



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Hållbarhet ut i fingerspetsarna

En fallstudie av Trelleborg AB:s arbete med att implementera en  
hållbarhetsstrategi med hjälp av en inbäddad struktur

**Kandidatuppsats i Corporate Sustainability**

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Vårterminen 2017

Handledare: Gabriela Schaad

Författare: Jennifer Ström 910724

Johan Törnroth 891026

# SAMMANFATTNING

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Corporate Sustainability Kandidatuppsats, VT17**

**Författare:** Jennifer Ström och Johan Törnroth

**Handledare:** Gabriela Schaad

**Titel:** Hållbarhet ut i fingerspetsarna

**Nyckelord:** Inbäddad struktur, integrerad struktur, hållbarhetsimplementering, hållbarhet, CSR

**Bakgrund och problem:** Hållbarhetsrelaterade frågor är en kritisk faktor i samhället och det krävs nya rutiner för att skapa en mer hållbar utveckling. Näringslivet spelar en stor roll i hur framtidens samhälle kommer se ut där påtryckningar från intressenter har lett till att företag adresserar hållbarhetsfrågor i allt större utsträckning. Komplexiteten i hållbarhetsämnet och det faktum att det är ett relativt nytt forskningsfält gör att det inte finns något självklart sätt för hur implementeringen av hållbarhetsstrategier ska se ut. Många företag väljer att använda sig av en fristående hållbarhetsavdelning för att implementera sin hållbarhetsstrategi, medan ett alternativ till detta uppkommit i form av en så kallad inbäddad struktur. Kan denna inbäddade struktur vara ett framgångsrikt sätt att implementera hållbarhetsstrategier så att de integreras i hela organisationen?

**Syfte:** Syftet med denna studie är att belysa fenomenet inbäddad struktur och studera hur implementeringen av en hållbarhetsstrategi kan se ut i en organisation som tillämpar denna struktur.

**Metod:** Studien är uppbyggd som en kvalitativ fallstudie där koncernen Trelleborg AB har stått i fokus och studerats. Empirin bygger dels på semistrukturerade intervjuer med fyra anställda från företagets centrala staber men även olika företagsdokument och besök på företagets bolagsstämma. Det insamlade materialet har analyserats med hjälp av en teoretisk referensram bestående av fokusområdena *organisationskultur*, *formella system för styrning* och *informella system för styrning*.

**Resultat och slutsats:** Studien beskriver hur Trelleborg AB med hjälp av formella och informella kontrollsystem använder en inbäddad struktur för att stötta implementeringen av deras hållbarhetsstrategi. De främsta utmaningarna för företaget är att koordinera det tvärfunktionella hållbarhetsarbetet, se till att berörda personer har den kunskap de behöver samt kontrollera att alla affärsenheter arbetar i linje med företagets värderingar. De främsta möjligheterna med en inbäddad struktur är att det blir en lokal ansvarsfördelning för hållbarhetsarbetet där beslut tas av personer direkt kopplade till den operativa verksamheten, att en självreglerande kultur kan skapas samt att hållbarhet görs till en naturlig del av den vardagliga verksamheten.

# EXECUTIVE SUMMARY

The issue concerning sustainability is a critical factor in society and new routines are required in order to create a more sustainable development. The business world plays an important role in how the future of our society will look like whereas external pressures from stakeholders have led to businesses addressing sustainability questions to a greater extent. The complexity of the sustainability area and the fact that it is a relatively new field of research, result in the conclusion that there is no self-evident way how the implementation of a sustainability strategy should look like. Many companies choose to use a sustainability department in order to implement their sustainability strategy, whereas an alternative to this stand alone structure is to use a so called embedded structure. The question is; could this embedded structure be a successful way of implementing a sustainability strategy in order for it to integrate into the whole organization?

The purpose of this thesis is to highlight the phenomena embedded structure and to study how the implementation of a sustainability strategy could look like in an organization which conform to this structure. The study is composed of a qualitative case study where the company Trelleborg AB has been the focal point. The empirics are built on semi-structured interviews with representatives from four of the corporate functions, along with different kinds of corporate documents and a visit to the company's annual shareholder meeting. The gathered material have then been analysed with a theoretical frame of reference containing the three focus areas *organizational structure*, *formal management control systems* and *informal management control systems*.

The study shows how Trelleborg AB, assisted with formal and informal management control systems, use an embedded structure in order to implement their sustainability strategy. The main findings of the challenges the company is confronted with are to coordinate the cross-functional sustainability practices, make sure that the persons concerned with sustainability have the right knowledge, and to control that all business units work accordingly to the company's core values. One main finding of the possibilities concerning the embedded structure is that the responsibility for sustainability gets locally anchored where decisions is taken by the employees directly connected to the operative day-to-day work. Other possibilities include that a self-regulating culture is being created and finally that sustainability is being made a natural part of the everyday business.

**Keywords:** Embedded structure, integrated structure, implementing sustainability, corporate sustainability, CSR

# FÖRORD

Processen med denna uppsats har kantats av både upp- och nedgångar, men har framför allt resulterat i nya vänskaper, mycket skratt, givande diskussioner och en spännande resa till Trelleborg.

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till Trelleborg AB och de medarbetare som deltagit i denna studie. Utan er hade detta blivit en helt annan uppsats och vi är så glada att ni tog emot oss med öppna armar. Vi vill även tacka vår handledare Gabriela Schaad. Tack för ditt stöd, goda råd och trevliga samtal. Vidare vill vi säga tack till vår lilla studiegrupp som gett oss fin feedback och behövliga matpauser. Ett stort tack ger vi även till våra korrekturläsare som gjort det till sitt uppdrag att finna våra misstag och hjälpa oss framåt i processen. Självklart riktar vi även ett gigantiskt tack för det tålamod våra nära och kära haft med oss och vår tidsbrist!

Slutligen vill vi även tacka varandra för ett riktigt fint samarbete under dessa veckor.

Göteborg, maj 2017



---

Jennifer Ström



---

Johan Törnroth

# INNEHÅLL

<b>INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion .....	3
1.3 Syfte och frågeställningar .....	6
1.3.1 Syfte.....	6
1.3.2 Frågeställningar .....	6
<b>2. METOD</b> .....	<b>7</b>
2.1 Kvalitativ forskningsansats .....	7
2.1.1 Fallstudie .....	7
2.1.2 Val av företag .....	8
2.2 Forskningsmetod.....	8
2.2.1 Semistrukturerade intervjuer .....	9
2.2.2 Urval av respondenter.....	10
2.2.3 Genomförande av intervjuer .....	10
2.3 Analysmetod .....	11
2.3.1 Val av teoretisk referensram .....	11
2.3.2 Utförande av analysen .....	12
2.4 Diskussion av metod .....	12
<b>3. TEORETISK REFERENS RAM</b> .....	<b>15</b>
3.1 Implementering av hållbarhet kräver integration .....	15
3.2 Organisationsstruktur .....	16
3.2.1 Centralisering vs. decentralisering.....	16
3.2.2 Ansvarsfördelning och inkludering .....	19
3.3 Formella system för styrning .....	20
3.3.1 Kontroll- och ledningssystem .....	20
3.3.2 Policydokument .....	22
3.4 Informella system för styrning .....	22
3.4.1 Organisationskultur med unika normer, värderingar och attityder .....	23
3.4.2 Human Resources .....	23
3.5 Länken mellan teori och empiri .....	24
<b>4. RESULTAT OCH ANALYS</b> .....	<b>25</b>
4.1 Företagspresentation .....	25
4.1.1 Trelleborgs hållbarhetsarbete.....	25

4.2 Organisationsstruktur .....	26
4.2.1 En decentraliserad organisation.....	26
4.2.2 Hur ska ansvaret fördelas?.....	27
4.2.3 Ledningens engagemang och hållbarhet på agendan.....	28
4.3 Formella system för styrning .....	29
4.3.1 CR-rapporteringen – motorn i hållbarhetsarbetet .....	30
4.3.2 Hantering av leverantörsledet .....	31
4.3.3 Möjliggörande och upprätthållande kontroll .....	32
4.3.4 Uppförandekoden – vad som minimum förväntas.....	34
4.4 Informella system för styrning .....	34
4.4.1 Global koncern med många olika kulturer .....	34
4.4.2 Normer, värderingar och attityder .....	35
4.4.3 Utmaning i att sprida kunskap .....	36
4.4.4. Det personliga mötet i fokus.....	38
<b>5. DISKUSSION OCH SLUTSATS .....</b>	<b>40</b>
5.1 Förslag till vidare forskning .....	43
<b>REFERENSER .....</b>	<b>44</b>
<b>BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>48</b>

# INLEDNING

I den takt världens befolkning ökar och välståndet ständigt växer förutspår FN ett scenario där det år 2030 skulle behövas två jordklot för att tillgodose det mänskliga behovet (Global Footprint Network, 2016). Hållbarhetsrelaterade frågor ses redan nu som en kritisk faktor i samhället, och kommer vara det i ännu större utsträckning för kommande generationer (Garetti & Taisch, 2012). FN:s förre generalsekreterare Ban Ki-moon uttryckte det kritiska i situationen genom följande uttalande: *”Vi är den första generationen som kan utrota fattigdomen, och den sista som kan bekämpa klimatförändringarna”* (Hand i hand, 2017). Med tanke på den på sikt ohållbara situationen som råder, där mer av jordens resurser utvinns än vad som hinner produceras, står det klart att samhället i stort kräver nya rutiner för att skapa en mer hållbar vardag (Global Footprint Network, 2017). Vem ansvarar då för att bryta denna negativa utveckling och att arbeta för att finna en lösning på problemen?

## 1.1 Bakgrund

Världskommissionen för miljö och utveckling tog år 1987 fram rapporten “Vår gemensamma framtid”, även kallad Brundtlandrapporten, som definierar hållbar utveckling som *”en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”* (Andrews & Granath, 2012, s. 1). I rapporten poängteras att arbetet med att skapa hållbar utveckling behöver vara integrerat i framför allt tre viktiga dimensioner; ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. I dagligt tal används ofta den gemensamma termen hållbarhet med syfte att täcka in alla tre dimensioner (Andrews & Granath, 2012). Under ett FN-toppmöte i New York i september 2015 antogs Agenda 2030, som består av 17 globala mål som genomsyrar alla tre dimensionerna av hållbar utveckling (United Nations, 2016). För att ha möjlighet att uppnå dessa ambitiösa mål betonar Sveriges regering vikten av samordning mellan länder, näringsliv och civilsamhälle (Regeringen, 2017). Inom företagsvärlden diskuteras hållbar utveckling ofta under begreppet *Corporate Social Responsibility* (CSR), vilket kan definieras som ett koncept där företag på en frivillig basis adresserar sociala och miljömässiga frågor och integrerar dessa i sina verksamheter (EU-kommissionen, 2001). I denna uppsats kommer CSR, hållbar utveckling och hållbarhet att behandlas synonymt med utgångspunkt i definitionerna ovan.

Eftersom de utmaningar som finns kopplade till hållbarhet påverkar alla organisatoriska aspekter i samhället, från ett ekonomiskt, politiskt, socialt och miljömässigt perspektiv, krävs ett stort ansvarstagande från inte minst näringslivet (Garetti & Taisch, 2012). Det står även klart att förändrade värderingar och attityder har lett till att människor överlag är mer medvetna om det kritiska läget i omvärlden och därför har börjat sätta press på såväl företag som stater att agera mer ansvarsfullt (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, 2013). Synen på företag som enbart vinstmaximerande enheter har därmed ifrågasatts allt mer och har på så vis lett till ökade krav på företag att adressera miljömässig och social hållbarhet som ett lika viktigt mål som den ekonomiska lönsamheten (Garcia, Cintra, Torres & Lima, 2016). Den växande pressen kommer från många håll i samhället, inte minst från olika intressentgrupper på företagsmarknaden, däribland konsumenter, leverantörer, NGO:s (Non-Governmental Organization) och analytiker (Garcia et al., 2016; Riccaboni & Leone, 2009). Bocken, Short, Rana och Evans (2014) instämmer i att det sätt som många företag idag agerar på inte kan anses vara hållbart i längden. Den klassiska spelplanen för företag har därför fått en ny viktig dimension att förhålla sig till. På denna spelplan har hållbarhet och ansvarstagande vuxit till att bli två nyckelbegrepp i kampen att uppnå legitimitet i intressenternas ögon (Schaltegger & Burritt, 2010). Arjaliès och Mundy (2013) menar att ökade påtryckningar från intressenter är något som företag i högre utsträckning själva börjar känna av. Deras studie visar att företag känner oro för den ökade synligheten av deras agerande kring frågor som berör området hållbarhet utifrån både externa och interna intressenter.

Empiriska studier visar att ett långsiktigt hållbarhetsarbete inte bara är nödvändigt för att företag ska överleva på den nya spelplanen, det är även lönsamt genom att det bidrar till långvariga konkurrensfördelar (Lacy, Haines & Hayward, 2012; Epstein, Buhovac & Yuthas, 2010; Unruh & Ettenson, 2010). På liknande sätt argumenterar Lovins (2008) för att enbart de företag som gör hållbarhet till ett konkret mål kommer kunna vara konkurrenskraftiga i framtiden. Företag som agerar aktivt för att exempelvis minska sina koldioxidutsläpp kan samtidigt minska affärsmässiga risker kopplade till leverantörskedjor, lagar och regleringar, varumärkesrykten och inte minst fysiska risker direkt hänförliga till exempelvis klimatförändringar (Lash & Wellington, 2007). Dey, LaGuardia och Srinivasan (2011) har genom sin studie inom logistik identifierat fyra skäl till varför företag investerar i hållbarhet: varumärkesvärdering, minskat resursslöseri, statliga ingripanden samt internationella regleringar och standarder. Om hållbarhet



bemöts med ett integrerat synsätt, där en hållbar värdegrund genomsyrar hela företagets kultur och dess relation till omvärlden, skapas värde både innanför och utanför företagets väggar (Företagarna, 2015). På liknande sätt menar Porter och Kramer (2011) att företag kan stärka sin konkurrenskraft och öka sina ekonomiska vinster genom att skapa värde för samhället i stort, så kallat "shared value". Detta verkar dock lättare sagt än gjort.

Även om hållbarhet av många forskare konstaterats kunna bidra till lönsamhet både för det enskilda företaget och samhället i stort finns det ingen given mall för hur detta ska gå till. Forskningen på hållbarhetsområdet har nämligen till stor del fokuserat på *varför* företag ska engagera sig i hållbarhetsfrågor medan frågan om *hur* företag ska integrera hållbarhet i processer och organisatoriska system fortfarande är relativt outforskad (Maas, Schaltegger & Crutzen, 2016; Sukitsch, Engert & Baumgartner, 2015; Van Der Heijden, Driessen & Cramer, 2010). Följaktligen öppnar detta upp för en viktig fråga; hur ska företag gå tillväga för att framgångsrikt väva in det komplexa hållbarhetsområdet i den egna verksamheten?

## 1.2 Problemdiskussion

Trots att samhället idag är modernt på ett sätt som vi för hundra år sedan inte ens kunde drömma om, ställs företag inför mer press än någonsin tidigare. Kraven ökar på organisationers förmåga att kunna anpassa sig i allt snabbare takt, men denna press handlar också om att skapa legitimitet i en omgivning med allt större osäkerhet. Som tidigare nämnt har spelplanen omdefinierats på grund av faktorer såsom regleringar, teknologitveckling och inte minst nya värderingar och orosmoln kring vår planets gränser och hur människor i världen behandlas (Deloitte, 2009). Tiden för att hinna ändra vårt sätt att leva och bedriva affärsverksamhet är knapp och det gäller att finna de mest effektiva lösningarna inom en snar framtid.

