

Integrering av hänsyn till biologisk mångfald i livsmedelsföretag:

Betydelsen av värdeorienteringar, ledarskap och organisatoriska förutsättningar

Linn Ohlson, 2026

MVEM31 Examensarbete för Masterexamen 30 hp

Miljövetenskap, Lunds universitet



Linn Ohlson

MVEM31 Examensarbete för masterexamen 30HP, Lunds universitet

Huvudhandledare: Josefin Winberg, MGEO, Mistra Biopath,
Lunds universitet

Biträdande handledare: Johanna Alkan Olsson,
MGEO, Mistra Biopath Lunds universitet

Miljö- och Geovetenskapliga Institutionen

Lunds universitet

Lund 2026

Innehållsförteckning

Abstract.....	1
Populärvetenskaplig sammanfattning.....	2
1. Inledning.....	3
1.1. Syfte och frågeställning.....	5
1.2. Avgränsningar.....	6
1.2.1 Geografisk avgränsning och direkt påverkan	6
1.2.2. Urval	6
2. Teoretiskt ramverk	7
3. Metod	10
3.1 Urval.....	10
3.2. Kvalitativ innehållsanalys av hållbarhetsrapporter	12
3.3 Semistrukturerade intervjuer	12
3.3.1 Analysmetod	13
3.4 Etisk reflektion.....	15
4. Resultat och analys	17
4.1 Värdeorienteringar relaterade till arbetet med biologisk mångfald.....	17
4.1.1 Frivilliga initiativ för biologisk mångfald	18
4.1.2 Kunskapsutveckling och kunskapsspridning som värdeuttryck.....	20
4.1.3 Företagskultur och långsiktig värderingsorientering	22
4.2 Ledarskapets roll i prioritering och integrering av biologisk mångfald.....	24
4.3 Organisatoriska möjligheter och utmaningar	26
4.3.1 Samarbete som organisatorisk förutsättning för arbetet med biologisk mångfald	27
4.3.2 Regelefterlevnad och kundkrav	28
4.3.3 Mätbarhet och kvantifierbarhet för biologisk mångfald.....	29
4.3.4 Prioriteringskonflikter och synergier mellan klimat- och biologisk mångfald	29
5. Diskussion	31
5.1 Värdeorientering som grund för förändring	31
5.2 Ledarskapet för integrering av biologisk mångfald	33
5.3 Möjligheter och utmaningar för utveckling av biologisk mångfald	35
5.4 Metoddiskussion	37

5.5 Framtida forskning.....	38
6. Slutsats	38
7. Tackord.....	40
8. Referenser	41
9. Bilagor	48
9.2 Intervjuguide	48
9.3 Exempel på detaljerad kodningsprocess	51
9.4 Etikdokument och medverkandeformulär.....	53

Abstract

Biodiversity is vital for ecosystem services underpinning food production and societal well-being, yet agriculture and food systems also contribute to its decline. Companies therefore play a central role, both as contributors to the problem and as agents of change, particularly in the context of increasing EU sustainability reporting and compliance requirements.

The region of Scania in southern Sweden demonstrates a clear link between agriculture, biodiversity, and sustainable economic development; however, the integration of biodiversity into corporate strategies and management remains limited. There is an urgent need to deepen the understanding of enablers and barriers to corporate engagement with biodiversity, particularly in relation to organizational values and leadership, in order to support more effective and integrated approaches to biodiversity-related challenges.

This study investigates how organizational value orientations and leadership styles influence the work with biodiversity in Scanian food companies. The study is based on semi-structured interviews with sustainability managers and company representatives from food companies in the region.

The findings show that companies are primarily engaged in biodiversity through voluntary initiatives, knowledge development and close collaboration with suppliers, which is often supported by financial incentives rather than mandatory requirements. Engagement is further driven by customer demands and regulatory pressure, particularly the CSRD, which shapes biodiversity work through the information exchange and requirements across the value chain. Key challenges include a lack of clear metrics, difficulties in quantifying impacts, and varying prioritization of biodiversity compared to climate issues. Moreover, the findings indicate that biodiversity is more integrated when supported by strong, engaged leadership and organizational values characterized by care for both nature and people, particularly as expressed by sustainability managers and company representatives at both strategic (leadership) and operational levels.

Keywords: Food system, Food industry, Corporate biodiversity practices, Biodiversity integration and prioritization, Sustainability professionals, Value-driven engagement, Sustainability leadership

Populärvetenskaplig sammanfattning

Hur företag arbetar med biologisk mångfald avgörs inte bara av regler och krav, utan i hög grad av deras värderingar och ledarskap. Denna studie visar att livsmedelsföretag i Skåne ofta drivs av en vilja att ta ansvar för natur och människa, men hur arbetet med biologisk mångfald genomförs beror på hur arbetet leds, organiseras och vilka förutsättningar som finns i företagen.

Studiens resultat visar att alla undersökta företag värderar omtanke om naturen och människor högt, och att engagemanget ofta bygger på ansvarstagande, frivillighet, långsiktigt samarbete och en vilja att utveckla kunskap för att kunna fortsätta arbetet med biologisk mångfald. Samtidigt visar resultaten att arbetet med biologisk mångfald blir tydligare i företag där ledarskapet skapar en gemensam riktning och där olika delar av organisationen arbetar mot samma mål. Flera företag upplever dock utmaningar, bland annat brist på tydliga sätt att mäta påverkan på biologisk mångfald och att frågan ofta hamnar i skymundan när klimatfrågor prioriteras.

Företags påverkan på biologisk mångfald har under de senaste åren fått ökad uppmärksamhet, särskilt inom livsmedelssektorn där beroendet av naturresurser och ekosystemtjänster är stort. Skåne är en av Sveriges viktigaste regioner för livsmedelsproduktion och spelar därmed en central roll i frågor som rör biologisk mångfald och hållbar utveckling. Biologisk mångfald handlar om variationen av liv, både mellan arter och i olika miljöer, vilket gör frågan både viktig och svår för företag att arbeta med.

Det är viktigt att hantera dessa frågor eftersom företag både bidrar till och påverkas av förlusten av biologisk mångfald. Bristande arbete med biologisk mångfald kan leda till problem för tillgång till resurser och produktion, medan ett aktivt arbete kan skapa möjligheter för mer hållbara och långsiktiga affärsstrategier.

Resultatet visar också att hur företag ser på biologisk mångfald hänger nära ihop med hur arbetet leds i praktiken. Ett tydligt ledarskap i kombination med samarbete och bättre insyn i verksamheten påverkar och är beroende av naturen. Ett sådant ledarskap kan göra det lättare att integrera frågan i hela organisationen.

En intressant insikt är att arbetet med biologisk mångfald ofta drivs av värderingar och personligt engagemang, inte bara av lagkrav. Samtidigt innebär detta att arbetet kan bli sårbart, eftersom det ibland är beroende av drivande enskilda personer.

Studien bygger på intervjuer med livsmedelsföretag i Skåne och undersöker hur värderingar och ledarskap påverkar arbetet med biologisk mångfald.

1. Inledning

Människans välfärd är starkt beroende av fungerande ekosystem och de tjänster naturen tillhandahåller (IPBES, 2019; Naturvårdsverket, u.å.). Dessa ekosystemsfunktioner är i sin tur beroende av biologisk mångfald, vilket är variationen inom arter, mellan arter och av ekosystem (IPBES, 2019). Det pågår en omfattande global förlust av biologisk mångfald, där en central drivkraft bakom förlusten av biologisk mångfald är ekonomisk tillväxt, som genom resursuttag, markanvändningsförändringar och klimatförändringar bidrar till både direkt och indirekt påverkan på biologisk mångfald

(IPBES, 2026; Johansson m.fl., 2022; Panwar, 2020). Detta kan delvis förklaras av en historisk brist på naturhänsyn och en otillräcklig integrering av ekosystemens nyttor i företags ekonomiska modeller.

Företag är centrala aktörer i denna utveckling, samtidigt som det finns en ökad medvetenhet om att beroenden av naturen kan skapa både finansiella risker och möjligheter. Detta har lett till ökat fokus på biologisk mångfald i ekonomisk utveckling och i utvecklingen av hållbara affärsstrategier (IPBES, 2026; Panwar 2022; World Economic Forum, 2025; Zadeck m.fl., 2021; Houdet m.fl., 2012). Jordbrukssektorn och livsmedelssystemet är särskilt relevanta områden eftersom de båda är starkt beroende av biologisk mångfald och samtidigt en av de största drivkrafterna bakom dess förlust, genom behov av jordbruksmark för att producera grödor och en intensiv jordbruksproduktion (DeClerck, m.fl., 2023; Lappalainen m.fl., 2016, Lanz m.fl., 2018; Benton m.fl., 2021). Jordbrukslandskapet utgör dessutom ett viktigt habitat för många arter (Dudley & Alexander, 2017). Beroendet synliggörs genom att biologisk mångfald upprätthåller ekosystemsfunktioner, vilket möjliggör ekosystemtjänster avgörande för livsmedelsproduktionen, såsom pollinering, vattenreglering, skadedjursbekämpning och jordens bördighet (Benton m.fl., 2021; DeClerck, m.fl., 2023).

Jordbruk och livsmedelsproduktion har därmed en central roll i arbetet för att utveckla långsiktiga hållbara ekosystem och uppnå långsiktig lönsamhet (Johansson, m.fl., 2022). Detta är särskilt relevant i Skåne, som står för cirka 33% av Sveriges livsmedelsproduktion, med en särskild hög andel inom frukt-, bär- och grönsaksodling (Region Skåne, 2026). Skåne är därmed en nyckelaktör för Sveriges livsmedelsförsörjning och en viktig del av den ekonomiska utvecklingen inom näringslivet. Samtidigt är jordbrukets långsiktiga konkurrenskraft och resiliens beroende av en hållbar förvaltning av regionens centrala naturresurser, särskilt mark och vatten, vilka är avgörande för att upprätthålla biologisk mångfald i jordbrukslandskapet.

Nordiska livsmedelsföretag har påbörjat en förändring inom jordbrukssektorn för att bevara biologisk mångfald (Lappalainen m.fl., 2026). Detta sker genom förändrade produktionsmetoder, såsom ekologiskt jordbruk, regenerativt jordbruk och minskad kemikalieanvändning, samt särskilda bevarandeinsatser inom jordbrukslandskapet såsom restaurering av betesmarker, insådd av blomremsor eller lärkrutor.

Politiska ramverk som EU:s Common Agricultural Policy (CAP), Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD-direktivet: 2022/2464) och European sustainability reporting standards (ESRS:2023/2772), särskilt ESRS E4, bidrar till att stärka incitamenten för företag att arbeta med biologisk mångfald genom ökade krav på åtgärder och rapportering (Liu m.fl., 2025; European Commission, u.å.a). Syftet med CSRD är att företag inom Europa ska sätta upp mål och utveckla strategier för att hantera sin påverkan inom hela hållbarhetsområdet, där biologisk mångfald ingår som en central komponent (Liu m.fl., 2025). Stora företag omfattas i hög utsträckning av dessa krav, vilket påverkar hur de arbetar med hållbarhetsfrågor (European Commission, u.å.a; European Commission, u.å.b.). Samtidigt utgör små och medelstora företag (SME) cirka 99 % av alla företag i EU och har därmed en central roll i livsmedelssektorns utveckling samt i omställningen mot en mer hållbar och konkurrenskraftig livsmedelssektor (Europeiska rådet, 2025).

För att företag ska kunna spela en central roll i att vända trenden med förlust av biologisk mångfald måste förutsättningar i verksamheten förändras för att skapa incitament för hållbart nyttjande och bevarande av biologisk mångfald (IPBES, 2026). Dessa incitament kan främjas genom kunskap, regelverk, kultur och sociala värderingar (ibid). En effektiv gynnsam miljö kan bidra till att företag närmar sig en anpassning där deras lönsamhet samverkar med bevarandet av biologisk mångfald.

Företag kan ses som möjliga aktörer för positiv förändring eftersom de är inflytelserika och kan agera snabbt när de är motiverade (IPBES, 2026). Enligt Herbert m.fl. (2023) kan ledares värderingar påverka miljöengagemang, men engagemanget varierar mellan olika miljöfrågor. Det finns multifunktionella motivationsfaktorer för företag att vilja bevara biologisk mångfald, såsom legala, ekonomiska och etiska (Liu m.fl., 2025).

Forskning visar samtidigt att ledarskap och olika ledarskapsstilar är centrala faktorer för att driva företags hållbarhetsarbete, eftersom det formar engagemang, värderingar, miljörelaterade beteende och organisationens initiativ relaterat till organisationens mål (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2022). Bevarandet av biologisk mångfald präglas av komplexa utmaningar, vilket ställer krav på investeringar i ledarskap (Webb m.fl., 2021). Samtidigt är det otydligt vilka strategier som krävs för att möta dessa utmaningar. Biologisk mångfald har

dessutom i mindre utsträckning integrerats som ett ledningsansvar i jämförelse med klimatfrågan (Herbert m.fl., 2023). Företag möter också olika typer av utmaningar, bland annat beroende på sin storlek. Större företag möter exempelvis utmaningar i att inkludera biologisk mångfald i sina affärsstrategier, medan mindre och medelstora företag i högre grad påverkas av resursbegränsningar och organisatoriska prioriteringar i sitt miljöarbete (Herbert m.fl., 2023; Caldera m.fl., 2019).

Tidigare forskning visar behov av ökad kunskap om företags engagemang för biologisk mångfald (Liu m.fl., 2025; Keckel m.fl., 2025). Det finns en kunskapslucka om hur inneboende motivation kan integreras för att stärka långsiktigt engagemang och resultat inom biologisk mångfald (Keckel m.fl., 2025). Vidare är empirisk kunskap om företags strategiska arbete begränsad, eftersom hållbarhetsrapporter ger en ofullständig bild av företags agerande och strategier (Smith m.fl., 2018). Mot denna bakgrund bedrivs det pågående forskningsprojektet Mistra Biopath, vars forskning behandlar hur biologisk mångfald integreras i beslutsfattande inom finans- och företagssektorn (Mistra, u.å.). Inom ramen för Mistra Biopath fokuserar denna studie på livsmedelsföretag och analyserar hur deras värdeorienteringar, ledarskap och organisatoriska förutsättningar påverkar arbetet med biologisk mångfald. Studien har därmed miljövetenskaplig relevans, då den belyser samspelet mellan ekologiska och sociala system genom att undersöka hur dessa faktorer formar företags beslut och agerande i relation till biologisk mångfald. Detta påverkar i sin tur användningen av naturresurser och bevarandet av ekosystem.

1.1. Syfte och frågeställning

Studiens syfte är att öka förståelsen för hur biologisk mångfald kan integreras i organisatoriskt arbete inom livsmedelssektorn, med särskilt fokus på värdeorienteringar, ledarskap samt organisatoriska förutsättningar.

