxtverket. (2016) *Hållbart företagande – En metod för branschspecifika analyser av företagens hållbarhetsarbete*. (Rapport 0204). Stockholm: Tillväxtverket. <https://tillvaxtverket.se/download/18.33f2d2211574b50350a6b704/1476269348897/Hållbart%20företagande.pdf> [2022-03-30].

Tsalis, A.T., Nikolaou, E.I., Grigoroudis, E. & Tsagarakis, P.K. (2015). A dynamic sustainability Balanced Scorecard methodology as a navigator for exploring the dynamics and complexity of corporate sustainability strategy. *Civil Engineering and Environmental Systems*, 32, 281–300. doi:10.1080/10286608.2015.1006129

Vestas (2022a). *Sustainability Report 2021*.

https://www.vestas.com/content/dam/vestas-com/global/en/investor/reports-and-presentations/financial/2021/Sustainability_Report_2021.pdf.coredownload.inline.pdf [2022-04-24].

Vestas (2022b). *Annual Report 2021*.

<https://www.vestas.com/content/dam/vestas-com/global/en/investor/reports-and-presentations/financial/2021/vestas-annual-report-2021.pdf> [2022-04-24].

Vestas (2021). *Discussing Sustainability: Vestas Sustainability Strategy* [internt material]. Copenhagen/Denmark: Vestas.

Vestas. (u.å.a). *This is Vestas*. <https://www.vestas.com/en/about/this-is-vestas/who-we-are> [2022-03-30].

Vestas. (u.å.b). *From Country Blacksmith to Modern Exporter*. <https://www.vestas.com/en/about/this-is-vestas/history/from-1898-1970> [2022-04-24].

Vestas. (u.å.c). *Our Sustainability Strategy: Sustainability in Everything We Do*. <https://www.vestas.com/en/sustainability/sustainability-strategy> [2022-04-24].

Vestas (u.å.d). *Vestas Quality, Health, Safety and Environmental Policy*. <https://www.vestas.com/content/dam/vestas-com/global/en/sustainability/policies/QHSE%20Policy%202020.pdf.coredownload.inline.pdf> [2022-04-24].

Vestas (u.å.e). *Employee Code of Conduct*. [https://www.vestas.com/content/dam/vestas-com/global/en/sustainability/corporate-integrity/2021%20Vestas%20Employee%20Code%20of%20Conduct%20\(2\).pdf](https://www.vestas.com/content/dam/vestas-com/global/en/sustainability/corporate-integrity/2021%20Vestas%20Employee%20Code%20of%20Conduct%20(2).pdf) [2022-04-24].

Wadin, J. & Ahlgren, K. (2019). Business Models for Sustainability—Change in Dynamic Environments. *Journal of Business Models*, 7(1), 13–38.

Webb, E., Campbell, D., Schwartz, R. & Sechrest, L. (2000). *Approximations to knowledge. Unobtrusive measures, revised edition*, 1–34. SAGE Publications, Inc.

Wesselink, R., Blok, V. & Ringersma, J. (2017). Pro-environmental behaviour in the workplace and the role of managers and organisation. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1679–1687. doi:10.1016/j.jclepro.2017.08.21

Yin, R. K. (1989). *Case Study Research, Design and Methods*. London: SAGE Publications, Inc.

8. Bilagor

8.1 Intervjuguide

Intervjuguiden har blivit formulerad för att besvara följande forskningsfrågor:

- Vilka praktiska lösningar och strategiska verktyg kan tillämpas för att förankra hållbarhetsstrategin i hela organisationen?
- Har uppfattar medarbetarna sina möjligheter att delta i och påverka organisationens hållbarhetsarbete?
- Vilken betydelse har medarbetarna och ett aktivt engagemang för hållbarhetsstrategin?

Initial information vid intervjutillfället

- *Tydliggör undersökningens syfte*
- *Informera om intervjupersonernas rätt till att avbryta intervjun*
- *Informera om vad materialet kommer att användas till*
- *Informera om att intervjupersonen är anonym*
- *Fråga om samtycke för att spela in intervjun*

Intervjuämne	Frågeställningar
a) Respondentens bakgrund inom organisationen	<ul style="list-style-type: none">● Hur länge har du arbetat på Vestas?● Vad är din roll på företaget?● Vilka är de huvudsakliga uppgifterna för din avdelning?● Är du en del av ett team eller jobbar du självständigt?

b) Medarbetarnas erfarenhet av hållbarhetsfrågor i allmänhet

- Hur skulle du definiera begreppet hållbarhet?
- Anser du att hållbarhetsfrågor är viktiga? Varför?
- Vilka hållbarhetsfrågor är viktigast för dig?
- Vad betyder det för dig att arbeta i ett företag med så stort engagemang för hållbarhet? Är det viktigt för dig?
- Hur tror du att Vestas drar nytta av sitt hållbarhetsarbete?

d) Medarbetarens förståelse för hållbarhetsstrategin och dess huvudmål

- Vet du vilka målsättningar Vestas har relaterade till hållbarhetsarbetet? Är de bekanta för dig?
- “In February 2020, Vestas launched their first Sustainability Strategy, entitled Sustainability in Everything We Do”. Om någon utanför Vestas, som vi nu, frågar dig vilka hållbarhetsmålen är, kan du beskriva dem? Om du inte kan ge oss en utförlig redogörelse, känner du till delar av innehållet?
- Har du funderat på hur ditt eget arbete förhåller sig till dessa mål och strategier? Kan du dra paralleller från hållbarhetsmålen till dina egna arbetsuppgifter?
- *Om ja, kan du beskriva hur ditt arbete relaterar till dem? Ge gärna exempel.*
- *Om den intervjuade inte kan koppla sitt arbete till målen, ställ en mer allmän fråga:*
- Utöver Vestas målsättningar med sitt hållbarhetsarbete, tror du att din roll i inom organisationen främjar hållbarhet och hur?