Forskning visar att en stor andel företagsledare påstår sig förstå hur viktigt det är att strategier för hållbarhet implementeras i organisationen, men en betydligt mindre andel av ledarna arbetar aktivt med implementeringen i sina företag (Mirvis, Googins & Kinnicutt, 2010). Kohl (2016) menar att det på liknande sätt finns en implementeringslucka mellan vad som sägs vara viktigt att implementera kring hållbarhet och vad som faktiskt implementeras (*eng: sustainability performance gap*). Hur kommer det sig då att denna lucka har uppstått? En förklaring kan ligga i den komplexitet som hållbarhetsområdet

kännetecknas av. Flera forskare har nämligen konstaterat att hållbarhet inte är något som lättvindigt kan adderas i verksamheten utan det måste genomsyra allt ifrån företagets målsättning, kontroll- och ledningssystem till mer informella processer (Epstein & Buhovac, 2014; Lacy et al., 2012; Siebenhüner & Arnold, 2007). Samtidigt råder det brist på forskning och kunskap om hur organisationer på ett framgångsrikt sätt ska lyckas integrera hållbarhet i hela organisationen (Munda, 2006; Lindgren et al., 2008).

Det finns många olika faktorer som påverkar implementeringen av hållbarhet. En av de mest avgörande faktorerna anses vara hur organisationsstrukturen ser ut, eftersom det är den som lägger grunden för hur ansvaret fördelas och vilka krav som ställs på de anställda inom organisationens olika avdelningar (Bolman & Deal, 2012; Jacobsen & Thorsvik, 2008). Vad har organisationens strukturer för betydelse när det kommer till att ge hållbarhetsarbetet den legitimitet och det fokus som behövs för att implementeringsluckan ska täppas igen?

Epstein och Roy (2001) menar att företag behöver bestämma om hållbarhetsarbetet ska centraliseras eller decentraliseras i organisationen och därmed besluta om vilken nivå av kontroll respektive självständighet som krävs. Jean Farr (2011) menar att hållbarhetsfrågor traditionellt sett hanterats av en fristående hållbarhetsstab bestående av hållbarhetsexperter. Laszlo och Zhexembayeva (2011) argumenterar på liknande sätt för att många företag endast "lägger på" hållbarhetsdimensionen på den ordinarie affärsstrategin, vilket får till följd att de interna hållbarhetsexperterna inte får det nära samarbete de skulle behöva ha med leverantörer, kunder och andra intressenter. I takt med att hållbarhet har fått allt större plats i företags vardag har företagsledare på senare år börjat inse vikten av att integrera dessa frågor fullt ut i hela verksamheten. Ett mer decentraliserat förhållningssätt har därför vuxit fram som ett alternativ till den traditionella strukturen (Jean Farr, 2011). Denna alternativa struktur innebär att hållbarhetsarbetet "bäddas in" i organisationen vilket gör att ansvarsfördelningen blir betydligt mer lokalt förankrad och på vis sträcker sig ut i organisationens fingerspetsar (Laszlo & Zhexembayeva, 2011). Jean Farr (2011) benämner detta fenomen för *embedded structure*, vilket i denna studie översatts till *inbäddad struktur*.

Hur kommer det sig då att detta inbäddade sätt att organisera hållbarhetsarbetet på ännu inte riktigt fått fäste i varken den breda forskningslitteraturen eller den stora massan av

näringslivet? En tänkbar anledning skulle kunna vara att detta arbetssätt är förhållandevis nytt och fortfarande i sin uppbyggnadsfas. En annan förklaring skulle kunna ligga i att företag ser detta som ett alltför osäkert och svårt sätt att organisera sig på. Ytterligare en förklaring kan finnas i att hållbarhet trots allt ännu inte fått den prioritet på affärsagendan som behövs för att företag ska våga inkorporera det hela vägen ut i fingerspetsarna. Anledningarna kan vara många och kan definitivt vara värda att studera, även om det inte kommer att göras i just den här studien. Eftersom organisationsstrukturen visat sig ha en betydande roll för hur hållbarhetsarbetet sköts kommer denna studie istället fokusera på hur hållbarhet kan implementeras utifrån en viss typ av struktur. Med anledning av att den inbäddade strukturen är mer sällsynt och dessutom mindre omskriven i forskningssammanhang är det just denna typ av struktur som kommer att stå i fokus i denna studie. Som det tidigare konstaterats finns det gott om utrymme att utvidga forskningskatalogen på denna front.

Att som företag inte ha en fristående hållbarhetsavdelning med experter öppnar naturligtvis upp för många intressanta frågor. En av dessa frågor gäller vem som egentligen är ansvarig för att se till att hållbarhetsstrategin verkställs. Hur kan uppföljning ske för att garantera att strategin faktiskt efterlevs i hela organisationen? Det är med andra ord intressant att studera närmare vilka möjligheter, och naturligtvis även utmaningar, som följer av att implementera hållbarhetsstrategier med en inbäddad struktur i en organisation.

Ett företag där ett inbäddat sätt att organisera hållbarhetsarbetet verkar ha fått fäste är den globala industrikoncernen Trelleborg AB som tillverkar polymerlösningar, vardagligt benämnt gummilösningar, som avser täta, dämpa och skydda kritiska applikationer i krävande miljöer. Trelleborg AB bedriver verksamhet i femtio länder genom en starkt decentraliserad organisationsstruktur. Koncernen, som har drygt 23 000 anställda runt om i världen, hanterar arbetet med hållbarhet helt utan varken en hållbarhetsavdelning eller en hållbarhetschef (Trelleborg AB, 2016a). Att en global koncern av denna storlek till synes lyckas koordinera sina anställda över flera kontinenter med utgångspunkt i en decentraliserad struktur är fascinerande. Hur gör företaget för att få alla i organisationen att följa samma linje kring hållbarhet? Sannolikt måste företaget stöta på flertalet utmaningar i sättet de organiserar hållbarhetsarbetet på. Hur ser dessa utmaningar ut? Och kanske än mer intressant, vad finns det för möjligheter med att bädda in hållbarheten i

organisationen? Kan den inbäddade strukturen i framtiden vara den självklara vägen för företag i kampen om ett mer hållbart samhälle?

## 1.3 Syfte och frågeställningar

### 1.3.1 Syfte

Syftet med denna studie är att belysa möjligheter och utmaningar med fenomenet inbäddad struktur och studera hur implementeringen av en hållbarhetsstrategi kan se ut i en organisation som tillämpar denna struktur.

### 1.3.2 Frågeställningar

- Hur använder Trelleborg AB en inbäddad struktur för att stötta implementeringen av deras hållbarhetsstrategi i organisationen?
- Vilka möjligheter och utmaningar stöter Trelleborg AB på då de använder en inbäddad struktur vid implementering av deras hållbarhetsstrategi?

## 2. METOD

### 2.1 Kvalitativ forskningsansats

Då denna studie har som syfte att belysa möjligheter och utmaningar med fenomenet inbäddad struktur och studera hur implementeringen av en hållbarhetsstrategi kan se ut i en organisation som tillämpar denna struktur, valdes en kvalitativ forskningsansats. Forskning av det kvalitativa slaget är passande vid inramningen av ett specifikt fenomen. Studiens forskningsdesign, alltså den ram som används för att samla in och analysera data, utgör grunden för hur forskningsprocessen ska bedrivas (Bryman & Bell, 2013).

#### 2.1.1 Fallstudie

Då denna studie ämnar studera ett fenomen utifrån ett specifikt företags perspektiv valdes en fallstudiedesign. Denscombe (2010) menar att fallstudier är lämpliga när fokus ligger på att undersöka ett eller ett fåtal instanser av ett specifikt fenomen på ett djupgående sätt. Med tanke på att fallstudien varit koncentrerad till att undersöka ett relativt smalt område har utrymme funnits att verkligen gå in på djupet och upptäcka aspekter som annars riskerar att bli förbisedda vid en bredare forskningsdesign. Fallstudiens sanna värde ligger i att studera *varför* eller *hur* något ter sig, istället för att bara konstatera att något är så eller så (Denscombe, 2010). Processer och relationer har därför stått i fokus.

Fallstudien har utgått från ett holistiskt synsätt och flera olika typer av källor, såsom personlig kommunikation, interna dokument och observationer, har använts. Att använda flera olika källor för att studera ett fenomen från olika vinklar kallas för triangulering (Woodside, 2010). Fördelar med fallstudiedesignen inkluderar noggrannheten i att undersöka komplicerade fenomen, ofta i komplexa sociala situationer. De främsta utmaningarna med denna fallstudie har varit att hålla sig objektiv till det som studeras, att göra tydliga avgränsningar samt att bemöta kritiken om generaliserbarhet (en vidare diskussion om detta förs senare i metodkapitlet) (Denscombe, 2010).

Vad är då ett fall? Enligt Denscombe (2010) kan det baseras på alltifrån en person eller företag till ett land. Det viktiga är att fallet har tydliga gränser och kan ses som en fristående enhet. I denna undersökning har en fallstudie utförts på industriföretaget Trelleborg AB (fortsättningsvis endast benämnt som Trelleborg).

## 2.1.2 Val av företag

Valet av detta företag var till en början inte självklart, men efter en internetbaserad genomgång av diverse branscher och företag som tycktes arbeta inbäddat med hållbarhetsstrategier ansågs Trelleborg vara ett intressant fall att studera närmare. Företaget hanterar dagligen en rad kritiska faktorer inom hållbarhetsområdet, däribland utsläpp från deras fabriker runt om i världen, hantering av kemikalier vid tillverkning av polymerlösningar och regelefterlevnad i de femtio verksamma länderna, för att nämna några. Dessutom verkar Trelleborg inom en industribransch som medför stora risker, inte minst med tanke på hanteringen av diverse kemikalier vid produktion av polymer (Trelleborg AB, 2016a). Att denna stora koncern ändå valt att organisera sitt hållbarhetsarbete på ett decentraliserat sätt är anmärkningsvärt och bidrar till varför det är en intressant organisation att studera. Trelleborg har sedan slutet av 1990-talet publicerat sitt hållbarhetsarbete i en årlig hållbarhetsredovisning (Trelleborg AB, 2017), vilket tyder på att frågor kring samhällsansvar funnits på företagets agenda under flera decennier.

Trelleborg bedömdes utifrån deras tillvägagångssätt kring hållbarhet med lång historia och en decentraliserad ansvarsfördelning som ett mycket intressant företag att studera. Initialt etablerades därför kontakt med företagets hållbarhetskoordinator, som även ingår i kommunikationsavdelningen, och efter viss korrespondens via mail och telefon visade det sig att ett vidare intresse för studien fanns hos båda parter. I och med att det är Trelleborgs *hållbarhetsarbete* som stått i fokus har vikten legat på hur organisationen valt att strukturera sin verksamhet för att arbeta med dessa specifika frågor. Trelleborgs hållbarhetsstrategi fokuserar på hur företaget arbetar med att uppnå målen inom de fyra fokusområdena; resurser, regelefterlevnad, mångfald och samhälle (Trelleborg AB, 2016a). Denna beskrivning av hållbarhetsstrategin är vad uppsatsförfattarna utgått ifrån när studiens frågeställningar besvarats.

## 2.2 Forskningsmetod

Efter att forskningsdesignen definierats menar Bryman och Bell (2013) att det även är viktigt att bestämma vilken forskningsmetod som ska användas, alltså tekniken för datainsamling. Det finns en betydande skillnad i primär- och sekundärdata, där den förstnämnda utgörs av information som inte funnits tillgänglig tidigare utan snarare har skapats eller samlats in under studiens gång (Björklund & Paulsson, 2003). Sekundärdata å andra sidan kan delas in i akademiska källor, professionella källor samt källor från

tredje part (Dawson, 2007). I denna studie har en kombination av forskningsmetoder använts, som gett goda förutsättningar att besvara studiens frågeställningar. Till största delen bygger studiens empiriska resultat på intervjuer och genomgång av olika dokument, såväl externa som interna för Trelleborg. För att få en helhetsbild av det forskningsproblem på vilken studien baseras, samt ta fram den teoretiska referensramen har sekundärkällor använts (vars metodologiska utgångspunkt finns utförligare beskriven senare i detta kapitel). Vidare har material från och om Trelleborg använts som komplement till intervjuer för att skapa ett bredare underlag för analysen. Detta material består bland annat av årsredovisningar, hållbarhetsdokument, uppförandekoden och andra styrdokument. Dessutom medverkade uppsatsförfattarna vid Trelleborgs bolagsstämma, den 27 april 2017, vilket gav ytterligare intressant insikt i företaget som helhet och har därmed lagt grunden för uppsatsförfattarnas förståelse av företaget. Att vid sidan av intervjuer och genomgång av företagsdokument få närvara vid bolagsstämman och höra VD:n och styrelsen med flera berätta om året som gått och företagets framtidsplaner har varit en viktig del i trianguleringen.

### 2.2.1 Semistrukturerade intervjuer

En intervju är ett medel för att upptäcka företeelser, egenskaper eller innebörder av ett fenomen (Svensson & Starrin, 1996). Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Towns och Wängnerud (2017) menar vidare att studier utförda genom intervjuer bidrar till att besvara problemformuleringar som handlar om synliggörande av hur ett fenomen gestaltar sig. Då denna studie syftar till att belysa fenomenet inbäddad struktur och studera hur implementeringen av hållbarhetsstrategier kan se ut i en organisation som tillämpar denna struktur, ansågs en fallstudie med intervjuer vara ett lämpligt tillvägagångssätt. Esaiasson et al. (2017) menar att fördelen med att genomföra intervjuer är att oväntade svar kan följas upp direkt under samtalen, vilket varit en stor fördel i studiens intervjusituationer.

Olika intervjuer skiljer sig ofta åt baserat på graden av struktur. I detta fall har semistrukturerade intervjuer utförts, vilket är den mest vanligt förekommande varianten (Rowley, 2012). En intervjuguide togs fram (se bilaga 1) med ett antal fasta grundfrågor som sedan utökades med spontana följdfrågor som gav intervjuerna ett bredare spektrum. Samma guide användes till samtliga intervjuer, men följdfrågorna skilde sig åt beroende på vad respektive respondent diskuterade. Intervjuguiden baserades på relevant forskning inom ämnet och i intervjufrågorna har vissa begrepp anpassats från ett "teoretiskt" språk

till att fungera i en mer praktisk användning, vilket enligt Esaiasson et al. (2017) benämns som att frågorna operationaliserats utifrån den teoretiska referensramen. Den semistrukturerade intervjun har på så vis fungerat som en dialog som på något plan följt en given linje (Bryman & Bell, 2013). Fokus under intervjuerna har legat på förståelse av intervjupersonernas erfarenheter av Trelleborgs sätt att arbeta med hållbarhet, samt deras attityder och värderingar.

### 2.2.2 Urval av respondenter

Då denna studie ämnar ta reda på hur Trelleborg arbetar med implementeringen av hållbarhetsstrategier i sin organisation har det varit av stor vikt att försöka uppnå en *centralitet* i urvalsprincipen (Esaiasson et al., 2017). Målet med urvalet har varit att intervjua personer med sådan kompetens och erfarenhet att de är väl insatta i Trelleborgs arbete med hållbarhetsfrågor. Att få kontakt med respondenter som är väl insatta i hur företaget arbetar med hållbarhet har varit viktigare än att få en spridning vad gäller till exempel kön, ålder och bakgrund. Urvalsprocessen har skett genom ett så kallat *snöbollsurval*, där den första kontaktpersonen på företaget i sin tur gav förslag på lämpliga personer att intervjua (Ekström & Larsson, 2010). Kritik gentemot ett bekvämlighetsurval av denna typ berör bland annat frågan om representativitet, men i en kvalitativ fallstudie som denna är representativitet inte särskilt relevant (Bryman & Nilsson, 2011). Fokus har istället legat på att belysa det fenomen som studerats. Totalt genomfördes fyra intervjuer med personer från fyra av de centrala koncernstaberna i Trelleborg; inköp, Human Resources, kommunikation och miljö. Samtliga respondenter ingår i Trelleborgs Corporate Responsibility Forum (mer information om det i kapitel 4). Att intervjua medarbetare ute på de lokala företagsenheterna ansågs inte genomförbart inom studiens tidsram.

