



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN



Varför utveckla en hållbarhetsstrategi?

En kvalitativ fallstudie på Universeum

Kandidatuppsats i Environmental Management
Företagsekonomiska Institutionen
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2014
Handledare: Jon Williamsson

Författare:

Emma Lundin

Sofia Strömberg

880408 –

810214 –

Sammanfattning

- Titel:** Varför utveckla en hållbarhetsstrategi? En kvalitativ fallstudie på Universeum
- Författare:** Emma Lundin & Sofia Strömberg
- Handledare:** Jon Williamsson
- Lärosäte:** Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
- Nyckelord:** Hållbarhetsstrategi, institutionella påtryckningar, legitimitet, Universeum, isomorfism, utveckling
- Bakgrund:** Hållbarhet blir mer och mer debatterat och aktuellt på den samhällsliga agendan. Fler företag inser vikten av att arbeta med frågan för att antingen vinna på det rent ekonomiskt eller ta sitt moraliska ansvar. Universeum är ett vetenskapscentrum som varit i drift i 13 år och som sedan start haft ett ekologiskt synsätt. Organisationen arbetar idag med ekologiska hållbarhetsfrågor i stor utsträckning men har hitintills inte konkretiserat frågan i verksamheten fullt ut. I höstas togs dock beslutet att utveckla en hållbarhetsstrategi.
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att studera varför Universeum utvecklar en hållbarhetsstrategi samt varför de väljer att göra det nu. Vi ämnar undersöka vad det är som driver denna utveckling i en organisation som redan är så starkt förknippat med hållbarhet och i stor utsträckning redan jobbar med det på många plan.
- Metod:** Uppsatsen är utformad genom en kvalitativ fallstudie ute på Universeum. Metoder som använts för att studien skall utvecklas från syfte till resultat är genomförande av semi-strukturerade intervjuer, tillskansning av sekundärdata i form av företagsinterna dokument, samt litteraturstudier för att ta del av tidigare forskning och teori inom området.
- Slutsats:** Studiens övergripande slutsats är att det inte finns något konkret, entydigt svar till varför Universeum utvecklar en hållbarhetsstrategi. Dock har det under arbetets gång identifierats att det förekommer olika påtryckningar från den institutionella omgivningen inom vilken Universeum verkar i, vilka har bidragit till att organisationen tagit beslutet att utveckla en hållbarhetsstrategi. Dessa influenser har växt fram under de senaste åren i och med att hållbarhetsfrågan blivit en norm i samhället. Av den anledningen har ämnet snarare mognat in, både i samhället och i organisationen, varför Universeum nu inser behovet av att ha en formulerad hållbarhetsstrategi. Även om dessa institutionella påtryckningar förekommer ska vikten av det personliga engagemanget, när det kommer till strategiska frågor som innehar moraliska aspekter, inte underskattas.

Förord

Denna uppsats är skriven på företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan i Göteborg med inriktning Environmental Management vårterminen 2014. Uppsatsprocessen har gett oss stor insikt i ämnet hållbarhet och strategi och innebörden av dess samspel.

Författarna vill tacka alla inblandade på Universeum för att de har ställt upp med intervjuer och gett oss ovärderlig inblick i verksamheten. Ett speciellt tack riktas till Ramiro Fuentes för ett starkt engagemang och deltagande under hela förloppet. Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare Jon Wilhelmssons hjälp med utformning, struktur och ledord på vägen, vilka har varit högst uppskattade.

Tack!

Emma Lundin
Sofia Strömberg

Göteborg 3 juli 2014

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte.....	4
1.4 Forskningsfrågor.....	4
1.5 Avgränsningar	5
2. Metod	6
2.1 Vetenskapligt synsätt.....	6
2.2 Undersökningsmetod.....	6
2.2.1 Fallstudie.....	7
2.3 Undersökningsansats	7
2.4 Metoder för datainsamling	8
2.4.1 Primärdata.....	8
2.4.2 Sekundärdata.....	9
2.4.3 Teoriinsamling och tidigare forskning.....	10
2.6 Dataanalys	10
2.6.1 Studiens tillförlitlighet.....	11
3. Teori	12
3.1 Definition av hållbarhet.....	12
3.2 Fördelar med att ha en hållbarhetsstrategi.....	12
3.3 Institutionell teori	13
3.3.1 Isomorfism.....	15
3.3.2 Legitimitet.....	17
3.3 Sammanfattning av teori.....	18
4. Empiri	19
4.1 Unik hållbarhetskänslighet sedan uppstart	19
4.2 Medarbetarnas önskan om tydlighet och en vägledande strategi	20
4.3 Verksamhetens känslighet mot omvärlden.....	21
4.4 Hållbarhetsstrategi för att stärka varumärket	23
4.5 Ekonomiska aspekters påverkan på hållbarhetsutvecklingen.....	24
4.6 Personligt engagemang driver hållbarhetsfrågan	25
5. Analys & diskussion.....	27
5.1 Förväntningar och påtryckningar från omgivningen.....	27
5.2 Universeums och samhällets mognad i hållbarhetsfrågan.....	29
5.3 Mervärde skapas genom tydlighet och konsekvens i hållbarhetsfrågan	30
5.4 Personligt engagemang driver hållbarhetsfrågan	32
5.5 Avslutande diskussion.....	33
6. Slutsats	34
6.1 Generalisering av resultaten	35
Referenser.....	36
Bilagor	40

1. Inledning

Följande kapitel syftar till att skapa en förståelse för läsaren om bakgrunden till uppsatsen samt vad den ämnar uppnå. Först presenteras en inledning för att skapa en överblick över ämnets aktualitet och sedan följer en bakgrund med en beskrivning av Universeum som organisation. Vidare presenteras en inblick i varför ämnet hållbarhetsstrategi på Universeum är intressant. Slutligen introduceras läsaren i ämnets problematik varpå uppsatsens syfte samt frågeställningar presenteras.

1.1 Bakgrund

Aktualiteten i, samt betydelsen av ämnet hållbarhet sammanfattas väl i Brundtlandsrapporten "Vår gemensamma framtid", i vilken följande citat är hämtat; *"En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov"* (Brundtland, 1987:15). I rapporten kan det utläsas att om naturresurser och miljön raseras, kommer både ekonomisk och social utveckling vara omöjligt att uppnå (Brundtland, 1987). Trots att det har gått 27 år sedan Brundtlandsrapporten publicerades, menar Rockström (2014), att det fortfarande kan urskiljas ett förhärskat förhållningssätt till miljö- och andra hållbarhetsfrågor som än idag ofta ses som en sekundär och isolerad del av verksamheter och samhället i stort.

Intresset för ämnet hållbarhet ökar och företag och näringsliv är de som ligger i framkant och fungerar som nyckelaktörer, då flera av dem redan har ett utvecklat hållbarhetsarbete (Rockström, 2014; DI, 2012). Det finns inom forskningen många anledningar till varför det är högst relevant för företag och organisationer att ta itu med hållbarhetsfrågor och utveckla en konkret hållbarhetsstrategi. Epstein (2008) som är en författare inom ämnet, förklarar i sin bok "Making Sustainability Work" fyra huvudsakliga anledningar till varför hållbarhetsarbete är av stor vikt för företag. Dessa är av olika karaktär men berör bland annat att; undvika ryktesspridning, skapa förtroende och förbättrat rykte, effektivisering samt personliga intressen i frågan. Fler organisationer blir engagerade i hållbarhetsfrågan och verkar för att åstadkomma någon slags förändring och företagen i näringslivet har dessutom insett att det finns stora möjligheter att arbeta mer med hållbarhet. För en del

handlar det om viljan att påverka och skapa en bättre situation medan det för andra är ett renodlat strategiskt beslut (DI, 2012).

Andra forskare lyfter fram omgivningen som en bidragande faktor till att mer aktivt engagera sig i frågan. Ett exempel är Eriksson-Zetterquist (2009) som menar att företag inte fungerar rationellt, utan snarare styrs av omgivningen samt hur de i samhällets och intressenternas ögon förväntas vara. Även Oliver (1991) skriver om den externa miljön i vilken organisationerna verkar och förklarar att det är vitalt för fortsatt verksamhet att anpassa sig till förväntningar. På så sätt kan företag bli mer lönsamma och ses som legitima aktörer i samspelet med den institutionella omgivningen. Denna strävan efter acceptans är sprungen ur den institutionella teorin och även om vissa företag väljer att strategiskt anpassa sig, är det inte ovanligt att denna förvandling sker omedvetet.

1.2 Problemdiskussion

Universeum är en icke vinstdrivande organisation och Nordens största Science Center med 550 000 noterade besökare under 2013. Idén till Universeum växte fram under 1990-talet då en tendens till ett minskande intresse för dessa ämnen uppmärksammades och skapade oro (Universeum, 2014a). Antalet sökande till utbildningar med naturvetenskapliga ämnen minskar (Dagens Nyheter, 2014b; Sveriges Radio, 2003) vilket, enligt Dagens Nyheter (2014b), kan förklara dagens kunskapskris. Fortsätter nedgången kan det förväntas leda till en framtida brist på kompetent arbetskraft inom området. På grund av detta var syftet med verksamheten från början, och är fortfarande, att locka och positivt påverka barn och unga vuxna till att inspireras av teknik, matematik och naturvetenskap och på så sätt väcka ett intresse för framtida studier inom området (Universeum, 2014d). Med samarbetspartners som exempelvis Chalmers, SKF, kommunerna i Göteborgsregionen och Göteborgs Universitet befästs syftet med Universeum som en viktig aktör i strävandet efter ett ökat intresse för de naturvetenskapliga ämnena (Universeum, 2014d). Universeums vidare syfte är att bidra med kompetens till samhället och attrahera besökare (Universeum, 2014e).

Universeum arbetar redan idag med hållbarhetsfrågan på olika sätt. Bland annat genom deltagandet i Vetenskapsfestivalen 2014 där de samarbetade med Tekniska Samfundet och Göteborgspriset för hållbar utveckling i ”Den stora spårvagnsutmaningen”. Tävlingen gick ut på att alla barn i årskurs 4 fick chansen att, med naturen som inspiration, skapa nya

spårvagnsmodeller och ställa ut dessa i foajén på Universeum (Vetenskapsfestivalen, 2014).

Universeum har sedan start gått igenom en otrolig resa; från att ha varit ett stort experimentprojekt till att idag ha etablerat sig som den inspirationskälla för barn och ungdomar de från början ämnade vara, vilket tydligt uttrycks på hemsidan; *"Universeum har en viktig roll som förebild för unga människor. Detta gäller inte minst inom miljöområdet"* (Universeum, 2014b). Vidare efterforskningar visar att huset är miljödiplomerat (Universeum, 2014c) samt att miljömål inom transport, personalresor, energi, inköp, profil, avfall, vattenförbrukning och kompetensutveckling är uppsatta (Västra Götalandsregionen, 2013). I samtal med hållbarhetschefen framkom det att det hade tagits ett beslut i augusti 2013 om att utveckla en hållbarhetsstrategi (Fuentes, 2014).

Litteratur och tidigare forskning inom ämnena företagsekonomi och strategi lyfter ofta fram de ekonomiska fördelarna, som exempelvis kostnadsbesparingar i form av ökad effektivitet, bland de största drivkrafterna för att arbeta med hållbarhet. Epstein (2008) menar exempelvis att företagen kan åstadkomma monetära vinster genom att utveckla en hållbarhetsstrategi. Då Universeum är en icke vinstdrivande organisation, kan det emellertid ifrågasättas om det är de monetära vinsterna som är den starkaste underliggande drivkraften till beslutet om att arbeta fram en hållbarhetsstrategi. Visserligen är den ekonomiska situationen av yttersta betydelse för Universeums fortsatta verksamhet men då hållbarhetsfrågan betyder så pass mycket för kärnverksamheten, är frågan om denna utveckling inte beror på något annat.