För att uppnå syftet ställs följande frågeställningar:

1. Hur formar värdeorienteringar företagens arbete med biologisk mångfald?
2. Hur påverkar olika former av ledarskap företagens integrering och prioritering av biologisk mångfald i verksamheten?
3. Hur påverkar organisatoriska möjligheter och utmaningar företagens arbete med biologisk mångfald?

1.2. Avgränsningar

1.2.1 Geografisk avgränsning och direkt påverkan

Studien avgränsas till livsmedelsföretag i Skåne med direkt påverkan på biologisk mångfald. Direkt påverkan definieras i enlighet med IPBES senaste rapport *Summary for Policymakers* (2026), vilket är markförändring och direkt exploatering/utnyttjande av resurser. Företaget ska därmed primärt använda sig av lokala råvaror eller ha en lokal produktion, vilket gör att företaget har en direkt koppling till mark- och resursanvändning.

Avgränsningen till Skåne motiveras av att regionen domineras av jordbruksproduktion som utgör en stor andel av den totala svenska livsmedelsproduktionen (Hajdu m.fl., 2025). Primärproduktionen av livsmedel är koncentrerad till södra Sverige, där Skåne tillsammans med Västra Götaland står för över hälften av landets livsmedelsproduktion mätt i kalorier (Livsmedelsverket & Jordbruksverket, 2025). Andelen jordbruksmark är dessutom högst i dessa regioner, där de södra delarna av Skåne består av 60 till 83 procent jordbruksmark (Jordbruksverket, 2025). Skåne har goda förutsättningar för växtodling genom sitt milda klimat och bördiga slättlandskap (Hajdu m.fl., 2025).

Företag av varierande storlek inkluderas även för att belysa variationer i förutsättningar och arbetssätt relaterade till biologisk mångfald.

1.2.2. Urval

Studien avgränsas inom livsmedels- och dryckesframställning, där valda företag producerar livsmedel, såsom grödor, främst genom egen odling. Studien omfattar företag som även bedriver förädling av produkter, men förädlingsprocessen utgör inte studiens fokus. Företag med köttproduktion exkluderas, eftersom Livsmedelsverket (2024) menar att detta produktionsområde innebär en ökad komplexitet relaterad till värdekedjor och biprodukter, vilket riskerar att påverka trovärdighet och överförbarhet för studiens resultat.

2. Teoretiskt ramverk

Studien tillämpar ett teoretiskt ramverk bestående av värdeorienteringar enligt Herbert m.fl. (2023) samt ledarskapsstilar enligt Webb m.fl. (2021), vilka relaterar till arbetet med biologisk mångfald. Dessa utgör studiens analytiska utgångspunkter och används i analysen för att tolka och förstå de teman som framkommer i det empiriska materialet. För att stödja analysen används begreppen interna och externa drivkrafter (se figur 1).

I denna studie förstås interna drivkrafter, med stöd av Herbert m.fl. (2023) och Liu m.fl. (2025), som uttryck för ledardrivna värdeorienteringar, frivilligt engagemang, kunskapsutveckling inom organisationen och företagskultur. Externa drivkrafter avser påverkan från företagets omgivning, såsom regulatoriska krav, kundkrav och konkurrens, vilka tillsammans formar företagets handlingsutrymme i arbetet med biologisk mångfald (Liu m.fl., 2025; Wagner, 2022; Houdet m.fl., 2012). Ledarskap förstås i denna studie som den process genom vilken organisationens riktning och prioriteringar formas och omsätts i handling, särskilt i relation till hållbarhetsarbete (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2022), och ses som en faktor som bidrar till att forma interna drivkrafter.

Utifrån de centrala begrepp och definitioner som presenterats ovan utvecklas en teoretisk förståelse för värdeorientering, ledarskap, möjligheter och utmaningar i arbetet med biologisk mångfald. Detta görs genom Herberts m.fl. (2023) ramverk för värde-tro-norm-kedjan, s.k. *Value-belief-norm* (VBN), som förklarar hur ledares värdeorienteringar inom SME förhåller sig till ansvarstagande för förlust av biologisk mångfald i jämförelse med klimatförändringar. VBN förklarar sambandet mellan värdegrunder, normer och beteenden som centrala faktorer för hur biologisk mångfald prioriteras. Inom VBN-ramverket betonas främst biosfäriska och altruistiska värderingar som centrala för att förklara miljöengagemang, medan egocentriska värderingar utgör en kompletterande dimension. Personer med biosfäriska värderingar, som bryr sig om naturen, och altruistiska värderingar, som bryr sig om andra människor och samhället, har större benägenhet att agera miljövänligt.

Biosfäriska och altruistiska värderingar definieras som större-än-jaget värdeorientering (*Bigger than self value orientation*). Biosfäriska värderingar kommer till uttryck genom att vilja bevara naturen och se människan som en del av ekosystemet. Altruistiska värderingar innebär att arbeta för andras välfärd och att främja lika möjligheter. Egocentriska värderingar står i kontrast till biosfäriska och altruistiska värderingar genom ett fokus på individens egen vinning, inflytande och makt. Detta kan exempelvis uttryckas genom en strävan efter ekonomiskt välstånd eller genom att påverka andra i en riktning som

gynnar individens egna position. Personer med en egocentrisk värdeorientering tenderar att agera miljövänligt främst när det gynnar deras egna intressen.

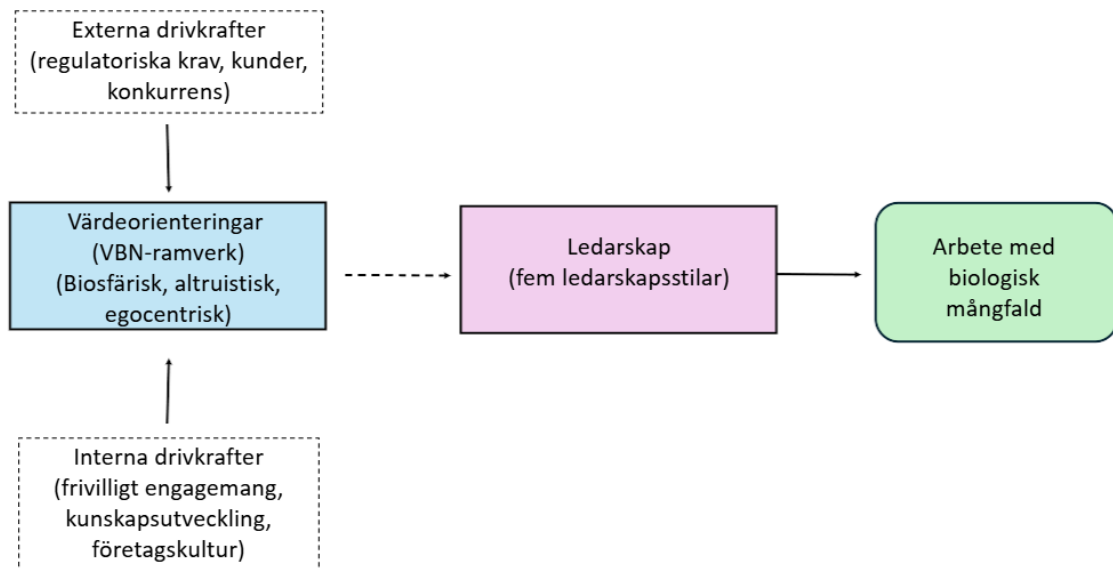
Tidigare forskning visar att ledare med starka större-än-jaget värdeorienteringar inte nödvändigtvis prioriterar biologisk mångfald i samma utsträckning, då frågan ofta tillskrivs en lägre nivå av ansvar jämfört med exempelvis klimatförändringar (Herbert m.fl., 2023). En möjlig förklaring till begränsad prioritering av biologisk mångfald, som lyfts i litteraturen, är bristen på tydliga framgångsmått, resursbegränsningar och kunskapsbegränsningar. Samma studie indikerar att SME oftast vidtar åtgärder i lägre utsträckning, vilket delvis kan förklaras av att deras bidrag ofta uppfattas som mindre relevanta ur det större perspektivet. Mot denna bakgrund framstår ledarskap utöver värderingar som en central faktor för att förstå hur arbetet med biologisk mångfald kan stärkas.

Webb m.fl. (2021) identifierar fem centrala ledarskapsstilar för bevarandeinsatser, som belyser olika sätt som ledarskap kan påverka integrering och prioritering av biologisk mångfald. Dessa fem ledarskapsstilar är starkt ledarskap, relationsbyggande ledarskap, förtroendebaserat ledarskap, visionärt ledarskap och ledarskap baserat på interna egenskaper.

Ett starkt ledarskap kännetecknas av förmågan att inspirera och påverka andra i arbetet med biologisk mångfald och att bygga förtroendefulla relationer med intressenter (Webb m.fl., 2021). Det innefattar även en uthållighet i hantering av förändringar som påverkar bevarandearbetet. Särskilt betydelsefullt är ett relationsbyggande ledarskap i samverkan med intressenter, vilket utgör en central förutsättning för framgångsrika åtgärder och att uppnå organisationens mål. Samtidigt krävs ett förtroendebaserat ledarskap, som kännetecknas av att bygga förtroende mellan aktörer. Att bygga relationer kräver tid för att utveckla förståelse om kontext och kultur, samt förståelse för intressenters värderingar och behov. Förtroende utvecklas genom sociala färdigheter, där kunskapsutbyte bidrar till att stärka samarbeten och relationer.

Visionärt ledarskap kännetecknas av att formulera en tydlig och ambitiös riktning för vad organisationen arbetar mot, samt att inkludera samtliga medarbetare i skapandet av en gemensam vision (Webb m.fl., 2021; Kouzes & Posner, 2017, s. 29). Den femte ledarskapsstilen benämns som ledarskap baserat på interna egenskaper och fokuserar på organisationens interna kapacitet och funktion. Detta innefattar ledarens och organisationens förmåga att anpassa sig till förändrade förutsättningar, ha tydlig kommunikation med aktörer inom organisationen, samt att förstå och hantera bevarandeutmaningar på flera nivåer.

Figur 1 illustrerar hur värdeorienteringar (VBN) och ledarskapsstilar utgör två centrala perspektiv för att förstå företags arbete med biologisk mångfald. Interna och externa drivkrafter inkluderas som stödjande begrepp för att komplettera tolkningen av hur företag arbetar med biologisk mångfald.



Figur 1. *Studiens teoretiska ramverk (egen modell).*

3. Metod

3.1 Urval

Studien tillämpade ett kriteriestyrt urval (Bryman, 2018, s. 496), där de studerade företagen valts ut utifrån sex uppsatta kriterier; geografisk plats, verksamhetsinriktning, omsättningsintervall, direkt koppling till markanvändning, storlek och pågående hållbarhetsarbete (se tabell 1). Med utgångspunkt i skånsk livsmedelssektor, syftade studien att inkludera företag som primärt använder sig av lokala råvaror eller har en lokal produktion, vilket skapar en direkt koppling till mark- och resursanvändning och därmed också en direkt påverkan på biologisk mångfald (IPBES, 2026).

För att täcka in en variation av företag som skiljer sig i storlek, struktur och relation till biologisk mångfald, inkluderades både små, medelstora och stora företag. Detta syftade till att bredda förståelsen för hur arbetet med biologisk mångfald kan ta sig i uttryck i livsmedelssektorn.

För att enbart inkludera företag som har ett pågående hållbarhetsarbete där biologisk mångfald ingår studerades företagens hållbarhetsrapporter eller hållbarhetsredovisningar. I de fall hållbarhetsrapporter saknades, exempelvis vad gäller små och medelstora företag, gjordes en bedömning av deras hållbarhetsarbete utifrån årsredovisningar eller egna rapporter, samt företagens hemsidor.

Tabell 1. Sammanlagda urvalskriterier för alla urvalssteg och valda företag.

Urvalskriterier	Inklusion	Operationalisering
Geografisk plats	Företag verksamma i Skåne	Primär verksamhet inom regionen
Verksamhetsinriktning	Tillverkning: Livsmedels- och dryckesframställning (Business retriever filtrering)	Klassificering via Business retriever
Omsättningsintervall	Årsomsättning på > 500 tkr	Klassificering via Business retriever
Direkt koppling till skånsk markanvändning	Företag med ett beroende av lokal biologisk mångfald och direkt påverkan på lokala miljön	Bedöms utifrån innehållet i företagens hållbarhetsrapporter och offentliga dokument, med fokus på beskrivningar om sin lokala råvaruanvändning och produktion
Företagsstorlek	Små (≤ 50 anställda), medelstora (≤ 250 anställda) och stora företag (> 250 anställda)	Företag identifierades och filtrerades i Business Retriever baserat på antalet anställda och omsättning, i enlighet med EU:s definitioner på företagsstorlek (se bilaga 9.1)
Pågående hållbarhetsarbete	Företag som arbetar med biologisk mångfald eller rapporterar på olika sätt	Genomgång av hållbarhetsrapporter, hållbarhetsredovisningar, årsredovisningar, eller andra företagsrapporter och hemsidor

Ett första urval av företag gjordes i databasen *Business Retriever* (Business retriever, u.å.), där företag sorterades efter huvudort, verksamhetsinriktning och storlek. Inledningsvis valdes enbart större företag ut, vilket resulterade i totalt 35 potentiella företag, varav 9 företag uppfyllde de övriga satta kriterierna. I ett andra steg valdes även små och medelstora företag ut vilket resulterade i 85 potentiella företag, varav enbart 3 uppfyllde kriterierna.

För att komplettera detta urval gjordes även ett snöbollsurval i enlighet med Bryman (2018, s. 504), där ytterligare företag relevanta för forskningsfrågorna valdes. Detta urval gjordes i dialog med en professor i strategi vid Ekonomihögskolan på Lunds universitet, samt en projektledare inom LU samverkan med bakgrund i livsmedel och bioteknik.

Projektledaren rekommenderade därefter två företag.

Sammantaget resulterade urvalsprocessen, som omfattade både kriteriestyrt urval och snöbollsurval, i att 14 företag identifierades, varav 8 inkluderades i studien (se tabell 2)

Tabell 2. *Valda livsmedelsföretag och storlek.*

Företag i livsmedelsbranschen	Produktion	Storlek
Företag A	Livsmedelsframställning, med inslag av dryckesframställning	Litet företag
Företag B	Dryckesframställning	Medelstort företag
Företag C	Livsmedelsframställning	Medelstort företag
Företag D	Livsmedelsframställning	Stort företag
Företag E	Livsmedelsframställning	Medelstort företag
Företag F	Dryckesframställning	Stort företag
Företag G	Livsmedelsframställning	Litet företag
Företag H	Livsmedelsframställning	Medelstort företag

3.2. Kvalitativ innehållsanalys av hållbarhetsrapporter

Inledningsvis analyserades hållbarhetsrapporter av studiens undersökta företag, med inspiration från kvalitativ innehållsanalys där materialet systematiskt kodades för att identifiera teman relaterade till biologisk mångfald (Bryman, 2018, s. 702). Analysen syftade främst till att kartlägga hur undersökta företag explicit uttrycker sitt arbete med biologisk mångfald.