### 2.2.3 Genomförande av intervjuer

Genom hela studien har uppsatsförfattarna haft de forskningsetiska principerna framtagna av Vetenskapsrådet (2002) i åtanke. Respondenterna informerades via mail om syftet med studien och samtliga tillfrågade tackade ja till att ställa upp. Esaiasson et al. (2017) menar att det är viktigt att intervjupersoner är medvetna om att de ingår i en studie och kallar detta för *informerat samtycke*. Samtliga intervjuer genomfördes bakom stängda dörrar i konferensrum på koncernens huvudkontor i Trelleborg, där alla respondenter har sin huvudsakliga arbetsplats. Att förlägga intervjuerna i en välbekant miljö bidrog till att



skapa en trygghet hos respondenterna (Esaiasson et al., 2017). Intervjuerna genomfördes den 27-28 april 2017, med närvaro av båda uppsatsförfattarna. Samtalen spelades in, med respondenternas medgivande. Ljudupptagningen medförde att fokus under intervjun kunde ligga på att skapa ett givande samtal istället för frenetiskt antecknande (Bryman & Bell, 2013). Uppsatsförfattarnas bedömning är att en bra relation etablerades med samtliga respondenter, med samtal som flöt på bra och där intervjupersonerna hade goda möjligheter att uttrycka sig. Intervjuerna transkriberades sedan för att minska risken för att svaren skulle förvrängas eller misstolkas senare i analysarbetet. I en dialog mellan uppsatsförfattarna och kontaktpersonen på Trelleborg har det enats om att respondenterna inte kommer att nämnas vid namn i studien, utan istället refereras till genom den position de har på företaget eller det team de ingår i. Nedan följer en förteckning över de genomförda intervjuerna.

Respondent	Tidpunkt för intervju	Intervjulängd
Representant från HR-avdelningen	2017-04-27 kl.14.00	50 min
Representant från inköpsavdelningen	2017-04-28 kl.10.00	55 min
Representant från miljöavdelningen	2017-04-28 kl.11.00	55 min
Hållbarhetskoordinator	2017-04-28 kl.13.00	1 h 45 min

## 2.3 Analysmetod

### 2.3.1 Val av teoretisk referensram

Den teoretiska referensram som använts för att analysera det empiriska materialet är baserad på vetenskapliga artiklar och diverse rapporter publicerade inom det studerade ämnet. Artiklar har hittats via databaser främst genom sökmotorn på Göteborgs Universitetsbiblioteks hemsida, men även genom Google Scholar. Sökord som använts inkluderar bland annat: *embedded structure*, *integrated structure*, *implementation*, *management*, *performance systems*, *control systems* och *organisational culture*, i kombination med *corporate social responsibility* och *corporate sustainability*. Sökning har även gjorts på liknande begrepp på svenska. För att säkerställa en hög trovärdighet i studien har uppsatsförfattarna tagit hänsyn till flera faktorer vid val av källor, till exempel publiceringsdatum och hur många som citerat källan. Målet har hela tiden varit att hitta så aktuella och relevanta källor som möjligt i syfte att analysera den insamlade empirin för

att besvara frågeställningarna. Till största del har artiklar ur vetenskapliga tidskrifter använts. Ett undantag som är värt att nämna är en rapport författad av revisionsbyrån Deloitte, som trots att rapporten inte är vetenskapligt publicerad har bedömts innehålla professionell och relevant information.

Som ett led i att studera fenomenet inbäddad struktur har det varit viktigt att granska vad som tidigare skrivits om detta begrepp. Det är samtidigt viktigt att vara medveten om att forskningsområdet kring hur strategier implementeras är brett och i studiens litteraturgenomgång har därför fokuserats på det som ansetts mest väsentligt för att belysa implementering kopplat till fenomenet inbäddad struktur. Allt relevant insamlat material sammanställdes i flera steg. I det första steget samlades materialet i en tabell där det tydligt framgick vilken forskare/studie som hade kommit fram till vad. I nästa steg kategoriserades materialet genom att forskning som visade på liknande teman samlades under samma kategori. Ganska snart utkristalliserades ett mönster i vad som ansågs viktigt vid implementeringen av hållbarhetsstrategier kopplat till en inbäddad struktur och litteraturen kunde således sammanställas i tre huvudkategorier: *organisationsstruktur*, *formella system för styrning* samt *informella system för styrning*, med tillhörande underkategorier. Detta ramverk som täcker in den teoretiska sidan av fenomenet inbäddad struktur användes sedan för att analysera det empiriska materialet.

### 2.3.2 Utförande av analysen

Analysstadiet inleddes med att det transkriberade materialet färgkodades utifrån kategorierna i den teoretiska referensramen, samt en kategori för övriga kommentarer som ansågs intressanta. Därefter sammanfogades respektive färg så att allt material som berörde ett visst område fanns samlat, vilket underlättade för att lyfta fram relevant empiri. Det empiriska resultatet analyserades sedan systematiskt utifrån den teoretiska referensramen för att på så vis besvara studiens frågeställningar. Relevanta citat togs fram ur transkriberingarna för att understryka väsentligheter i analysen. Resultat och analys presenteras sammanvävt i kapitel fyra. I det avslutande kapitlet sker en diskussion kring de slutsatser som gjorts och hur dessa bidrar till det aktuella forskningsfältet.

## 2.4 Diskussion av metod

I en fallstudie är det en utmaning att försöka angripa ämnet som ska studeras ur en så objektiv synvinkel som möjligt. Till viss del sker påverkan i värdering av material och i

tolkning av olika händelser baserat på den personliga referensram författarna har (Lantz, 2007). I detta fall fanns en viss förkunskap inom ämnet hållbart företagande, vilket har fungerat som en bra språngbräda när litteratur kring det studerade fenomenet har sökts. Det är samtidigt viktigt att vara medveten om att förkunskap även kan vara ett hinder för hur ny kunskap tas in och värderas. Målet har hela tiden varit att få en så bred bild som möjligt av det studerade ämnet. Vad gäller företaget Trelleborg har uppsatsförfattarnas förkunskaper varit ytterst begränsade, vilket författarna själva sett som positivt då det bidragit till att måla upp en grundlig och rättvis bild av företagets arbete med hållbarhet.

Två vanligt förekommande begrepp inom den kvalitativa forskningen är validitet och reliabilitet, vilka har att göra med hur pass väl de resultat som presenteras överensstämmer med verkligheten. Begreppen skiljer sig åt på så vis att validiteten i en studie fokuserar på huruvida de empiriska resultaten är framtagna på korrekt sätt, medan frågan om resultatens tillförlitlighet istället kallas för studiens reliabilitet (Esaiasson et al., 2017). Studiens validitet stärks av det faktum att samtliga intervjuer skedde med respondenter som visade sig besitta den kunskap och erfarenhet som behövdes för att genomföra en kvalitativ analys. Dessutom bidrog trianguleringen, alltså att flera olika sorters källor användes, till att kunskapsbasen breddades och förståelsen för företaget ökade. Vid intervjubaserade fallstudier finns alltid en risk att intervjuaren påverkar respondenterna, exempelvis genom att ställa ledande frågor (Esaiasson et al., 2017). Detta var givetvis något som fanns i tankarna när intervjuguiden utformades och under själva intervjutillfällena. Graden av reliabilitet i en studie berör exempelvis huruvida studiens resultat kan ha påverkats av tillfälliga betingelser eller om resultatet skulle bli detsamma om studien genomfördes igen (Bryman & Bell, 2013). De resultat som presenteras bedöms vara tillförlitliga med grund i att fallstudien följt en tydlig plan utan att något oväntat inträffat som på något sätt skulle ha styrt resultaten i en viss riktning eller försvårat genomförandet. För att säkerställa att inte uppsatsförfattarna misstolkat någon information skickades det färdigställda resultat- och analyskapitlet till kontaktpersonen på Trelleborg, som bekräftade att informationen stämde.

En fråga som ofta dyker upp inom forskningsmetodiken är huruvida det går att dra generella slutsatser från de resultat som presenteras. Går det överhuvudtaget att generalisera utifrån en fallstudie? Den frågan har Denscombe (2010) försökt besvara och även om han medger att det ofta är svårt att argumentera för att ett specifikt fall skulle

kunna representera en större massa så tar han upp tre argument som bör belysas. För det första, även om varje fallstudie i något hänseende är unikt är det också ett exempel på ett bredare område. För det andra, graden av generalisering beror på i vilken utsträckning det specifika fallet liknar andra inom samma genre. Och för det tredje, om forskarna är öppna med hur studien utförts och på vilka grunder den baseras är det också lättare för läsaren att göra en välinformerad bedömning av huruvida resultatet kan appliceras på andra liknande fall. I denna studie har därför vikt legat på att öppet förklara de metodologiska vägval som gjorts. Uppsatsförfattarna anser att det finns mycket i resultatet som säkerligen kan vara aktuellt även för andra företag inom liknande branscher, men ber samtidigt läsaren ha i åtanke att det är just en fallstudie och att avsikten aldrig har varit att skapa en fullt ut generaliserbar studie.

## 3. TEORETISK REFERENSRAM

### 3.1 Implementering av hållbarhet kräver integration

I inledningen till denna studie beskrivs hur forskning visat att hållbart företagande är väsentligt för att hindra bland annat miljöförstöringar och överutnyttjandet av jordens resurser (Global Footprint Network, 2017). Det finns även en rad andra motiv för företag att implementera hållbarhet i sin organisation, till exempel legitimitet, ett gott anseende och konkurrensfördelar (Schaltegger & Burritt, 2010; Porter & Kramer, 2011). Vad forskning också funnit är att det finns stora utmaningar med att implementera hållbarhetsstrategier i en organisation på ett framgångsrikt sätt (Munda, 2006; Lindgren et al., 2008; Maas et al., 2016). Det är därför av stor vikt att närmare undersöka vilka tillvägagångssätt som finns när det kommer till framgångsrik implementering av hållbarhet. För att kunna göra detta kommer inledningsvis det centrala begreppet implementering att definieras och diskuteras.

“Implementering är aktiva och planerade ansträngningar för att en ny metod ska användas som ordinarie metod i en organisation.” (Greenhalgh, Robert, Macfarlane, Bate & Kyriakidou, 2004, s. 582).

Forskningslitteraturen tar upp en mängd väsentliga faktorer som bör beaktas vid implementering av strategier. Guttman och Hawkes (2004) listar olika grundpelare för att skapa strategiskt engagemang vid implementering, däribland att göra strategin till en gemensam företeelse och att likrikta organisationen. Raps (2004) menar att implementeringen bör fokusera på formella kontroll- och ledningssystem såväl som den informella företagskulturen. Han poängterar även att kommunikationen i organisationen måste främja medarbetarnas deltagande roll i implementeringsarbetet. Med andra ord behöver implementeringsprocessen integreras i hela organisationen och genomsyra allt ifrån det högsta styrelse- och ledningsarbetet till den operativa verksamheten (Epstein & Buhovac, 2014; Lacy et al., 2012; Siebenhüner & Arnold, 2007). Integration bör därför ses som ett nyckelbegrepp och kan definieras enligt följande:

“Integration är en process med syfte att uppnå en nära koordination mellan flera olika avdelningar, grupper eller system för att gemensamt kunna utföra en organisatorisk uppgift.” (Lawrence & Lorsch, 1969, s. 34)

Det råder dock viss problematik kring *hur* företag ska göra för att lyckas med integrationen. Maas et al. (2016) menar att strategisk integration fortfarande är i sin linda och att det egentligen inte finns något idealt tillvägagångssätt eller en mall som fungerar för alla organisationer. En sammanställning av litteraturen kring hur hållbarhetsstrategier kan implementeras genom att integreras visar att det finns tre viktiga huvudområden som gemensamt täcker in fenomenet inbäddad struktur. Dessa är *organisationsstruktur*, *formella system för styrning* och *informella system för styrning*.

## 3.2 Organisationsstruktur

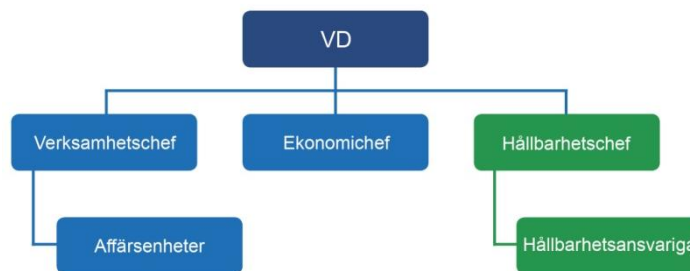
Strukturen i en organisation beskrivs ofta som dess stomme och fungerar som en form av ritning över formella förväntningar och utbyten mellan olika aktörer. Hur arbetsuppgifter fördelas samt hur roller och enheter samordnas när respektive ansvarsområden väl bestämts är två viktiga frågor rörande organisationsstrukturen (Bolman & Deal, 2012). Annorlunda uttryckt kan man förklara strukturen som det övergripande verktyg som ger organisationen dess form, förutsättningar och förtroende för att uppnå gemensamma mål (Nelson & Quick, 2011; Raps, 2004).

### 3.2.1 Centralisering vs. decentralisering

Organisationsstrukturen definierar vilken typ av hierarki som finns i organisationen, det vill säga på vilken nivå viktiga beslut fattas (Mintzberg, 1979). Historiskt sett har tydliga hierarkier med ett centraliserat ledarskap varit vanligt förekommande (Joseph, Klingebiel & Wilson, 2016). Mintzberg (1979) visar i sin forskning upp alternativa strukturer där decentraliserade beslutsprocesser gör att flera enskilda verksamheter kan förekomma inom den stora organisationen. Lunenburg (2012) menar att dessa verksamheter mer eller mindre sköter sig själva medan riktlinjer sätts upp av en strategisk ledning. Det möjliggör för organisationen att anpassa sig till sin lokala omgivning, men medför samtidigt en tröghet när det gäller förändringsprocesser som involverar hela organisationen. I och med den föränderliga omvärld som organisationer idag befinner sig i har det skett en ökning av decentraliserade organisationer, även om de flesta företag nyttjar en kombination av centraliserad och decentraliserad struktur (Lunenburg, 2012). Enligt Linnenluecke och Griffiths (2010) kan hållbarhetsarbetet organiseras på olika sätt inom företag.

### 3.2.1.1 Hållbarhet med hjälp av en fristående struktur

Enligt Jean Farr (2011) väljer majoriteten av de företag som arbetar med hållbarhetsfrågor att centralisera arbetet genom en separat hållbarhetsavdelning. En sådan fristående struktur (*eng: stand-alone structure*), illustrerad i figur 3.1, bemannas ofta av hållbarhetsexperter eller medarbetare med den typen av utbildningsbakgrund (Jean Farr, 2011).