Inom den institutionella teorin lyfter annan forskning fram aspekter som istället kan kopplas till de sociala och miljömässiga delarna av hållbarhetsfrågan. En sådan faktor är företagets legitimitetssökande, vilket exempelvis Kanter (2011) förklarar som en drivare för samverkan med externa aktörer. Eftersom organisationer är en del i den sociala kontexten och både påverkar samt påverkas av den, är det viktigt för en organisation att engagera sig och aktivt arbeta med andra aktörer för att belysa samhällsproblem och sociala behov. Deephouse (1999) driver detta vidare och menar att företagen verkar inom ett område där de agerar för att behålla sin legitimitet och avstyr på så sätt riskerna för criticism. Dessa aspekter är emellertid inte alltid lika konkreta och synliga som de ekonomiska och kan av den anledningen vara svåra att identifiera och således inkorporera i

verksamheten. Något som kan vara riskabelt då de i slutändan påverkar företagens ekonomiska situation och i förlängningen deras överlevnad.

Enligt Bonn och Fisher (2011) är det av stor vikt att ledningsgruppen i en organisation ser över hållbarhetsfrågan och tar med alla dess inneboende dimensioner in i strategibeslutsprocessen samt i strategiernas innehåll. Författarna menar att ledningen i många organisationer ofta har svårigheter med detta och följderna blir att det uppkommer en diskrepans mellan hållbarhetsarbetet på den operativa och den strategiska nivån (Bonn & Fisher, 2011). I förstudien framkom det att Universeum redan idag arbetar med hållbarhetsfrågan i viss utsträckning. Att de aktivt arbetar med att väcka inspiration och öka medvetenheten hos sina besökare när det kommer till hållbarhetsfrågan, är ett tydligt exempel som visar att ämnet är viktigt för organisationen. Däremot har Universeum, i dagsläget, ingen formulerad strategi om hur de ska arbeta med hållbarhet i sin egen verksamhet. Med tanke på Universeums starka medvetenhet kring miljö och hållbarhet, samt att ämnet är högst aktuellt och genomsyrar hela samhället idag, är det något förvånande att organisationen inte har någon implementerad strategi idag.

Med tanke på hållbarhetsfrågans utveckling i samhället och Universeum de senaste åren, är det intressant att analysera en rad aspekter och drivkrafter som utgör Universeums pågående utveckling av en hållbarhetsstrategi. Komplexa frågor som i stort handlar om hur det kommer sig att Universeum nu, 13 år efter uppstart, väljer att gripa tag i denna fråga, driver uppsatsen framåt.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att studera *varför* Universeum utvecklar en hållbarhetsstrategi samt varför de väljer att göra det nu. Vi ämnar undersöka vad det är som driver denna utveckling i en organisation som redan är så starkt förknippad med hållbarhet och i stor utsträckning redan jobbar med det på många plan.

1.4 Forskningsfrågor

Att utröna och lyfta fram relevanta bakomliggande faktorer och aktörer som, direkt och/eller indirekt, påverkar utvecklingsarbetet är en förutsättning för att kunna svara på frågan

varför Universeum bestämt sig för att utveckla en hållbarhetsstrategi. På grund av detta är tre forskningsfrågor uppsatta för att tydliggöra intressanta, undersökta aspekter i studien:

- Hur har Universeums utveckling, eller “resa”, bidragit till att de nu beslutat att ta fram en hållbarhetsstrategi?
- Vilka bakomliggande faktorer har drivit fram utvecklingen av en hållbarhetsstrategi?
- Vilka anledningar finns det till att Universeum, till dags dato, inte utvecklat en hållbarhetsstrategi?

1.5 Avgränsningar

Eftersom Universeum är en organisation som utför sin verksamhet tillsammans med många externa parter, hade det varit intressant att undersöka utvecklingen av verksamhetens hållbarhetsstrategi ur fler av dessa aktörers synvinklar. Detta hade kunnat ge en mer holistisk bild av varför Universeum väljer att utveckla en strategi då det är en situation som karaktäriseras av ömsesidigt beroende. Det perspektivet hade troligtvis varit för omfattande varför vi valde att begränsa oss till att se på det enbart ur medarbetarnas synvinkel.

2. Metod

Följande kapitel inleds med en presentation av vetenskapligt förhållningssätt följt av undersökningsmetod och ansats. Vidare redogörs praktiskt tillvägagångssätt vid insamling av data samt beskrivning av aktuella intervjuobjekt varpå en beskrivning ges av skapandet av den teoretiska referensramen. I varje stycke motiveras de använda metoderna med hjälp av metodlitteratur, samt hur metoderna anpassats för uppsatsens utformning. Avslutningsvis redogörs hur data har tolkats och analyserats, samt trovärdigheten och tillförlitligheten i studien.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Uppsatsens vetenskapliga förhållningssätt grundar sig i en icke-positivistisk kunskapssyn, vilket betyder att vi som författare är starkt sammankopplade med undersökningsproblemet och fokus i studien ligger på kontexten. Studien är av explanativ karaktär vilket innebär att kunskap och förståelse eftersträvas genom en beskrivning av det undersökta fenomenet (Björklund & Paulsson, 2012).

Inom forskningen talar man om hermeneutik vilket är en tolkande vetenskapssyn där undersökarna inte söker fakta, utan genom att anpassa sig till situationer och individer försöker nå en så rik information som möjligt (Starrin & Svensson, 1994). Det är detta perspektiv tillsammans med aktörssynsättet som används i uppsatsen, vilket innebär att problemet anses vara socialt konstruerat där människor påverkar och påverkas av den sociala konstruktionen. Av den anledningen beskrivs den verklighet som undersöks på ett subjektivt sätt där vår förförståelse spelar in (Björklund & Paulsson 2012).

2.2 Undersökningsmetod

Undersökningsdesignen handlar om att ett spår väljs för uppsatsen för att den ska kunna utvecklas från syfte till resultat. En kvalitativ studie används i uppsatsen för att skapa en djupare bild av ett problem eller en situation, varför således inte lika generella slutsatser kan dras som vid en kvantitativ studie där större tillgänglighet finns till objektiv fakta (Björklund & Paulsson 2012). Eriksson och Kovalainen (2008) skriver om att den kvantitativa forskningsformen inte kan hantera de sociala och kulturella variabler som förekommer i den sociala kontexten. I den kvalitativa analysen vill undersökaren istället ta

fram variationen, strukturen och processen i forskningsproblemet (Starrin & Svensson, 1994). Därför är den kvalitativa metoden mer passande för denna uppsats eftersom intryck och tolkningar ligger som bas för förståelsen av verkligheten som socialt konstruerad.

2.2.1 Fallstudie

Uppsatsen genomförs med hjälp av en kvalitativ fallstudie av Universeum då det på bästa sätt återspeglar problemet och ger variation i dess verkliga kontext. Genom användandet av en kvalitativ forskningsmetod ges möjligheten till bildandet av en holistisk uppfattning om de processer och aktiviteter som sker i den organisatoriska kontexten (Starrin & Svensson, 1994). Hållbarhetsstrategiarbetet på Universeum växer fram och existerar i en specifik situation och kan således bäst belysas och förstås genom utförandet av en fallstudie. Enligt Eisenhardt (1989) är fallstudier tillbörliga att använda som metod när en forskningsfråga handlar om att undersöka ett problems dynamik och sammanhang, eller som Yin (2007) skriver, besvara frågorna hur och varför. Studiens forskningsfrågor och syfte rör sig om hur ett problem uppfattas i en kontext och varför en utveckling skett, således ses nyttjandet av en fallstudie som en lämplig metod.

Uppsatsen är uppbyggd på vanliga metoder som används inom denna fallstudiemetodik, intervjuer samt arkivkällor. Dessa datainsamlingsmetoder har kombinerats för att ge bredd, och Eisenhardt (1989) menar att en sådan triangulering stärker samband och konstruktioner i det undersökta problemet. Vidare menar vissa forskare att fallstudier, genom sin nära koppling till empiriska bevis, har en unik fördel och bidrar med nya teorier eller fördjupar existerande teorier inom forskningsfältet (Eisenhardt, 1989; Rosenqvist & Andrén, 2006).

2.3 Undersökningsansats

Uppbyggandet av en uppsats kan se olika ut beroende på vilken undersökningsansats undersökaren har. Uppsatsen är utformad genom en abduktiv ansats vilket innebär ett pendlande mellan abstraktionsnivåerna. Eftersom vi inte ville börja med att låsa oss vid en specifik teori och inte heller endast samla in data utan att ha en föräning om vad det sedan ska mynna ut i, ses relationen mellan det generella; teorin, och det mer konkreta; empirin, som en slags växelverkan (Björklund & Paulsson 2012).

2.4 Metoder för datainsamling

I författandet av en uppsats kan primärdata och/ eller sekundärdata förekomma, den senare typen kan exempelvis vara företagsintern information eller officiella dokument. Primärdata är sådan information som undersökaren själv samlat in, medan sekundärdata är sådan information som oberoende av undersökaren redan existerar (Eriksson & Kovalainen, 2008). Båda typer av data används i uppsatsen för att undvika risken för att erhålla en vinklad bild av problemet. Detta genom att dels genomföra flertalet intervjuer, vilket tillåter empirin att bli mångfacetterad, samt ta del av intern sekundärdata så som dokument och information.

2.4.1 Primärdata

Eftersom uppsatsen utgörs av en fallstudie av Universeum och målet är att få en ökad förståelse om ett specifikt problem i en specifik miljö, är användandet av intervjuer som metod mest tillbörligt. Björklund och Paulsson (2012) menar att intervjuer kan ge djupare förståelse samt öka relevansen i informationen som används i uppsatsen eftersom dessa data tas fram för den aktuella studien och dess syfte. Det primärdata som används utgörs följaktligen av semi-strukturerade intervjuer där ämnen och frågor till viss del bestämts på förhand. Anledningen till denna intervjumetod är att den tillåter en mer informell diskussion genom vilken vi får ett relativt omfattande material inom vissa ramar (Eriksson & Kovalainen, 2008).

Urvalet av respondenter till intervjuerna har gjorts i samband med kontaktpersonen på Universeum. Efter överläggning togs beslutet att genomföra intervjuer med personer ur ledningsgruppen samt övriga som på något sätt är i kontakt med organisationens strategiarbete. För att ge materialet bredd och för att intervjuerna skulle bidra med ett trovärdigt och representativt underlag, tillfrågades 14 personer på Universeum varav 11 stycken hade möjlighet att ställa upp. Bryman och Bell (2013) menar att ett intervjuunderlag om minst fem personer ger en tillräcklig bredd på data vilket ökar studiens trovärdighet. Hade endast personer i ledningen intervjuats, hade det kunnat ge en snäv och kanske skev bild av hur Universeum arbetar med hållbarhet. Studiens deltagande respondenter redovisas i figur 2.1 nedan.

Figur 2.1 Intervjurespondenter

Namn:	Titel:
Alexina Thorén-Williams	Pedagog
Bertil Blomsterberg	Affärsutvecklingschef
Carina Halvord	Vd
Charlotte Mansfield	Marknad, intern kommunikation
Eric Edblad	Marknadschef, extern kommunikation
Jan Westin	Vetenskaplig ledare
Kerstin Appelström	Avtal stadsdelar och kommuner
Linde Ekberg	Butikschef
Marianne Hedberg	Pedagog
Ramiro Fuentes	Hållbarhetschef
Viktoria Åman	Pedagog

Intervjuerna har varit personliga och genomförts ute på Universeums kontor, dels för att underlätta för respondenterna och dels för att effektivisera den avsatta tiden. Intervjuerna ägde rum under studiens mellanfas då uppsatsens syfte och frågeställning i stort sett var fastställt. Detta tillvägagångssätt ansågs vara mest lämpligt då den största delen av empirin utgörs av material från intervjuerna.