Tematiseringen bidrog med en förståelse av vad företagen kommunicerar i sina rapporter och användes som underlag för utformningen av intervjufrågor. Kodningen genomfördes i tabellform utifrån citat från hållbarhetsrapporter, vilket resulterade i koder och övergripande teman relaterade till biologisk mångfald.

3.3 Semistrukturerade intervjuer

Åtta semistrukturerade intervjuer genomfördes med hållbarhetsansvariga i ledningsgrupper och operativa hållbarhetsansvariga. Metoden tillämpades för att få en djupare förståelse för hur det strategiska arbetet för biologisk mångfald leds och motiveras. Intervjuerna genomfördes med hjälp av en intervjuguide som innehåller ämnen och exempelfrågor (Bryman, 2022, s. 196; Bryman 2018, s. 563). Intervjuguiden återfinns i bilaga 9.2. Intervjufrågorna har utformats i relation till studiens teoretiska ramverk. VBN har inspirerat frågor relaterade till värdeorienteringar, medan ledarskapsstilar har inspirerat frågor om hur biologisk mångfald integreras och prioriteras i företag. Intervjuprocessen var flexibel med fokus på hur intervjupersonen uppfattade och tolkade frågor för att få en djupare förståelse för forskningsområdet.

3.3.1 Analysmetod

Analysen av intervjumaterialet utgick från frågeställningarna och genomfördes med tematisk analys som följde en iterativ process bestående av transkribering, kodning och tematisering (Bryman, 2018 ss. 685-691; Ryen, 2004, s. 9; Saldana, 2015, s. 106). Under och efter intervjuer fördes anteckningar enligt rekommendationer av Ryen (2004, s. 69) om att forskaren annars riskerar att minnas fel. Det genomfördes därför reflektioner efter varje intervju för att stödja den efterföljande analysen.

Kodningsprocessen utgjorde ett centralt steg i analysen och genomfördes i flera steg, från att identifiera meningsenheter i intervjumaterialet till utveckling av koder och teman (se Tabell 3). Inledningsvis kodades varje intervju separat i tabeller i relation till studiens frågeställningar och teoretiska ramverk, vilket bidrog till en mer strukturerad analysprocess. Denna tematisering resulterade i teman relaterade till engagemang, utmaningar och ledarskap. I ett andra steg analyserades dessa teman vidare i relation till studiens teoretiska ramverk, där de kopplades till värdeorienteringar (VBN) och ledarskapsstilar för att tolka och förstå hur värdeorienteringar och ledarskap påverkar företags arbete med biologisk mångfald. Som illustreras i tabell 3 analyserades exempelvis företag A i termer av starkt ledarskap, företag B utifrån värdeorienteringar relaterade till natur, samt företag C i relation till brist på vision. Liknande kopplingar gjordes även för övriga företag i studien.

Analysen var huvudsakligen teoridriven, med inslag av explorativt tänkande beroende på forskningsfråga. Analysen i frågeställning 1 och 2 har främst utgått från det teoretiska ramverket, där empirin tolkas genom värdeorienteringar (VBN) och ledarskapsstilar. Forskningsfråga tre har haft en mer explorativ ansats, då det möjliggör identifiering av organisatoriska möjligheter och utmaningar som framträder i empirin, utan att i förväg vara strikt bundna till ett teoretiskt ramverk.

Företagsstorlek inkluderades som en analytisk faktor för att belysa hur värdeorienteringar och ledarskap tar sig uttryck under olika organisatoriska förutsättningar. Detta innebär att företagsstorlek fungerar som en analytisk lins för att möjliggöra en fördjupad förståelse av företagens arbete med biologisk mångfald i relation till möjligheter och utmaningar. Begreppen interna och externa drivkrafter används i analysen som stöd för tolkningen av resultaten.

I ett sista steg färgkodades de identifierade teman för att synliggöra mönster och samband och sammanställdes i Excel för att kunna gruppera slutliga teman (Saldana, 2015, ss. 8- 15). Analysen genomfördes därmed i växelverkan mellan frågeställningarna och det teoretiska ramverket för att säkerställa att kodningsbesluten följde linjen med studiens syfte.

Tabell 3 visar exempel på hur analysen har genomförts från meningsenhet till tema. Tabellen innehåller både citat som återfinns i resultatdelen och citat som bidragit till den analytiska processen, men som inte presenteras i resultatkapitlet (se bilaga 9.3 för mer detaljerad kodningsprocess).

Tabell 3. Exempel på analysprocessen: från meningsenhet till tema i relation till studiens teoretiska ramverk och företagsstorlek.

Företag	Storlek	Meningsenhet (citat)	Kod	Tema	Teoretisk koppling
A	Litet företag	“[...] Utan vi vill vara väldigt operativa ute i verksamheten och ha örat mot marken, [...] vad tycker folk och hur känner dem”	Internt engagemang	Starkt ledarskap	Stark ledare (Webb m.fl., 2021)
B	Medelstort företag	“[...]om vi inte själva tar hand om naturen så kommer vi få krav på oss att göra det. Då är det mycket roligare att göra det självmant.”	Frivilligt arbete istället för kravuppföljning	Intern drivkraft	Värdeorientering: Natur (Herbert m.fl., 2023)
C	Medelstort företag	“Biologisk mångfald [...] var inte en del av diskussionen när vi satte våra mål 2023 [...]”	Biologisk mångfald från skymundan	Utmaning	Saknas vision (Webb m.fl., 2021)

För att sammanfatta kopplingen mellan frågeställningar, empiriska teman och teoretiska kategorier, presenteras i tabell 4 en översikt av analysens olika dimensioner.

Tabell 4. *Koppling till teoretisk kategori, analysfokus och frågeställningar.*

Teoretisk kategori	Syfte i analysen	Relaterad frågeställning
Teoretiskt ramverk (Herbert m.fl., 2023)	Används för att tolka värderingar och upplevt ansvarstagande	1. Hur formar värdeorienteringar företagens arbete med biologisk mångfald?
Teoretiskt ramverk (Webb m.fl., 2021)	Används för att tolka olika former av ledarskap och deras påverkan på styrning och prioritering av biologisk mångfald	2. Hur påverkar olika former av ledarskap företagens integrering och prioritering av biologisk mångfald i verksamheten?
Företagsstorlek (analytisk faktor)	Företagsstorlek som analytisk lins för företags värdeorienteringar, ledarskap, möjligheter och utmaningar	3. Hur påverkar organisatoriska möjligheter och utmaningar företagens arbete med biologisk mångfald?

3.4 Etisk reflektion

Etiska överväganden har varit centrala i studiens genomförande, särskilt i relation till intervjupersoners frivillighet, anonymitet och informerat samtycke. Samtliga intervjupersoner informerades om studiens syfte och deras rätt att avbryta sitt deltagande när som helst.

Anonymisering tillämpades för att säkerställa att intervjupersonerna och företagen inte kan identifieras, vilket är särskilt viktigt eftersom studien berör strategiskt arbete som potentiellt innefattar känslig information. Studien genomfördes i enlighet med etablerade forskningsetiska riktlinjer för att säkerställa en trovärdig datainsamling (Bryman, 2018, ss. 467-470). Intervjupersonernas uppgifter hanterades genom säker lagring av data samt anonymisering av företag med kodnamn, vilket minskar risken för att intervjupersoner eller företag kan komma till skada i sitt yrke (Vetenskapsrådet, 2017; Sohlberg & Sohlberg, 2019, s. 273). Vidare utförde forskaren avvägningar kring inkludering av känslig information som framkommit under intervjuerna, i syfte att skydda både intervjupersoner och företag. Insamling och hantering av personuppgifter genomfördes i enlighet med dataskyddsförordningen (GDPR). Deltagarna har informerats om studiens syfte, hur deras uppgifter hanteras och gett sitt samtycke till medverkan (Södertörns Högskola, 2018, u.å.).

Det finns en medvetenhet om att de etiska övervägande som gjorts kan ha påverkat studiens resultat, särskilt genom anonymisering. Detta kan ha gett en mer positiv bild av organisationens arbete med biologisk mångfald, vilket kan påverka hur resultaten tolkas och därmed studiens analytiska djup. Samtidigt betonar Sohlberg och Sohlberg (2019, s. 273) betydelsen att utforma intervjufrågor på ett sätt som minskar risken för att intervjupersoner

känner sig obekväma med att besvara frågorna, vilket i denna studie beaktades genom att inleda intervjuerna med övergripande frågor.

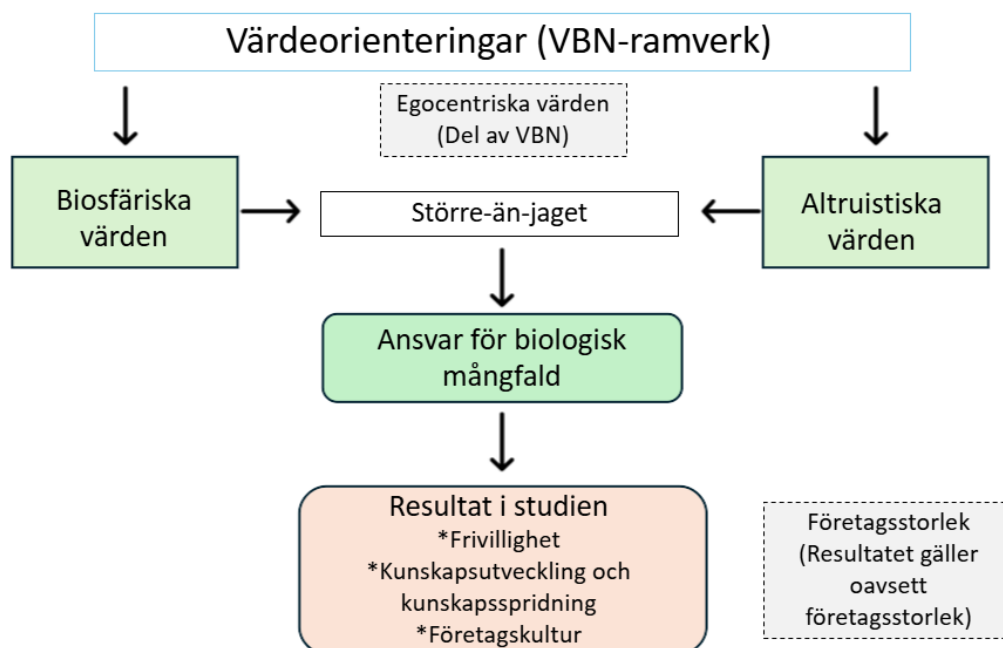
Slutligen har forskaren reflekterat över sin förståelse genom hela forskningsprocessen. Materialet analyserades flera gånger och i nära koppling till intervjupersonernas utsagor, i syfte att minska risken för alltför subjektiva tolkningar.

4. Resultat och analys

I detta kapitel presenteras och analyseras studiens resultat tillsammans. För varje tema redovisas de viktigaste mönstren från intervjuerna, som sedan analyseras med stöd av studiens analytiska dimensioner som beskrivs i metodavsnittet och som är strukturerad med koppling till studiens frågeställningar (se tabell 4).

4.1 Värdeorienteringar relaterade till arbetet med biologisk mångfald

Detta avsnitt behandlar hur värdeorienteringar relaterar till arbetet med biologisk mångfald i de studerade företagen. Resultatet visar att arbetet i huvudsak tar sin utgångspunkt i större-än-jaget värdeorienteringar snarare än egocentriska värderingar, vilket tar sig i uttryck i ett ansvar för biologisk mångfald genom frivilliga initiativ, kunskap och företagskultur. Samtidigt visar resultaten att dessa värdeorienteringar, samt det ansvar och agerande de ger upphov till, återfinns i företag av varierande storlek. Detta indikerar att större-än-jaget värdeorienteringar inte är beroende av företagsstorlek, utan kan förstås som en intern drivkraft som motiverar företagens arbete med biologisk mångfald. Detta sammanfattas i figur 2. Resultatet bidrar därmed till en ökad förståelse för hur värdeorienteringar formar företags arbete med biologisk mångfald oberoende av storlek.



Figur 2. Sammanfattande modell över värdeorienteringar och ansvar för biologisk mångfald (egen modell).

4.1.1 Frivilliga initiativ för biologisk mångfald

Majoriteten av alla intervjupersoner (IP: A, B, F, G, H) beskriver att frivilligt arbete för biologisk mångfald utgör en central del av företagets arbete och ses som betydelsefullt för ett långsiktigt engagemang. Frivilliga initiativ kan därmed förstås som uttryck för interna drivkrafter, där företagets värderingar utgör grunden för engagemanget i biologisk mångfald, snarare än externa drivkrafter. Det tar sig i uttryck genom att frivilliga initiativ gärna kombineras med olika incitament, såsom ekonomiskt stöd till jordbrukare, vilket upplevs som mer motiverande än kravbaserade åtgärder (IP: A & F). Ett exempel på detta är ekonomiskt stöd som relaterar till frivillig rapportering av genomförda insatser för biologisk mångfald via en digital plattform, vilket skapar incitament för jordbrukare snarare än kravbaserad rapportering. Detta sammanfattas av en intervjuperson som uttrycker följande:

[...] Blir mer som ett hot/ en piska, istället för en morot. Då blir det precis tvärtom, att folk bara reagerar. Det är ingen individ som vill känna sig tvingad till något (IP:A)

Företags frivilliga initiativ anses bidra till ett större engagemang bland aktörer i leverantörskedjan och kan skapa större vilja att delta i insatser för biologisk mångfald. Vidare framkommer det att företag som arbetar nära naturen, eller upplever ett direkt beroende av lokala ekosystem, beskriver att biologisk mångfald frivilligt integreras i verksamheten eller behövs för företagets fortsatta existens (IP: B & D)

Ett återkommande tema är även att frivilliga initiativ relaterar till kunskapsspridning och kunskapsutveckling inom organisationen. Detta uttrycks av företagen på olika sätt, vilket både handlar om att anställda i ledningsgrupper vill sprida praktisk och verksamhetsnära kunskap om exempelvis pollinatörer bland anställda, bli hållbarhetscertifierade i leveranskedjan eller utveckla hållbara odlingsmodeller för att skapa ökat engagemang bland både odlare och anställda (IP: F, G, & H). En intervjuperson beskriver frivilliga initiativ som relaterar till kunskapsspridning och kunskapsutveckling på följande sätt:

[...] Tanken var att när jag hade bin här, då hade jag en lista där kollegor kunde skriva upp sig och följa med. Jag hade med mig extra utrustning, så då kunde de hänga med när vi skulle kolla till bina, och så fick man titta och lära sig lite mer. Så tänkte jag att ja men då kommer de inte vara lika rädda för

flygfän när vi sitter ute och käkar lunch liksom. [...] då blir det lite mer “kolla här kommer en sån här som gör den goda honungen” (IP: G)

Resultaten visar sammantaget att större-än-jag värdeorienteringen som enligt Herbert m.fl. (2023) utgår från biosfäriska och altruistiska värderingar, snarare än egocentriska värderingar, som utgår från personlig vinning. Detta tar sig i uttryck genom frivillighet, ansvarstagande och långsiktiga relationer med berörda parter i leveranskedjan. Ett exempel på synliga biosfäriska värderingar är när ledningsgruppen vill sprida kunskap om pollinatörer för anställda, vilket indikerar viljan att bevara naturen och vara en del av naturens ekosystem. Samtidigt finns altruistiska värderingar som tar sig i uttryck genom att arbeta för sina aktörers välfärd i leveranskedjan genom ekonomiska stöd. Resultatet indikerar att ekonomiska incitament, kunskapsutveckling och samarbete gärna används för att främja biologisk mångfald i jämförelse med kravbaserade styrmedel.