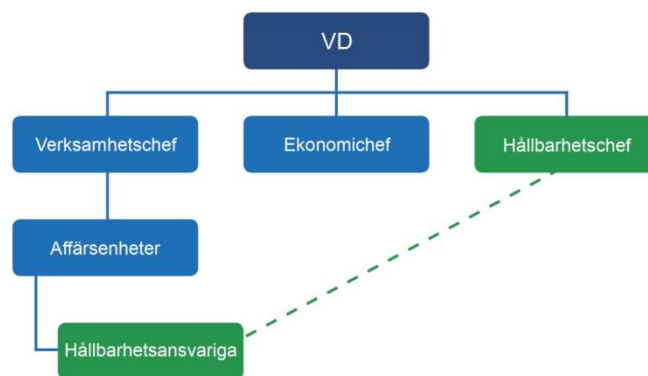


Figur 3.1 Fristående struktur (egen översättning) (Källa: Jean Farr, 2011, s.9)

Arjaliès och Mundy (2013) använder begreppet CSRD (Corporate Sustainability Responsibility Department) för att benämna den fristående hållbarhetsavdelningen. Den huvudsakliga uppgiften för denna grupp är att formulera, implementera och kontrollera att varje avdelning i organisationen arbetar i enlighet med den uppsatta strategin, samt koordinera hållbarhetsrapporteringen. Ett annat viktigt uppdrag för hållbarhetsavdelningen är att övertyga koncernledningen om vikten av hållbarhetsfokus (Egels Zandén, 2016). Fördelen med att ha medarbetare i en specifik hållbarhetsstab är att det skapas specialistkunskap och ett utpräglat fokus på att initiativ faktiskt tas kring dessa frågor. Risken å andra sidan är att staben blir alltför separerad från den resterande verksamheten, vilket kan göra det svårt att integrera hållbarhet i hela organisationen, engagera medarbetarna samt sprida kunskap. Det kan även leda till svårigheter att få finansiering till hållbarhetsstabens initiativ och att fokus då läggs på kostnadsminskningar istället för åtgärder kopplade till ett genuint större samhällsansvar (Jean Farr, 2011; Deloitte, 2009). Laszlo och Zhexembayeva (2011) argumenterar för att då företag endast ”lägger på” hållbarhetsdimensionen på den ordinarie affärsstrategin blir det också svårare för de interna hållbarhetsexperterna att upprätta ett nära samarbete med leverantörer, kunder och andra intressenter.

### 3.2.1.2 Hållbarhet med hjälp av en inbäddad struktur

Som ett alternativ till en traditionell fristående hållbarhetsavdelning väljer vissa företag att använda sig av en inbäddad struktur för att hantera hållbarhetsfrågorna. Det tycks i litteraturen inte finnas någon entydig definition av begreppet inbäddad struktur. Litteratur visar dock på att en inbäddad struktur innebär att ansvaret för hållbarhetsinitiativ är positionerat under respektive enhet (se figur 3.2) (Jean Farr, 2011; Laszlo & Zhexembayeva, 2011; Deloitte, 2009). Laszlo och Zhexembayeva (2011) menar att hållbarhet som bäddas in i den dagliga verksamheten även kan få fäste i företags DNA och på så vis öka värdeskapandet i hela organisationen. Enligt Jean Farr (2011) skapar den inbäddade strukturen möjligheter att adressera hållbarhetsfrågor relaterade till den egna enheten och därmed knyta hållbarhetsarbetet till den dagliga verksamheten. På liknande sätt beskriver Laszlo och Zhexembayeva (2011) fördelar med att hållbarhet bäddas in i den ordinarie verksamheten. Bland annat pekar de på att ett inbäddat förhållningssätt gör det lättare att skapa långsiktig hållbarhet i hela värdekedjan och utveckla nya konkurrenskraftiga kompetenser inom organisationen. I och med att hållbarhetsarbetet decentraliseras i organisationen möjliggörs för alla anställda att engagera sig och skapa värde för organisationen i stort (Jean Farr, 2011; Laszlo & Zhexembayeva, 2011). Epstein och Roy (2001) menar att stora koncerner som arbetar decentraliserat med hållbarhet har lättare att anpassa sig efter dotterbolagens olika subkulturer och ta tillvara på lokala kompetenser genom en hög grad av självständighet.



Figur 3.2 Inbäddad struktur (egen översättning) (Källa: Jean Farr, 2011, s.11)

För att företag ska kunna mäta och uppnå de uppsatta hållbarhetsmålen krävs en formell ansvarsskyldighet, annars finns risken att initiativ aldrig startas upp och att det istället skapas en mentalitet att någon annan löser problemet (Deloitte, 2009). Hoffman (2000) menar att företag kan behöva göra omfattande organisatoriska förändringar för att



hållbarhetsrelaterade frågor ska integreras i kärnan av företagets strategi. En av utmaningarna när det kommer till en inbäddad struktur är koordination och kontroll av det tvärfunktionella hållbarhetsarbetet. Samordning av aktiviteter blir svårare och det finns risk för att arbete görs onödigt många gånger på olika platser och nivåer i organisationen. Ett annat potentiellt problem som kan uppstå är då aktiviteter utförs vars utfall får negativa konsekvenser och ingen står som ansvarsskyldig för själva utförandet av aktiviteten (Jean Farr, 2011; Deloitte, 2009).

### 3.2.2 Ansvarsfördelning och inkludering

Raps (2004) argumenterar för att en problematik vid implementering av strategier är att ansvarsfördelningen ofta är oklar. Ansvaret kan även vara utspritt på ett flertal olika avdelningar som tenderar att enbart tänka på sin egen avdelnings struktur. Därav är det av stor vikt att tvärfunktionella relationer mellan de olika avdelningar fungerar på ett tillfredsställande sätt (Raps, 2004). Mirvis et al. (2010) menar att det finns en organisatorisk lucka i vem som är ansvarig för hållbarhetsrelaterade frågor och hur dessa ska hanteras. För att lyckas hantera de risker och möjligheter som finns kopplade till ett utökat hållbarhetsarbete krävs en hög grad av transparens i beslutsfattandeprocessen (Mirvis et al., 2010) samt att de personer som tar besluten har god förståelse för strategin (Epstein et al., 2010). Ansvarsfördelningen bör besvara frågor kring vad som ska göras, vem som ska göra det och hur ansvaret ska fördelas (Haugh & Talwar, 2010; Raps, 2004).

Moderna organisationer, framför allt av den större storleken, är komplexa och det kan vara svårt för ledningen att besitta all den kunskap som är nödvändig för att göra lönsamma strategiska beslut på operativ nivå. Genom att inkludera medarbetare närmast marknaden och dra nytta av deras kunskap kan de strategiska riskerna minimeras (Guttman & Hawkes, 2004). Implementering av hållbarhetsstrategier måste således gå från att vara endast en toppstyrd process till att bli en gemensam företeelse för hela organisationen med en samstämmighet kring organisationens strategier (Guttman & Hawkes, 2004).

Guttman och Hawkes (2004) menar att det inte spelar någon roll hur innovativ, genomtänkt eller väl uttryckt en ledares vision är, om inte medarbetarna kan ta till sig den och göra den till sin egen kommer visionen och strategin aldrig att bli verklighet. Bara för att ledningen förstår varför en förändring behöver ske är det inte alltid uppenbart för

resten av organisationen varför vissa beslut tas eller varför en förändringsprocess påbörjas. Det viktiga här är att högsta ledningen visar engagemang för det håll strategin är på väg och visar hur dedikerade de är till satsningen (Raps, 2004).

### 3.3 Formella system för styrning

Epstein et al. (2010) har utifrån sina studier kring hållbarhetsimplementering funnit två huvudtyper av system som är viktiga i en implementeringsprocess; mjuka (informella system) och hårda (formella system). Mycket av tidigare forskning har fokuserat på de formella systemen såsom organisationsdesign, utvärdering av resultat och belöningar för att uppmuntra de anställda att driva hållbarhetsarbetet. Dessa faktorer är ofta nödvändiga för att förbättra organisationens sociala och miljömässiga påverkan och behövs även för att kommunicera värdet av hållbarhet till organisationen och hålla anställda ansvariga för deras hållbarhetsarbete (Epstein et al., 2010).

#### 3.3.1 Kontroll- och ledningssystem

En avgörande fråga för ledningen är hur utfallet under och efter själva implementeringen ska utvärderas. Raps (2004) menar att det krävs kontroll- och ledningssystem för att utveckla och tillhandahålla nödvändig information så att högsta ledningen försäkras om att strategiska initiativ utförs och implementeras så som de ämnas (Raps, 2004). Simons (1987) definierar kontroll- och ledningssystem (*eng: Management Control Systems* eller MCSs) som de formella, informationsbaserade rutiner och processer som används av företagets ledning för att upprätthålla eller ändra organisatoriska aktiviteter eller individers beteende. Arbetsmiljöverket (2015) menar att kontroll- och ledningssystem syftar till att förse organisationen med verktyg för att kunna planera, kontrollera, leda, följa upp och utvärdera verksamheten. På detta sätt fungerar ledningssystem som ett hjälpmedel för att möjliggöra för kontinuerlig förbättring av verksamheten genom att sätta upp höga mål och utifrån detta utföra processer och aktiviteter med hög kvalitet. Vanligtvis tar sig kontrollen uttryck i policys, metoder eller rutiner för att säkerställa att organisationens mål och motiv nås (Che Zuriana Muhammad & Mohamed, 2013). Kontroll- och ledningssystem förser ledningen med viktig information som kan ligga till grund för beslutsfattande och möjliggöra för hantering av risker och möjligheter kopplade till CSR och kan därav, om de används på rätt sätt, vara ett verktyg som pushar organisationen mot en mer hållbar linje (Gond, Grubnic, Herzig & Moon, 2012).

Det finns ledningssystem inom en rad olika områden såsom säkerhet, kvalitet och miljö med olika standarder. Organisationer kan välja att certifiera sig inom en eller flera av dessa standarder. Larrinaga-Gonzales och Bebbington (2001) menar att miljöledningssystem (eng: *environmental management systems*), såsom ISO14001, har blivit ett alltmer populärt sätt att hantera information kopplad till den miljömässiga strategin. Miljöledningssystem inkluderar traditionella mekanismer som vanligtvis används i övriga delar av företaget, däribland budgetering, system för prestationsmätning (eng: *performance measurement systems*) och riskhantering. I miljöledningssystemet är detta skraddarsytt för att kunna adressera de specifika utmaningar relaterade till den lokala omgivningen och miljön (Henri & Journeaut, 2010).

Två olika sätt att tillämpa och använda kontroll- och ledningssystem identifieras av Adler och Borys (1996) då de presenterar koncepten *upprätthållande* och *möjliggörande* kontroll. Upprätthållande kontroll syftar till den stereotypiska top-down kontrollen där fokus ligger på centralisering och förplanering. Möjliggörande kontroll lyfter istället fram de anställda i en position där de direkt kan hantera osäkerhet i deras arbete och där det skapas förutsättningar för de anställda att ta egna beslut och på så vis skapa värde för organisationen. Adler och Borys (1996) poängterar här att det är viktigt att det skapas en balans mellan den upprätthållande kontrollen och det möjliggörande synsättet.

Ledningen och chefer inom en organisation använder även kontroll- och ledningssystemet *Boundary system* för att sätta upp restriktioner för hantering av CSR-relaterade risker (Arjaliès & Mundy, 2013). Det kan handla om formella uttalanden som identifierar vilka risker som måste undvikas för att organisationen ska kunna uppnå målen (Simons, 1995). *Boundary System* är en kontrollerande funktion som ofta uttrycks i termer av vad som minst förväntas. Det finns en rad olika typer av kontroll- och ledningssystem som används för att skapa ett *Boundary System*; extern dokumentation av frivilliga regulationer, uppförandekod (eng: *Code of Conduct*), etiska koder och riktlinjer för tillåtna aktiviteter, för att nämna några (Arjaliès & Mundy, 2013).

### 3.3.1.1 Mätssystem

Gond et al. (2012) argumenterar för vikten av mätbara resultat då CSR-aktiviteter som inte är mätbara lätt hamnar i skymundan för mer vardagliga företagsaktiviteter. Detta innebär att företag som vill bli mer hållbara också bör ha ett system för att mäta sitt

hållbarhetsarbete. Arjaliès och Mundy (2013) identifierar mätsystem som ett av fyra kontrollsystem för att hantera CSR-strategier och benämner det Diagnostig Control System (DCS). Syftet med DCS är att definiera och mäta de kritiska prestationsvariablerna för CSR-strategin och jämföra dessa med interna mål samt benchmarka gentemot externa aktörer. Genom DCS genereras information och feedback kring prestationerna, vilket möjliggör för chefer inom organisationen att anpassa aktiviteter och sätta in extra resurser om resultatet är under det förväntade vid mättillfället (Arjaliès & Mundy, 2013). För att på ett effektivt sätt kunna ta tillvara och använda sig av utfallet från mätningen av hållbarhetsarbetet menar Neely, Gregory och Platts (2005) att organisationen måste kunna omvandla denna information till faktisk handling. Resultatet av mätningen ger organisationen information som lägger grund för viktiga beslut och ger vägledning kring vilka insatser och resurser som bör sättas in för att förbättra detta resultat (Neely et al., 2005).

### 3.3.2 Policydokument

Policydokument definierar det ansvar organisationen har gentemot intressenter och beskriver det uppförande som förväntas av de anställda (Kaptein & Wempe, 2002). Stevens (2007) argumenterar för att policydokument som kommuniceras på ett effektivt sätt, och dessutom får fäste i organisationskulturen, kan forma det etiska beteendet och leda de anställda i beslutsfattande processer. Bansal (2002) menar på liknande sätt att hållbarhet kan implementeras genom att skapa bland annat policys som fångar upp principerna av ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet. Policydokument, såsom ett företags uppförandekod eller etiska kod, är exempel på ett *Boundary System* (Arjaliès & Mundy, 2013) och kan därför ses som ett viktigt medel för att styra beteende och beslut kopplade till hållbarhet.

### 3.4 Informella system för styrning

Även om de formella systemen anses viktiga för att likrikta intressen inom organisationen har forskning visat att även informella system måste inkluderas. De mjuka systemen, såsom organisationskultur, ledarskap och människor motiverar anställdas handlingar och ger näring åt en organisations drivkraft gentemot hållbarhet (Epstein et al., 2010).

### 3.4.1 Organisationskultur med unika normer, värderingar och attityder

Kulturen i en organisation kan ses som ett informellt system där kognitiva och affektiva värden samlas. Varje organisation är unik i sin uppsättning av delade normer, värderingar och attityder och dessa avgör ofta i vilken utsträckning individerna inom organisationen samarbetar, hur dedikerade de är och hur deras strategiska tänkande utvecklas (Alvesson, 2011). Motivation påverkar hur de anställda kommer att bemöta en förändring, om de kommer att se potential eller samla motstånd (Raps, 2004). Bonn och Fisher (2011) argumenterar för att integration av hållbarhet behöver sträcka sig bortom den formella strukturen och leta sig in i organisationskulturen för att verkligen ta fäste i företaget. Epstein et al. (2010) menar att en företagskultur som främjar hållbarhet underlättar för beslutsfattande och hjälper chefer att göra avvägningen mellan att hantera sociala och miljömässiga mål vid sidan av de finansiella. För att lyckas med detta menar Guttman och Hawkes (2004) att det krävs en öppen intern kommunikation där utrymme ges för ärliga diskussioner vilket minimerar risken för framtida tvister mellan olika avdelningar inom organisationen. De menar dessutom att ett sådant organisationsklimat främjar en effektiv fördelning av organisationens resurser. Mirvis et al. (2010) menar vidare att luckan mellan vad som sägs kring hållbarhet och vad som de facto implementeras kan minskas om vision, mål och värderingar kring hållbarhet är genomarbetade och har anpassats till den vardagliga verksamheten.

En av de möjliggörande funktionerna identifierade av Arjaliès och Mundy (2013) är kontrollsystemet *Interactive Control Systems*, som används för att hantera den strategiska osäkerhet som ofta förekommer i företags omgivning. Systemet kännetecknas främst av kommunikation mellan grupper och personer på olika nivåer i organisationen, vilket kan ge tillgång till lokala kunskaper om strategiska osäkerheter, som kan användas i det strategiska beslutsfattandet. Interaktiva processer innefattar till exempel granskningar av strategier, möten för budgetplanering och processer för att hantera strategiska risker. De anses särskilt viktiga när prestationsmått är flerdimensionella, som de ofta är i CSR-relaterade strategier (Arjaliès & Mundy, 2013).