Intervjuerna var beräknade att ta cirka 45 minuter och denna tidsram har varit tillräcklig för de frågor som skulle ställas samt för att respondenten skulle ha tid att utveckla sina svar. Respondenterna blev dock ombudda att avsätta en timme för intervjuerna eftersom det tar några minuter att starta upp samt avsluta en intervju. Båda undersökarna deltog i intervjuerna där en var moderator och förde diskussionen framåt medan den andra ställde följdfrågor. Intervjuerna spelades också in för att, i så stor mån som möjligt, säkerställa att ingen intressant och viktig information förbisågs samt för att underlätta transkribering. En intervjuguide togs fram som vägledning under intervjuernas gång, se bilaga 1. Denna följdes inte till punkt och pricka utan utrymme gavs till att påverkas av, samt anpassas till situationen och respondenternas svar. Intervjufrågorna var öppna och neutrala för att bjuda in till mer reflektion och uppmuntra till dialog, liksom Eriksson och Kovalainen (2008) skriver.

2.4.2 Sekundärdata

För att säkerställa att insamlad data inte blir snedvriden eller alltför influerad av personliga åsikter hos respondenterna har sekundärdata i form av interna dokument använts. Exempel

på sådana dokument är affärsplan och miljöpolicy. När det gäller företagsintern information kan det antas att vissa ämnen lyfts fram och glorifieras av de inblandade personerna för att försöka visa att de gör mer än vad de egentligen gör. Då ämnet som undersöks kan tänkas vara av sådan karaktär, har dessa sekundärdata genomgått källkritisk granskning. Eisenhardt (1989) skriver om de fördelar som finns med att vara två undersökare och menar en studie på så sätt får större potential. Till skillnad från studier med endast en undersökare, kompletterar de två undersökarna varandra med sina olika perspektiv och kan utmana och ifrågasätta idéer och tankebanor som dyker upp, samt fördjupa dessa. Ett sådant samarbete och kunskapsmässigt utbyte bidrar också till att de förklaringar, förhållanden eller relationer som uppdagas får ökat förtroende (Eisenhardt, 1989). Företagsintern dokumentation har till viss del efterfrågats och till viss del tilldelats av vår kontaktperson på Universeum. Urvalet har fallit på det data som anses tillförlitligt och aktuellt för studien och är således ett subjektivt urval.

2.4.3 Teoriinsamling och tidigare forskning

Den teori som ligger till grund för analysen, samlades till viss del in i samband med att uppsatsprocessen påbörjades och skedde således innan intervjuerna ägde rum. Under denna centrala fas upptäcktes det emellertid hur stor påverkan resultatet utgjorde på vilken riktning uppsatsen skulle komma att ta. Efter att intervjuerna var avklarade, inleddes därför en andra fas av ytterligare teoriinsamling där tidigare forskning inom strategi och hållbarhet bearbetades. För att få fram relevant information av olik karaktär, har teori samlats in genom en litteraturstudie. Denna har främst ägt rum på databaser, såsom Business Source Premier, med hjälp av nyckelorden institutionell teori, legitimitet, strategi, isomorfism och hållbarhet. Även annan forskning på bibliotek har utförts som komplement till detta.

2.6 Dataanalys

Transkriberingen av intervjuerna gjordes i flera steg för att komma fram till empirins utseende. De inspelade intervjuerna avlyssnades och det som sades skrevs ner, i stort sett ordagrant. Även om respondenternas intryck och tolkning av det undersökta problemet ligger till grund för uppsatsen, finns en medvetenhet hos oss som undersökare att vi aldrig fullt ut, kan förstå problemets sanna situation i respondenternas ögon. Eftersom studien

ämnen framställa hur undersökningsproblemet uppfattas och förstås, togs ingen hänsyn till hur informationen förmedlades, exempelvis tillsammans med pustningar eller långa pauser. Detta för att undvika felaktiga tolkningar av respondenternas svar.

För att uppsatsen ska bli trovärdig var det av betydelse att få fram sådan information som flertalet respondenter identifierat. För att studien inte skulle bli styrd av förutfattade meningar var det viktigt att undersöka alla aspekter av problemet, varför det empiriska underlaget av den anledningen möjligtvis kan upplevas spretigt. I uppsatsen är respondenterna anonyma, bortsett från Vd:n och hållbarhetschefen, som till skillnad från övriga har en mer avgörande roll i uppsatsens forskningsfråga.

2.6.1 Studiens tillförlitlighet

För att öka tillförlitligheten i denna uppsats, har empirin byggts utifrån olika perspektiv för att på så sätt få ett diversifierat underlag som beskriver och skapar förståelse för studieproblemet och leder till att syftet uppnås. Enligt Björklund och Paulsson (2012) kan man använda sig av olika former av triangulering för att uppnå detta. I uppsatsen har dels datatriangulering förekommit, vilket innebär att vi använt oss av flera respondenter i datainsamlingen, och dels teoretisk triangulering där flertalet teorier från forskare inom samma område använts för analys. Det empiriska materialet har dessutom kompletterats med företagsintern dokumentation som har bidragit till att trovärdigheten i studien ökat.

3. Teori

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensram som senare ligger till grund för analysen. Läsaren introduceras kort om definitionen hållbarhet följt av möjliga anledningar till vilka incitament det, teoretiskt sett, finns för att implementera en hållbarhetsstrategi i en organisation. Vidare ligger fokus på institutionell teori och begreppet belyses ur olika forskares perspektiv, följt av kompletterande förklaringar till ett antal generella fenomen inom fältet.

3.1 Definition av hållbarhet

Bonn och Fisher (2011), tar avsteg i de tre delarna av hållbarhetsdefinitionen och menar att hållbarhet är att långsiktigt underhålla system i enlighet med miljömässiga, ekonomiska och sociala aspekter. Miljöperspektivet lyfter fram vikten av att fokusera på naturresurser och hur dessa påverkas, den ekonomiska hållbarheten innefattar framför allt det långsiktiga ekonomiska resultatet och den sociala delen fokuserar bland annat på social rättvisa och frihet.

Det är en utmaning för företag att förstå hur de kan utveckla verksamheten till att bli mer hållbar, framför allt i processen av att identifiera och prioritera hur detta ska ske. Det som går att utläsa i definitionen av hållbarhet ovan, är att det är en mycket svårhanterlig och komplex fråga, varför det också är mycket svårt för företag att inkorporera detta i verksamheten. För att lyckas med arbetet menar Bonn och Fisher (2011) att hållbarhetsperspektivet måste vara en del i alla nivåer av verksamheten. Det måste finnas med som en grundpelare i strategiprocessen initialt, både i beslutsprocessen samt i strategiernas innehåll, och ständigt genomgå reflektion. Vidare menar författarna att hållbarhet är den ”ingrediens” som ofta saknas i organisationers strategier (Bonn & Fisher, 2011).

3.2 Fördelar med att ha en hållbarhetsstrategi

Det finns inom litteraturen många olika anledningar till varför företag väljer att arbeta med hållbarhet och implementera en konkret hållbarhetsstrategi. Bonn och Fishers teori (2011) styrks och kompletteras av Epstein (2008) som menar att det finns fyra motiv för att i grunden förklara varför en organisation vinner på att ta fram en hållbarhetsstrategi:

1. Regleringar. Statliga regleringar både indikerar och kräver att det blir viktigare för företag att uppmärksamma och implementera hållbarhet i sin verksamhet. Att bryta mot lagen kan vara kostsamt, både ekonomiskt och i form av negativ ryktesspridning. Följden av ett brott kan betyda bland annat dyra böter, juridiska kostnader eller på sikt innebära nedläggning av verksamheten eller en negativ spridning av företagsryktet.

2. Samhällsrelationer. Idag har allmänheten och frivillighetsorganisationer generellt en god kännedom om företagens påverkan på miljö och samhälle. Genom att identifiera hållbarhetsfaktorer som är betydelsefulla för viktiga intressenter kan ett företag skapa förtroende och lojalitet. Att upprätthålla en god relation med exempelvis myndigheter och andra beslutsfattare är av yttersta vikt för att kunna göra affärer och driva sitt företag framåt. Ett bra utfört hållbarhetsarbete kan skapa positiva reaktioner och rykten vilket i sin tur är positivt för samhällsrelationer och företagets finansiella resultat.

3. Kostnadsbesparingar och ökade intäkter. Hållbarhet kan skapa finansiellt värde genom ökade intäkter och lägre kostnader. Genom att företagets rykte förbättras ökar intäkterna medan kostnaderna kan sänkas på grund av exempelvis processeffektivisering och minskning av regleringsböter.

4. Samhälleliga och moraliska förpliktelser. Eftersom företag har en konkret inverkan på miljö och samhälle, har de också ett ansvar att arbeta med och hantera hållbarhetsfrågor. I vissa fall har moraliska aspekter och miljöfrågor en personlig betydelse för beslutsfattare och verkställande direktörer, varför hållbarhetsfrågan av den anledningen har inkluderats i strategiarbetet. Ledande organisationer inser att relationen mellan samhälle och företag är oundviklig och omvärderar deras eget ansvar när det kommer till ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor i förhållande till hållbarhetsbegreppet.

3.3 Institutionell teori

Eriksson-Zetterquist (2009) förklarar att, ett klassiskt synsätt inom organisationsteorin är att företag skulle fungera som rationella verktyg, vilket innebär att de är institutioner som medvetet antas välja mellan olika medel för att nå ett visst mål. Situationer och eventuella förändringar planeras och verkställs sedan enligt plan för att uppnå det specifika resultatet. Medan omvärlden absorberas av trender, ser man i detta synsätt organisationen som en stabil och uppmärksam organism som förvisso tar till sig och anpassar sig efter samtiden, men inte utan att först överväga den noggrant. Den formella strukturen som förklaras i de mer klassiska organisationsteorierna visade sig ha begränsningar, varför alternativa

förklaringar till hur organisationer fungerade eftersöktes. Då strukturerna inte fungerade för samordning och kontroll, såg de på den formella strukturen som ett sätt för organisationer att uppnå legitimitet, genom att via strukturen spegla myter och uppfattningar som finns i den institutionella omgivningen (Eriksson-Zetterquist, 2009).

Enligt Eriksson-Zetterquist (2009) ligger fokus i det institutionella teorisynsättet, istället på att organisationer påverkas av sin omgivning som bland annat består av andra organisationer. Här antas agerandet följa det som tas för givet. För sociologer innebär ofta definitionen ”institution” etablerade och organiserade sätt att handla, eller som ett slags outtalade regler i samhället. Författaren beskriver dessa regler, eller individers och organisationers handlande, som något som ligger utanför människors medvetenhet. Företaget påverkas av både formella och informella regler och handlar, i motsats till klassisk organisationsteori, inte rationellt. Institutionell teori belyser vidare att organisationer ständigt förändras och utvecklas till att bli stabila enheter i en successiv process. Det handlar om *att* de tar till sig idéer om förändring och *hur* de hanterar dessa, men också om att organisationen i sin tur påverkar sin omgivning. Värt att tillägga, är att institutionell teori inte är en definierad teoribildning utan snarare ett förhållningssätt, ramverk eller perspektiv på organisationer, samt historiens och omgivningens centrala påverkan på dessa (Eriksson-Zetterquist, 2009).