4.1.2 Kunskapsutveckling och kunskapsspridning som värdeuttryck

I detta avsnitt presenteras hur kunskapsutveckling och kunskapsspridning kommer till uttryck för företagens värdeorienteringar och interna drivkrafter i arbetet med biologisk mångfald.

Ett återkommande tema från samtliga intervjupersoner är betydelsen av kunskap internt mellan aktörer inom företaget, samt inom leverantörskedjan. Resultaten visar att kunskapsutveckling är betydelsefullt för att det fortsatta arbetet för biologisk mångfald ska ta plats i företagets arbete, vilket intervjupersonerna uttrycker på olika sätt. Kunskap kan därmed förstås som en intern drivkraft som möjliggör att värdeorienteringar omsätts i praktiken.

Samtliga intervjupersoner uttrycker behovet av kunskapsutveckling för arbetet för biologisk mångfald eftersom det är en kontinuerlig utveckling internt för kunderna, där företagen ständigt utvecklas. En intervjuperson (IP: E) uttrycker det på följande sätt:

[...] It is a continuous journey actually. And it starts with onboarding new employees to you know, go to markets teams, that works with our customers that we want to be well equipped. (IP: E).

Majoriteten av intervjupersonerna uttrycker indirekt att forskning är en central faktor för utvecklingen av företagets arbete med biologisk mångfald (IP: A, B, D, E, F, H). Detta kan förstås som en kunskapsorienterad värdegrund, där biologisk mångfald prioriteras genom lärande och praktisk tillämpning. Trots att typen av forskning varierar beroende på företagets projekt, framträder ett gemensamt mönster där samverkan med forskning och användning av hållbara metoder, såsom åtgärder som stärker nyttodjurinsekter, ses som centrala strategier.

Arbetet handlar både om kunskapsspridning till odlare och allmänheten, och om att minska vissa företags användning av kemiska bekämpningsmedel. Detta indikerar ett ansvarstagande för biologisk mångfald och att det har betydelse i deras verksamhet. Ett sådant resonemang står i kontrast till Herberts (2023) förklaring om att biologisk mångfald oftast har bristande prioritering av ledare i SME:s på grund av kunskapsbegränsning, då empirin snarare visar att kunskap aktivt efterfrågas och omsätts i åtgärder som kan göra skillnad för biologisk mångfald i området.

En intervjuperson beskriver företagets forskningsplats som arena för forskning och kunskapsspridning på följande sätt:

Dels ska vi inspirera typ privatpersoner i hur man kan tänka för biologisk mångfald. I det lilla, t.ex i sin villaträdgård. Odlare ska kunna få inspiration för metodik och vad man kan använda. Och sen så är det också en forskningsplats där man, om man vill göra försök så kan man göra det från akademin. (IP: B)

Citatet illustrerar hur arbetet med biologisk mångfald integrerar forskning, praktisk metodutveckling och pedagogisk kunskapsspridning till flera aktörer, vilket tolkas som en värdeorientering där biologisk mångfald ges betydelse genom kunskap och ansvarstagande.

I linje med detta beskriver en annan intervjuperson engagerar sig i forskningsprojekt för att profilera sig som ett ansvarstagande företag som både rör biologisk mångfald och klimat, vilket framgår nedan:

[...] Vi vill profilera oss som ett företag som tar vårt ansvar också i dethär. Det gör vi gärna och vi stöttar gärna sånär här projekt, för det är någonstans viktigt för samhällsdebatten [...] Ja men alla får ta sitt ansvar. Sen om det är koldioxid eller det är biologisk mångfald, men vi gör så gott vi kan och har ett rätt så stort engagemang i dessa frågorna tycker jag. [...] Vi har en rätt så stark position där vi driver detta med forskningsutveckling. (IP: D)

Uttalandet indikerar en värdeorientering där ansvarstagande och samhällsengagemang utgör en central del av företagets arbete med biologisk mångfald, vilket återkopplar till Herberts (2023) biosfäriska och altruistiska värderingar. Trots att Herbert (2023) menar att bristande prioritering av biologisk mångfald främst framkommer i studier om SME, visar detta exempel hur biologisk mångfald även i större företag kan ges en normativ betydelse.

Resultatet kan därmed tolkas som att en större-än-jaget värdeorientering kan finnas oavsett företagsstorlek, men att resurstillgång i kombination med kunskap, påverkar hur och i vilken utsträckning värdeorienteringar omsätts i praktiken.

4.1.3 Företagskultur och långsiktig värderingsorientering

Ett framträdande mönster i materialet är att biologisk mångfald och miljöhänsyn är förankrade i företagets långsiktiga värdegrund och därmed företagskultur, vilket kan förstås som att värdeorienteringar fungerar som en intern drivkraft som påverkar företagets arbete med biologisk mångfald. Detta kommer särskilt i uttryck i beskrivningar av historiskt förankrade värderingar där miljö- och kretsloppsstänk har införlivats över tid hos majoriteten av intervjupersonerna (A, B, D, F, G). En intervjuperson ger exempel på detta och beskriver hur cirkuläritet är djupt rotat i företaget:

[...] Men andan, detta cirkulära som fanns i det bygget av bondeägda människor - sitter kvar. Så det är väldigt djupt rotat och fortfarande finns det väldigt många anställda kvar därute som köptes upp av [företaget i fråga], som måste ha jobbat där i 40 år nu. Som började i början av 80-talet som fortfarande är kvar. Så hela den grundvärderingen sitter verkligen i väggarna. Det sitter verkligen i den andan. [...] (IP: F).

Uttalandet visar att miljöhänsyn är något som företaget naturligt förhåller sig till i verksamhetens helhet.

Flera intervjupersoner uttrycker hur hänsyn till naturen, ofta i relation till lokal resurstillgång, har varit en del av företagets utveckling och bidragit till dess långsiktiga framgång utifrån naturens förhållanden. En intervjuperson resonerar hur kulturen i ett medelstort företag tar sig i uttryck i verksamheten i relation till naturen genom följande uttryck:

I [företagets namn] brukar vi säga att vi är omringade av naturen, vi har [ett vattenområde] på ena sidan och nationalparken på andra, på tredje sidan har vi våra odlingar. Därför är detta något som är ganska naturligt, både för våra ägare och för oss som jobbar här. (IP: B).

Resultatet indikerar en värdeorientering där biologisk mångfald inte beaktas som ett separat hållbarhetsinslag, utan som en integrerad del av företagets identitet. Denna kollektiva värdegrund indikerar en värdeorientering i linje med Herberts (2023) beskrivning om biosfäriska och altruistiska värderingar, som bygger på omsorg för naturen och samhället. Värdegrunderna är förknippade med en högre benägenhet att agera miljövänligt, vilket kan relatera till tidigare tolkning om att kunskap är en viktig resurstillgång för att värdeorienteringar ska kunna omsättas i praktiken.

Ett annat exempel på hur långsiktiga värdeorienteringar synliggörs hos mindre företag, där ekologiskt jordbruk och biologisk mångfald har funnits med sedan företags etablering. En intervjuperson beskriver hur dessa värderingar tidigt formulerades av företags grundare, som även är VD, och att värderingarna framstår som integrerade i företagskulturen och lever kvar som gemensamma normer i organisationens sätt att arbeta. Detta framgår nedan:

Först på bollen kan man säga [med ekologiska jordbruk]. "A" som är VD och ägare av "företaget", hon tog över bolaget som 20 fyllde hon nog det året hon tog över. Det var ju på 90-talet då, och hon bestämde sig direkt att vi måste jobba med ekologiskt sortiment. För det är inte rimligt att vi ska åka runt och bespruta våra grödor, det vi ska stoppa i munnen. Det är inte hälsosamt för lantbrukaren, det är inte hälsosamt för naturen, det är inte hälsosamt för de som ska konsumera produkterna. (IP: G).

Sammantaget visar ovanstående resultat att biologisk mångfald och miljöhänsyn är förankrade i företagens långsiktiga värdegrund, vilket kommer till uttryck genom organisationernas sätt att resonera och genom etablerade normer. De exempel som har angivits visar att miljöhänsyn beskrivs som något naturligt, självklart och djupt rotat, vilket tyder på att värderingar kring naturens betydelse har införlivats som en del av företagskulturen.

Resultaten kan relateras till Herberts m.fl. (2023) ramverk för Value-belief-norm (VBN), där biosfäriska och altruistiska värderingar utgör grunden för ansvarstagande och agerande. I linje med VBN-kedjans första led visar empirin att omsorg om natur och samhälle, så kallade större-än-jaget-värderingar, är närvarande inom företagen. Biologisk mångfald framstår därmed som ett normativt värde förankrat i organisationens identitet.

Resultatet bekräftar Herberts (2023) resonemang om sambandet mellan värdegrunder, normer och beteenden i VBN-ramverket, eftersom biosfäriska och altruistiska värderingar skapar en grund för ansvarstagande. Samtidigt visar resultaten i likhet med Herbert m.fl. (2023) att värderingarna i sig inte behöver resultera i att biologisk mångfald prioriteras i det praktiska arbetet, eftersom huruvida värderingar omsätts i praktiken påverkas av andra faktorer. Värdeorientering blir därmed inte en tillräcklig förklaring för hur företagens arbete för biologisk mångfald formas, utan ledarskap och organisatoriska förutsättningar behöver analyseras för att förstå hur värderingar kan översättas till handling i företagens arbete med biologisk mångfald.

4.2 Ledarskapets roll i prioritering och integrering av biologisk mångfald

Ett framträdande mönster hos majoriteten av intervjupersonerna (IP: A, B, F, G, H) är att det finns en tydlig växelverkan mellan hållbarhetsavdelningar och ledningsgruppen i arbetet att driva frågan om biologisk mångfald. Detta förklaras genom ett stort engagemang från både hållbarhetsavdelningar och ledningsgruppen som genomsyrar hela verksamhetens arbete. Ett exempel på hur detta uttrycks är att både hållbarhetsansvarig och VD är aktivt närvarande i den operativa verksamheten genom att lyssna in aktörers, såsom kunders och leverantörers, åsikter och styra medarbetare i önskad riktning. Vidare förs diskussioner om biologisk mångfald både internt och externt, särskilt i dialog med aktörer inom leveranskedjan. Detta stärks av intervjupersoner (IP: F & H) som själva ingår i ledningsgrupper och beskriver att biologisk mångfald prioriteras på ledningsnivå. Intervjuperson H beskriver att frågan är högt upp på agendan och därmed blir ett fokusområde i företagets strategi, vilket i sin tur synliggörs i hela organisationen.

Så det är vi som driver det i koncernledningen och i företaget. Sen är det tacksamt att det är så högt upp på agendan så det är ett fokusområde i strategin, så man ser det i hela organisationen att detta är viktigt. [...] Men det är vi som driver det. (IP: H).

En tydlig prioritering av biologisk mångfald från både hållbarhetsavdelningar och ledningsgruppen går i linje med Webbs m.fl. (2021) förklaring om starkt ledarskap, där ledaren aktivt driver och prioriterar insatser för biologisk mångfald genom att bygga förtroendefulla relationer med intressenter. I detta fall tar det sig i uttryck genom att frågan lyfts till strategisk nivå och därmed integreras i verksamhetens övergripande arbete, vilket möjliggör att initiativ för biologisk mångfald får genomslag i hela organisationen.

Vidare kan ledningens operativa närvaro, integrering av biologisk mångfald och dialog med interna och externa aktörer tolkas som ett exempel på Webbs m.fl. (2021) relationsbyggande och förtroendebaserat ledarskap. Det relationsbyggande ledarskapet synliggörs genom kontinuerlig dialog med exempelvis kunder och leverantörer, där samarbete och gemensam förståelse används för att driva arbetet framåt. Ett förtroendebaserat ledarskap tar sig i uttryck genom att ansvar och initiativ delas mellan olika avdelningar i organisationen, där ledningen möjliggör handlingsutrymme genom sin närvaro i verksamheten samt genom dialog som bidrar till en gemensam riktning. Trots en tydlig växelverkan mellan hållbarhetsavdelningar och ledningsgruppen framkommer det att detta inte nödvändigtvis

återspeglas i en tydlig organisatorisk struktur, särskilt vad gäller ansvarsfördelning och samordning. Detta återspeglas i att det framträder ett mönster hos samtliga intervjupersoner, där det finns delade uppfattningar om hur styrningen för biologisk mångfald är organiserad inom företagen, särskilt avseende hur ansvaret för att driva frågan fördelas mellan olika avdelningar och ledningsgruppen samt hur högt frågan prioriteras i verksamheten.

Intervjuperson C och E beskriver att arbetet med biologisk mångfald drivs både av externa krav från kunder, såsom efterfrågan på hållbarhetscertifierade produkter, och interna initiativ som framför allt kommer från hållbarhetsavdelningen, snarare än ledningsgruppen och i resterande avdelningar av verksamheten. Detta kan tolkas i relation till Webb m.fl. (2021) som en avsaknad av flera ledarskapsstilar. Den otydliga ansvarsfördelningen och bristen på samordning mellan avdelningar indikerar svagheter i ledarskap baserat på interna egenskaper, vilket understryker vikten av tydlig kommunikation.

Vidare drivs arbetet med biologisk mångfald huvudsakligen av hållbarhetsavdelningen snarare än ledningsgruppen, vilket tyder på begränsad förekomst av starkt ledarskap, där ledningen enligt Webb m.fl. (2021) aktivt inspirerar och driver förändringsarbetet. Detta synliggörs genom att initiativ inte förankras i ledningen och därmed inte får genomslag i organisationens strategiska beslut eller övergripande styrning. Delade uppfattningar kring prioritering indikerar även en avsaknad av visionärt ledarskap, eftersom en gemensam riktning för arbetet inte är tydlig.

Intervjuperson C fortsätter förklara att hållbarhetsavdelningen har föreslagit större hållbarhetsprojekt relaterade till biologisk mångfald för ledningsgruppen, men att dessa inte har fått genomslag i beslutsprocessen. Detta framgår genom följande:

Biologisk mångfald [...] var inte en del av diskussionen när vi satte våra mål 2023. Därför kommer det lite från sidan (IP: C).

Detta kan tolkas som en avsaknad av visionärt ledarskap i enlighet med Webb m.fl. (2021), som beskriver att ett sådant ledarskap kännetecknas av att organisationen styrs mot en gemensam målbild som integrerar hållbarhetsfrågor i verksamheten. Att biologisk mångfald “kommer från sidan” tolkas som att biologisk mångfald inte har integrerats i verksamhetens övergripande målbild eller beslutsprocess, vilket tyder på bristande gemensam vision och begränsade interna förutsättningar för att driva frågan genom hela organisationen.