### 3.4.2 Human Resources

Mänskliga resurser representerar en värdefull immateriell tillgång (Barney, 1991). En av de konkurrensfördelar som är svårast för konkurrenter att imitera är just en god hantering av människor och denna resurs har därför blivit en nyckel till framgång inom projekt med

fokus på implementering av strategier (Guttman & Hawkes, 2004). Högpresterande team kännetecknas av mångfald och dynamiska konflikter och kan leda till synergieffekter tack vare en bred bas av kunskaper och erfarenheter. I decentraliserade organisationer där de anställda får utrymme att ta eget ansvar och egna beslut, skapas i slutändan också en närmare koppling mellan företaget och kunden (Guttman & Hawkes, 2004). Egels Zandén (2016) hävdar att det är svårt att integrera hållbarhet i affärsstrategier med endast ett så kallat top-down-förhållningssätt. Istället tros bottom-up-processer lämpa sig väl för hållbarhetsfrågor, och nyckeln blir därför förmågan att sammankoppla top-down och bottom-up processer. Haugh och Talwar (2010) belyser i sin artikel hur företag ska kunna lyckas få ut kunskap om vad hållbarhet innebär till de anställda och hur detta kan arbetas med i organisationen. Forskarna formulerar fyra rekommendationer för hur hållbarhet genom kunskapsbildning ska bäddas in i organisationer. Först och främst påpekar de att lärandet av hållbarhet behöver sysselsätta hela organisationen och inte bara vara en ynnest för just högre chefer. För det andra behöver utbildning inom ämnet vara multifunktionell, och alltså sträcka sig över olika plan i organisationen. För det tredje måste lärandet innefatta även praktiskt tillämpbara inslag och slutligen behöver det finnas en social aspekt i lärandet (Haugh & Talwar, 2010).

### 3.5 Länken mellan teori och empiri

De tre huvudkategorierna *organisationsstruktur*, *formella system för styrning* samt *informella system för styrning* presenteras i ovanstående teorikapitel som ett ramverk för att täcka in den teoretiska sidan av fenomenet inbäddad struktur. De kontrollsystem som presenterats anses spela en vital roll vid implementeringen av hållbarhetsstrategier kopplat till en inbäddad struktur och huruvida implementeringen av dessa blir framgångsrik eller ej. I följande kapitel kommer den teoretiska referensramen att användas för att analysera den insamlade empirin, för att på så vis besvara studiens forskningsfrågor.

## 4. RESULTAT OCH ANALYS

### 4.1 Företagspresentation

Trelleborg är en svenskägd industrikoncern som grundades år 1905 i landets sydligaste stad med samma namn. Inledningsvis var företaget främst verksamt inom gummiindustrin men har genom investeringar, förvärv och avyttringar haft skiftande fokus genom åren. Sedan slutet av 1990-talet ligger huvudfokus åter på olika typer av polymerlösningar i tillverkan av produkter som används inom en rad olika segment. Huvudkontoret är fortfarande beläget i staden Trelleborg och har idag verksamhet i femtio länder som sysselsätter drygt 23 000 anställda (Trelleborg AB, 2017). Koncernen består av fem olika affärsområden; coated systems, industrial solutions, offshore and construction, sealing solutions samt wheels systems. Den gemensamma nämnaren för alla affärsområdena är att lösningarna bygger på polymerteknik som i enlighet med företagets affärsidé ska *“täta, dämpa och skydda kritiska applikationer i krävande miljöer”* (Trelleborg AB, 2016a, s.28).

#### 4.1.1 Trelleborgs hållbarhetsarbete

Trelleborgs hållbarhetsarbete, som inom företaget benämns Corporate Responsibility (CR) har i flera decennier varit en viktig beståndsdel i koncernens värdeskapande, vilket bland annat går att utläsa från de hållbarhetsrapporter som koncernen publicerat sedan slutet av 90-talet (Trelleborg AB, 2017). Hållbarhetskoordinatören berättar att Trelleborg fått en hel del beröm för sitt hållbarhetsarbete och sin hållbarhetsrapportering vilket hen menar beror på att bolaget har en bra ambition på området vid jämförelse med andra bolag. Även institutionella ägare och externa intressenter såsom Aktiespararna, första AP-fonden och Folksam bekräftar bilden av att företaget arbetar aktivt med hållbarhet då dessa intressenter uppmärksammade Trelleborgs hållbarhetsarbete vid bolagets ordinarie bolagsstämma (Personlig kommunikation, 2017-04-27). Kopplat till CR-arbetet har Trelleborg ett fåtal koncernövergripande mål kategoriserade i fyra fokusområden; resurser, regelefterlevnad, mångfald och samhälle (Trelleborg AB, 2016a). Arbetet med att nå målen inom dessa fokusområden anses utgöra grunden för koncernens övergripande hållbarhetsstrategi. Att hållbarhetsmålen återfinns på samma uppslag som de finansiella och icke-finansiella målen i årsredovisningen, anser hållbarhetskoordinatören markera att hållbarhetsrelaterade mål har fått en hög status i företaget.

## 4.2 Organisationsstruktur

### 4.2.1 En decentraliserad organisation

Representanten från miljöavdelningen berättar att Trelleborgskoncernen lägger stort fokus på att varje produktionsanläggning ansvarar för den operativa driften av den egna verksamheten. Vidare menar hen att på huvudkontoret samlas de centrala koncernstaberna (*eng: corporate functions*) för att ta fram och utveckla företagets interna styrinstrument, såsom policydokument, som sätter standarden för hur Trelleborg som koncern ska arbeta. Trelleborgs organisationsstruktur präglas av en stark decentralisering. En sådan typ av organisationsstruktur beskriver Mintzberg (1979) som en organisation uppbyggd med självstyrande enskilda verksamheter där riktlinjer sätts upp av en strategisk ledning. Representanten från miljöavdelningen menar att Trelleborgskoncernens decentraliserade struktur utvecklats av alla de förvärv som gjorts, vilket automatiskt har skapat många små verksamheter inom den stora.

Trelleborg är unikt på så vis att de aldrig har haft någon heltidsanställd person med specifikt ansvar för hållbarhetsfrågor, enligt hållbarhetskoordinatören. Hen menar att sättet som Trelleborg arbetar med hållbarhet istället har vuxit fram med tiden och utvecklats från att skötas av en kommunikativ roll, med fokus på att sätta samman hållbarhetsredovisningen, till att bäddas in i verksamhetens dagliga arbete. För att koordinera det strategiska arbetet med hållbarhet har ett Corporate Responsibility Forum utformats. Detta CR-forum samlar representanter från de centrala staberna; kommunikation, juridik, miljö, personal, inköp, ekonomi/finans samt manufacturing excellence (Trelleborg AB, 2016a). Representanten från inköpsavdelningen berättar att kollegorna i CR-forumet inte arbetar heltid med hållbarhetsfrågor, men att de bland annat har ansvar för att samla in data från affärsenheterna. Efter samtal med flera representanter från Trelleborg och deras CR-forum står det klart att Trelleborgs sätt att hantera hållbarhetsområdet kännetecknas av att ansvaret för hållbarhetsinitiativ är positionerat under respektive enhet. Detta arbetssätt går i linje med det flera författare (Jean Farr, 2011; Laszlo & Zhexembayeva, 2011) identifierat och benämnt som en inbäddad struktur. Därmed skiljer sig Trelleborgs arbetssätt från en mer traditionell struktur, vilken Jean Farr (2011) istället benämner fristående struktur där en separat hållbarhetsstab driver arbetet kring hållbarhet.



#### 4.2.2 Hur ska ansvaret fördelas?

Hållbarhetskoordinatören berättar att Trelleborgs decentraliserade arbetssätt innebär att vissa personer har ansvar för hållbarhetsfrågorna, även om de inte valt det själva. Hen menar att det vore ineffektivt att överlåta ansvaret på någon hållbarhetschef som inte vet vad den lokala verksamheten handlar om. På liknande sätt argumenterar Guttman och Hawkes (2004) för att stora moderna företag, likt Trelleborg, är oerhört komplexa och att ledningen omöjligt kan besitta all den kunskap som behövs för att ta lönsamma beslut på operativ nivå. Likaså representanten från inköpsavdelningen ser många fördelar med att hållbarhetsansvaret blir lokalt förankrat, inte minst att det sätter en press på respektive enhet att ordna upp arbetet, men även att arbetet blir mer marknadsstyrt. Att knyta hållbarhetsarbetet till den dagliga verksamheten benämner Jean Farr (2011) som en av styrkorna med en inbäddad struktur då det möjliggör för de anställda att relatera hållbarhetsfrågorna till varje avdelnings respektive marknad. Att detta ses som en fördel även i Trelleborg bekräftas av representanten från HR-avdelningen.

“Ute i organisationen kan man sin marknad, det är där besluten tas och då jobbar man utifrån det. Om vi till exempel tar employer branding, jag har ingen aning vad man ska göra i Kina för att nå ut till de man vill nå ut till. Jag kommer aldrig kunna lära mig det för femtio länder, men de kan det. Då är det en fördel att de gör det.” (Representanten från HR-avdelningen, personlig kommunikation, 2017-04-27)

Trelleborg nyttjar på detta sätt den kännedom de anställda i företaget har om den egna marknaden. Guttman och Hawkes (2004) menar att när organisationer, likt Trelleborg, nyttjar den lokala kunskapen så skapas en framgångsfaktor för att minimera strategiska risker i ett företag.

Avsaknad av ansvarsskyldighet benämns av Deloitte (2009) som ett potentiellt problem när det kommer till en inbäddad struktur då det leder till ökad risk för att initiativ aldrig startas upp och kan skapa en mentalitet att någon annan löser problemet. Att en inbäddad struktur skulle ge problem med ansvarsskyldighet är däremot något som hållbarhetskoordinatören inte håller med om. Snarare anser hen att det tack vare den inbäddade strukturen och avsaknaden av en hållbarhetsstab skapas en miljö där det inte går att smita från sitt ansvar. Hen uttrycker att en poäng med att inte ha en specifik hållbarhetsstab är att medarbetare ute på enheterna inte ska kunna skylla ifrån sig, utan att saker ska skötas på respektive plats. Visserligen poängterar hållbarhetskoordinatören att

det måste finnas någon slags centralt belägen funktion med ansvar att driva det strategiska arbetet framåt.

“Jobbar du inom HR så bär du det ansvaret, jobbar du inom produktionen så är det där ansvaret måste ligga. Samtidigt måste det finnas en motor någonstans. Någon som känner att, vad är nästa steg och var ska vi befinna oss och som kan hålla ihop det hela. Det är väl jag i det här sammanhanget på helheten.” (Hållbarhetskoordinatör, personlig kommunikation, 2017-04-28)

Hållbarhetskoordinatörn tror emellertid att en stab som fokuserar enbart på hållbarhet hade kunnat vara mer drivande i hållbarhetsarbetet, men ser trots det större fördelar i att respektive avdelning lär sig hantera dessa frågor. Styrkan i en fristående hållbarhetsstab ligger i specialistkunskap kring frågor som rör miljömässig och social hållbarhet (Jean Farr, 2011). För att kompensera för förlorad specialistkunskap har Trelleborg en utmaning i att se till att alla de personer som har CR på sitt bord har den kunskap de behöver. Hållbarhetskoordinatörn uttrycker att denna process att involvera och sprida kunskap till berörda ofta tar lång tid. Detta konstaterande från hållbarhetskoordinatörn går i linje med Lunenburgs (2012) slutsats om att en decentraliserad organisationsstruktur i allmänhet för med sig en tröghet när det gäller förändringsprocesser. Representanten från HR-avdelningen tror att medarbetarnas involvering i Trelleborgskoncernen fungerar lite som ringar på vatten, ju längre från Trelleborgs ledning desto mindre inkluderade är medarbetarna. Hen tror att många enheter ser sig själva som små öar i ett “Trelleborgshav”. Hållbarhetskoordinatörn uttrycker en medvetenhet om att det förekommer en tröghet i Trelleborgs hållbarhetsarbete och bemöter den genom att argumentera för vikten av att tänka i ett mer långsiktigt perspektiv.

#### 4.2.3 Ledningens engagemang och hållbarhet på agendan

Hållbarhetskoordinatörn anser att det finns vissa svagheter kring den befintliga ansvarsfördelningen av hållbarhet i företaget. Hen menar att det är problematiskt att det inte finns någon CR-controller med ansvar att sammanställa insamlad data kring CR. Denna potentiella roll bör enligt hållbarhetskoordinatörn sitta på finansavdelningen, då hen argumenterar för att gränsen mellan finansiella nyckeltal och indikatorer och de icke-finansiella inte är så tydlig längre som den tidigare varit. Det är även en statusfråga att tillsätta en sådan roll, menar hållbarhetskoordinatörn som tycker att det är dags att styrelsen och ledningen investerar mer i att få processerna kring hållbarhetsarbetet att fungera.

“Ledningen måste erkänna att det här [hållbarhet] har lika hög vikt, att vi inte är så att säga det här jobbiga småsyskonet som man hela tiden måste dra runt på, utan vi är syskon då på allvar.” (Hållbarhetskoordinatör, personlig kommunikation, 2017-04-28)

För att en strategi ska implementeras på ett framgångsrikt sätt påpekar Raps (2004) att högsta ledningen måste visa att de är dedikerade till satsningen. I Trelleborgs fall är både hållbarhetskoordinatör och representanten från inköpsavdelningen av uppfattningen att hållbarhetsstrategin ändå fått betydligt högre status på lednings- och styrelsenivå under de senaste åren. De förklarar detta genom en ökad efterfrågan från kunder och andra intressenter inom de olika affärsområdena. Hållbarhetskoordinatör berättar att hen närvarade på fyra styrelsemöten förra året för att presentera uppföljningen av mål kring CR-arbetet och diskutera kommande satsningar. I syfte att följa upp hållbarhetsarbetet har styrelsen i Trelleborg även utsett ett revisionsutskott som regelbundet uppdateras kring hur arbetet fortlöper (Trelleborg AB, 2016a). Detta tycks exemplifiera att ledningen och styrelsen till viss del är dedikerade Trelleborgs hållbarhetsarbete, samtidigt som hållbarhetskoordinatör uttrycker att det kan bli ännu bättre.

Som det tidigare konstaterats är det de anställda ute på de lokala enheterna som har det operativa ansvaret för CR-arbetet. Det innebär att den inbäddade strukturen medför att det både geografiskt och organisatoriskt är ett stort avstånd mellan dessa personer och Trelleborgs ledning. Raps (2004) menar att ledningens och styrelsens engagemang för företagets strategi är väsentlig för att lyckas med implementeringen av densamma. Hållbarhetskoordinatör uttrycker att ingen styrelse med självaktning i dagsläget kan undvika hållbarhet, det är ett ansvar som måste tas för att företaget ska ligga i framkant. I Trelleborgs fall föreligger därmed en utmaning vid implementeringen av hållbarhetsstrategin eftersom den inbäddade strukturen gör det svårare för ledningen att visa sitt engagemang inför alla de medarbetare som har hållbarhetsarbetet på sina bord. För ett företag som har en fristående hållbarhetsstab är det förmodade avståndet till ledningen inte lika stort.

### 4.3 Formella system för styrning

I Trelleborg har anläggningarna stort eget mandat kring hur de ska agera, något som representanten från miljöavdelningen refererar till som ett ganska svenskt sätt att jobba på. Mål sätts upp och budskapet är att anläggningarna själva får hitta vägen att uppnå dessa. Vidare menar representanten från miljöavdelningen att andra kulturer ofta

kännetecknas av en traditionell och centraliserad kontroll med tydliga direktiv kring vad som ska göras, medan Trelleborg istället karakteriseras av en decentraliserad struktur med mycket eget ansvar på respektive anläggning. Att fördela hållbarhetsansvar på den operativa verksamheten och olika avdelningar är något som Jean Farr (2011) menar ställer höga krav på koordination, styrning och av kontroll av hållbarhetsarbetet.