Den institutionella teorin, så som Oliver (1991) förklarar den, går ut på att organisationer reproducerar eller imiterar strukturer, aktiviteter och handlingar som existerar i deras omgivning. Oliver (1991) menar dock att organisationer inte förutsättningslöst viker ner sig när det kommer till institutionella påtryckningar, utan beroende på hur påtryckningen i sig själv ser ut kan responsen vara allt från passiv likformighet till aktivt motstånd. Organisationers beteende speglas av de institutionella påtryckningarna mot konformitet och deras val begränsas på grund av detta. Det finns olika typer av externa påtryckningar som influerar den sammankopplade miljön som företagen verkar i och för att överleva måste de ge efter för de krav och förväntningar som omgivningen fordrar (Oliver, 1991). Även andra teoretiker inom den institutionella teorin lyfter fram just följandet av externa normer och värderingar i den institutionella omgivningen som nödvändigt för företagets överlevnad (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Covalski & Dirsmith, 1988). Genom att förändra verksamheten på så sätt att den är mottaglig för externa

influenser och förväntningar, får organisationen bland annat legitimitet, acceptans, stabilitet och undviker att bli ifrågasatt (Oliver, 1991).

3.3.1 Isomorfism

Isomorfism handlar om att organisationer inom samma organisationsfält tar efter varandra, härmar institutionella modeller på ett medvetet eller omedvetet sätt och blir likartade (DiMaggio & Powell, 1983). Enligt författarna finns det tre typer av krafter som bidrar till institutionaliseringen av ett företag, vilka är; *tvingande krafter* ("coercive isomorphism"), *imiterande krafter* ("mimetic isomorphism") och *normativa krafter* ("normative isomorphism"), även om dessa tre inte alltid särskiljs i litteraturen. Genom att vara lika varandra, förklarar Eriksson-Zetterquist (2009), att organisationerna kommer framstå som trovärdiga och legitima och till följd bli framgångsrika och överleva.

Oliver (1991) förklarar ett antal strategiska gensvar på omvärldens påtryckningar enligt modellen i figur 3.1 nedan. Ett företag kan reagera med att "samtycka", vilket betyder att företaget agerar på *vana*, *imiterar* eller *anpassar* sig. Med "*vana*" menar Oliver (1991) att organisationer kan få ökad social acceptans genom att ge sitt positiva samtycke till institutionella påtryckningar och på så sätt styra verksamheten genom användandet av mening och värderingar. Även om det inte är direkt kopplat till organisatoriskt gynnande av något slag, agerar således företaget näst intill instinktivt, för att det ligger i deras förmedvetna. "*Imitation*" handlar om att organisationen härmar institutionella modeller på ett medvetet eller omedvetet sätt. Slutligen kan en organisation också välja att "*anpassa*" sig till den institutionella miljön, vilket i förlängningen innebär att sökandet av legitimitet, stabilitet eller förtroende från omvärlden eftersträvas genom att medvetet och/ eller strategiskt anpassa sig till de förväntningar och påtryckningar som finns i omgivningen. På detta sätt kan organisationen undvika att produkterna, tjänsterna eller verksamheten i stort blir sårbara och utsatta för negativa omdömen (Oliver, 1991). Övriga fyra svar på påtryckningar är att "kompromissa", "undvika", "trotsa" och "manipulera" vilka inte förklaras närmare i text men kartläggs i figur 3.1 nedan.

Figur 3.1 Strategiska gensvar på institutionella påtryckningar

Strategier	Taktiker	Exempel
Samtycka	Vana	Följandet av osynliga, "taget-för-givna" normer
	Imitera	Efterlikna institutionella modeller
	Anpassa	Åtlyda regler och acceptera normer
Kompromissa	Balansera	Balansera förväntningar från multipla intressenter
	Lugna	Blidka och tillmötesgå institutionella element/inslag
	Förhandla	Förhandla med institutionella aktörer
Undvika	Dölja	Maskera avvikelser
	Buffer	Lösgöra institutionell tillgivenhet
	Rymma	Förändra mål, aktiviteter, eller områden
Trotsa	Avfärda	Ignorera explicita normer och värderingar
	Utmana	Bestrida regler och krav
	Attackera	Anfalla källorna av institutionella påtryckningar
Manipulera	Adjungera	Importerar inflytelserika intressenter/uppdragsgivare
	Influera	Forma värden och kriterium
	Kontrollera	Dominera institutionella intressenter och processer

Källa: Översatt från Oliver (1991, sid. 153)

Vidare finns det underliggande faktorer som påverkar organisationens vilja och förmåga att anpassa sig till den institutionella miljön, se figur 3.2 nedan. Dessa faktorer kan beröra dels en organisatorisk skepticism gällande den rådande institutionella situationen, exempelvis lagar och regler, samt organisationens strävan efter bibehållandet av kontroll. Faktorerna innefattar också organisationens kapacitet och motstridiga mål, samt bristande kännedom inom organisationen för de institutionella förväntningar som riktas mot den (Oliver, 1991).

Figur 3.2 Faktorer som påverkar organisationen i dess gensvar på institutionella påtryckningar

Institutionell faktor	Faktorsfråga	Förutsägande dimensioner
Orsak	Varför blir organisationen pressad att anpassa sig till institutionella regler eller förväntningar?	Legitimitet eller social lämplighet Effektivitet eller ekonomisk lämplighet
Aktör	Vem utövar institutionella påtryckningar på organisationen?	Mångfalden av ingående krav Beroendet av institutionella aktörer
Innehåll	Vilka normer eller krav är det som ligger till grund för att organisationen pressas mot konformitet?	Konsekvent med organisatoriska mål Diskretioner i påtryckningarna på organisationen
Kontroll	Hur eller med vilka medel utövas de institutionella påtryckningarna?	Juridiskt tvång eller verkställande Frivillighet i spridningen av normer
Kontext	Inom vilken kontext utövas institutionella påtryckningar?	Osäkerhet i omgivningen Graden av sammankoppling med omgivningen

Källa: Översatt från Oliver (1991, sid. 161)

3.3.2 Legitimitet

Deephouse (1999) skriver om organisationers jakt på legitimitet då han beskriver de externa påtryckningarna gentemot företagen när det kommer till att välja likhet kontra differentiering gentemot sina konkurrenter. Genom att agera på samma sätt som andra ses företaget som legitimt och undviker således svårigheter. När organisationer gör strategiska val finns en inbyggd osäkerhet eftersom dessa val fungerar som en riktning i företagets framtida affärer. Under sådana förhållanden är det vanligt med mimetisk isomorfism, som nämnt ovan, där företagen härmar redan etablerade och framgångsrika strategier för att göra framsteg. Deephouse (1999) menar att det finns ett "acceptansintervall" inom vilket organisationen kan verka för att behålla sin legitimitet, samt att företaget och dess verksamhet utanför detta område blir subjekt för kritik och ifrågasättande från omgivningen. Slutsatsen i Deephouses (1999) artikel är att företagen bör sträva efter en balans mellan att vara likadana eller differentierade. Genom att uppnå differentiering uppstår det mindre konkurrens, samtidigt som företagen behåller sin legitimitet genom att i lagom mån vara likartade andra inom samma organisationsfält.

Kanter (2011) menar att dagens företagande handlar om att sammanväva företagets mål med sociala värden och eftersom de är så pass beroende av den externa omgivningen agerar de på detta sätt för att söka legitimitet. Författaren lyfter fram de vinster en organisation kan göra på att fungera som en social institution, eller att ha en institutionell logik, samt hur detta kan påverka och förändra ledarskap och organisationsbeteende. Genom att fylla organisationens mål med meningsskapande värderingar får de anställda ett ökat engagemang som ger mening till företagets varumärke. Genom att ha goda relationer och samarbeten med samhället kan företaget öka både sitt bidrag till samhället och sin lönsamhet. Organisationer som har ett holistiskt perspektiv på verksamheten och omgivningen, är, enligt Kanter (2011), mer benägna till ett långsiktigt tänk genom vilket de kan positionera sig för hållbar framgång. Samarbeten mellan det offentliga och privata blir allt vanligare för att belysa sociala behov och organisationer kan på så sätt både påverka och påverkas av den publika agendan. Den institutionella logiken har en tro på att de anställda på egen hand kan fungera som aktörer för förbättringar och genomföra handlingar som bidrar till företagets framgång (Kanter, 2011).

3.3 Sammanfattning av teori

Analysmodellen i figur 3.3, är tänkt som en övergripande bild för den teori som redogjorts för i teorikapitlet. Med hjälp av denna modell kan läsaren skapa sig en helhetsuppfattning för de mest centrala aspekterna i den teori som kommer behandlas i djupare och bredare omfattning i analys och slutsats. De faktorer som redovisas i figuren antas påverka den utvecklingsprocess som Universeum nu står inför. Modellen skall inte avläsas som en teoretisk tidslinje där respektive faktor utgör ett steg i en strukturerad utvecklingsprocess, utan endast som en visualiserad teoretisk referensram. Inom denna ram är de olika delarna, var för sig eller tillsammans, faktorer som påverkar utvecklingsprocessen antingen vid olika tillfällen eller genomgående under processens gång.

Figur 3.3 Analysmodell



4. Empiri

I följande kapitel presenteras en sammanfattning av intervjuresultaten samt granskning av diverse dokument som exempelvis affärsplan och verksamhetsberättelse. Ett medvetet urval av data är gjort för att ta fram relevant information som senare i uppsatsen ligger till grund för analys och slutsats. Det data som redovisas för i detta kapitel är indelad i sex olika kategorier vilka markerar intervjuernas mest framträdande identifierade aspekter.

4.1 Unik hållbarhetshänsyn sedan uppstart

Något som majoriteten av respondenterna återkommer till i intervjuerna, är det unika i att hållbarhetstänket har funnits med ända sedan Universeums start. Det stående uttrycket var att "allt hänger ihop, alla spelar roll" vilket visar att det fanns ett humanistiskt synsätt redan från start. Det ställdes krav från ägarna, bland annat Chalmers och Göteborgs Universitet, att huset skulle ligga i framkant vad gäller ekologiskt byggande och i slutändan var det fem stycken arkitekter med stark miljöprofil som var med och tävlade om att rita huset. Resultatet att i stort sett hela huset är byggt av återvinningsbart material, vittnar om att omtanken och respekten till den ekologiska hållbarheten ligger i husets DNA, som en respondent uttrycker det. Även om Universeum idag inte har en uttalad hållbarhetsstrategi arbetar de med miljö- och hållbarhetsfrågor på flera sätt. Detta för att de vill att både externa och interna aktörer ska känna till att Universeum som organisation tycker att detta är viktigt (Universeum, 2014h).

När det kommer till organisationen Universeum råder det möjligtvis en spretig syn på definitionen hållbarhet. Här pratar respondenterna om att kompetensen inom företaget är viktig. De måste få personalen att trivas och bygga upp en hållbar stab som besitter mycket kunskap samt upprätta system för att undvika dubbelarbete. Att vara en rörlig organisation och jobba med ständiga förbättringar, uttrycker några är hållbarhet. En av respondenterna skulle vilja ge mer tid till reflektion och analys av helheten och inte bara hoppa från det ena till det andra, vilket denne anser kan leda till att organisationen till slut inte vet vart den är på väg. Det som andra lade tyngd på var att de ansåg att den ekologiska hållbarheten är viktigast för Universeum som organisation.

För att arbeta med miljöfrågor har Universeum bland annat en miljöpolicy som en del av det hållbarhetsarbete som Vd:n och ledningsgruppen ansvarar för. Detta arbete samordnas

av en tillsatt miljögrupp som sköter kommunikation och genomförande. Universeum är, enligt miljöpolicy, genomsyrad av ett miljöperspektiv och organisationen arbetar för att driva sin affärsidé med minsta möjliga miljöbelastning (Universeum, 2014h).