Vidare kan resultatet förstås i relation till Webbs m.fl. (2021) resonemang om ledarskap relaterad till interna organisatoriska egenskaper, som både betonar betydelsen av

organisationens interna kapacitet och funktion till att omsätta ambitioner i praktisk handling genom tydlig struktur, kommunikation och anpassningsförmåga. Att hållbarhetsinitiativ inte får genomslag i beslutsprocessen kan förstås som brist på vissa företags interna kapacitet, vilket resulterar i att biologisk mångfald inte integreras i organisationens övergripande styrning.

Det sammanlagda resultatet visar att olika former av ledarskap har avgörande betydelse för hur biologisk mångfald integreras och prioriteras i företagets verksamhet. Det visar sig att när ett starkt, visionärt, relationsbyggande och förtroendebaserat ledarskap finns, integreras och prioriteras biologisk mångfald i hela organisationens arbete, medan frånvaro av dessa ledarskapsstilar leder till fragmenterad styrning och lägre prioritering av biologisk mångfald. Vidare visar resultatet att ett starkt, visionärt, relationsbyggande och förtroendebaserat ledarskap finns inom vissa företag oavsett storlek, vilket indikerar att integrering och prioritering av biologisk mångfald i högre grad beror på ledarskapets utformning och engagemang snarare än företagets storlek.

4.3 Organisatoriska möjligheter och utmaningar

Samtliga intervjupersoner nämner både möjligheter och utmaningar relaterade till arbetet med biologisk mångfald och dess fortsatta utveckling. Dessa kan förstås i relation till externa drivkrafter som påverkar hur arbetet utvecklas och prioriteras. Resultaten visar att samarbete med leverantörer, regelefterlevnad genom samverkan i värdekedjan och synergier mellan klimat och miljö utgör centrala förutsättningar för arbetet med biologisk mångfald. Vidare framträder mönster för vilka typer av utmaningar företagen stöter på. Mätbarhet samt kvantifierbarhet och prioriteringskonflikter är några av de framträdande mönster från företagen. Resultaten indikerar att dessa utmaningar kan påverka hur arbetet med biologisk mångfald utformas.

4.3.1 Samarbete som organisatorisk förutsättning för arbetet med biologisk mångfald

Ett framträdande mönster hos samtliga intervjupersoner är att samarbete med leverantörer är betydelsefullt för arbetet med biologisk mångfald, eftersom leverantörer huvudsakligen påverkar företagets engagemang i frågan. Leverantörer kan i denna kontext huvudsakligen ses som lantbrukare.

Majoriteten av intervjupersonerna (IP: A, B, C, D, E, F) nämner att leverantörerna i praktiken påverkar vilken riktning företaget tar i arbetet för biologisk mångfald, eftersom leverantörens engagemang och prioriteringar för biologisk mångfald i huvudsak påverkar företagets möjlighet att agera. En intervjuperson (E) uttrycker detta som ett beroende mellan företaget och leverantörer för att driva förändring för biologisk mångfald.

As a mainstreamed company you are always very dependent on supplier engagement. And also working together with suppliers in order to drive change.
(IP: E).

Beroendet mellan företag och leverantörer tar sig även i uttryck i nära och relationsbaserade samarbeten, där förståelsen för hur leverantörer tänker och arbetar blir centralt. Detta illustreras av intervjuperson A, som betonar vikten av att företag har en nära relation till sina leverantörer. En nära relation skapar ett ömsesidigt förtroende, där företag samarbetar med och stöttar leverantörer snarare än enbart att ställa krav.

Trots att samarbetet med leverantörer beskrivs som viktigt för att driva arbetet med biologisk mångfald framåt, uttrycker en intervjuperson (IP: G) en avvikande syn. Enligt intervjupersonen drivs samarbetet med leverantörer främst för att minska sårbarhet och stärka konkurrenskraft. Konkurrenskraft kan här förstås som en extern drivkraft, snarare än att samarbetet motiveras av företagets interna arbete med biologisk mångfald. Detta förklaras genom att leverantörerna redan tar hänsyn till hur odlingar bedrivs ur ett biodiversitetsperspektiv, vilket tolkas som att påverkansarbetet för biologisk mångfald i huvudsak bedrivs internt inom företaget.

Sammantaget indikerar resultatet att ett samarbete mellan företag och leverantörer som bygger på ömsesidigt beroende i många fall möjliggör utvecklingen av arbetet med biologisk mångfald. Detta kan vidare tolkas som tendenser till långsiktiga samarbetsrelationer i arbetet med biologisk mångfald, även om samarbetet i vissa fall drivs av andra motiv, såsom minskad sårbarhet och stärkt konkurrenskraft.

4.3.2 Regelefterlevnad och kundkrav

Ett synligt mönster hos samtliga intervjupersoner (IP: C, E, F, H) är att regelefterlevnad anses som en viktig extern drivkraft för arbetet med biologisk mångfald, trots att alla studerade företag inte är direkt rapporteringspliktiga. Detta indikerar att externa krav, såsom regulatoriska ramverk, skapar organisatoriska förutsättningar som påverkar hur arbetet med biologisk mångfald utformas och prioriteras. CSRD ses av majoriteten av intervjupersonerna (IP: B, C, E, F, H) som en sådan extern drivkraft, genom att direktivet driver på utvecklingen av strategiska dokument, såsom väsentlighetsanalyser, i syfte att arbeta med biologisk mångfald (IP: C, E, H).

Det går att tolka ett gemensamt drag mellan nämnda företag trots variation i storlek och formella krav, vilket synliggör deras position i leverantörskedjan där CSRD-krav ställs uppströms eller nedströms. Detta gör det rimligt att anta att CSRD fungerar som en indirekt extern drivkraft, där rapporteringskrav genomsyrar värdekedjan och påverkar företag som själva inte är direkt rapporteringsskyldiga.

Ett annat mönster som framkommit är att företagens arbete med biologisk mångfald kan påverkas av kravställningar på företagskunder eller leverantörer. Dessa krav kan indirekt bidra till biologisk mångfald genom att styra produktval mot alternativ med högre miljöstandarder och bättre spårbarhet, såsom svenskt odlat, vilket ofta omfattas av striktare miljökrav avseende exempelvis användning av bekämpningsmedel. Vidare skapas en kravställning från kunderna gentemot några av studiens företag, eftersom vissa av kunderna är rapporteringsskyldiga och behöver input från företagen de samarbetar med. Resultatet tolkas som ett ömsesidigt beroende för regelefterlevnad, där kravställning sker både mellan företagskunder och företagen.

Sammantaget tolkas resultatet som att regelefterlevnad fungerar som en viktig extern drivkraft för företagens arbete med biologisk mångfald, genom ett utbyte av information och behov mellan olika aktörer i värdekedjan.

4.3.3 Mätbarhet och kvantifierbarhet för biologisk mångfald

Resultatet visar ett återkommande tema där bristande mätbarhet framstår som en central utmaning för företags arbete med biologisk mångfald. Hälften av intervjupersonerna (IP: B, C, E, G) beskriver att biologisk mångfald till skillnad från exempelvis klimatpåverkan, saknar etablerade metoder, tydliga nyckeltal och gemensamma ramverk för kvantifiering.

En intervjuperson uttrycker detta på följande sätt:

På biologisk mångfald är det svårare för där har vi inte riktigt kommit överens om hur man ska räkna, eller hur man vill ha det. (IP: B).

Avsaknaden av mätverktyg försvårar företagens värdering av bevarandeinsatser i leverantörsledet och uppföljning av genomförda åtgärder, vilket i sin tur påverkar möjligheten att motivera resursallokering på bevarandeinsatser, att integrera biologisk mångfald i strategiska dokument och engagemanget att prioritera biologisk mångfald. Det går att tolka resultatet som att oavsett företagsstorlek, synliggörs problemet med mätbarhet.

En intervjuperson (E) uttrycker problematiken med avsaknaden av mätverktyg för att kvantifiera avkastningen av en bevarandeinsats på följande sätt:

When it comes to putting the money connected to these kinds of programs [...] they don't have an easy tool to quantify the return. That is a very big challenge. (IP: E).

Sammantaget tolkas resultatet som att bristande mätbarhet leder till att arbetet med biologisk mångfald upplevs som mindre greppbart och komplext, vilket gör att engagemanget för biologisk mångfald till viss del redan har börjat svalna och riskerar att dämpa ett långsiktigt engagemang inom företagen.

4.3.4 Prioriteringskonflikter och synergier mellan klimat- och biologisk mångfald

Ett återkommande mönster hos samtliga intervjupersoner är att klimatinsatser diskuteras i relation till miljöinsatser. Majoriteten av intervjupersonerna (IP: C, D, E, F, H) anser att andra hållbarhetsområden som klimat ses som högre prioriterat jämfört med arbetet för biologisk mångfald, vilket förklaras genom att klimatfrågan är mer etablerad och efterfrågad av konsumenterna.

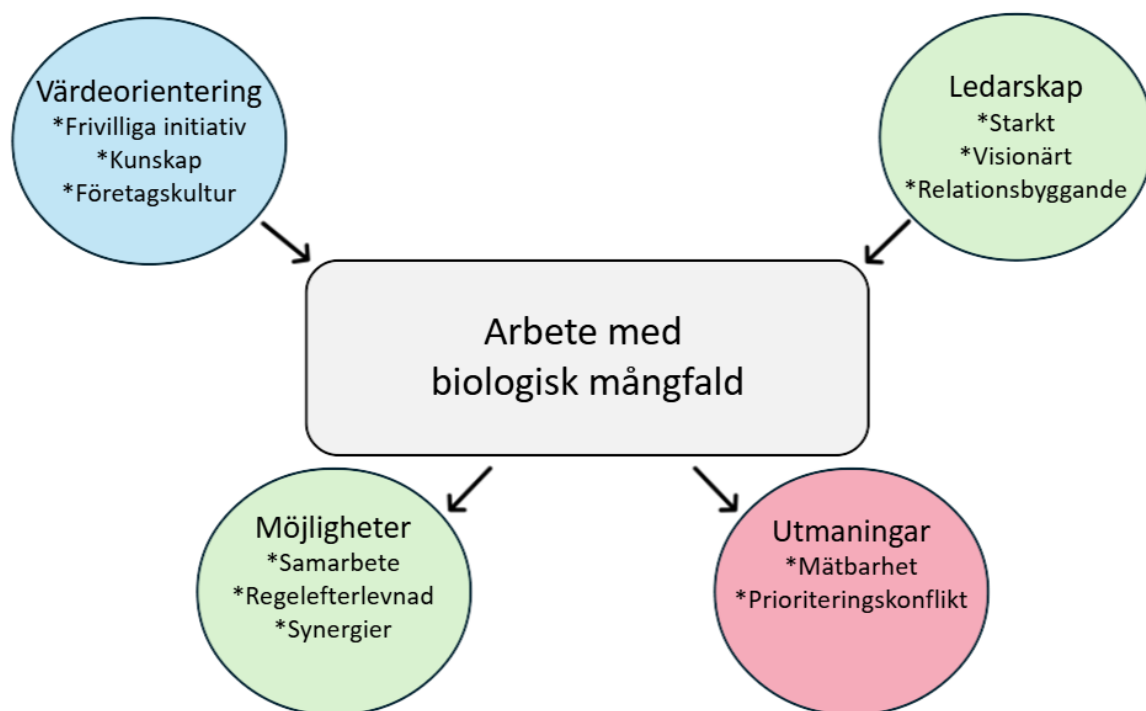
Samtidigt framkommer att betydelsen av biologisk mångfald har ökat under de senaste åren som en diskussion relaterad till klimatfrågor, vilket har resulterat i att flera intervjupersoner (IP: C, E, G) betonar möjliga synergieffekter mellan klimat- och biodiversitetsinsatser, där

arbetet med biologisk mångfald kan bidra till minskade växthusgasutsläpp. Detta uttrycks genom en intervjuperson C på följande sätt:

[...] Om vi fixar mångfalden så behöver vi inte oroa oss för växthusgasutsläppen. Då löser det sig själv. [...] (IP: C).

Sammantaget tolkas resultatet som att klimat och miljö både kan stå i prioriteringskonflikt och samtidigt uppfattas som ömsesidigt förstärkande, där biologisk mångfald i flera fall lyfts genom sin relation till klimatinsatser, oavsett företagsstorlek.

Resultatet som helhet för detta avsnitt indikerar att arbetet med biologisk mångfald i de studerade företagen formas av värdeorienteringar och ledarskap, samt innefattas av både möjligheter och utmaningar relaterade till organisatoriska förutsättningar (se figur 3). Dessa resultat diskuteras vidare i följande avsnitt.



Figur 3. Sammanfattande modell av faktorer som påverkar företags arbete med biologisk mångfald, samt tillhörande möjligheter och utmaningar (egen modell).

5. Diskussion

I detta avsnitt diskuteras betydelsen av studiens resultat i ett större vetenskapligt sammanhang i relation till studiens syfte, frågeställningar och tidigare forskning. Avslutningsvis presenteras även förslag för framtida forskning.

5.1 Värdeorientering som grund för förändring

Intervjuerna visar att interna drivkrafter såsom värderingar är viktiga för hur arbetet med biologisk mångfald formas inom företag, särskilt när större-än-jaget värdeorienteringar är synliga inom företaget. Detta resultat bekräftas av Herbert m.fl. (2023) som förklarar att företag med större-än-jaget värdeorientering har större benägenhet att ta ansvar och agera för biologisk mångfald. Enligt tidigare forskning blir denna form av värdeorientering ett exempel på hur företag kan fungera som aktörer för långsiktig positiv förändring för biologisk mångfald, som framförallt beror på dess motivation och tillgång till resurser (Liu m.fl., 2025; Keckel m.fl., 2025; IPBES, 2026). Utifrån detta kan värdeorienteringar vara ett sätt att integrera långsiktigt engagemang för biologisk mångfald, där företagskultur skapar normerna för det fortsatta arbetet.

Trots att studien visar ett engagemang för frivilliga initiativ för biologisk mångfald, visar tidigare forskning att företag under osäkra omständigheter och vid begränsade resurser tenderar att prioritera finansiell stabilitet och lagstadgade krav framför frivilliga hållbarhetsinitiativ (Garbely & Steiner, 2022). Detta väcker frågor om huruvida internt engagemang i sig är tillräckligt för att säkerställa ett kontinuerligt arbete med biologisk mångfald.

Samtidigt visar tidigare forskning att ekonomisk lönsamhet är företags grundläggande drivkraft och att investeringar i biologisk mångfald endast görs om det maximerar företagsvinster, säkerställer stadig lönsamhet eller upprätthåller en stark konkurrensposition (Liu m.fl., 2025; Potdar m.fl., 2016). Detta innebär att trots att ett synligt internt engagemang finns inom företag betyder inte det att det sker en långsiktig positiv förändring för biologisk mångfald, eftersom det som i grunden styr företagens beslut är ekonomisk lönsamhet.