#### 4.3.1 CR-rapporteringen – motorn i hållbarhetsarbetet

I Trelleborg har den årliga redovisningen fått en stor roll i företagets hållbarhetsarbete, enligt hållbarhetskoordinatören. Representanten från miljöavdelningen menar att rapporteringen kopplad till sammanställningen av hållbarhetsredovisningen fungerar som en uppföljning av det hållbarhetsarbete som sker ute på koncernens många anläggningar. På detta sätt fungerar processerna kring hållbarhetsrapporteringen som en typ av kontroll- och ledningssystem för Trelleborg. Arbetsmiljöverket (2015) menar nämligen att kontroll- och ledningssystem utgör ett verktyg för att kunna planera, kontrollera, leda, följa upp och utvärdera en verksamhet eller ett område. Kontroll- och ledningssystem fungerar även som ett hjälpmedel för att möjliggöra för kontinuerlig förbättring av verksamheten (Arbetsmiljöverket, 2015). Hållbarhetskoordinatören lyfter på liknande sätt kontroll- och ledningssystemets viktiga roll då hen pekar på det faktum att hållbarhetsredovisning varit en motor för Trelleborg i förbättringsarbetet med hållbarhetsfrågorna. Hållbarhetsrapporteringen, eller CR-rapporteringen som Trelleborg benämner det, syftar till att samla in data och mäta de olika variablerna kopplade till CR-området. Neely et al. (2005) menar att resultat av utförda mätningar indikerar om organisationen är på rätt väg mot sina mål och ger vägledning kring var eventuella extra insatser behöver sättas in.

Representanten från inköpsavdelningen berättar att vid mätningar av olika CR-relaterade kriterier i Trelleborg följs siffrorna upp av representanterna i CR-forumet. Dessa kontakter i sin tur berörd affärsområdeschef om området underpresterar gällande ett mål. Det är sedan upp till denna person att se till att lyfta arbetet, enligt representanten från inköpsavdelningen. Arjaliès och Mundy (2013) benämner ett uppföljande arbetssätt, likt det beskrivet hos Trelleborg, som *Diagnostic Control System*. Detta kontrollsystem syftar till processen att mäta de kritiska prestationsvariablerna för hållbarhetsstrategin och jämföra dessa med interna mål (Arjaliès & Mundy, 2013). Även Epstein et al. (2010) betonar vikten av att följa upp arbetet vilket de benämner som ett formellt kontrollverktyg

som är nödvändigt för att kommunicera värdet av hållbarhet till organisationen. För Trelleborg, som använder sig av en inbäddad struktur när det kommer till hållbarhet, blir uppföljningen extra viktig som en kontrollerande funktion för att se till att alla enheter bidrar till de lokala miljömålen men även företagets övergripande mål.

För att samla in data från de olika anläggningarna är koordination en nyckelfaktor. Representanten från HR-avdelningen menar att de system som finns i de olika verksamheterna kännetecknas av en hög grad av decentralisering.

“Vissa sajter [anläggningar] har jättebra system och superlätt att dra ut dom här siffrorna som dom behöver för CR-rapporteringen medan vissa sajter har ingenting, jättehazzel för dom att få ut siffrorna” (Representanten från HR-avdelningen, personlig kommunikation, 2017-04-27)

Denna bild bekräftas av hållbarhetskoordinatören som menar att inom detta område är det nästan tydligast hur decentraliserat Trelleborg faktiskt är då olika system kan förekomma i verksamheten. Koordination och kontroll av det tvärfunktionella hållbarhetsarbetet är en av de utmaningar som identifierats för organisationer som inte har någon fristående hållbarhetsstab (Jean Farr, 2011). Vid insamlingen av data blir därför det extra tydligt hur utmanande det är för Trelleborg att koordinera hållbarhetsarbetet.

#### 4.3.2 Hantering av leverantörsledet

Ett annat viktigt styrmedel kopplat till Trelleborgs hållbarhetsarbete är det självvärderingsformulär (*eng: self-assessment questionnaire*) som företaget använder i sin leverantörshantering. Frågeformuläret är obligatoriskt för nästintill alla befintliga och potentiella leverantörer som önskar ingå ett avtal med Trelleborg. Leverantörerna blir ombedda att själva fylla i uppgifter kopplade till den egna verksamheten gällande hur väl de följer regler, rekommendationer och tar hänsyn till miljö, anställda och samhället. Trelleborg anser att även leverantörerna måste hålla en viss standard för att leva upp till koncernens märkeslöfte (*eng: brand promise*). Frågeformuläret till leverantörerna är därför i mångt och mycket baserat på Trelleborgs uppförandekod och anses vara ett minimum för hur leverantörerna bör prestera och agera (Trelleborg AB, 2016b). Representanten från inköpsavdelningen berättar att de interna processerna kring självvärderingsformuläret idag fungerar relativt bra, men uttrycker samtidigt hur problematiskt det kan vara att sätta igång en sådan här process internt. Jean Farr (2011)

menar att samordning av aktiviteter och att få ut ett budskap är exempel på utmaningar kopplade till just en inbäddad struktur. Denna identifierade utmaning med en inbäddad struktur, som Trelleborg använder sig av, kan därför skapa svårigheter för företaget då enheterna själva har i ansvar att införliva en ny process. För att få alla enheter att inse betydelsen av självvärderingsformuläret som ett kvalitetssäkrande verktyg berättar representanten från inköpsavdelningen att de lagt till en månatlig KPI (*Key performance indicator*) som mäter hur stor andel som fyllt i formuläret. Hen menar att “*what gets measured, gets managed*”, alltså att det som mäts även följs upp. Deloitte (2009) menar att ansvarsskyldighet är en förutsättning för att företag ska kunna mäta och uppnå uppsatta hållbarhetsmål inom en organisation. Trelleborg tycks genom rutinen med en månatlig KPI kring andelen som fyllt i självvärderingsformuläret ha lyckats med att skapa en formell ansvarsskyldighet för leverantörshanteringen.

#### 4.3.3 Möjliggörande och upprätthållande kontroll

Representanten från miljöavdelningen berättar att i och med att verksamhetens produktionsanläggningar är belägna i olika delar av världen är det viktigt att ta hänsyn till lokala lagar, regleringar och miljömål. Anläggningarna ansvarar själva för att hantera olika frågor som är anpassade till den lokala kontexten med hjälp av miljöledningssystemet ISO14001. En inbäddad struktur skapar enligt Jean Farr (2011) större möjligheter att adressera hållbarhetsfrågor relaterade till den lokala enheten. I Trelleborgs fall möjliggör den inbäddade strukturen för respektive verksamhet att ta ansvar för sina lokala miljömål. Representanten från miljöavdelningen berättar att hen fungerar som en intern support för att stötta medarbetarna som är ansvariga för att arbeta med miljöfrågorna på lokal nivå. Att arbeta med en stödfunktion för att bidra med kunskap till de anställda kan beskrivas genom vad Adler och Borys (1996) benämner möjliggörande kontroll. Syftet med kontrollen är att lyfta fram de anställda i en position där de direkt kan hantera osäkerhet i deras arbete och beslutsfattande (Adler & Borys, 1996). I Trelleborgs inbäddade struktur, där de anställda närmast marknaden förväntas ta många viktiga beslut som påverkar företaget i stort, är det avgörande att de har rätt stöd och möjligheter att göra detta. Möjliggörande kontroll i form av en stödfunktion blir därför en viktig komponent i Trelleborgs långsiktiga hållbarhetsarbete. En möjliggörande kontroll skapar förutsättningar för flexibilitet och ger de anställda möjlighet att ta egna beslut (Arjaliès och Mundy, 2013). På liknande sätt påvisar representanten från

miljöavdelningen att likväl som den decentraliserade strukturen skapar utmaningar för kontrollen så leder den även till ett möjliggörande arbetssätt.

“Du får friheten att kunna åstadkomma målet. Vi jobbar på olika sätt och hittar olika lösningar som vi ser och hur man ska göra för att åstadkomma målet är lite upp till dig för att hitta annorlunda vägar.” (Representanten från miljöavdelningen, personlig kommunikation, 2017-04-28)

Trelleborgs arbetssätt verkar utifrån detta exempel speglas av en hög grad av möjliggörande kontroll. Arjaliès och Mundy (2013) menar att denna typ av möjliggörande kontroll leder till ökad effektivitet i organisationen.

Representanten på inköpsavdelningen berättar att Trelleborgs huvudkontor bemannas av cirka 60-70 anställda där de centrala staberna tar fram riktlinjer och policys till koncernens drygt 23 000 medarbetare, vilket hen menar är ett starkt decentraliserat arbetssätt. Ett sådant arbetssätt följs av vissa utmaningar när det kommer till vad Arjaliès och Mundy (2013) benämner *upprätthållande kontroll* som syftar till en centraliserad top-down kontroll. Ett exempel som belyser denna utmaning är när representanten från HR-avdelningen menar att det är svårt att säkerställa på vilket sätt de anställda ute i koncernen genomför olika typer av satsningar. Om de använder rätt material, kommunicerar på rätt sätt och om det får den påverkan Trelleborg vill ha.

“Det är nackdelen med det [ett decentraliserat arbetssätt], att vi kan sätta upp det här, att detta kan ni använda, men gör man det då? Kontra om vi hade varit centraliserade, då hade vi haft koll på det, att vi ska vara här, här, här och vi ska ha detta, detta.” (Representanten från HR-avdelningen, personlig kommunikation, 2017-04-27)

Ett annat exempel på utmaning med Trelleborgs inbäddade struktur kring den upprätthållande kontrollen är enligt hållbarhetskoordinatören bristen på ett centralt leverantörssystem. Detta gör att hen inte själv kan gå in och ta ut information som behövs utan är beroende av CR-representanten på inköpsavdelningen som i sin tur är beroende av att den enskilda enheten tar fram informationen från deras lokala register.

Representanten från miljöavdelningen menar att det vid sidan av lokalt ansvar även måste finnas personer som följer upp och granskar för att se till att de uppsatta målen tas på allvar. Hen menar därför att det dels måste finnas eget ansvar, men även granskning och kontroll. Vikten av att ha en balans mellan den upprätthållande och den möjliggörande

kontrollen är något som även bekräftas av Adler och Borys (1996) som menar att det är en förutsättning för ledningen att kontrollera verksamheten samtidigt som de anställda får utrymme att ta egna beslut.

#### 4.3.4 Uppförandekoden – vad som minimum förväntas

Den interna styrningen i Trelleborg består till stor del av företagets uppförandekod som lägger grunden för hur företaget och dess anställda, som minimum, ska bete sig i frågor som rör arbetsplats och miljö, marknadsfrågor samt samhälle och närmiljö (Trelleborg AB 2016a; Trelleborg AB, 2007). Policydokument såsom uppförandekoden benämns av Arjaliès och Mundy (2013) som exempel på *Boundary System*, en kontrollerande funktion som ofta uttrycks i termer av vad som minimum förväntas av de anställda och kan därför ses som ett viktigt medel för att styra beteende och beslut kopplade till hållbarhet. Hållbarhetskoordinatören berättar att uppförandekoden är det viktigaste styrinstrumentet Trelleborg har i och med att det täcker hela hållbarhetsspektrat. På liknande sätt menar representanten från miljöavdelningen att alla måste känna igen och acceptera de värderingar som uppförandekoden speglar. I Trelleborgs inbäddade struktur tas många av de viktigaste besluten i den lokala verksamheten och det är därför viktigt med ett gemensamt styrinstrument så att all verksamhet går i linje med företagets värderingar. Stevens (2007) menar på liknande sätt att en uppförandekod är ett effektivt instrument för att leda de anställda i beslutsfattande processer.

### 4.4 Informella system för styrning

#### 4.4.1 Global koncern med många olika kulturer

I en global organisation som Trelleborg, med verksamhet i femtio länder, finns utrymme för många olika kulturer. Representanten från miljöavdelningen menar att en av de stora utmaningarna med att leda hållbarhetsarbetet på ett decentraliserat sätt är att lära känna de olika kulturella skillnader som finns på olika platser. Annars kan lätt missförstånd uppstå.

“Vi kommer från olika kulturella bakgrunder. När man pratar om företagskultur så tror man att det är väldigt homogent men i stora internationella koncerner så är det lite annorlunda. Man kan ha en koncernkultur men det ligger alltid lokala kulturer i bakgrunden.” (Representanten från miljöavdelningen, personlig kommunikation, 2017-04-28)



Representanten från inköpsavdelningen tror att en hållbarhetsfrämjande kultur till stor del skapas av de formella system som finns i företaget. På liknande sätt betonar Epstein et al. (2010) vikten av samspel mellan de informella och formella systemen. Vidare menar Epstein et al. (2010) att de formella systemen behövs för att visa upp värdet av hållbarhet inom organisationen medan de informella värdena skapar en drivkraft för de anställda att arbeta med hållbarhet. Även Bonn och Fisher (2011) argumenterar för att hållbarhet behöver sträcka sig bortom den formella strukturen och in i organisationskulturen för att få fäste i företaget. Representanten från inköpsavdelningen illustrerar hur hållbarhet börjat leta sig in i organisationskulturen i Trelleborg genom ett exempel där det framgår att företagskulturella värderingar har lett till en höjd prestationsnivå kring hållbarhet. Då varje affärsområde har kvartalsvisa möten presenteras siffror för exempelvis hur stor del av leverantörerna som fyllt i självutvärderingsformuläret (där koncernens mål är 80 procent).

“Är det då någon enhet som kommer och visar att ja, vi har bara 50 procent. Det är ingen som vill stå och peka på det. Så man kan säga att det är självreglerande på så sätt, de lyfter sitt eget arbete genom att de måste presentera resultaten.” (Representanten från inköpsavdelningen, personlig kommunikation, 2017-04-28)

På detta sätt leder värderingar i företagskulturen till en form av självreglering, som tycks vara en följd av den inbäddade strukturen där allt fler medarbetare måste ta eget hållbarhetsansvar. Även hållbarhetskoordinatören instämmer i detta och menar att enhetscheferna givetvis inte vill uppvisa dåliga siffror när det gäller till exempel antalet arbetsplatsolyckor. Hen tillägger att det är en del av deras ansvar och presterar de inte kommer de också få höra det.

“Det mesta i företag fungerar som en tävling. Och det går kanske inte ut på att du måste vinna och ligga allra högst, men du vill fan inte ligga sist. Så därför blir det en kamp om det här. Om man har för många olyckor, då gör man inte sitt jobb ordentligt.” (Hållbarhetskoordinatören, personlig kommunikation, 2017-04-28)

#### 4.4.2 Normer, värderingar och attityder

Representanten från miljöavdelningen berättar att företaget arbetar aktivt för att inkludera alla anställda i hållbarhetsarbetet, men att detta styrs mycket av rådande lokala normer. Raps (2004) menar att anställda till stor del styrs av motivation rotade i lokala värderingar. Detta visar sig även i Trelleborg där hållbarhetskoordinatören menar att

skillnader i värderingar mellan olika länder kan medföra problematiska diskussioner. Hen påvisar detta med ett exempel från Trelleborgs verksamhet i Storbritannien och i USA. Decentraliseringen innebär att verksamheterna styrs från respektive land där de lokala enhetscheferna ser en stor potential i att sälja polymerlösningar till militära tillämpningar. Från den svenska ledningen betraktas inte detta som en hållbar marknad medan de lokala enheterna har andra värderingar med historisk koppling som stödjer deras åsikt.