4.2 Medarbetarnas önskan om tydlighet och en vägledande strategi

Universeums arbetsätt och metoder är starkt kopplade till miljöfrågor och engagemanget bland personalen när det kommer till dessa frågor är genomgående väldigt starkt. Att lyckas med uppgiften att ta fram och implementera en hållbarhetsstrategi är något som de flesta anser ligga naturligt i verksamheten på grund av medarbetarnas engagemang och organisationens inriktning samt uppdrag. Som Vd:n säger: *“den kommer docka in så naturligt i varför vi finns och vad det är som driver oss hit och leverera varje dag. På så sätt blir det nog väldigt välkommet att få det formaliserat [...], att det här har man gjort sedan start men nu få lite mer kraft i det och ryggrad i sig själv”*. Uppdraget fungerar också som ett vägvisande ledord för alla medarbetare och enligt en respondent är det nog ingen som arbetar i huset som inte kan rabbla det i sömnen. Vd:n menar att uppdraget ger hela verksamheten en energi och en riktning, det hjälper dem att hitta mening i vad de gör.

Enligt flera av respondenterna kan det ses som att den miljötanke som ligger i verksamheten sedan start har fungerat som en informell och outtalad strategi som ibland varit stark och ibland svag, men att denna nu måste lyftas upp, revideras och utvecklas vidare. Genomgående bland respondenternas svar finns formulerandet av en hållbarhetsstrategi som en önskad organisatorisk utveckling, *“jag tror det är bra om det kommer på pränt och blir någonting som är mer på riktigt [...] ett sätt att tvinga oss själva att följa det [...] Det är någonting att hålla i handen och blir mycket tydligare och går att följa upp”*, som en respondent uttrycker det. Det skulle bli en gemensam tydlighet för alla vad hållbarhet faktiskt är för organisationen Universeum. En annan respondent vidareutvecklar detta och tycker att hållbarhetsstrategin ska vara med i affärsplanen och implementeras med hjälp av styrkort och följande styrmedel med mätbara mål.

I verksamhetsberättelsen jobbar bland annat marknadsavdelningen med att förmedla Universeums uppdrag på ett bra sätt (Universeum, 2014i). Extern kommunikation mot intressenter och aktörer av olika slag sker oftast mun till mun när det kommer till hållbarhetsfrågorna, men genom att utveckla verksamhetsberättelsen på ett bra sätt kan

även sådana frågor knyts till uppdraget. Här menar hållbarhetschefen att han gärna ser att hållbarhet får ett större utrymme och att de kan arbeta med den på ett annat sätt.

4.3 Verksamhetens känslighet mot omvärlden

Hållbarhetschefen menar att Universeum, genom länken till näringslivet, har en möjlighet att engagera andra företag till att påverka medborgarna och säger att *”det pratas mycket om politik, att påverka samhället genom det. Men man ska påverka genom kunskap, det tror jag att det handlar om i framtiden. Den grejen vi gör här gör vi för den externa nyttan som i sin tur påverkar samhällsutvecklingen”*. Det är enligt honom viktigt att kunna berätta vad Universeum gör, att skapa en trend, göra skillnad och profilera sig runt den nytta och de tankar de haft sedan uppstart. Genom detta vill de skapa och bidra till en bättre social hållbarhet och på så sätt bidra till tillväxt.

Inom Universeum identifierar flertalet medarbetare en strävan efter att möta marknadens och andra intressenters behov och genom att ha en verksamhet som är öppen för influenser utvecklas verksamheten i samhällets nytta. De vill genom sitt uppdrag skapa mening och inte endast fungera som ett Science Center med roliga utställningar. En person nämner vikten av att se till teknikföretagens utveckling och fortlevnad i Göteborg, och säger att *”SKF och Volvo finns i närområdet och Universeum bör göra någonting för dem”*. I mötet med samarbetspartnerna utvecklar Universeum en verksamhet som skapar nytta för fler intressenter, där ser respondenterna att det finns ett inspel från omgivningen.

Universeum är, enligt respondenterna, en känslig verksamhet mot omvärlden på så sätt att de håller upp tentaklarna utåt för att se vad det talas om i samhället; vad måste de jobba mer med eller är det något annat på agendan nu. På så sätt gör de hela tiden avväganden mot de trender som kommer. Många är dock osäkra på i vilken utsträckning externa aktörer påverkar Universeum, men de flesta nämner denna påverkan på något sätt. Hållbar utveckling är något som ses som en viktig del i Universeums varumärke eftersom det är så öppet för vad som händer utanför. En person säger att hållbarhet, så som det är nu på agendan, är en nödvändighet ur företagsperspektivet för att överhuvudtaget överleva. Många av respondenterna pekar på vikten av att ha en hållbarhetsstrategi för att gentemot kunder och partners kommunicera hållbarhetstänket, som en person uttrycker det *”för att kunna anses trovärdiga behöver man ha den hållbara profilen”*. En annan respondent

pekar på att det också finns en enorm konkurrenssituation från närområdet, exempelvis Liseberg och Världskulturmuseet, och ur den synvinkeln är det nödvändigt att arbeta med hållbarhet för att stå upp för den yttre påverkan.

Organisationen ser också till vad allmänheten har för behov av Universeum. Enligt en person ska *”80 procent av vår intjäningsförmåga komma från allmänheten, så det är ju de som måste vara i fokus”*. För att ta till vara på besökarnas förväntningar genomför Universeum gästundersökningar genom vilka en bild växer fram av vilka förväntningar det finns på Universeum. Eftersom organisationen har många ögon på sig och besökare som frågar om hur den dagliga verksamheten sköts, är det viktigt att på ett bra sätt kunna svara på dessa frågor, det ger trygghet för guiderna att ha tydliga ramar för detta. Genom att ha kundfokus och fortlöpande göra utvärderingar och att lyssna på kunderna ger Universeum en möjlighet att kontinuerligt förbättra de operativa och administrativa processerna. För ledarna handlar denna processkultur om att utveckla den kompetens som medarbetarna besitter, ha en helhetssyn och ett långsiktigt perspektiv. För medarbetarna gäller det framförallt att ta ansvar, ha en väl underbyggd och konsekvent bild av mål och önskade resultat, samt att aktivt bidra till uppfyllandet av de målsättningar som finns på varje nivå i organisationen. Processkulturen går ut på att sträva efter maximalt kundvärde, ha mätbara och realistiska processmål, samt att göra *”benchmarking”* mot och lära sig av företag med *”best practices”*. För att uppnå detta kvalitetsarbete har Universeum tillsatt en projektgrupp som arbetar för att uppnå eller optimera kvalitet, arbetsmiljö och miljö (Universeum, 2014g).

Universeums Vd har fler uppdrag på sitt bord, bland annat att agera på utsidan och prata om hur viktigt det är att Universeum finns, både på den politiska nivån samt inom näringsliv och akademien. Detta för att Universeum ska få ett större gehör och större uppdrag från samhället och näringslivet, men också för att skapa intäkter och finansiering till verksamheten. Det finns ett antal kluster runt Universeum som de jobbar med för att leverera sitt uppdrag. Dels är det den egna organisationen, men också ägarna, Göteborgs Universitet, Chalmers, Handelskammaren och Göteborgsregionens Kommunalförbund samt större näringslivs-organisationer på det nationella planet. Dessa externa aktörer behöver Vd:n samverka med för att hålla igång det partnerskap de har idag. Universeum strävar efter att stötta sina intressenter och vill att de ska kunna utnyttja varandras resurser.

För 13 år sedan, när Universeum startades, var hållbarhetsarbete inte vanligt på något företag överhuvudtaget, men sedan dess har omvärlden börjat arbeta mer med det. Det märker respondenterna när de är i kontakt med omgivningen. De har exempelvis sett att andra företag har en anställd hållbarhetsansvarig samt att de har gjort någonting konkret runt hållbarhet. Att det hos andra aktörer finns en funktion, en strategi och en pappersprodukt som de integrerat i verksamheten. Det har bidragit till att Universeum har plockat upp från omvärlden att det är nödvändigt att ta fram och jobba med en strategi som en tydlig plattform, även om de tillsynes har haft det latent i sig sedan start.

Universeums verksamhet styrs till stor del av den affärsplan de utvecklat och som revideras varje år. Den arbetar i första hand ledningen och sedan verksamheten själv fram genom att plocka fram underlag såsom omvärldsbevakning, trendanalyser, interna behovsanalyser eller företagsanalyser och nulägesanalyser. Marknadsavdelningen undersöker hur de ska förhålla sig till omvärlden och företagets vision och mål. För dem handlar det mycket om att förstå marknaden, där hållbarhetsfrågan är en nödvändig del för att överleva. Stor del i detta arbete är att veta hur det ska hanteras för att det ska kunna kommuniceras till omgivningen. Årets affärsplan är den första som innehåller något om Corporate Social Responsibility och hållbarhetschefens förhoppning är att hållbarhetsstrategin också kommer ingå i den inom kort.

4.4 Hållbarhetsstrategi för att stärka varumärket

Flera av respondenterna ser utvecklingen mot hållbarhet som en styrka i sökandet efter nya samarbetspartners. De menar att en del företag kan ha svårt att visa att de bryr sig om hållbarhetsfrågor utåt sett och där kan Universeum fungera som en arena där externa aktörer, genom ett samarbete, kan visa att de faktiskt tar ställning som en del i deras eget hållbarhetsarbete. Universeums verksamhetsberättelse vittnar också om detta samarbete med omgivningen. Här kan man läsa om Ericsson som genom att samverka med Universeum skapar en lustfylld mötesplats mellan företaget och barnen och därigenom säkrar tillgången till nästa generations medarbetare. Universeum uttrycker i verksamhetsberättelsen hur viktigt samarbetet är med näringslivet, Chalmers, Göteborgs Universitet samt aktörer inom Göteborgsregionens kommunalförbund och att de tillsammans i denna konstruktion är en kraftfull källa för att generera tillväxt och skapa ett långsiktigt hållbart samhälle (Universeum, 2014i).

Det handlar också, enligt några respondenter, om samarbetet med tredjeparterna, till exempel när det kommer till restaurangverksamheten. Det är en del av företaget som Universeum inte själva sköter och där blir det svårare att kommunicera hållbarhetstänkandet. Kunderna som besöker Universeum kanske inte alltid ser att det är en extern verksamhet och det ser ett par respondenter som ett problem. Att Universeum inte är konsekventa i sina ståndtaganden är, enligt en respondent, något som de borde ta ett större grepp om, exempelvis genom att bara ha rättvisemärkta och ekologiska produkter. Universeums butik är också en del av verksamheten där olika typer av val i försäljningen kan granskas. Där är det, liksom en respondent förklarar, viktigt för Universeum att visa att de deltar i projekt. Ungefär 20 procent av sortimentet har i dagsläget en anknytning till miljö- eller ekologiska projekt.

Tydligheten efterfrågas också i kommunikationen och den dagliga verksamheten på den operativa nivån. Bland annat säger en respondent att mötet med lärare och andra kunder blir lite motsägelsefullt när de undervisar om hållbar utveckling samtidigt som de själva inte *“lever som de lär”*. Detta återspeglas i det faktum att Universeum bland annat inte har någon sopsortering i de avdelningar i huset som besökarna möter. Det ses som en utmaning för Universeum att arbeta aktivt med att leverera sitt uppdrag och samtidigt engagera sig i andra frågor. Detta eftersom, som en respondent beskriver det, affärsidén och visionen bygger på uppdraget att inspirera barn men affärsmodellen är att tillgodose gästernas behov av att få se *“[...] fräcka apor eller hungriga hajar. Där finns en divergerande bild eftersom vi finansieras av att allmänheten kommer hit”*.