Det synliggörs en central problematik i företags arbete med biologisk mångfald, vilket relaterar till i vilken utsträckning värderingar omsätts i praktiskt handlande, eftersom

engagemang inte nödvändigtvis leder till konkreta åtgärder eller minskad påverkan på biologisk mångfald (Liu m.fl., 2025).

Trots att större-än-jaget värdeorienteringar uttrycker ansvar och bevarande kan värderingarna i praktiken styras av ekonomisk lönsamhet (Herbert m.fl., 2023). Detta innebär att engagemanget riskerar att bli selektivt och beroende av dess bidrag till affärsnytta, vilket i sin tur kan leda till prioriteringskonflikter mellan bevarandet av biologisk mångfald och ekonomiska mål. Värdeorienteringarnas roll kan därmed ifrågasättas som självständiga drivkrafter för långsiktig förändring, och istället förstås som integrerade i ekonomisk lönsamhet. Detta väcker frågan om i vilken utsträckning företag kan bidra till mål för biologisk mångfald när dessa inte direkt relaterar till affärsnytta.

Samtidigt behöver affärsnytta och bevarande av biologisk mångfald inte nödvändigtvis stå i kontrast till varandra, där tidigare forskning visar att företag drivs av en kombination av normativa och ekonomiska motiv (Liu m.fl., 2025; Bhattacharya & Managi, 2012; Houdet m.fl., 2012). Detta förklaras genom att biologisk mångfald hanteras för att säkerställa resurstillgång, skydda operativ effektivitet och minimera risker i leveranskedjor. Samtidigt har livsmedelssektorn ett tydligt beroende mellan biologisk mångfald och fungerande ekosystemtjänster, där en negativ påverkan på dessa tjänster kan leda till ökade driftkostnader och störningar i leveranskedjor. I en region som Skåne, där livsmedelsproduktion är omfattande, behövs en utveckling av motståndskraftiga ekosystem parallellt med långsiktig lönsamhet (Johansson, m.fl., 2022; DeClerck, m.fl., 2023; Lappalainen m.fl., 2016, Lanz m.fl., 2018; Benton m.fl., 2021; Region Skåne, 2026). Detta kan tolkas som att arbetet med biologisk mångfald integreras med ekonomisk lönsamhet, vilket speglar en strävan efter att förena ekonomisk och ekologisk hållbarhet.

Samtidigt kan detta indikera att biologisk mångfald inom livsmedelssektorn bör betraktas som en affärskritisk fråga och riskområde relaterad till företagens långsiktiga verksamhet, vilken kan kopplas till tidigare forskning som visar att ekosystem kan ha direkta konsekvenser på resursförsörjning och långsiktig lönsamhet (IPBES, 2026).

Sammantaget visar ovanstående diskussion att värdeorienteringar påverkar företags arbete med biologisk mångfald, men att påverkan relaterar till ekonomisk lönsamhet. Detta innebär att värderingar inte själva driver arbetet med biologisk mångfald, utan snarare integreras i ekonomiska och strategiska överväganden. Vidare innebär det att företags bidrag till bevarande av biologisk mångfald i stor utsträckning relaterar till affärsnytta, vilket kan begränsa ett långsiktigt och framgångsrikt engagemang i arbetet med biologisk mångfald.

5.2 Ledarskapet för integrering av biologisk mångfald

Resultaten kan tolkas som att ledarskapsstilar präglade av visionärt ledarskap, interna egenskaper, förtroendebaserat och ett starkt ledarskap genom skapandet av förtroendefulla relationer med intressenter, spelar en avgörande roll för hur företag integrerar och prioriterar biologisk mångfald i verksamheten. Detta ligger i linje med tidigare forskning som betonar ledarskapets betydelse i hållbarhetsarbetet, särskilt dess påverkan på engagemang, värderingar och miljörelaterade beteenden (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2022; Webb m.fl., 2021). Detta indikerar att ledarskap är en central drivkraft i hur biologisk mångfald integreras och prioriteras i organisationens strategiska arbete.

Samtidigt kan starkt ledarskap innebära en risk, eftersom arbetet med biologisk mångfald kan bli beroende av enskilda individers engagemang, vilket väcker frågor om vad som händer med arbetet om dessa individer lämnar organisationen. Resultatet indikerar därmed att arbetet med biologisk mångfald i vissa företag kan bli sårbart om det enbart finns ett beroende av enskilda individer, eftersom arbetet riskerar att försvagas om det inte är synligt i hela organisationens strukturer och processer.

Vidare indikerar resultaten att organiseringen av arbetet med biologisk mångfald, genom exempelvis tydlig struktur och kommunikation, har en central betydelse för hur frågan integreras och prioriteras, särskilt på ledningsnivå. Samtidigt kan ett sådant resonemang problematiseras, eftersom hanteringen av biologisk mångfald som en komplex fråga även kräver ett flexibelt och adaptivt ledarskap, där strategier kontinuerligt anpassas utifrån förändrade organisatoriska förutsättningar och externa krav (Webb m.fl., 2021). Komplexa och osäkra situationer kräver dessutom en ledare som både tar risker och skapar förutsättningar för att medarbetare och intressenter aktivt kan delta i förändringsarbetet (Kouzes & Posner, 2017, s. 29). Detta tyder på att ledarskapsstilar inte enbart behöver tydlig struktur och riktning för att integrera biologisk mångfald, utan även förmågan att hantera komplexitet och osäkerhet. Detta innebär att arbetet med biologisk mångfald förutsätter en kombination av styrning och flexibilitet i ledarskapet.

Samtidigt innebär denna komplexitet att ledarskap ställs inför svåra prioriteringar mellan olika hållbarhetsområden, där vissa områden prioriteras framför andra. Detta bekräftas av tidigare forskning som förklarar att biologisk mångfald får mindre uppmärksamhet och är ett mindre ledningsansvar i jämförelse med klimatfrågan (Herbert m.fl., 2023; Treepongkaruna, 2025). Samtidigt indikerar studiens resultat att företag, trots att klimatfrågan i många fall prioriteras högre, ändå arbetar med biologisk mångfald, ofta med stöd i forskningsprojekt. Denna typ av prioritering kan förstås som ett strategiskt

ledarskapsval, där klimatfrågan ges företräde samtidigt som arbete med biologisk mångfald integreras i viss utsträckning, med förhoppningar om synergieffekter. Det är däremot viktigt att notera att kopplingen mellan klimat- och biodiversitetsarbete inte är självklar, då åtgärder inom ett område kan ha varierande effekter på det andra. Detta blir särskilt tydligt inom livsmedelssystemet, som både bidrar till klimatförändringar och förlust av biologisk mångfald (Benton m.fl., 2021), vilket understryker behovet av integrerade strategier som hanterar flera hållbarhetsmål samtidigt.

Vidare framkommer i tidigare forskning att företag oavsett storlek möter utmaningar i arbetet med biologisk mångfald (Herbert m.fl., 2023; Caldera m.fl., 2019). Detta indikerar att ledarskap har en betydelse även i resursmässigt begränsade organisationer, såsom små och medelstora företag (SME). Studien visar att engagemang och ledarskap för biologisk mångfald förekommer oavsett företagsstorlek och produktionsform. Däremot framstår arbetet som komplext och mindre tydligt i företag med längre värdekedjor som sträcker sig över internationella marknader.

Resultaten kan även sättas i relation till observationer som lyfts inom pågående dialoger mellan akademi och praktik. Vid ett seminarium relaterat till det tidigare nämnda forskningsprogrammet Mistra Biopath (Johansson [Mistra Biopath], 20 april 2026), betonades att företags arbete med biologisk mångfald ofta förstås som en långsiktig och pågående omställningsprocess snarare än en färdig produkt. Detta synsätt ligger i linje med studiens resultat, där arbetet med integrering och prioritering av biologisk mångfald framstår som kontinuerligt och successivt utvecklande. Samtidigt kan detta problematiseras, eftersom ett fokus på långsiktiga processer riskerar att biologisk mångfald förblir en ambition snarare än ett område där konkreta åtgärder genomförs och leder till mätbara resultat (Lappalainen m.fl., 2026). Detta indikerar att långsiktighet i sig inte är tillräckligt, utan behöver kombineras med uppföljningsbara åtgärder för att få faktisk effekt.

Sammantaget visar studiens resultat att i vilken utsträckning biologisk mångfald integreras och prioriteras i arbetet formas av ledarskapets utformning, där särskilt starkt, visionärt, relationsbyggande och förtroendebaserat ledarskap uttrycks som centralt. Detta tydliggör hur olika typer av ledarskap påverkar arbetet med biologisk mångfald. Samtidigt innebär dessa ledarskapsstilar att arbetet präglas av både möjligheter och utmaningar för hur arbetet utvecklas inom organisationen, vilket diskuteras mer ingående i nästa avsnitt.

5.3 Möjligheter och utmaningar för utveckling av biologisk mångfald

Resultatet visar att arbetet med biologisk mångfald präglas av både möjligheter och utmaningar, vilka kan relateras till hur värdeorienteringar och ledarskap formar och prioriterar detta arbete.

Tidigare forskning visar att företag framstår som centrala aktörer i utvecklingen av arbetet med biologisk mångfald, samtidigt som en ökad medvetenhet om företagens beroende av naturen har synliggjorts att dessa beroenden kan medföra både finansiella möjligheter och risker (IPBES, 2026; Panwar 2022; WEF, 2025; Zadeck m.fl., 2021; Houdet m.fl., 2012). I detta sammanhang blir samarbete med leverantörer särskilt betydelsefullt, i linje med studiens resultat som visar att företag betonar nära och relationsbaserade samarbeten för att möjliggöra arbete med biologisk mångfald. Genom sådana samarbeten kan företag skapa möjligheter att dela resurser, skapa konkurrenskraft, hantera risker och utveckla mer hållbara affärsstrategier.

Samarbete med leverantörer kan dock problematiseras, eftersom leverantörskedjor är komplexa beroendeförhållanden där företag har begränsad insyn i leverantörers aktiviteter (Chan m.fl., 2025). Detta blir tydligare längre nedströms i kedjan där påverkan på biologisk mångfald oftast är störst. Mot denna bakgrund kan det tolkas som att företag har begränsad kontroll över de aktiviteter som har störst påverkan, vilket försvårar möjligheten att styra och minska denna. Samtidigt visar resultatet att arbetet med biologisk mångfald inte enbart är beroende av leverantörer, utan i många fall drivs internt inom företaget, vilket kan indikera företags strävan efter ökad kontroll över åtgärder och prioriteringar i syfte att minska påverkan på biologisk mångfald.

Vidare visar resultaten att CSRD och krav i värdekedjan uppfattas som ett stöd i arbetet med biologisk mångfald. Detta indikerar att CSRD inte enbart bör förstås som ett efterlevnadsverktyg, utan även som ett styrmedel för långsiktig integrering av biologisk mångfald i företagsstrategier, förutsatt att företag identifierar och analyserar relevanta risker och beroenden relaterade till biologisk mångfald. Ett sådant resonemang går även i linje med tidigare forskning som anser att EU:s politiska ramverk, såsom CAP, CSRD och ESRS E4, stärker incitament för företag att arbeta med biologisk mångfald, exempelvis genom ökade rapporteringskrav (Liu m.fl., 2025; European Commission, u.å.a). Samtidigt kan utvecklingen av politiska ramverk problematiseras. Tidigare forskning visar att trots ökade åtaganden för biologisk mångfald kvarstår brister i mätbarhet och implementering (Ermgassen m.fl., 2022). Detta indikerar begränsningar i politiska ramverk och styrning, eftersom ökad strategisk

interaktion mellan politik och företag inte behöver innebära att åtgärder som minskar påverkan på biologisk mångfald faktiskt genomförs i praktiken.

Trots de möjligheter som identifierats visar resultaten att studiens företag även stöter på utmaningar i arbetet med biologisk mångfald. Dessa utmaningar kan huvudsakligen förstås som avsaknad av etablerade mätverktyg för biologisk mångfald och en prioriteringskonflikt mellan klimat- och biodiversitetsfrågor. Avsaknad av etablerade mätverktyg kan tolkas som en central faktor som påverkar företags engagemang, särskilt ledningens engagemang i arbetet med biologisk mångfald. Det är rimligt att anta att detta i sin tur bidrar till de prioriteringskonflikter som uppstår mellan klimat- och biodiversitetsfrågor, eftersom klimatfrågan redan har välutvecklade och etablerade mätverktyg. Detta stöds av tidigare forskning som pekar på att biologisk mångfald i mindre utsträckning har integrerats som ett ledningsansvar jämfört med klimatfrågan (Herbert m.fl., 2023). Samtidigt kan avsaknad av etablerade mätverktyg inte ensamt förklara hur arbetet med biologisk mångfald påverkas, då även externa krav, såsom reglering och krav från beslutande organ påverkar företags engagemang i miljöfrågor. Detta relaterar även till företags behov av efterlevnad (*compliance*) och legitimitet, där företag ofta väljer att prioritera frågor som har tydliga regelverk och uppföljningskrav, vilket i sin tur kan påverka hur miljöfrågor, såsom biologisk mångfald prioriteras.

Mot denna bakgrund kan resultaten även sättas i relation till pågående diskussioner om hur företag bör arbeta med biologisk mångfald. Vid ett IPBES-seminarium inom Biopath (IPBES, Arvidsson & Jones, 20 april 2026) betonades behovet av differentierade angreppssätt, där företags arbete bör anpassas efter deras förutsättningar och ansvarsnivåer. Detta motiveras av att företag skiljer sig åt i struktur, påverkan och tillgängliga resurser, vilket ytterligare understryker behovet av kontextpassade strategier i arbetet med biologisk mångfald.

Sammantaget indikerar ovanstående diskussion att organisatoriska förutsättningar i samspel med värdeorienteringar och ledarskap är centrala för hur företag utformar och prioriterar sitt arbete med biologisk mångfald. Detta tyder på att både interna drivkrafter i samspel med externa drivkrafter påverkar hur frågan integreras och prioriteras i praktiken. Vidare indikerar resultaten från avsnitt 4.1 och 4.2 att värdeorienteringar och ledarskap formar arbetet med biologisk mångfald, vilket även tycks påverka vilka möjligheter och utmaningar som uppstår i arbetets utveckling.

5.4 Metoddiskussion

Kvalitativ forskning kan påverkas av forskarens tolkningar och kan innebära utmaningar för transparens i hur resultat har genererats (Bryman, 2018, ss. 484-485). I denna studie hanterades detta genom tydlig dokumentation av forskningsprocessens samtliga steg, inklusive urval, analysprocess och att empiriska tolkningar stärks med citat från intervjupersonerna.