“Det finns ju tusen andra saker som är bättre att leverera till, men de förstår inte det. För att i deras fall så har det varit så länge, att det [militära tillämpningar] har drivit marknader och efterfrågan. Men från ett svenskt perspektiv känns inte det alls lika relevant. [...] Vi är ju noterade på Stockholmsbörsen och det är ett svenskt perspektiv som styr, så de måste ju till slut rätta sig efter det, men det där är en sån återkommande diskussion och problematik.” (Hållbarhetskoordinatören, personlig kommunikation, 2017-04-28)

Guttman och Hawkes (2004) menar att frågor om hur företagets resurser ska användas kan leda till dispyter likt exemplet ovan. Trots den inbäddade strukturen Trelleborg använder sig av med lokalt beslutsfattande visar exemplet även att vissa frågor tydligt styrs från den centrala ledningen i företaget. Detta går i linje med hur Mintzberg (1979) beskriver decentraliserade organisationer där riktlinjer sätts upp av den strategiska ledningen och måste följas av de operativa enheterna. En öppen och ärlig kommunikation kring svåra frågor identifieras av Guttman och Hawkes (2004) som väsentlig för att skapa en likriktning inom organisationen. Som exemplet ovan visar tycks den inbäddade strukturen medföra en utmaning för Trelleborg gällande lokala värderingar som därför måste bemötas kommunikativt där öppna samtal bör ske med de enheter som inte tycks vara överens om företagets riktning.

#### 4.4.3 Utmaning i att sprida kunskap

Att arbeta inbäddat med hållbarhet gör att det finns en risk för att vissa medarbetare betraktar arbetsuppgifter kring hållbarhet som en “add on”, alltså ett tillägg till deras vardagliga uppgifter. Representanten från inköpsavdelningen menar att olika medarbetare bemöter dessa arbetsuppgifter på skilda sätt, vissa med stor entusiasm medan vissa mer ser det som ett måste. Mirvis et al. (2010) beskriver en organisatorisk lucka i hur ansvaret för hållbarhetsfrågor ska fördelas i en organisation medan Epstein et al. (2010) på liknande sätt påpekar att även de personer som till slut får ansvaret måste ha god kunskap om strategin. I Trelleborgs fall kan det bli problematiskt om vissa medarbetare ser hållbarhet och den kunskap som krävs som något betungande. Hållbarhetskoordinatören

instämmer i detta och tror samtidigt att det är en generationsfråga, där yngre medarbetare i mindre utsträckning ifrågasätter uppgifter kring hållbarhet, utan snarare ser det som en självklarhet att företaget ska genomsyras av ansvar för människor och miljö. Representanten från miljöavdelningen menar att utbildning är ett viktigt instrument för att säkerställa en bred kunskapsbas, framför allt kring arbetsmiljö och säkerhet, för att skapa en trygg arbetsplats för alla på Trelleborg. Detta kan tänkas särskilt viktigt med tanke på de kulturella skillnader som finns inom koncernen och som gör att olika enheter behöver olika nivåer av utbildning. Representanten från miljöavdelningen tror även att det i vissa kulturer är svårare att erkänna att det saknas rätt kunskap och betonar vikten av att folk vågar erkänna sina brister för att inte kvaliteten eller säkerheten ska bli lidande. Alla anställda måste genomgå en utbildning av uppförandekoden och genom ett test visa att de förstått innehållet. Representanten från HR-avdelningen berättar att utbildningen sker genom e-learning och finns tillgänglig på flera olika språk.

“När man börjar här [på Trelleborg] ska man gå igenom den [utbildningen kring uppförandekoden], sen har vi med jämna mellanrum gjort en drive på att nu ska alla göra den oavsett. Det var fem år sedan vi gjorde den sist så nu ska vi göra det igen.”  
(Representanten från HR-avdelningen, personlig kommunikation, 2017-04-27)

Det är en skyldighet för chefer runt om i hela verksamheten att inkludera uppförandekoden i upplärningen av nyanställda (Trelleborg AB, 2007). Representanten från miljöavdelningen berättar att utöver uppförandekoden sker även viss utbildning kring konkurrenslagar, antikorruption, arbetsmiljöfrågor och så vidare. Enligt Haug och Talwar (2010) bör utbildning med syfte att bädda in hållbarhetsarbetet i verksamheten inkludera praktiskt tillämpbara inslag och inneha en social aspekt. Med hänsyn till denna aspekt brister Trelleborgs onlineutbildning på båda dessa punkter vilket kan få konsekvenser för hur pass väl företagets medarbetare blir insatta i viktiga aspekter kring hållbarhet. Med en inbäddad struktur är det nödvändigt att sprida kunskap om hållbarhet till en stor del av organisationen eftersom den operativa verksamheten i större utsträckning är inkluderad. Detta är inte lika utmärkande för företag som har en fristående hållbarhetsstab där specialistkunskap redan finns på plats.

Hållbarhetskoordinatören påpekar att även linjecheferna numera måste bry sig mer om CR-arbetet. Tidigare har det sagts att hållbarhetsarbetet främst är för fabrikena, HR och sådana som ska säkerställa att företaget inte gör något dumt. Nu handlar det istället om att

kunna sälja produkter till kunder som i allt högre utsträckning efterfrågar hållbara lösningar. Därav argumenterar hållbarhetskoordinatören för att fler medarbetare i företaget måste lära sig mer om området. Haug och Talwar (2010) rekommenderar att utbildning kring hållbarhet ska sysselsätta hela organisationen och sträcka sig över olika plan för att sprida kunskap om innebörden av hållbarhet till medarbetarna. Att Trelleborg har börjat inse vikten av att sprida hållbarhetsrelaterad kunskap till allt fler nivåer i organisationen skapar därför en bra förutsättning för att bädda in hållbarhet i hela organisationen.

#### 4.4.4. Det personliga mötet i fokus

Representanten från miljöavdelningen är också noga med att påpeka att hen inte gör skillnad på medarbetare på olika hierarkiska nivåer. Hen menar att medarbetare i den mer operativa verksamheten ofta är de som på daglig basis ser hur verksamheten fungerar och att deras åsikter och engagemang därför är viktigt för företagets utveckling. Utmaningen tycks därför ligga i att hitta lösningar för att inkludera alla. Att på detta sätt ta tillvara på och vårda all den kompetens som finns i företagets humankapital är viktigt eftersom mänskliga resurser enligt Barney (1991) och Guttman och Hawkes (2004) är en värdefull immateriell tillgång och tillika konkurrensfördel. Själva styrkan i en inbäddad struktur bygger på att de anställda närmast marknaden lättare kan knyta hållbarhetsarbetet till den dagliga verksamheten (Jean Farr, 2011), vilket går i linje med det Egels Zandén (2016) anser om att bottom-up-processer lämpar sig väl för hållbarhetsfrågor. Detta möjliggör för alla anställda att engagera sig i frågorna och skapa värde för organisationen i stort (Jean Farr, 2011). De mänskliga resurserna blir därför Trelleborgs kanske viktigaste immateriella tillgång och ett medel för att uppnå de uppsatta hållbarhetsmålen då de anställda arbetar närmast marknaden och kunderna.

Enligt representanten från miljöavdelningen är den personliga kommunikationen det allra viktigaste informella verktyget för att driva hållbarhetsarbetet i rätt riktning och inkludera alla anställda. Människor, i detta fall det personliga mötet, tillhör den uppsättning av mjuka system som Epstein et al. (2010) argumenterar för är en viktig drivkraft i implementeringen av hållbarhetsstrategier. Representanten från inköpsavdelningen hade gärna sett ännu fler möjligheter till personliga möten med såväl medarbetare som leverantörer. Detta går i linje med det som Arjaliès och Mundy (2013) diskuterar angående vikten av att interaktiva kommunikationsprocesser måste etableras mellan olika nivåer i organisationen. Samtidigt påpekar representanten från miljöavdelningen att

kommunikationen med enheterna måste vara rak och att hen vid revisioner inte besöker enheterna i huvudsakligt syfte att skaffa vänner. Ingen gynnas i längden av att det CR-relaterade granskningsarbetet blir lidande på grund av snällhet och det är väldigt viktigt för hen att medarbetarna känner tillit och att de vågar säga till om några regler inte efterlevs. Här finns samtidigt en problematik i att det finns folk som tycker det är känsligt att påvisa brister. Detta kan tolkas som en osäkerhet i agerandet hos de anställda, något som Arjaliès och Mundy (2013) menar går att undvika genom tydliga interaktiva kommunikationsprocesser. Representanten från inköpsavdelningen riktar viss kritik mot bristen på direkta kommunikationsvägar mellan huvudkontoret och de lokala enheterna vad gäller att hitta sätt att mäta hållbarhetsarbetet på. Hen menar att det är upp till var och en att själv sätta upp fungerande kommunikationsvägar med relevanta personer och att sedan se till att dessa personer i sin tur förmedlar vidare informationen till de som berörs. Då den inbäddade strukturen som Trelleborg utgörs av inte tycks innefatta tillräckligt bra naturliga kommunikationsvägar blir en utmaning att sätta upp system med tydliga kanaler för kommunikation. Enligt Arjaliès och Mundy (2013) kan kommunikation mellan grupper och personer på olika nivåer i organisationen ge tillgång till lokala kunskaper om strategiska osäkerheter som kan användas i det strategiska beslutsfattandet. Att åtgärda de bristande kommunikationsvägarna i Trelleborg skulle därmed kunna skapa bättre förutsättningar för företaget att hantera kommunikationen i den inbäddade strukturen.

## 5. DISKUSSION OCH SLUTSATS

Det bakomliggande problemet i denna studie utgår ifrån att organisationer möter en stor utmaning i att hantera hållbarhet på ett framgångsrikt sätt. Traditionellt sett har företag valt en organisationsstruktur med en fristående hållbarhetsavdelningen för att implementera hållbarhetsstrategier. Det har dock visat sig att en sådan struktur gör det svårt att integrera hållbarhet i hela organisationen och engagera medarbetarna (Jean Farr, 2011). Ett alternativ till en fristående hållbarhetsavdelning är att bädda in arbetet med hållbarhet i en större del av verksamheten, genom en så kallad *inbäddad struktur* (Jean Farr, 2011). Syftet med denna studie har därför varit att belysa möjligheter och utmaningar med fenomenet inbäddad struktur och studera hur implementeringen av en hållbarhetsstrategi kan se ut i en organisation som tillämpar denna struktur.

Studien visar att Trelleborgs inbäddade organisationsstruktur medför att ansvaret för hållbarhetsfrågor fördelas ut på respektive affärsenhet. För att säkerställa att arbetet med hållbarhet ute på anläggningarna går i linje med Trelleborgs värderingar och övergripande mål används flertalet formella och informella kontrollverktyg. En viktig drivkraft i Trelleborgs hållbarhetsarbete är CR-rapporteringen då den lett fram till att formella kontrollprocesser skapats där varje affärsenhet själv mäter och följer upp sin sociala och miljömässiga påverkan. För att koordinera rapporteringen har Trelleborg etablerat ett CR-forum där samtliga koncernstaber finns representerade. Vidare lägger Trelleborgs uppförandekod grunden för vad som är ett accepterat beteende för alla koncernens anställda. De många kulturer som finns i företaget gör att olika enheter har olika förutsättningar, varpå spridning av kunskap kring exempelvis uppförandekoden är viktig för att likrikta organisationen och säkerställa en bred kunskapsbas. För att driva hållbarhetsarbetet i rätt riktning och inkludera alla anställda betonas även vikten av den personliga kommunikationen mellan huvudkontoret och de lokala företagsenheterna som ett informellt system för styrning. Trelleborgs informella verktyg för kontroll utgörs även till stor del av värderingar som exempelvis bidrar till att en form av självreglering uppstår, där medarbetare på de lokala enheterna inte kan smita från sitt ansvar. Uppsatsförfattarna argumenterar för att dessa värderingar uppstått som en följd av den inbäddade strukturen. Formella och informella kontrollsystem behövs för att den inbäddade strukturen i Trelleborg ska kunna användas som ett medel för att implementera företagets hållbarhetsstrategi, vilket besvarar studiens första frågeställning. Den andra

frågeställningen syftar till att undersöka vilka möjligheter och utmaningar Trelleborg stöter på då de använder en inbäddad struktur vid implementering av deras hållbarhetsstrategi.

De främsta *utmaningarna* kopplade till Trelleborgs användande av en inbäddad struktur identifieras enligt följande:

- Den inbäddade strukturen för med sig en tydlig tröghet som gör att processer tar lång tid att införliva.
- Det finns svårigheter att koordinera det tvärfunktionella hållbarhetsarbetet och att hitta direkta kommunikationsvägar att snabbt få ut ett budskap till berörda personer.
- Företaget har en utmaning i att säkerställa att berörda personer har rätt kunskap. Detta för att kompensera för den specialistkunskap Trelleborg går miste om genom att inte ha en fristående hållbarhetsstab.
- Det finns svårigheter i att säkerställa att de anställda ute på respektive anläggning genomför hållbarhetsarbetet på det sätt som ledningen avser och i linje med företagets värderingar. Risken är att affärsenheterna blir isolerade öar.

Att använda sig av en inbäddad struktur för att hantera sitt hållbarhetsarbete för även med sig en rad olika *möjligheter* för Trelleborg, vilka sammanfattas i punkterna nedan:

- Beslut kopplade till hållbarhet tas av "rätt" personer i företaget, nämligen de som har bäst kännedom om den egna verksamheten. Detta skapar en effektivitet eftersom "rätt" personer får frihet att ta egna beslut för att finna den bästa vägen för att nå hållbarhetsmålen.
- Genom en inbäddad struktur blir hållbarhet en naturlig del av den vardagliga verksamheten och har lättare att genomsyra organisationens agerande och beslut.
- Den lokala ansvarsfördelningen kan leda till att värderingar i företagskulturen skapar en form av självreglering, i och med att alla måste ta sitt ansvar.
- Kunskap om hållbarhet blir genom en inbäddad struktur en bredare företeelse i företaget, vilket gör att lokala medarbetare på sikt får en högre kunskapsnivå om vad arbetet med social och miljömässig hållbarhet innebär.

Studiens resultat går i stor utsträckning i linje med tidigare forskning kring fenomenet inbäddad struktur. Studien påvisar därtill att den inbäddade strukturen kan leda till en självreglering kopplat till den lokala ansvarsfördelningen, där ingen kan smita från sitt ansvar eller vill visa dåliga CR-relaterade resultat. Denna självreglering har uppsatsförfattarna inte funnit stöd för i tidigare litteratur kring ämnet.

Kunskapen som denna fallstudie av industrikoncernen Trelleborg genererat kring en inbäddad struktur utgör ett bidrag till forskningen kring fenomenet inbäddad struktur, ett forskningsområde som tidigare sparsamt blivit belyst. Studien ger även en ökad förståelse för fenomenet och hur andra organisationer med hjälp av denna struktur kan hantera hållbarhet. Som tidigare diskuteras i denna studie kan en anledning till att inte fler organisationer väljer att bädda in hållbarhet i sin operativa verksamhet vara strategisk osäkerhet kopplad till hållbarhetsområdets komplexitet (Epstein & Buhovac, 2014; Lacy et al., 2012; Siebenhüner & Arnold, 2007). Uppsatsförfattarna argumenterar för att denna osäkerhet kan reduceras om företag bättre lär känna möjligheter och utmaningar kopplade till fenomenet inbäddad struktur vid implementering av en hållbarhetsstrategi. Vidare är det viktigt att lyfta fram eventuella begränsningar studien kan ha på bidraget till forskningen. Studien fokuserar på Trelleborg, som är en global koncern med huvudkontor i Sverige, vilket gör att de slutsatser som dras är baserade på den unika kontext som fenomenet undersöks i. Uppsatsförfattarna argumenterar för att många av de utmaningar som lyfts fram kan härledas till fenomenet inbäddad struktur, men det är viktigt att påpeka att andra orsaker kan ligga bakom. Att studien endast undersöker fenomenet utifrån ett företag skapar även en risk att dra felaktiga slutsatser kopplade till fallföretagets unika särdrag.

