

Hållbarhetsarbete och dess samspel med organisation och kultur

Tora Brorsson & Ella Janfalk

Avdelningen för produktionsekonomi
Lunds Tekniska Högskola
Lunds universitet

December 2022

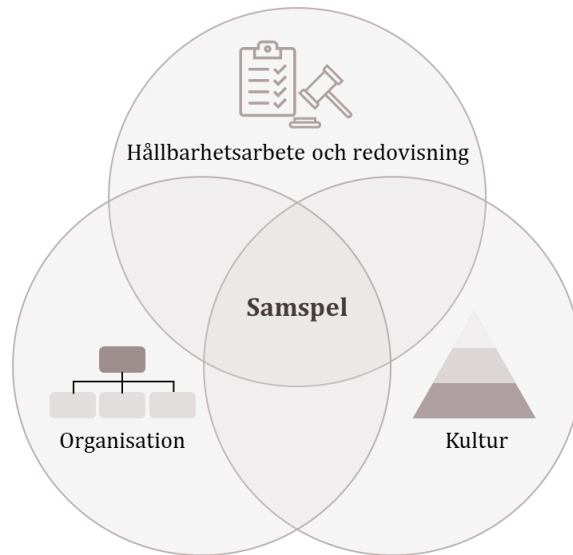
Ett företags inriktning på och utförande av hållbarhetsarbetet påverkas av dess organisationsstruktur samt företagskultur. Huruvida hållbarhetsfrågor är strategiskt representerade och inkorporerade i den dagliga verksamheten påverkar anställdas motivation och prestation. Utformningen av ett företags hållbarhetsfunktion är följaktligen viktig och essentiell för att en verksamhet ska behandla hållbarhet som en väsentlig affärsfråga.

Omställningen till en hållbar värld är brådskande (Andrews & Granath, 2016) och kommande års handlingar är avgörande för att bromsa den negativa hållbarhetsutvecklingen och dess konsekvenser på klimatet (Forskningsrådet Formas, 2019; WWF, u.å.). Majoriteten av företag har ett ansvar att ställa om sin verksamhet och det råder konsensus om att hållbara strategier är nödvändiga för att vara konkurrenskraftig på den aktuella marknaden (De Smet et al., 2021; Dyllick & Muff, 2016). Hur välpresterande och etablerat ett företags hållbarhetsarbete är, påverkas av organiseringen av hållbarhetsfunktionen (hållbarhetsavdelningen och/eller alla de anställda som på något sätt arbetar med hållbarhet) inom organisationen samt hur

präglad företagskulturen är av hållbarhetsbegreppet (Ammenberg, 2012, ss. 280–281).

Syfte och metod

I syfte att undersöka samspelet mellan de tre nämnda perspektiven - hållbarhetsarbete, organisation och kultur - har en fallstudie av komparativ karaktär genomförts. Fyra producerande fallföretag inom livsmedelsbranschen har deltagit i studien, vars hållbarhetsarbete har beskrivits, förklarats och därefter analyserats i relation till varandra. Representanter med insyn i respektive fallföretags hållbarhetsarbete har intervjuats. Insamlat empiriskt material har



Figur 1: Examensarbetets teoretiska ramverk.

därefter ställts i relation till relevant teori inom examensarbetets berörda områden (hållbarhetsarbete, organisation samt kultur), vilka utgör det teoretiska ramverket, se Figur 1.

Resultat

Organiseringen och utformningen av hållbarhetsarbete kan kopplas till ett företags inriktning på arbetet. Huruvida inriktningen av förändringsarbetet avseende hållbarhet är produkt- eller processororienterat (dvs. om hållbarhetsarbetet främst fokuserar på mer hållbara processer och produktion eller på en mer hållbar produkt) avgör organiseringen och utformningen. Ett producerande företag inriktat på processororienterat förändringsarbete placerar vanligtvis hållbarhetsarbetet under supply chain eller operations, två funktioner som generellt är processrelaterade. Ett producerande företag som däremot är inriktat på både produkt och process tenderar sammankoppla hållbarhetsarbete med kvalitet- och

utvecklingsfrågor, så som produktutveckling eller livsmedelssäkerhet och kvalitet.

Dessutom påverkas inriktningen och orienteringen relaterat hållbarhetsarbetet av huruvida råvaran i produkten är central eller ej för företagets erbjudande. Ett producerande företag vars råvara är central för slutprodukten kvaliteten tenderar att redan från början inrikta arbetet mot både produkt och process. För de företag där råvaran inte är lika framträdande i slutprodukten eller erbjudandet, inriktas däremot hållbarhetsarbetet initialt mot processrelaterat förändringsarbete.