4.5 Ekonomiska aspekters påverkan på hållbarhetsutvecklingen

Vad som dyker upp relativt genomgående hos respondenterna är den ekonomiska aspekten. Att Universeum har haft det ekonomiskt svårt sedan start och att detta har bidragit till en försiktighet när det kommer till långsiktiga strategier som går bortom uppdraget. En respondent nämner att Universeum har fokuserat mycket på ekonomi tidigare eftersom de har haft några tuffa år bakom sig. Under dessa år låg fokus snarare på överlevnad än att tänka långsiktigt, vilket resulterade i att de skar i budgetar och satsningar de hade tänkt göra då. Vidare menar Vd:n att verksamheten är ett stort experimentprojekt i sig och att de av förklarliga skäl haft många viktiga frågor att jobba med under de år verksamheten varit i drift. Som en annan respondent säger: *“Man vågar inte vara långsiktig för att man är rädd*

att missa viktiga saker som händer här och nu". Många anser att hållbarhet hittills, på grund av detta, varit en fråga som fått mindre uppmärksamhet bland de mer ekonomiskt gynnande aktiviteterna. En annan respondent säger att *"för Universeum som företag så handlar det ju mycket om ekonomisk hållbarhet, att säkra så att vi kan fortsätta jobba med det andra benet, nämligen att få skolor och allmänheten att få ökad kunskap kring det"*.

Vd:n uttrycker att uppdraget är en demokratisk fråga för Universeum och en del av den sociala hållbarhetsaspekten. Om Universeum i slutändan lyckas med sitt uppdrag, "[...] så skapas tillväxt för staden, regionen, individen och landet". Detta förklaras i Affärsplanen (Universeum, 2014e) som en *"omfattande, långsiktig satsning [...] för att utveckla hållbara lösningar på globala samhällsutmaningar. Satsningen ska bidra till en kraftsamling där näringsliv, akademisk forskning och offentlig sektor samverkar för att stärka Sveriges konkurrenskraft"*.

4.6 Personligt engagemang driver hållbarhetsfrågan

Enligt respondenterna krävs det att medarbetarna själva lägger tid på initiativen som dyker upp för att de ska realiseras i verksamheten. Så länge det inte handlar om ekonomiskt stora projekt, kan olika frågor drivas, men det personliga engagemanget är vitalt. De flesta tillfrågade respondenterna anser att det är hållbarhetschefen som är drivande i utvecklingsarbetet av hållbarhetsstrategin i dagsläget. Många menar också att Vd:n varit delaktig i denna process, framför allt genom att tillsätta en hållbarhetsansvarig. En av respondenterna säger att *"hållbarhetschefen håller andan uppe"* och att det måste vara svårt eftersom det verkar som om frågan inte riktigt prioriteras. En del i hållbarhetsarbetet är det kvalitetsarbete som hållbarhetschefen utvecklar i skrivande stund. Detta arbete är tänkt att införas under 2014 som del i strävan efter att vidareutveckla verksamheten (Universeum, 2014f). Genom att fokusera på kvalitet med bland annat kundfokus, ledningens engagemang, personalens deltagande samt en processkultur strävar Universeum efter att uppfylla sitt uppdrag (Universeum, 2014g).

Många saknar dock ett tydligt engagemang i frågan och de flesta anser att det i dagsläget drivs separat från övriga verksamheten. Hållbarhetschefen å sin sida, upplever att alla är engagerade i utvecklingen av hållbarhetsstrategin genom att personalen får komma till tals, samt att samtliga bidrar med input till processerna som ska komma att genomsyra

hållbarhetsarbetet. Vidare tycker hållbarhetschefen att det var ett väldigt roligt uppdrag att själv få driva en förstudie och börja från scratch, trots att dennes kärnkompetens ligger inom helt andra områden. Under tiden hållbarhetschefen har arbetat med utvecklingen av en hållbarhetsstrategi har denne, genom den processkultur som Universeum har, arbetat för att optimera miljöpolicy och kvalitetspolicy, sett till att en miljöutbildning skett för samtliga medarbetare. Detta eftersom utvecklingsarbetet önskas bli ett integrerat system. På så sätt menar hållbarhetschefen att flera personers engagemang och deltagande är otroligt viktigt och säger att det är *“takten på transformationen som ledningsgruppen kan styra. Vd:n kan visa med hela handen vad som är viktigt och hur snabbt det ska gå och på så sätt skapa incitament och engagemang”*.

5. Analys & diskussion

I detta kapitel analyseras de faktorer som kan ha varit avgörande när det kommer till varför Universeum nu arbetar fram en hållbarhetsstrategi. I analysen knyts empirin samman med de teorier och modeller som redogjordes i teoriavsnittet. Kapitlet är indelat i fem kategorier för att skapa en struktur av det som analyseras. De fyra första kategorierna utgår i huvudsak från den analysmodell som redogjorts för i teorikapitlet, även om rubrikerna arbetats om för att bättre spegla innehållet i respektive analyspunkt.

Universeum är en komplex organisation med tanke på att de möter många förväntningar från flera olika håll. Samtidigt som de har ett uppdrag att fylla, måste de locka och möta allmänhetens intresse för att finansiera verksamheten. Parallellt med denna komplexitet, driver Universeum delvis sin verksamhet i samarbete med externa aktörer med vilka de har gemensamma syften. Dessa omständigheter vittnar i våra ögon om en organisation som ständigt måste föga sig efter trender och utveckling. Denna typ av anpassning finner vi i den institutionella teorin där Eriksson-Zetterquist (2009), Oliver (1991) och Kanter (2011) förklarar företagets omgivning som en avgörande faktor i hur företagen i slutändan fungerar och agerar. Vidare är Universeum själva genom sin verksamhet, en aktör som tydligt påverkar sin omgivning, vilket Eriksson-Zetterquist (2009) framhåller i den institutionella teorin. Detta kommer fram tydligt i studien där respondenterna menar att uppdraget att påverka sina besökare genom kunskap och engagera andra företag att påverka medborgarna, sammantaget bidrar till samhällsutvecklingen. Detta är visserligen medvetet och ligger som grund i Universeums verksamhet, men vi menar att deras påverkan även sker omedvetet endast genom sin existens och legitimitet i samhället. En roll som på många sätt bär ett stort ansvar.

5.1 Förväntningar och påtryckningar från omgivningen

Förväntningar och påtryckningar från den institutionella miljön är något som Universeum utsätts för fortlöpande och tar sig olika uttryck. Självklart innebär dessa påtryckningar stora samhällsfrågor som exempelvis det politiska klimatet eller hög- och lågkonjunkturer, men i uppsatsen påvisas de mer konkreta faktorer som yttrar sig på närmare håll. Bland annat ställdes det, redan under Universeums planeringsstadium, krav från ägarna att huset skulle byggas samt drivas med ekologisk hänsyn, en plan som än idag genomsyrar organisationen. I studien belystes det faktum att organisationen är känslig för vad som sker

i omgivningen samt att man ständigt genomför analyser av olika slag för att undersöka hur Universeum ska förhålla sig till detta i enlighet med deras vision och mål. En tanke som funnits med länge är dessutom hur Universeum, genom att ha sina intressenters behov i åtanke, kan stötta och positivt påverka företagen i närområdet och samarbeta med dem för att gemensamt vara en kraftfull källa för innovation och tillväxt. Andra starka influenser är de lärare och skolelever som dagligen besöker verksamheten och både påverkas och påverkar genom tankar och idéer. Enligt Oliver (1991), måste dessa typer av påtryckningar mötas av organisationen med förändringsvilja och mottaglighet för att undvika att bli ifrågasatt och istället bli en stabil och accepterad aktör. Vi ser att Universeum gör precis detta, vilket påvisas i figur 5.1 nedan. Dels uttrycker respondenterna det tydligt under intervjuerna, men det visar sig även genom de tidigare nämnda analyser som organisationen tar fram i syftet att bedöma omvärlden. Vidare har Universeum utvecklat en miljöpolicy för att på ett medvetet och strategiskt sätt hantera omgivningens påtryckningar men också för att tydligt uttrycka sitt miljömässiga ställningstagande, både internt och externt. Denna handling är ett ytterligare tecken på att Universeum förefaller vara öppen för strömningar i den institutionella omgivningen och kan tänkas vara ett verktyg som även används för att, som Oliver (1991) förklarar, på ett medvetet sätt styra organisationen i en viss riktning. Att följa med i trenderna kan således ses som val av strategisk anpassning till de externa förväntningarna för att erhålla ökad legitimitet och förtroende.

Även om en hållbarhetsstrategi inte är något som explicit efterfrågats av någon extern aktör enligt respondenterna, kan det konstateras att institutionella påtryckningar har haft inverkan på denna utveckling. Detta för att det i studien framkommer att Universeum, i mötet med externa aktörer i näringsliv och akademien, verkligen inser vikten av att aktivt arbeta med hållbarhet. Det är i dessa möten som personalen på Universeum har sett att flera andra företag och aktörer gjort något konkret av sina hållbarhetsfrågor. Universeums gensvar gentemot de institutionella påtryckningarna uttrycks sålunda genom att de imiterar externa intressenter, se figur 5.1. Detta kan anses vittna om det imiterande isomorfa beteende som både Eriksson-Zetterquist (2009) och Oliver (1991) beskriver. I enlighet med författarnas synsätt agerar Universeum isomorft då de eftersträvar legitimitet och trovärdighet, vilket i sin tur grundar sig i organisationens strävan om att överleva.

Figur 5.1 Strategiska gensvar på institutionella påtryckningar

Strategier	Taktiker	Exempel Universeum
	Vana	Universeum följer med i samhällets utveckling och trender
Samtycka	Imitera	Universeum efterliknar stora företag som har utvecklat hållbarhetsstrategier
	Anpassa	Universeum har tagit fram Miljöpolicy, kvalitetspolicy och diverse strategiska dokument

Tolkad för Universeum. Källa: Översatt från Oliver (1991, sid. 153)

5.2 Universeums och samhällets mognad i hållbarhetsfrågan

I intervjuerna kan det urskiljas en gemensam bild av att utvecklingen av hållbarhet i samhället blivit mer prioriterat den senaste tiden. Detta har även lett till att en mognad och medvetenhet vuxit fram inom Universeums organisation för hållbarhetsfrågans aktualitet. Mognaden i sig är inte något som är unikt för Universeum som organisation, utan gäller hela samhället i stort. Hållbarhet har varit ett ämne för debatt under många år, men satte egentligen fart på riktigt först efter Brundtlandsrapporten och essensen i att värna om vår framtida miljö (Brundtland, 1987). Denna utveckling har bidragit till att hållbarhetsfrågan på ett sätt vuxit in i alla delar av samhället och blivit en typ av norm. Det vill säga att hållbarhetsfrågan har etablerats som en del av "institutionen", och blivit som Eriksson-Zetterquist (2009) beskriver det, en slags outtalad regel i samhället.

I och med att Universeum är, som Vd:n säger, ett stort "experimentprojekt", är det förklarligt att de har haft svårigheter med att både utveckla verksamheten i linje med uppdraget och samtidigt ta itu med de dialoger och frågor som ständigt dyker upp från den institutionella omgivningen. Denna känsla styrks av Bonn och Fisher (2011) som menar att organisationer ofta finner tvetydigheten utmanande och komplex. Att Universeum är en icke vinstdrivande organisation tillåter en att initialt tro att resultatet är av mindre vikt. Det faktum att Universeum till största del finansieras av inträde gör dem dock beroende av allmänhetens intresse, vilket har skapat en kortsiktighet i planerandet och begränsat strategiska val. I intervjuerna kan det dock urskiljas att organisationen nu tillåts vara mer långsiktig då en stabilitet infunnit sig. Av den anledningen kan de ta in ytterligare strategier och utveckla verksamheten.