Studiens intervjuprocess tog hänsyn till de regler som finns för behandling av intervjupersonernas personuppgifter och företagets identitet genom samtyckesblankett och anonymisering för att skapa trovärdiga resultat (Bryman, 2018, s. 467). Samtidigt finns det en medvetenhet om att intervjupersonerna hade olika roller inom hållbarhetsområdet eftersom yrkestitlar, ansvarsområden och möjlighet att delta i studien varierade mellan företagen. Detta kan ha påverkat vilka perspektiv som framträtt i studien och om studien ger en tillräckligt rättvis bild av de olika uppfattningar som finns inom de studerade företagen (Bryman, 2018, s. 470).

Vidare finns en invändning mot kvalitativ forskning om att forskningsresultaten är svåra att generalisera eftersom de endast bidrar till det sammanhang som studeras (Bryman, 2018, s. 484). Valet av intervjuer sågs däremot som fördelaktig, eftersom det gav en djupgående förståelse för livsmedelssektorns arbete med biologisk mångfald, jämfört med om studien endast skulle ha haft dokumentanalys som metod. Den specifika kontext som undersökts, det vill säga arbetet med biologisk mångfald inom livsmedelssektorn, kan i vissa fall vara överförbar till andra branscher. Det gäller särskilt studiens identifierade mönster kring värdeorienteringar, ledarskap, möjligheter och utmaningar i företags arbete med biologisk mångfald.

Det bör även uppmärksammas att Webbs m.fl. (2021) artikel om ledarskapsstilar är utvecklad inom naturvårdskontext. Detta kan innebära att de identifierade ledarskapsstilarna inte fullt ut motsvarar hur ledarskap uttrycks i den företagskontext som studien undersöker, vilket kan ha påverkat hur ledarskapsstilarna identifierades och tolkades i analysen.

Vidare bör det uppmärksammas att det under vissa intervjuer med medelstora företag framkom att lokal produktion inte enbart har varit företagets primära resurs, utan även internationell marknad i vissa fall har varit inkluderade. Detta kan ha påverkat studiens resultat och analys, eftersom dessa företag påverkas av både lokala och globala faktorer, vilket sätter vissa resultat i en bredare kontext.

5.5 Framtida forskning

Utifrån denna studies resultat och avgränsningar kan flera relevanta områden för framtida forskning identifieras. Resultaten indikerar att ledarskapets utformning, särskilt på ledningsnivå, har en central betydelse för hur biologisk mångfald integreras och prioriteras i organisationer.

Mot denna bakgrund rekommenderas att framtida forskning undersöker hur och varför enbart ledare inom företags ledningsgrupper, som exempelvis VD, väljer att integrera och prioritera biologisk mångfald i verksamheten. Särskilt kan samspelet mellan ledares värdeorienteringar och ledarskapsstilar studeras vidare, eftersom studien pekar på att brist på visionärt ledarskap och en gemensam vision kan påverka hur arbetet utvecklas inom organisationen.

Vidare belyser studiens resultat förekomsten av prioriteringskonflikter mellan klimat- och biodiversitetsfrågor, vilket motiverar behovet av att fortsatt forskning inom området.

Framtida forskning bör undersöka hur dessa konflikter kan omvandlas till potentiella synergier, där biologisk mångfald integreras som en naturlig del av arbetet. Det vore även vara intressant att undersöka huruvida ett sådant tillvägagångssätt kan bidra till ekonomisk lönsamhet, då detta inte har behandlats inom ramen för denna studie.

6. Slutsats

Studien visar att arbetet med biologisk mångfald inom de undersökta skånska livsmedelsföretagen inte enbart är beroende av externa drivkrafter, utan i stor utsträckning formas av organisatoriska värdeorienteringar och ledarskap. En värdegrund präglad av omtanke om naturens bevarande och människa framstår som en central förutsättning för att biologisk mångfald ska integreras och prioriteras i verksamheten. Samtidigt visar studien att ledarskapet och dess form har en avgörande roll i att omsätta dessa värderingar i praktiskt arbete, skapa engagemang och hantera de organisatoriska utmaningar som arbetet innebär.

Resultaten kan förstås i en bredare hållbarhetsomställning inom livsmedelssektorn där företag i allt högre grad förväntas integrera miljöfrågor som biologisk mångfald i sin kärnverksamhet, snarare än att begränsa dem till separata hållbarhetsprojekt. Studien synliggör därmed att arbetet med biologisk mångfald inte enbart handlar om tekniska lösningar, resursfrågor eller regelefterlevnad, vilka samtliga kan fungera som stöd i arbetet,

utan även om organisatorisk kultur, prioriteringar och förmågan att skapa långsiktigt engagemang.

Sammantaget bidrar studien med en ökad förståelse för hur biologisk mångfald kan integreras i organisatoriskt arbete inom livsmedelssektorn. Den pekar även på att ett långsiktigt och systematiskt biodiversitetsarbete kräver ett samspel mellan värdeorienteringar, ledarskap och organisatoriska förutsättningar, där tydliga strukturer och strategiska riktlinjer kan stärka företagens möjligheter att arbeta mer systematiskt och långsiktigt med frågan.

7. Tackord

Jag vill rikta ett varmt tack till de åtta företagsmedarbetare som ställde upp som intervjupersoner. Det är tack vare att ni tog er tid att dela era perspektiv som studien möjliggjordes.

Jag vill även rikta ett stort tack till professor Thomas Kalling för vägledning vid urval av företag och för stöd i att navigera bland relevanta kontakter inom ramen för studien. Jag vill även tacka Johanna Alkan Olsson för särskilt stöd vid utformning av intervjufrågor.

Ett särskilt tack till min handledare Josefin Winberg för värdefull vägledning och stöd under arbetets gång. Slutligen vill jag tacka min familj och mina vänner för deras stöd och uppmuntran genom hela processen. Arbetet med denna uppsats har tydliggjort vikten av att navigera framåt i komplexa miljöfrågor, där dessa är starkt sammanlänkade med många andra system och processer i samhället. Med detta sagt:

The important thing is not to stop questioning - Albert Einstein

8. Referenser

- Benton, T. G., Bieg, C., Harwatt, H., Pudasaini, R., & Wellesley, L. (2021). *Food system impacts on biodiversity loss: Three levers for food system transformation in support of nature*. Chatham House.
<https://www.ciwf.nl/media/7443948/food-system-impacts-on-biodiversity-loss-feb-2021.pdf>
- Bhattacharya, T. R., & Managi, S. (2012). Contributions of the private sector to global biodiversity protection: case study of the Fortune 500 companies. *International Journal of Biodiversity Science, Ecosystem Services & Management*, 9(1), 65–86.
<https://doi.org/10.1080/21513732.2012.710250>
- Bryman, A., Bell, E., Reck, J., & Fields, J. (2022). *Social Research Methods*. (Uppl. 1., s. 196). Oxford University Press Inc.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Uppl. 3., ss. 470-702). Stockholm: Liber.
- Business retriever. (u.å.). *Database for Swedish company information*. Hämtad 2026-01-27, från <https://business-retriever-info-com.ludwig.lub.lu.se/services/businessinfo/search/>
- Caldera, H. T. S., Desha, C., & Dawes, L. (2019). Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in “lean” SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 218(1), 575–590.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.239>
- Chan, H.-L., Choi, T.-M., & Guo, S. (2025). Systems thinking for sustainable global supply chains: coordination and power relationship. *International Journal of Production Research*, 1–27. <https://doi.org/10.1080/00207543.2025.2552990>
- DeClerck, J., Izabella Koziell, Benton, T., Garibaldi, L. A., Kremen, C., Maron, M., Rumbaitis, C., Sidhu, A., Wirths, J., Clark, M., Dickens, C., Natalia Estrada Carmona, Fremier, A. K., Jones, S. K., Khoury, C. K., Lal, R., Obersteiner, M.,

Remans, R., Rusch, A., & Schulte, L. A. (2023). A Whole Earth Approach to Nature-Positive Food: Biodiversity and Agriculture. *Springer EBooks*, 469–496. https://doi.org/10.1007/978-3-031-15703-5_25

Direktiv 2022/2464. *Europaparlamentets och rådets direktiv (EU) 2022/2464 av den 14 december 2022 om ändring av förordning (EU) nr 537/2014, direktiv 2004/109/EG, direktiv 2006/43/EG och direktiv 2013/34/EU vad gäller företagens hållbarhetsrapportering*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/HTML/?uri=CELEX:32022L2464>

Dudley, N., & Alexander, S. (2017). Agriculture and biodiversity: a review. *Biodiversity*, 18(2-3), 45–49. <https://doi.org/10.1080/14888386.2017.1351892>

Ermgassen, S. O. S. E. zu, Howard, M., Bennun, L., Addison, P. F. E., Bull, J. W., Loveridge, R., Pollard, E., & Starkey, M. (2022). Are corporate biodiversity commitments consistent with delivering “nature-positive” outcomes? A review of “nature-positive” definitions, company progress and challenges. *Journal of Cleaner Production*, 379, 134798. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134798>

European Commission. (u.å.a). *The common agricultural policy at a glance*. https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_en#cap-2023-27

European Commission. (u.å.b). *Corporate sustainability reporting*. https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

European Commission. (u.å.c). *SME definition*. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en?utm_source=chatgpt.com

Eurostat. (u.å.). *Structural Business Statistics: Information on data*. [https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/information-data#Enterprise%20size%20classes%20\(including%20SMEs](https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/information-data#Enterprise%20size%20classes%20(including%20SMEs)

- Europeiska kommissionens rekommendation 2003/361/EG av den 6 maj 2003
om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag.
Europeiska Unionens Officiella Tidning, L124, 0036-0041.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/ALL/?uri=CELEX:32003H0361>
- Europeiska rådet. (2025, 17 november). *Stöd till små och medelstora företag*.
<https://www.consilium.europa.eu/sv/policies/support-to-small-and-medium-sized-enterprises/>
- Garbely, A., & Steiner, E. (2022). Understanding compliance with voluntary sustainability standards: a machine learning approach. *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02524-y>
- Hajdu, F., Eriksson, C., Waldenström, C. & Westholm, E. (2025).
Sveriges förändrade lantbruk: Lantbrukarnas egna röster om förändringar sedan 1990-talet och strategier inför framtiden.
SLU. <https://pub.epsilon.slu.se/36924/1/hajdu-f-et-al-20250415.pdf>
- Herbert, S., Bradley, P. A., & Everard, M. (2023). Exploring the prioritisation of biodiversity amongst small- to medium-sized enterprise leaders with strong bigger-than-self value orientation. *Business Strategy and the Environment*.
<https://doi.org/10.1002/bse.3440>
- Houdet, J., Trommetter, M., & Weber, J. (2012). Understanding changes in business strategies regarding biodiversity and ecosystem services.
Ecological Economics, 73, 37-46.
<https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.10.013>
- IPBES. (2026). *IPBES Business and Biodiversity Assessment: Summary for Policymakers*.
IPBES. <https://zenodo.org/records/18538597>
- Johansson, H., Mattsson, E., & Perjo, L. (2022).
Näringslivets arbete med biologisk mångfald: En kartläggning av företagens strategiska arbete och uppföljning.
Naturvårdsverket.
<https://www.naturvardsverket.se/4ac57b/globalassets/media/publikationer-pdf/7000/978-91-620-7039-7.pdf>

- Jordbruksverket. (2025, 22 oktober). *Jordbruksmarkens användning 2025: Slutlig statistik*.
<https://jordbruksverket.se/om-jordbruksverket/jordbruksverkets-officiella-statistik/jordbruksverkets-statistikrapporter/statistik/2025-10-22-jordbruksmarkens-anvandning-2025.-slutlig-statistik>
- Keckel, L., Feuer, Y.L., & Sassen, R. (2025). Identifying motivations, measures and challenges to implement corporate biodiversity management and reporting: A systematic review across sectors and regions. *Journal of Environmental Management*, 386, <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125987>
- Kommissionens delegerande förordning (EU) 2023/2772 av den 31 juli 2023 om komplettering av Europaparlamentets och rådets direktiv 2013/34/EU vad gäller standarder för hållbarhetsrapportering. *Europeiska Unionens Officiella Tidning*, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/HTML/?uri=OJ:L_202302772.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2017, s. 29). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (Uppl. 6, s. 29). John Wiley & Sons.
- Mistra. (u.å.). *Pågående forskningsprogram: Mistra Biopath*.
<https://mistra.org/program/mistra-biopath/>
- Lanz, B., Dietz, S., & Swanson, T. (2018). The Expansion of Modern Agriculture and Global Biodiversity Decline: An Integrated Assessment. *Ecological Economics*, 144, 260–277. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.07.018>
- Lappalainen, O., Kuhmonen, I., Teerikangas, S., Salo., M., & Turunen., M. Acting for biodiversity in a food value chain. *Sustainable Production and consumption*, 64, 84-107. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.spc.2026.01.011>
- Liu, Q., Süring, C. M., Thorsen, B. J., Zu Ermgassen, S. O. S. E., Strange, N., Wunder, S., Bull, J. W., Lagerkvist, C., & Lundhede, T. (2025). A Scoping Review of Determinants of Business Engagement With Biodiversity. *Corporate Social*

Responsibility and Environmental Management.

<https://doi.org/10.1002/csr.3249>

Livsmedelsverket. (2024). *Kartläggning av kritiska och strategiska varor.*

<https://www.livsmedelsverket.se/4991f1/globalassets/publikationsdatabas/rapporter/2024/2024-kartlaggning-av-kritiska-och-strategiska-varor.pdf>

Livsmedelsverket & Jordbruksverket. (2025). *Livsmedelsförsörjning i siffror: Nyckeltal och indikatorer.*

<https://www.livsmedelsverket.se/globalassets/publikationsdatabas/rapporter/2025/2025---livsmedelsforsorjningen-i-siffror.pdf>

Naturvårdsverket. (u.å.). *Ämnesområde: Biologisk mångfald.*

<https://www.naturvardsverket.se/amnesomraden/biologisk-mangfald/>

Panwar, R., Ober, H., & Pinkse, J. (2022). The uncomfortable relationship between business and biodiversity: Advancing research on business strategies for biodiversity protection. *Business Strategy and the Environment*, 32(5), 2541-2647.

<https://doi.org/10.1002/bse.3139>

Potdar, A., Gautam, R., Singh, A., Unnikrishnan, S., & Naik, N. (2016). Business reporting on biodiversity and enhancement of conservation initiatives. *International Journal of Biodiversity Science, Ecosystem Services & Management*, 12(3), 227–236. <https://doi.org/10.1080/21513732.2016.1145144>

Region Skåne. (2026). *Skånes livsmedelsstrategi.*

https://utveckling.skane.se/siteassets/publikationer/skanes_livsmedelsstrategi.pdf

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier.* (Uppl. 1., ss. 9-69). Liber.

Saldana, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers.* (Uppl. 3., ss. 8-106). Sage Publications.