Generellt för producerande livsmedelsföretag är att störst vikt tenderar läggas vid miljömässiga och sociala aspekter av hållbarhetsarbetet. Dock vävs även den ekonomiska aspekten in i övriga två emellanåt, exempelvis bidrar minskad resursförbrukning till hushållning av ändliga resurser (miljömässigt) och ekonomiska besparingar (ekonomiskt). Att fokus hamnar på miljömässiga och sociala aspekter är inte

förvånande, eftersom producerande livsmedelsföretag står för en stor klimat- och miljöpåverkan samt att företagen bär ett ansvar gentemot konsumenter att produkterna som säljs är säkra.

Vidare konstateras även att hållbarhet över lag är ett prioriterat och strategiskt viktigt område då hållbarhetsfrågor ofta representeras på ledningsgruppsnivå. Ytterligare iakttagelser är att företag ofta väver in hållbarhetsstrategin i det övergripande strategiarbetet, i stället för att hanteras separat. Detta möjliggör att hållbarhet blir en naturlig del i beslutssituationer.

Däremot noteras att antalet roller med hållbarhetsansvar generellt är få. Därför förlitar sig företag till viss del på att hållbarhetsarbetet ska integreras i det dagliga arbetet på samtliga nivåer genom att hållbarhet ska genomsyra kulturen. Diverse metoder används således för att integrera hållbarhet i företagskulturen, exempelvis utbildningar, workshops eller möten.

Slutligen identifieras även likheter mellan teoretiska strukturer och strukturer i praktiken avseende hållbarhetsfunktionen. Vilken teoretisk struktur som anses vara tillämplig har kunnat kopplas till ett företags grundstruktur. Exempelvis tenderar utformningen av hållbarhetsfunktionen likna den *Integrerade strukturen* på företag med en matrisorienterad grundstruktur.

Summering

Mot bakgrund av examensarbetets syfte har följande generella slutsatser identifierats.

Först och främst, ett företags erbjudande påverkar den initiala utformningen av hållbarhetsarbetet inom organisationen. Organiseringen av hållbarhetsarbetet påverkar i sin tur engagemang hos anställda och företagskulturen, vilket vidare påverkar exekveringen och utförandet av hållbarhetsarbetet.

Den komparativa analysen bidrar dessutom till att likheter och skillnader mellan företag tydliggörs med avseende på uppbyggnad och organisering av hållbarhetsarbetet. Det medför att en framgångsrik utformning enklare kan identifieras samt insikter om vad nästa steg i utvecklingsarbetet avseende företagets hållbarhetsarbete är. Vidare kan det teoretiska ramverket, som konstruerats för att besvara examensarbetets syfte, nyttjas för att undersöka samspelet mellan hållbarhetsarbete, organisation och kultur för urval av företag inom liknande eller andra branscher.

Avslutande reflektion

Intressant iakttagelse är att det existerar en strukturell mognad bland flertalet företag avseende hållbarhetsarbete. Historiskt sett har en odefinierad medvetenhet kring hållbarhet förekommit som med tiden blivit mer strukturerad och definierad allteftersom ämnet ökat i relevans. Hur strukturerat och organiserat hållbarhetsarbetet är på ett företag beror emellertid på hur länge företaget arbetat med detta. Ämnet är fortsatt under utveckling och vad som inkluderas i hållbarhetsarbetet och utformningen av detta förändras ständigt. Det påvisar det innovativa inslag som existerar inom området, vilket krävs för att anpassa arbetet efter politiska

regleringar och konsumentkrav i en förändrad omvärld.

Avslutningsvis kan det konstateras att det råder ett samspel mellan företags hållbarhetsarbete, organisationsstruktur och företagskultur. Om hållbarhet är inkorporerat i företagskulturen och att kulturen samtidigt

genomsyrar det dagliga arbetet, existerar förutsättningar för att hållbarhet ges ett större fokus i den dagliga verksamheten. Således är utformning och prestation av ett företags hållbarhetsarbete sammanlänkat med dess organisation och kultur.

Referenser

Ammenberg, J. (2012) *Miljömanagement: miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer*. 2 upplaga. Lund: Studentlitteratur.

Andrews, A.L. & Granath, B.. (2016) *FN-fakta Hållbar utveckling*. 2–12. Tillgänglig: <https://fn.se/wp-content/uploads/2016/08/Faktablad-2-12-H%C3%A5llbar-utveckling.pdf> (Hämtad: 2022-12-07)

De Smet, A., Gao, W., Henderson, K. & Hundertmark, T. (2021) *Organizing for sustainability success: Where, and how, leaders can start*. McKinsey & Company. Tillgänglig: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/organizing-for-sustainability-success-where-and-how-leaders-can-start> (Hämtad 2022-12-07)

Dyllick, T. & Muff, K. (2016) 'Clarifying the Meaning of Sustainable Business : Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability', *Organization & Environment*, 29(2), ss. 156–174

Forskningsrådet Formas (2019). *Kunskap för hållbar omställning*. ISBN: 978-91-540-6120-4

WWF (u.å.). *Klimatförändringarnas konsekvenser*. Tillgänglig: <https://www.wwf.se/klimat/konsekvenser/> (Hämtad: 2022-12-07)