5.3 Mervärde skapas genom tydlighet och konsekvens i hållbarhetsfrågan

Det ekologiska synsätt som funnits med sedan Universeums start är något som har bidragit till att tydliga värderingar och en meningsfullhet befästs i organisationen. Studien vittnar om detta då hållbar utveckling genomgående uttrycks som en naturlig del av organisationen. Att Universeums personal är så pass samstämmiga och engagerade i frågan kan förklaras av Kanters (2011) teori, då hon menar att en organisation som bäddar in sociala värden och har ett holistiskt perspektiv i verksamheten, är mer benägna till ett långsiktigt och enhetligt tänk. Bonn och Fisher (2011) menar att hållbarhetsperspektivet måste genomsyra hela organisationen och finnas med initialt i strategiprocessen och att det på grund av att det sällan prioriteras, gör det svårt för företag att lyckas med detta arbete. För Universeum kan hållbarhetsämnet betraktas som en redan ingjuten del i verksamheten, varför implementeringen av en hållbarhetsstrategi för dem snarare handlar om tydlighet och att visa sig som en ansvarsfull aktör. Genom en uttalad och formulerad strategi blir de således konsekventa i sitt uppdrag. Vidare är uppdraget så starkt och vägledande för Universeum, att hållbarhet, liksom Oliver (1991) menar, är en fråga som vore absurd att inte integrera på alla nivåer. Vi menar, liksom Kanter (2011), att både medarbetarna och Universeums varumärke i sig kan få än större mening, eller ryggrad som en respondent uttryckte det, i att ha en tydlig och formulerad hållbarhetsstrategi som visar riktning och entydighet.

Initialt reagerade vi på att Universeum inte redan hade en implementerad hållbarhetsstrategi då det tydligt framkommit i intervjuerna att de värnar om dessa frågor. Återkommande i studien nämns den ekologiska hållbarheten som en naturlig del i Universeums verksamhet. När det kommer till institutionella påtryckningar finns det, enligt Oliver (1991), ett antal faktorer som avgör hur organisationen påverkas och hanterar dessa, se figur 5.2. Med Olivers (2011) perspektiv kan Universeums reaktion på den institutionella påtryckningen, bero på att faktorn "innehåll" i hållbarhetsfrågan stämmer väl överens med Universeums uppdrag och synsätt. Eftersom ämnets karaktär ligger så väl i linje med verksamhetens mål och visioner, det vill säga är "konsekvent" med organisationen, är det ett naturligt steg för Universeum att ta. Vidare kan vi se att "orsaken" till och "kontexten" i hållbarhetsfrågan är ytterligare faktorer som bidrar till att Universeum inte gör motstånd utan anpassar sig och agerar isomorft. Det härleds från att

Universeum är så sammankopplade med sin omgivning genom sitt uppdrag och sin roll i samhället inom vilket hållbarhetsfrågan nu anses vara en social norm.

Figur 5.2 Faktorer som påverkar organisationen i dess gensvar på institutionella påtryckningar

Institutionell faktor	Faktorsfråga	Förutsägande dimensioner
Orsak	Varför blir organisationen pressad att anpassa sig till institutionella regler eller förväntningar?	Legitimitet eller social lämplighet Effektivitet eller ekonomisk lämplighet
Aktör	Vem utövar institutionella påtryckningar på organisationen?	Mångfalden av ingående krav Beroendet av institutionella aktörer
Innehåll	Vilka normer eller krav är det som ligger till grund för att organisationen pressas mot konformitet?	Konsekvent med organisatoriska mål Diskretioner i påtryckningarna på organisationen
Kontroll	Hur eller med vilka medel utövas de institutionella påtryckningarna?	Juridiskt tvång eller verkställande Frivillighet i spridningen av normer
Kontext	Inom vilken kontext utövas institutionella påtryckningar?	Osäkerhet i omgivningen Graden av sammankoppling med omgivningen

Källa: Översatt från Oliver (1991, sid. 161)

Genomgående i studien anses hållbarhetsfrågan, som nu blivit en normativ del av samhället, vara viktig att arbeta med för att överleva som företag. Kanter (2011) belyser denna utveckling när hon skriver att det ömsesidiga beroendet mellan det privata och offentliga leder till gemensamma kraftsamlingar för att påverka diverse samhällsliga ämnen. Något som går hand i hand med Epstein (2009) som anser att företagets identifiering av betydelsefulla hållbarhetsfaktorer kan skapa förtroende och lojalitet gentemot viktiga intressenter. Dessa samarbeten och ställningstaganden skapar, som tidigare nämnt, legitimitet men en ytterligare dimension i detta är värdeskapandet för verksamheten (Kanter, 2011). Författaren menar att hållbarhetsarbetet resulterar i ett ökat engagemang bland personalen och bidrar i sin tur med meningsskapande värderingar som i slutändan ger mening till Universeums varumärke. Vi menar att ett attraktivt varumärke kan ses som en nyckel till framgång och grundar sig, enligt Deephouse (1999), i jakten på legitimitet. För att vinna denna legitimitet gäller det, enligt författaren, för företaget hitta en balans mellan att vara "lagom" lika och olika andra företag inom samma organisationsfält, det vill säga att verka inom ett slags "acceptansintervall". Universeums position på marknaden som ett vetenskapscentrum, där nytta kombineras med nöje, innebär att de utsätts för stor konkurrens från olika håll. Därför kan det anses vara vitalt för organisationen att differentiera sig mot andra företag inom branschen för att, som Deephouse (1999) skriver, skapa konkurrensfördelar. Utvecklandet av en

hållbarhetsstrategi innebär således att Universeum tar ett ytterligare steg i hållbarhetsfrågan, står upp för institutionella påtryckningar och griper tag om möjligheten att särskilja sig från sina konkurrenter. Organisationen måste vara alert när det kommer till att locka besökare för att vara konkurrenskraftig då det finns en stor påverkan från omgivningen i form av närliggande attraktioner, som exempelvis Liseberg. Utvecklingen av en hållbarhetsstrategi framkommer även hos respondenterna, då de ser denna som en önskvärd organisatorisk utveckling. Detta för att på ett trovärdigt sätt kunna kommunicera hållbarhetsarbetet gentemot intressenterna, samt för att knyta till sig nya samarbetspartners. Utifrån ovan nämnda anledningar kommer således hållbarhetsstrategin troligtvis stärka Universeums varumärke, vilket i sin tur är värdeskapande för verksamheten, liksom Kanter (2011) framhåller.

Epstein (2009) tar, precis som Deephouse (1999) och Kanter (2011), avsteg i stärkandet av företagets rykte som en bidragande orsak till att arbeta med hållbarhet. Författaren menar att arbetet kan leda till positiva reaktioner från omgivningen och på så sätt kan organisationen erhålla ett högre finansiellt resultat. I studien framkommer inte den finansiella delen som mest avgörande för att Universeum nu utvecklar en hållbarhetsstrategi, vilket kanske inte är helt förvånande då organisationen är icke vinstdrivande. Det kan dock utläsas genomgående i intervjuerna att en sådan strategi som vi ovan nämnt, skulle stärka organisationens anseende och locka fler intressenter att samarbeta med Universeum. På grund av att Universeum, genom hållbarhetsstrategin kan skapa nya affärsmöjligheter och ökad tillströmning av besökare, kan det ifrågasättas om det ändå inte är den ekonomiska fördelen som är slutmålet.

5.4 Personligt engagemang driver hållbarhetsfrågan

Studien visar till viss del att hållbarhetsstrategin inte är, eller åtminstone inte har varit, en prioriterad, strategisk process på Universeum. Även om Universeum tillsatte en hållbarhetschef hösten 2013, vilket kan ses som ett medvetet val för att arbeta med hållbarhetsfrågan i större utsträckning, är utvecklingen av strategin fortfarande relativt sekundär. I studien framkom det att strategier och mål överlag förankras i ledningsgruppen och att flera personer deltar i processen. Det verkar inte vara fallet med utvecklingen av en hållbarhetsstrategi. Detta påstående styrks av Bonn och Fisher (2011), som menar att hållbarhet ofta är ett sidoordnat ämne som hamnar utanför strategi- och beslutsprocesser. I

Universeums fall framkommer det att det är liknande så det har gått till. Beslutet att ta fram en hållbarhetsstrategi togs efter det att hållbarhetschefen tog initiativet. Epstein (2009) förklarar att beslutsfattare i vissa fall lyfter hållbarhetsfrågan till strategisk nivå av moraliska aspekter och personligt engagemang. Något som vi anser stämmer väl överens med Universeum där hållbarhetschefen och Vd:n kan ses som starka drivkrafter i frågan.

5.5 Avslutande diskussion

Eftersom många av Universeums besökare har frågor om den dagliga verksamheten och personalen upplever det som att de har “många ögon på sig”, är det väsentligt att vara eniga i sin syn på vad hållbarhet är för Universeum. Även om hållbarhet är en fråga som präglar organisationen, är det många av respondenterna som ändå menar att det är motsägelsefullt att undervisa om hållbarhet för lärare och elever samtidigt som organisationen, genom avsaknaden av en strategi, inte helhjärtat engagerat sig i frågan. Framförallt kan Universeums miljöarbete ifrågasättas då de exempelvis inte har återvinningsstationer i utställningarna eller att restaurangen serverar icke-ekologisk mat. Denna tvetydighet i Universeums externa kommunikationen är genomgående besvärande för respondenterna och som en person uttryckte det: “vi lever inte som vi lär”. Vi anser därför att tydligheten och riktningen som kommer av att ha en utvecklad hållbarhetsstrategi är en ytterligare dimension i varför Universeum nu gör detta.

6. Slutsats

Det finns inga konkreta, entydiga svar till *varför* Universeum utvecklar en hållbarhetsstrategi. Vad som kan sägas är att Universeum genomgående från start har gjort ett aktivt val i miljöfrågan, samtidigt som de sedan dess har påverkats av omgivningens utveckling vilket, under de senaste åren, i allt större grad har handlat mer om hållbarhet i alla led. Kraften av den isomorfism som finns i den institutionella omgivningen runt Universeum, påverkar på ett eller annat sätt, medvetet eller omedvetet, organisationen i dess verksamhet och inriktning. I studiens empiri framkommer det tydligt att externa intressenter har en stor roll i verksamhetens utformning då Universeum kontinuerligt ser till dessa aktörers behov. Varför hållbarhetsstrategin kommer nu, förefaller sig i våra ögon därför helt naturligt, då samhället efterfrågar denna typ av prioritering. Med det sagt, är det naturligt för Universeum att ta klivet fullt ut och tydligt uttala en strategi som de gemensamt kan stå upp för och på så sätt bli än mer konsekvent i sitt varumärke.

Det är möjligtvis med viss förvåning som studien påvisar en utebliven efterfråga av en hållbarhetsstrategi från samarbetsparterna och sponsorerna, i alla fall en preciserad och medveten sådan. Det härleder vi från det faktum att personerna som arbetar med verksamhetsutveckling och möter näringsliv, upplever att denna typ av frågor inte tas upp till diskussion. En förklaring till detta är, enligt oss, att Universeum redan arbetar med hållbarhet på flera sätt varför externa aktörer redan anser att verksamheten har en miljömässig och hållbar profil.

Baserat på studien kan vi inte dra några paralleller till att utvecklingen av en hållbarhetsstrategi skulle ha någonting med finansiella fördelar att göra. Även om strategin sannolikt bidrar med ekonomiska fördelar i slutändan, anser vi att det inte är den primära anledningen. Istället upplevs den ekonomiska aspekten snarare som en orsak till varför organisationen inte har prioriterat utvecklingen av en hållbarhetsstrategi *innan*. De har inte haft möjlighet, alternativt inte känt något lugn i, att lägga tid på frågan tidigare eftersom andra ”bränder” måste släckas först. På Universeum verkar det som om hållbarhet ligger i personalens DNA, och de flesta tycker att det är av stor vikt. Kombinationen av att omvärlden har blivit mogen att ta emot detta, samt att organisationen är mogen att faktiskt implementera strategin, är en troligtvis anledningen till varför det sker nu.