- Smith, T., Paavola, J., & Holmes, G. (2018). Corporate reporting and conservation realities: Understanding differences in what businesses say and do regarding biodiversity. *Environmental Policy and Governance*, 29(1), 3–13.
<https://doi.org/10.1002/eet.1839>
- Sohlberg, P., & Britt-Marie Sohlberg. (2019). Kunskapens former: vetenskapsteori, forskningsmetod och forskningsetik. (Uppl. 4., s. 273). Liber.
- Sulej, K. P., & Iqbal, Q. (2022). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382(134600), 134600.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652622041725>
- Södertörns Högskola. (2018, u.å.). *GDPR för dig som behandlar personuppgifter i ett studentarbete*. https://www.sh.se/student/hur-gor-jag/gdpr-for-dig-som-behandlar-personuppgifter-i-ett-studentarbete?utm_source=chatgpt.com
- Treepongkaruna, S., Au Yong, H. H., & Kalhor, M. R. (2025). Biodiversity Reporting and Climate Policy Uncertainty. *Business Strategy and the Environment*.
<https://doi.org/10.1002/bse.70226>
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*.
https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf
- Wagner, M. (2022). Business, biodiversity and ecosystem services: Evidence from large-scale survey data. *Business Strategy and the Environment*.
<https://doi.org/10.1002/bse.3141>
- Webb, S. A., Bruyere, B., Halladay, M., & Walker, S. (2021). A framework for conceptualizing leadership in conservation. *Oryx*, 56(5), 664–670.
<https://doi.org/10.1017/s0030605320000629>

https://www.researchgate.net/publication/352570322_A_framework_for_conceptualizing_leadership_in_conservation

World Economic Forum. (2021). The Global Risks Report 2025: 20th Edition: Insight Report.
https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf

Zadeck, S., Dixon, C., Merkl, A., Pantzar, M., Kastner, T., & Tkachenko, N. (2021).
Background paper: Aligning Markets with Biodiversity. Mistra: The Swedish
Foundation for Strategic Environmental Research. chrome-
extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://mistra.org/wp-content/uploads/2022/07/mistra-bp-aligning-markets-with-biodiversity-2021.pdf?utm_source=chatgpt.com

9. Bilagor

9.1. Klassificering av företagsstorlek enligt EU:s definition på företagsstorlek

Företagsstorlek	Antal anställda	Årlig omsättning (max)
Små företag	≤ 50 anställda	≤ 10 M€ i omsättning
Medelstora företag	≤ 250 anställda	≤ 50 M€ i omsättning
Stora företag	> 250 anställda	≥ 50 M€ i omsättning

Källa: EU-kommissionen (2003/361/EG); European Commission (u.å.c); Eurostat (u.å.).

9.2 Intervjuguide

Intervjun

Jag läser min sista termin på masterprogrammet Tillämpad klimatstrategi vid Lunds universitet och skriver mitt examensarbete inom ramen för forskningsprojektet Mistra Biopath. Syftet med studien är att undersöka hur ledarskap och motivation för biologisk mångfald påverkar skånska livsmedelsföretags strategiska miljö/hållbarhets arbete. Intervjun kommer att ta max 60 min och ditt deltagande är frivilligt, så du kan skippa frågor och avbryta när du vill. Får jag spela in intervjun? Syftet är att jag skall få ett bättre underlag inför min analys. Dina svar kommer att behandlas säkert och anonymiseras.

Bakgrund om företaget och arbetet för biologisk mångfald

- Kan du berätta lite om vem du är och din roll på företaget? Vilka är dina erfarenheter och din bakgrund inom området? Hur länge har du arbetat i den roll du har idag?
- Vilka typer av projekt eller beslut stöter du på som du tänker berör biologisk mångfald? Kan du ge ett exempel?

Det strategiska arbetet med biologisk mångfald (Hur värderingar, engagemang och motivation påverkar)

Hur arbetet för biologisk mångfald ser ut och varför

- 1. Hur arbetar ni med biologisk mångfald? Kan du ge exempel? (Frågeställning 1 & 2).
- Kan du förklara företagets vision? (checkfråga emellanåt, frågeställning 2)

- 2. Är det någon del av biologisk mångfald. Som ni tycker är viktigare än andra för ditt företag och varför? (T.ex artrikedom inom ett visst område, variation av livsmiljöer etc). (Grund till frågeställning 2)
- 3. Hur ser du på arbetet med biologisk mångfald i relation till andra områden inom hållbarhet? Hur relaterar dessa områden till varandra inom ditt företag? Är det tydligt för dig vad ni behöver göra? (Kunskap, mandat etc) - Checkfråga.
- Följdfråga: Varför tror du att det ser ut såhär? (för att få mer detaljerade svar på det strategiska arbetet för biologisk mångfald). (Grund till frågeställning 1).
- 4. Har du några exempel på hur företaget har inkluderat/inkluderar biologisk mångfald i verksamheten? Följdfråga: Varför har ni valt att göra detta? (Koppling till frågeställning 1 & 2).

Företagets organisationsstruktur

- 1. Vilken del av organisationen ser ni är drivande med hållbarhetsfrågor i arbetet med biologisk mångfald? Följdfråga: Vilka drivkrafter tror du ligger bakom? (Frågeställning 1 och 2).
- 2. Är ledningen och andra avdelningar av företaget överens om arbetet för hållbarhet och biologisk mångfald? Om ja eller nej: Kan du motivera ditt svar? (Frågeställning 1)

Motivation och drivkrafter för biologisk mångfald

Företagets drivkrafter

- 1. Varför arbetar ni med biologisk mångfald? (frågeställning 1 & 2)
- 2. Vad driver frågorna om hållbarhet och biologisk mångfald? Ex: Uppifrån (Företaget; dvs ledningsgrupp, VD, lagstiftning) eller nedifrån (Konsumenter, intressenter), kombination? (Frågeställning 1 & 2).
- 3. Vilka är företagets yttre och inre drivkrafter till arbetet för biologisk mångfald? Och hur förhåller ni er till dem? (Inre: engagemang, feedback, Yttre: Miljörisker, finansiella risker, lagstiftning, marknadsfaktorer/konkurrens, sociala faktorer) - (Koppling till frågeställning 1) & koppling till faktorer för engagemang enligt Liu m.fl. (2025).

Hållbarhetsansvariges drivkrafter

- 2. Hur motiveras du av att inkludera biologisk mångfald i det strategiska arbetet? (Koppling till frågeställning 1) - följdfråga: Motivera gärna ditt svar (frågeställning 1 och 2).
- 4. Vad tror du att andra roller inom företaget (t.ex VD, inköpare, försäljare) tänker om det strategiska arbetet för biologisk mångfald.? (Få mer förtydligande på frågeställning 2).

Företagets långsiktiga planer för biologisk mångfald

- 1. Om du tänker på arbetet med biologisk mångfald, vilka aspekter tänker du är viktiga att ta hänsyn till framöver? Motivera gärna ditt svar (Frågeställning 1) (Herbert: Value-orientation)
- 2. Om vi tänker långsiktigt, vilka drivkrafter (hot av biologisk mångfald, klimatrisker, finansiella risker, konsumentrisker?) är viktiga att ta hänsyn till för det fortsatta arbetet för biologisk mångfald? Motivera gärna ditt svar (Koppling till frågeställning 1 & 2) och koppling till teori “value-orientation”). Följdfråga: Kan du utveckla hur drivkrafterna styr er strategi för biologisk mångfald?

Övriga punkter

- 3. Är där någon annan du tycker jag ska prata med på företaget?
- 4. Kan jag kontakta dig igen om det dyker upp något jag vill ha förtydligande på?
- 5. Finns det några andra dokument ni har som beskriver företagets vision?
- 6. Känner du till några andra stora och mellanstora livsmedelsföretag som skulle kunna vara intresserade av att vara med i min studie?

9.3 Exempel på detaljerad kodningsprocess

Företag	Storlek	Meningsenhet (citrat)	Kod	Tema	Teoretisk koppling
A	Litet företag	“[...] Utan vi vill vara väldigt operativa ute i verksamheten och ha örat mot marken, [...] vad tycker folk och hur känner dem”	Internt engagemang	Stark ledare	Starkt ledarskap (Webb m.fl., 2021)
B	Medelstort företag	<i>“[...]Jom vi inte själva tar hand om naturen så kommer vi få krav på oss att göra det. Då är det mycket roligare att göra det självmant.”</i>	Frivilligt arbete istället för kravuppföljning	Intern drivkraft	Värdeorientering: Natur (Herbert m.fl., 2023)
C	Medelstort företag	“Biologisk mångfald [...] var inte en del av diskussionen när vi satte våra mål 2023. Därför kommer det lite från sidan.	Biologisk mångfald från skymundan	Utmaning	Saknas vision (Webb m.fl., 2021)
D	Stort företag	[...] Vi har en rätt så stark position där vi driver detta med forskningsutveckling”	Biologisk mångfald med stark position i forskning	Intern drivkraft	Värdering: Kunskap (Herbert m.fl., 2023)

E	Medelst ort företag	“[...] it is a continious journey actually. And it starts with onboarding new employees to you know, go to markets teams, that works with our customers [...]”	Kunders efterfrågan styr engagemang	Intern och extern drivkraft	Engagemang: Kunskapsutveckling (Herbert m.fl., 2023)
F	Stort företag	“[...] detta cirkulära [...]hela den grundvärderinge n sitter verkligen i väggarna [...]”	Djup företagskultur	Intern drivkraft	Värdering: Företagskultur (Herbert m.fl., 2023)
G	Litet företag	“Vi behöver ha en bredd i våran kundbas för att inte vara sårbara, precis som vi behöver en bredd i våran leverantörsbas [...]”	Bredd leverantörsbas för konkurrenskra ft	Möjlighet	Samarbete/relationsb byggande (Webb m.fl., 2021)
H	Medelst ort företag	“ Vi har genomfört en väsentlighetsana lys för vår svenska verksamhet, med ett dubbelt perspektiv, som en viktig del i vårt arbete med att uppfylla CSRD-kraven”	Väsentlighetsa nalyt som CSRD krav	Regelefterle vnad	Ingen koppling

9.4 Etikdokument och medverkandeformulär



Samtycke till deltagande i examensarbete vid Naturvetenskapliga fakulteten

Jag samtycker till att medverka i Linn Ohlsons mastersuppsats "Skånska livsmedelsföretags strategiska arbete med biologisk mångfald: Hur ledarskap och motivation påverkar arbetet".

Detta är ett studentarbete som skrivs inom ramen för forskningsprojektet Mistra Biopath. Syftet med uppsatsen är att få en djupare förståelse för hur ledarskap och motivation för biologisk mångfald påverkar skånska livsmedelsföretags strategiska arbete. Personuppgifter kommer endast att samlas in vid inspelning för att kunna identifiera insamlat material. Intervjuerna kommer att anonymiseras i uppsatsen och det insamlade materialet kommer att raderas efter inlämnad studie.

Information om personuppgiftsbehandlingen

Följande personuppgifter kommer att behandlas:
Företagets namn och intervjupersonens namn, samt e-postadress kommer att behandlas när intervjuerna hålls. Detta är endast i syfte för att kunna identifiera insamlat material, där företaget senare kommer att anonymiseras med en kod.

Följande känsliga personuppgifter kommer att behandlas:
Inga känsliga personuppgifter kommer att behandlas.

Personuppgifterna kommer att behandlas på följande sätt:
Inspelningen avintervjun, transkriberingar och eventuella anteckningar kommer att förvaras lokalt på min privata dator och en USB-sticka, som kommer att raderas efter inlämnad studie. Nyckeln som kopplar samman namnet på företaget med den anonymiserade koden för företaget kommer endast att förvaras i fysisk form. Allt insamlat material som lagras digitalt och i pappersform kommer att raderas efter inlämnad studie.

Vi delar inte dina personuppgifter med tredje part.

Postadress Box 117, 221 00 Lund Besöksadress Sandgatan 13A, hus Gamla kirurgen, 223 50 Lund Telefon 046-222 00 00 Fax +46 46 222 44 11
E-post lu@lu.se Webbadress <https://www.lu.se/start>

Lunds universitet, Box 117, 221 00 Lund, med organisationsnummer 202100-3211 är personuppgiftsansvarig. Du hittar Lunds universitets integritetspolicy på www.lu.se/integritet

Du har rätt att få information om de personuppgifter vi behandlar om dig. Du har också rätt att få felaktiga personuppgifter om dig själv rättade. Om du har klagomål på vår behandling av dina personuppgifter kan du kontakta vårt dataskyddsombud via dataskyddsombud@lu.se. Du har även rätt att inge klagomål till tillsynsmyndigheten (Integritetsskyddsmyndigheten, IMY) om du tycker att vi behandlar dina personuppgifter på ett felaktigt sätt.

Jag samtycker till medverka i "Skånska livsmedelsföretags strategiska arbete med biologisk mångfald: Hur ledarskap och motivation påverkar arbetet"

Ort	Underskrift
Datum	Namnförtydligande

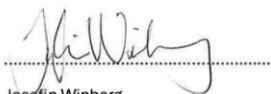
Mistra BIOPATH (*Pathways for an efficient alignment of the Financial System with the needs of Biodiversity*) är ett forskningsprogram som utgår ifrån finanssystemet som en viktig kraft i arbetet med att stoppa och vända förlusten av biologisk mångfald. Genom att utveckla och tillämpa ny kunskap och innovativa metoder ska biologisk mångfald integreras tydligare i finansiella och industriella beslutsprocesser, och därigenom bidra till en långsiktig systemförändring. Samtidigt analyseras vilka förändringar i policy och styrning som krävs för att möjliggöra en sådan omställning.

BIOPATH samlar ett tvärvetenskapligt forskarteam med expertis inom bland annat biodiversitet, livscykelanalys, hållbar finans, ekonomi, statsvetenskap, juridik och styrning. Programmet finansieras av Mistra (Stiftelsen för miljöstrategisk forskning) och pågår under perioden 2022–2026. BIOPATH leds av Lunds universitet och genomförs i nära samverkan med ett brett nätverk av akademiska, industriella och finansiella aktörer, för att säkerställa att resultaten är relevanta för både nuvarande och framtida marknadsbehov. BIOPATH fokuserar särskilt på markanvändning inom jordbruk, skogsbruk och energisektorn, eftersom förändrad markanvändning är den största drivkraften bakom förlust av biologisk mångfald på land.

En viktig del av BIOPATH är att involvera studenter genom examensarbete inom programmets tematiska områden. Studenterna får möjlighet att arbeta med aktuella forskningsfrågor i nära samverkan med forskare och externa aktörer, samtidigt som programmet tillför nya perspektiv, analytisk kapacitet och fördjupning inom specifika delområden. Samarbetet mellan forskare och mastersstudenter möjliggör även utökade studier som är tänkta att leda till vetenskapliga publikationer.



Johanna Alkan Olsson,
forskningsledare WP1 "*Quantifying
Biodiversity Impact for Industry and
the Financial system*", Mistra BIOPATH
Lunds Universitet



Josefín Winberg,
postdoktor, WP1 "*Quantifying
Biodiversity Impact for Industry and
the Financial system*", Mistra
BIOPATH, Lunds Universitet



LUNDS
UNIVERSITET

CEC

CENTRUM FÖR MILJÖ-
OCH KLIMATVETENSKAP