-
- Om du tänker på ditt arbete i allmänhet, har du uppnått/främjat någon hållbarhetsrelaterade fråga som du är särskilt stolt över?
 - Hur kommuniceras hållbarhetsstrategier internt inom Vestas?
 - Har du deltagit i någon specifik utbildning? Vad har du lärt dig? Var det användbart? Kan du koppla det du lärt dig till ditt eget arbete? Hur? Har du ändrat något i ditt arbetssätt eller fick du nya idéer? Har det varit tillräckligt?
 - Har det funnits utmaningar med att koppla hållbarhetsmålen till ditt eget arbete eller generellt med att inkludera hållbarhet i dina dagliga arbetsuppgifter?
 - Vilket typ av verktyg (workshops, seminarier etc.) vill du få från högsta ledningsnivå eller närmsta chef för att kunna integrera och implementera strategierna i ditt dagliga arbete?
 - Har du idéer/förslag på hur det skulle kunna integreras ännu djupare? Har uppfattar du dina möjligheter att delta i och påverka organisationens hållbarhetsarbete? Har du i sådana fall möjlighet att kommunicera detta vidare?
 - Finns det/har det funnits något internt motstånd mot hållbarhetsarbetet, i din eller någon annan avdelning? Hur går/gick ni eller Vestas tillväga för att lösa dessa eventuella konflikter?

e) Övriga frågor till medarbetaren om hållbarhetsarbetet inom organisationen.

- Vestas är "*the safest, most inclusive and socially-responsible company in the energy industry*"
 1. Anser du att Vestas arbetar tillräckligt med mångfald och inkludering av när det gäller exempelvis kön, ålder, kultur, etnicitet, fysiska förmågor, politisk och religiös övertygelse, sexuell läggning och andra attribut? Hur uppfattar du att Vestas kommunicerar detta?
 2. Vestas strävar ständigt efter att tillhandahålla en säker (safety) arbetsplats, hur upplever du detta? På vilket sätt är din arbetsplats säker och vem ser till att den är det?
- Hur ser du på arbetsförhållandena och arbetsmiljön på Vestas?
- Anser du att detta har förbättrats eller försämrats i företaget sedan du började? På vilket sätt?
- Har du själv gjort något som har förbättrat arbetsförhållandet? Behövs det fler åtgärder? Vilka?
- Vestas har fyra värdeord; *Simplicity*, *Collaboration*, *Accountability*, och *Passion*. Kan du förklara vad dessa betyder och hur du uppfattar dessa?
- Upplever du att era beteenden och sätt att arbeta och samarbeta internt stämmer överens med Vestas uttalade värderingar och riktlinjer?
- Vilken betydelse har medarbetarna och ett aktivt engagemang för hållbarhetsstrategin?

f) **Frågeställningar specifikt till respondenter som arbetar med strategiskt hållbarhetsarbete i organisationen*

- Vem ansvarar för genomförandet av det strategiska hållbarhetsarbetet?
- Vilka delar i organisationen arbetar mest med hållbarhetsstrategin och de antagna målen?
- Vilket ansvar har du för hållbarhetsstrategierna?
- Kan du berätta om hur ni arbetar med att ta fram underlag för hur ni ska agera och ta strategiska beslut rörande hållbarhet?
- Finns det ett specifikt ramverk eller riktlinjer för att implementera hållbarhetsstrategierna?
- Vilka involverar ni i utformandet av era hållbarhetsstrategier? Interna- och externa aktörer samt intressenter? Varför är det viktigt att inkludera dessa i arbetet?
- Vad är framgångsfaktorer vid genomförandeprocessen av hållbarhetsarbetet? Har ni stött på några hinder eller svårigheter vid implementeringen av Vestas hållbarhetsstrategi?
- Kan du berätta om en tidigare händelse där införandet av ett hållbarhetsinitiativ inte fungerade och vad som var orsaken bakom misslyckandet?
- Hur mäter Vestas att hållbarhetsarbetet ger den önskade effekten? Använder företaget några KPI:er eller nyckeltal under implementeringen och utvärderingen av hållbarhetsarbetet?
- Använder Vestas några specifika ledningssystem (exempelvis; *ISO 9001 Quality, ISO 14001 Environment*)?

-
- Hur har intressenter reagerat på Vestas hållbarhetsarbete?
Finns det vissa svårigheter att balansera intressenters krav och önskemål med hållbarhetsarbetet?
 - Hur påverkar hållbarhetsarbetet det finansiella resultatet?
Positivt eller negativt? Långsiktigt- och kortsiktigt?
- g) Avslutande intervjufrågor till respondenten.
- Är det något annat som du vill berätta som rör ämnet vi pratat om?
 - Är det något annat du undrar över eller önskar att vi ska förtydliga?

() Dessa frågor ställs endast till respondenter som huvudsakligen arbetar med hållbarhet inom organisationen.*