En stor del av forskningen inom området hållbar utveckling tyder på att det finns påtagliga anledningar, ofta i monetära termer, till att organisationer väljer att formulera och implementera en hållbarhetsstrategi och på så sätt konkretisera frågan i den egna verksamheten. Huruvida detta är fallet för Universeum väljer vi dock att ifrågasätta. Vi anser att konsekvensen av det personliga engagemanget hos några av nyckelpersonerna på Universeum, är att hållbarhetsfrågan inkorporerats och drivits till att bli en organisatorisk fråga i verksamheten. Att hållbarhetsfrågan nu blivit en norm i samhället, kan vara en bakomliggande faktor till det personliga engagemanget hos medarbetarna på Universeum. Men även om så är fallet, betvivlar vi dock att utvecklingen av en hållbarhetsstrategi skulle ske i detta nu utan dessa personers starka intresse och vilja.

6.1 Generalisering av resultaten

Denna studie är ett kunskapsbidrag till den existerande forskningen inom hållbarhet och strategi då den bidrar med ny empiri inom forskningsfältet. På grund av att uppsatsen är en kvalitativ fallstudie och utförd på en specifik organisation, kan det, liksom en del metodforskning belyser, finnas en begränsning i generaliserbarheten (Ejvegård, 2009). Det faktum att studien baseras på empiri som berör en icke vinstdrivande organisation, gör att den utmärker sig. Det finns dock annan forskning som menar att enskilda fallstudier kan bidra med ny kunskap samt utveckla existerande teorier (Eisenhardt, 1989; Rosenqvist & Andrén, 2006). Trots att forskningen inom området är oense om generaliseringsmöjligheterna vågar vi ändå påstå att det data som framkom i det empiriska materialet ändock kan vara gällande för andra organisationer.

6.2 Vidare forskning

Annan forskning framhäver ofta att hållbarhetsstrategier utvecklas i strävan efter finansiellt gynnande, alternativt på grund av meningsskapande och moraliska aspekter. Slutsatsen i denna uppsats visar emellertid att utvecklingen av en hållbarhetsstrategi verkar bero mer på ett personligt engagemang. Vi tror att denna drivkraft kan vara den bakomliggande faktorn till att även andra organisationer aktivt väljer att arbeta med hållbarhetsfrågan. Detta kan vara ett intressant uppslag för vidare forskning då det till viss del talar emot de konkreta anledningar som ofta dyker upp i existerande teorier.

Referenser

Björklund, Maria & Paulsson, Ulf. (2012). *Seminarieboken - Att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur AB. ISBN 9789144059853

Bonn, Ingrid & Fisher, Josie. (2011). "Sustainability: the missing ingredient in strategy". *Journal of Business Strategy*, Vol. 32 Iss: 1, pp. 5-14

Brundtland, Gro, H. et al. (1987). "Our Common Future". *United Nations Documents*. Tillgänglig: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> [2014-07-01]

Bryman, Alan & Bell, Emma. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB. ISBN: 9789147098224

Covaleski, Mark, A., & Dirsmith, Mark, W. (1988). "An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, pp. 562-587

Dagens Industri (2012), *Debatt: Var är näringslivet i CRS-debatten?* Tillgänglig: <http://www.di.se/artiklar/2012/10/23/debatt-var-ar-naringslivet-i-csr-debatten/> [2014-05-08]

Dagens Nyheter (2014a), *DN.Debatt: Företagen vill tjäna pengar – politikerna vill ha din röst*. Tillgänglig: <http://www.dn.se/debatt/foretagen-vill-tjana-pengar-politikerna-vill-ha-din-rost/> [2014-05-12]

Dagens Nyheter (2014b), *DN.Debatt: Katastrofal brist på lärare i NO-ämnena och matematik*. Tillgänglig: <http://www.dn.se/debatt/katastrofal-brist-pa-larare-i-no-amnen-och-matematik/> [2014-05-01]

Deepphouse, David, L. (1999). "To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance". *Strategic Management Journal*, Vol. 20 Iss: 2, pp. 147-166

Delmas, Magali, A. & Toffel, Michael, W. (2008). "Organizational Responses to Environmental Demands: Opening the Black Box". *Strategic Management Journal*, Vol. 29, pp. 1027-1055

DiMaggio, Paul, J., & Powell, Walter, W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-160

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). "Building Theories from Case Study Research". *The Academy of Management Review*. Vol. 14, Iss: 4, pp- 532-550

Ejvegård, Rolf. (2009). *Vetenskaplig Metod*. Lund. Studentlitteratur AB. ISBN: 9789144054742

Epstein, Marc. (2008). *Making Sustainability Work*. 1. Uppl., United Kingdom: Greenleaf Publishing Limited. ISBN: 9781906093051

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd. ISBN: 9781412903165

Google (2014) Sökord: "Hållbarhetsstrategi". Tillgänglig: <http://www.google.se/#q=hållbarhetsstrategi> [2014-05-12]

Google AdWords, (2014) *Annonsera på Google idag*. Tillgänglig: http://www.google.se/adwords/start/?channel=ha&sourceid=awo&subid=se-sv-ha-aw-bkha0~34367256055&gclid=CJ_K95fHtb4CFYPDcgodnVUAZA [2014-05-18]

Kanter, Moss, R. (2011). "How Great Companies Think Differently". *Harvard Business Review*, Vol. 89 Iss: 11, pp. 66-78

Kates, Robert, W., Paris, Thomas M., Leiserowitz, Anthony A. (2005). "What is Sustainable development? Goals, indicators, values, and practice", *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, Vol. 47, Iss: 3, pp. 8-21

Meyer, John, W., & Rowan, Brian. (1977). "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology*, Vol. 83, Iss: 2, pp. 340-363

Nilsson, Maria (2010), *Definitionen av hållbar utveckling*. Tillgänglig: <http://www4.lu.se/o.o.i.s/9149> [2014-05-01]

Oliver, Christine. (1991). "Strategic responses to institutional processes". *Academy of Management Review*, Vol. 16 Iss: 1, pp. 145-179

Rockström, Johan (2014). *Företagen vill ha hållbarhet – politikerna levererar inte*. Tillgänglig: <http://www.dn.se/debatt/foretagen-vill-ha-hallbarhet-politikerna-levererar-inte/> [2014-05-08]

Rosenqvist, Mia M., & Andrén, Maria. (2006). *Uppsatsens Mystik: om konsten att skriva uppsats och examensarbete*. Uppsala. Hallgren & Fallgren Studieförlag AB. ISBN: 9789173828017

Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar. (1994). *Kvalitativ Metod och Vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur AB. ISBN: 9789144398617

Strannegård, Lars. (2000). "Flexible Couplings: Combining Business Goals and Environmental Concern". *Business Strategy and the Environment*, Vol. 9 Iss: 3, pp. 163-174

Sveriges Radio (2003). *Ansökningsras till naturvetenskapliga utbildningar*. Tillgänglig: <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=406&artikel=234868> [2014-05-08]

Universeum (2014a) *Historia, bygget av en samhällsvision*. Tillgänglig: http://www.universeum.se/index.php?option=com_content&task=view&id=146&Itemid=158 [2014-05-02]

Universeum (2014b) *Miljöarbete*. Tillgänglig:
http://www.universeum.se/index.php?option=com_content&task=view&id=143&Itemid=145&lang=en [2014-05-15]

Universeum (2014c) *Miljödiplomering, ett enkelt miljöledningssystem*. Tillgänglig:
http://www.universeum.se/index.php?option=com_content&task=view&id=583&Itemid=412 [2014-05-02]

Universeum (2014d) *Om Universeum*. Tillgänglig:
http://www.universeum.se/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=13&Itemid=145 [2014-05-02]

Universeum. (2014e). "Affärsplan", Göteborg: Universeum. [Opublicerat manuskript]

Universeum. (2014f). "Kvalité, Vision och Mål", Göteborg: Universeum. [Opublicerat manuskript]

Universeum. (2014g). "Kvalitetspolicy", Göteborg: Universeum. [Opublicerat manuskript]

Universeum. (2014h). "Miljöpolicy", Göteborg: Universeum. [Opublicerat manuskript]

Universeum. (2014i). "Verksamhetsberättelse", Göteborg: Universeum. [Opublicerat manuskript]

Vetenskapsfestivalen (2014), *Spårvagnsutmaning för alla fyror*. Tillgänglig:
<http://vetenskapsfestivalen.se/for-skola/sparvagnsutmaningen/> [2014-05-02]

Västra Götalandsregionen (2013). *Villkor för verksamhetsbidrag*. Tillgänglig:
<http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/regionutveckling/BRU-RUN/2013/2014/Villkorsbilagortilldetaljbudget2014.pdf> [2014-05-08]

Yin, Robert K.; i översättning av Nilsson, Björn. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö. Liber AB. ISBN: 9789147086436

Zucker, Lynne, G. (1977). "The role of institutionalization in cultural persistence". *American Sociological Review*, Vol. 42, pp. 726-743

Muntliga källor

Appelström, Kerstin. Avtal stadsdelar och kommuner. Universeum. Göteborg. Intervju 2014-05-09

Blomsterberg, Bertil. Affärsutvecklingschef. Universeum. Göteborg. Intervju 2014-05-09

Edbladd, Eric. Marknadschef, Extern kommunikation. Universeum. Göteborg. Intervju 2014-05-09

Ekberg, Linde. Butikschef. Universeum. Göteborg. Intervju 2014-05-09

Fuentes, Ramiro. Kvalitets- och hållbarhetschef. Universeum. Göteborg. Intervju 2014-05-09

Halvord, Carina. Verkställande Direktör. Universeum. Göteborg. Intervju 2014-05-09

Hedberg, Marianne. Pedagog. Universeum. Göteborg. Intervju 2014-05-05

Mansfield, Charlotte. Marknad, Intern kommunikation. Universeum. Göteborg. Intervju 2014-05-05

Thorén-Williams, Alexina. Pedagog. Universeum. Göteborg. Intervju 2014-05-05

Westin, Jan. Vetenskaplig ledare. Universeum. Göteborg. Intervju 2014-05-02

Åman, Viktoria. Pedagog. Universeum. Göteborg. Intervju 2014-05-05

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

STRATEGIER GENERELLT:

- Hur anser du att strategiska mål sätts upp / tas fram inom Universeum?
- Hur arbetar Universeum med strategier?
 - o Hur deltar du i denna process?
 - o Upplever du att alla engageras i denna typ av arbete?
- Vilka uppfattar du är de drivande krafterna i strategiarbetet?
- Vems deltagande och engagemang är viktigast i strategiarbetet?

HÅLLBARHETSSTRATEGI:

Definitionen hållbarhet:

- Vad anser du är hållbarhet för Universeum?
- På vilket sätt har du kommit i kontakt med hållbarhet i samband med Universeum?
- Hur anser du att hållbarhet är viktigt för Universeum som organisation?

Hållbarhetsstrategi:

- Vad känner du till om den hållbarhetsstrategi som är under utveckling?
- Hur upplever du att Universeum kommer att påverkas av att ha en hållbarhetsstrategi?
- Vilka krafter anser du har varit drivande i beslutet att utveckla en hållbarhetsstrategi?
- Vilka är de drivande krafterna i hållbarhetsstrategiarbetet idag?
- Uppfattar du det som att det finns någon intern eller extern påverkan på hållbarhetsstrategiarbetet?
- Vad tror du behöver finnas på plats (organisatoriska kompetenser och förhållanden) för att Universeum ska lyckas formulera och implementera en hållbarhetsstrategi?
- Anser du att du har möjlighet att påverka hållbarhetsstrategiarbetet?
 - o Hur arbetar du med detta, på din position?
 - o Upplever du att alla engageras i hållbarhetsstrategiarbetet?
- Är de ansvariga för strategiarbetet öppna för idéer?

Framtid:

- Varför tror att du Universeum satsar på en hållbarhetsstrategi?
- Varför tror du att man inte har gjort det tidigare?
- Vad skulle du gärna se att en hållbarhetsstrategi innehöll?