I inledningen till denna studie diskuteras huruvida den inbäddade strukturen i framtiden kan komma att bli den självklara vägen för företag i kampen om ett mer hållbart samhälle. I Trelleborgs fall har hållbarhet gått från att vara fokuserat på att förebygga lagöverträdelse till att handla om att sälja produkter till kunder som i allt större utsträckning efterfrågar hållbara lösningar. Denna utveckling går i linje med studiens inledande diskussion där det framgår att konsumenter sätter allt högre press på företag att adressera hållbarhet (Garcia et al., 2016) och att företags hållbarhetsarbete är ett måste för långvarig konkurrenskraft (Lovins, 2008). Den allt högre efterfrågan från kunderna på hållbara produkter kommer på sikt sannolikt att leda till att företag ser hållbarhet som ett



område kopplat till finansiell lönsamhet. Om utvecklingen fortsätter i den riktningen kommer det att bli allt viktigare för företag att göra hållbarhet till en del av den ordinarie verksamheten. De möjligheter som i denna studie identifierats med en inbäddad struktur kan ses som framgångsfaktorer för att hållbarhet i slutändan ska nå hela vägen ut i företagets fingerspetsar. Det kan därmed argumenteras för att fenomenet inbäddad struktur gör företag redo att möta framtidens företagsklimat på ett framgångsrikt och lönsamt sätt genom att anställda nära marknaden tar beslut och anpassar verksamheten utefter kundernas hållbarhetskrav.

## 5.1 Förslag till vidare forskning

Den komplexitet som genomsyrar hållbarhetsområdet gör det till ett mycket intressant forskningsfält. I denna studie har uppsatsförfattarna studerat den inbäddade strukturens betydelse för hållbarhet ur den strategiska ledningens perspektiv. Det vore även intressant att belysa fenomenet ur en annan synvinkel, förslagsvis den operativa verksamheten. Hur ser medarbetare ute i organisationens lokala avdelningar och enheter på att implementera hållbarhetsstrategin på detta sätt? Vilka möjligheter och utmaningar lyfter de fram? Ett annat sätt att undersöka potentialen med fenomenet vore att i en jämförande studie undersöka ett företag som arbetar inbäddat med hållbarhet och ett som har en fristående hållbarhetsstab. Då denna studie diskuterar ett globalt företag verksamt i en industribransch hade det även varit intressant med en studie som placerar fenomenet i en annan kontext, till exempel en annan bransch, annan företagsstorlek eller ett företag som endast verkar på en inhemsk marknad.

# REFERENSER

- Adler, P., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly* 41 (1): 61–90.
- Alvesson, M. (2011). Organizational Culture: Meaning, Discourse, and Identity. I Ashkanasy, N., Wilderom, C., & Peterson, M. (Andra upplagan). *The handbook of organizational culture and climate* (s.11-28). Thousand Oaks, Calif: SAGE.
- Andrews, A. L., & Granath, B. (2012). Omställning till hållbar värld brådskar. *FN-fakta nr 2/12: Hållbar utveckling*.
- Arbetsmiljöverket. (2015) *Ledningssystem*. Hämtad 2017-04-19, från <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbete-med-arbetsmiljon/ledningssystem/>
- Arjaliès, D. L., & Mundy, J. (2013) The Use of Management Control Systems to Manage CSR Strategy: A Levers of Control Perspective. *Management Accounting Research* 24.4, 284-300.
- Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *The Academy of Management Executive* 16.2, 122–131.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. (The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects). *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Björklund, M., & Paulsson, U. (2003). *Seminarieboken : Att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (4., utvidgade och uppdaterade uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: The missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 32(1), 5-14.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Andra upplagan) Stockholm: Liber.
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2., [rev.] uppl. ed.). Malmö: Liber.
- Che Zuriana Muhammad, J., & Mohamed, R. (2013). The Effect of Management Control System on Performance Measurement System at Small Medium Hotel in Malaysia. *International Journal of Trade, Economics and Finance*: 202–208.
- Dawson, C. (2007). *A practical guide to research methods : A user-friendly manual for mastering research techniques and projects* (3.rd ed.). Oxford: How To Books.
- Deloitte. (2009). *Organizing for corporate responsibility and sustainability*. Deloitte Development LLC.
- Denscombe, M. (2010). *Good Research Guide: For small-scale social research projects* (4th ed.). Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Dey, A., LaGuardia, P., & Srinivasan, M. (2011). Building sustainability in logistics operations: A research agenda. *Management Research Review*, 34(11), 1237-1259.

- Egels Zandén, N. (2016). Hållbarhetsavdelningen hamnar fel i företagen. *Aktuell Hållbarhet nr 2:2016*.
- Ekström, M., & Larsson, L. (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap* (2. uppl.. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R., (2014). *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. 2nd edition, completed revised and updated. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing Limited.
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2010). Implementing sustainability: The role of leadership and organizational culture. *Strategic Finance* 91.10, 41.
- Epstein, M.J. & Roy, M. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585-604.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A., & Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan : Konsten att studera samhälle, individ och marknad* (Femte upplagan. ed.). Stockholm: Wolters Kluwer.
- EU-kommissionen. (2001). *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility – Green Paper*. DOC/019. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Företagarna. (2015). *Vad är hållbart företagande?* Hämtad 2017-05-09, från <http://www.foretagarna.se/innehallsbank/riks/2015/december/vad-ar-hallbart-foretagande>
- Garcia, S., Cintra, Y., Torres, R. C., & Lima, F. G. (2016). Corporate Sustainability Management: A Proposed Multi-Criteria Model to Support Balanced Decision-Making. *Journal of Cleaner Production* 136, 181-196.
- Garetti, M., & Taisch, M. (2012). Sustainable manufacturing: Trends and research challenges. *Production Planning & Control*, 23(2-3), 83-104.
- Global Footprint Network. (2016) *World Footprint - Do we fit on the planet?*. Hämtad: 2017-04-01, från [http://old.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/world\\_footprint/](http://old.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/world_footprint/)
- Global Footprint Network. (2017) *Ecological Footprint*. Hämtad: 2017-04-01, från <http://www.footprintnetwork.org/our-work/ecological-footprint/>
- Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations. *Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629.
- Hand i hand. (2017). *17 mål för en hållbar utveckling*. Hämtad 2017-04-02, från <http://handinhand.nu/17-mal-for-en-hallbar-utveckling/>
- Haugh, H., & Talwar, Alka. (2010). How do corporations embed sustainability across the organization? *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), 384-396.
- Henri, J. F., & Journeaut, M. (2010). Eco-control: the influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, 63–80.
- Hoffman, A. (2000). *Competitive environmental strategy : A guide to the changing business landscape*. Washington, D.C.: Island.

- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Jean Farr, H. (2011). *Organizational Structure for Sustainability*. EDF Climate Corps Fellow – Blue Cross Blue Shield of Massachusetts The Johnson School, Cornell University.
- Joseph, J., Klingebiel, R., & Wilson, A. J. (2016) Organizational Structure and Performance Feedback: Centralization, Aspirations, and Termination Decisions. *Organization Science* 27.5 (2016): 1065–1083.
- Kaptein, M., & Wempe, J. (2002) *The Balanced Company: A Theory of Corporate Integrity*. Oxford University Press.
- Kohl, K. (2016). *Closing the gap between sustainable strategy and implementation*. Paper presented at PMI Global Congress 2016 - EMEA, Barcelona, Spain. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Lacy, P., Haines, A., & Hayward, R. (2012). Developing Strategies and Leaders to Succeed in a New Era of Sustainability: Findings and Insights from the United Nations Global Compact-Accenture CEO Study. *Red. T Howard. Journal of Management Development* 31.4, 346-357.
- Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. (Andra upplagan). Lund: Studentlitteratur AB.
- Larrinaga-Gonzales, C., & Bebbington, J. (2001). Accounting change or institutional appropriation? – A case study of the implementation of environmental accounting. *Critical Perspectives on Accounting* 12, 269–292.
- Lash, J., & Wellington, F. (2007). Competitive advantage on a warming planet. *Harvard Business Review*, 85(3), 94-102.
- Laszlo, C., & Zhexembayeva, N. (2011). *Embedded sustainability : The next big competitive advantage*. Sheffield: Greenleaf.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1969). *Organization and Environment*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Linnenluecke, & Griffiths. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.
- Lovins, L. H. (2008). The business case for climate protection. *Pace Environmental Law Review*, 27(3), 735-779
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*. 14(1).
- Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016) Integrating Corporate Sustainability Assessment, Management Accounting, Control, and Reporting. *Journal of Cleaner Production* 136, 237-248.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : A synthesis of the research (The theory of management policy series)*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316-324.
- Munda, G. (2006). Social Multi-Criteria Evaluation for Urban Sustainability Policies. *Land Use Policy* 23.1, 86-94.

- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2013). *NGO:s*. Hämtad 2017-04-03, från <http://www.sakerhetspolitik.se/Sakerhetspolitik/Internationella-organisationer/NGOs/>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- Nelson, D. B., & Quick, J. C. (2011). Understanding organizational behavior. *Mason, OH: South-Western Cengage Learning*.
- Porter, E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value - How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*.
- Raps, A. (2004) Implementing strategy: tap into the power of four key factors to deliver success. *Strategic Finance* 85.12, 48.
- Regeringen. (2017) *Globala mål för hållbar utveckling*. Hämtad 2017-04-01, från <http://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/globala-mal-for-hallbar-utveckling/>
- Rowley, J. (2012), Conducting research interviews. *Management Research Review*, 35 (3), 260–271.
- Schaltegger, S., & Burritt, R.L. (2010). Sustainability accounting for companies. Catchphrase or decision support for business leaders? *Journal of World Business* 45, 375–384.
- Siebenhüner, B., & Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 16, 339-353.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12 (4), 357-374.
- Sukitsch, M., Engert, S., & Baumgartner, R. (2015). The Implementation of Corporate Sustainability in the European Automotive Industry: An Analysis of Sustainability Reports. *Sustainability*, 7(9), 11504-11531.
- Svensson, P., & Starrin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Trelleborg AB. (2017). *Trelleborgkoncernen*. Hämtad 2017-05-11, från <http://www.trelleborg.com/sv/om--oss>
- Trelleborg AB. (2016a). *Årsredovisning 2016 - med bestyrkt CR-Information*. Trelleborg: Trelleborg AB
- Trelleborg AB. (2016b). *Corporate Sustainability - Instructions for the mandatory Supplier Self - Assessment*. Trelleborg: Trelleborg AB
- Trelleborg AB. (2007). *Code of Conduct*. Trelleborg: Trelleborg AB
- United Nations. (2016). *The Sustainable Development Goals Report 2016*. New York: United Nations
- Unruh, G., & Ettenson, R. (2010). Growing Green. *Harvard Business Review*, 88(6), 94-100.
- Van Der Heijden, A., Driessen, P. P.-J., & Cramer, J. M. (2010). Making sense of Corporate Social Responsibility: Exploring organizational processes and strategies. *Journal of Cleaner Production*, 18(18), 1787-1796.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Woodside, A. (2010). *Case study research theory, methods, practice*. Bingley: Emerald.

# BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE

Intervjun inleds med att uppsatsförfattarna presenterar sig själva och studien lite närmare. Praktisk formalia kring ljudupptagning, anonymitet och intervjuens upplägg och förväntade tidsåtgång tas också upp.

## **Inledande frågor**

- Berätta om dig själv. Vad är din bakgrund? Vad har du jobbat med innan? Hur länge har du jobbat på Trelleborg?
- Hur ser dina arbetsuppgifter ut i praktiken?

## **Huvudsakliga frågor**

- Vi har förstått att Trelleborg arbetar decentraliserat i organisationen när det kommer till hållbarhet. Kan du beskriva hur strukturen ser ut?
- Med tanke på att hållbarhetsarbetet till stor del sköts inbakat med dina andra mer "ordinarie" arbetsuppgifter, hur många timmar i veckan uppskattar du att du lägger på CR-relaterade frågor?
- Hur länge har Trelleborg jobbat strategiskt med hållbarhet? Skiljer sig målsättningen på kort/lång sikt? Har hållbarhetsarbetet utökats över tid?
- Har olika avdelningar inom Trelleborg interna mål när det gäller CR-arbetet? Hur går arbetet med att sätta upp målen till? Vilka är delaktiga i processen?
- Finns det utrymme för att avdelningarna tar egna initiativ kring hållbarhetsarbetet?
- Vad ser du för för- respektive nackdelar med en decentraliserad (inbäddad) struktur kopplat till arbetet med hållbarhet? Vad ser du för fördelar med att inte ha en separat hållbarhetsavdelning? Varför?
- Vilka hinder tycker du finns för att bedriva ett aktivt hållbarhetsarbete och hur tror du att Trelleborg kan komma tillrätta med dessa?
- Hur arbetar ni för att inkludera alla anställda i hållbarhetsarbetet?
- I CR-rapporten går det att läsa om "Corporate Responsibility Forum" som styr day-to-day aktiviteter kopplade till hållbarhet. Har du möjlighet att berätta mer om hur detta forum fungerar?
- Hur är ansvarsfördelningen inom organisationen vad gäller CR-arbetet? Finns det en tydlig fördelning över vem som ansvarar för vad när det gäller CR?
- Vilka rapporterar du till när det gäller hållbarhetsfrågor? Vilka rapporterar till dig?
- Vad finns det för förutsättningar för diskussioner kring hållbarhet där den operativa verksamheten är delaktiga och får komma med inputs och

förbättringsförslag? Hur lätt är det för anställda att vara med och påverka hållbarhetsarbetet?

- Hur arbetar ni mer specifikt i verksamheten för att uppnå CR-målen? Vilka verktyg har du tillgängliga för att hjälpa dig i hållbarhetsarbetet? (Standarder? Policies? Uppföljningssystem? Kontroll/styrning/ledningssystem?)
- Anser du att dessa verktyg hjälper dig i ditt arbete med hållbarhetsfrågor? Saknar du något verktyg?
- Hur avgör ni om verktygen fungerar? Har ni någon form av systematiserad uppföljning? Finns det ett kontinuerligt förbättringsarbete?
- Har Trelleborg några belöningssystem kopplade till hållbarhetsarbete?
- Hur arbetar Trelleborg med att införliva code of conduct i verksamheten? Hur tror du att den (decentraliserade) struktur ni har valt för att hantera CR-frågor påverkar hur ni lyckas med att efterfölja er code of conduct?
- Hur jobbar ni med att utbilda de anställda kring hållbarhetsrelaterade frågor? Får alla utbildning eller enbart vissa positioner? Är utbildningen mest inriktad på teoretiska eller praktiska kunskaper? Hur ofta sker utbildningar?
- Hur ser den interna kommunikationen ut när det kommer till hållbarhet?
- Upplever du att högsta ledningen i Trelleborg har hållbarhet högt upp på agendan? Hur märker du av det? Känner du att du får det stöd du behöver från din chef/kollegor för att ta beslut som rör hållbarhet och agera utefter de besluten?
- Svår fråga att besvara kanske, men hur upplever du att de allmänna värderingarna/attityderna kring hållbarhet ser ut bland din avdelnings anställda?
- På vilket sätt arbetar Trelleborg för att skapa en organisationskultur som motiverar medarbetare till att arbeta mer hållbart? Hur ser din roll ut i det hela?

### **Avslutande frågor**

- Vad ser du för förbättringsmöjligheter när det gäller sättet som ert hållbarhetsarbete är organiserat på?
- Har du några övriga kommentarer?
- Finns det möjlighet att kontakta dig i efterhand med eventuella uppföljningsfrågor?
- Hur vill du bli omnämnd i studien?