



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

**Att styra hållbarhetsarbete med
värdegrunder**

Kandidatuppsats
Ekonomistyrning och hållbarhet
VT 2018

Författare:

Emelie Karlsson, 950404
Mathilda Pettersson, 951008

Handledare:

Peter Beusch

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Ekonomistyrning. Kandidatuppsats, VT 18.

Författare: Emelie Karlsson och Mathilda Pettersson

Handledare: Peter Beusch

Titel: Att styra hållbarhetsarbete med värdegrunder

Problem: Då det enligt teorin är värdegrunder och kulturell styrning som utgör den kontextuella ramen för all ekonomistyrning är det viktigt att förstå hur värdegrunder kommer till uttryck inom organisationer. Det är därmed problematiskt om företag inte förstår värdegrundens funktion för företaget. Uppsatsen utgår från följande frågeställning:

- Hur kan värdegrunder mellan medarbetare skilja sig åt vid styrning av hållbarhetsarbete?
- På vilka sätt kan ett företag utveckla sitt hållbarhetsarbete genom värderingsbaserad styrning?

Syfte: Syftet är att utifrån ett statligt ägt fallföretag och deras hållbarhetsarbete undersöka om det finns styrning kopplat till värdegrunder samt ge förståelse för hur detta kan påverka det interna hållbarhetsarbetet. Uppsatsen ämnar att utifrån den teoretiska referensramen undersöka hur värdegrunder kommer till uttryck, om det finns märkbara skillnader inom företaget samt hur styrningen av det interna hållbarhetsarbetet kan utvecklas.

Avgränsningar: Uppsatsen avgränsas till att enbart studera social styrning med hjälp av värdegrunder. Endast ett företag kommer att studeras.

Metod: Tio intervjuer har genomförts samt en enkätundersökning som sju butiksmedarbetare har besvarat. Svaren har sedan analyserats med hjälp av en framtagen analysmodell.

Resultat och slutsatser: Företaget använder social styrning i form av en gemensam affärsidentitet vilket kommuniceras via kärnvärden. Trots detta skiljer sig de personliga värdegrunderna inom organisationen åt. Företagets interna hållbarhetsarbete kan utvecklas genom en mer balanserad kombination av *business case* och *paradoxical case*, exempelvis med hjälp av decentralisering. Decentralisering hade kunnat påverka hållbarhetsarbetet genom att ge personliga värdegrunder mer utrymme och på så sätt ge organisationen ett bredare fokus gällande hållbarhet.

Nyckelord: Social styrning, värdegrunder, business case, paradoxical case, hållbarhet, hållbarhetsarbete.

Förord

Det var från första början givet att uppsatsen skulle inkludera hållbarhet. Under processens gång har vi lärt oss mycket mer än vi hade förväntat oss kring kopplingen mellan ekonomistyrning och hållbarhet. Ett stort tack riktas till vår handledare Peter Beusch, som har stöttat oss i med- och motgångar samt berikat studien med utvecklingsidéer och konstruktiv kritik. Vi vill även tacka de intervjuade personerna för att de tog sig tid och bidrog med givande samtal. Det har varit intressant att få en inblick i deras personliga perspektiv på hållbarhet.

2018-05-22



Emelie Karlsson



Mathilda Pettersson

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	1
1.3 SYFTE & FRÅGESTÄLLNING.....	2
1.4 AVGRÄNSNINGAR	2
2. TEORETISK REFERENSRAM.....	3
2.1 EKONOMISTYRNING OCH HÅLLBARHET	3
2.1.1 Ekonomistyrning.....	3
2.1.2 Företags hållbarhetsarbete.....	3
2.1.3 Att integrera hållbarhetsstrategier med ekonomistyrning.....	4
2.1.4 Kulturell styrning som en del av styrpaketet	4
2.2 HYBRIDORGANISATIONER	6
2.3 VÄRDEGRUNDER OCH STYRNING	6
2.3.1 Paradoxical case	7
2.3.2 Business case.....	9
2.4 HÅLLBARHETSSTRATEGIER OCH MODELLER.....	9
2.5 STYRNING AV HÅLLBARHETSARBETE MELLAN OLIKA ORGANISATORISKA NIVÅER MED FOKUS PÅ VÄRDEGRUNDER.....	11
2.5.1 Att motivera och engagera anställda.....	11
2.5.2 Ledningens roll och påverkan	12
2.5.3 Strategiskt flexibilitet	12
2.6 SAMMANFATTNING AV TEORETISK REFERENSRAM.....	13
3. METOD.....	15
3.1 FORSKNINGSMETOD	15
3.2 URVALSPROCESS	15
3.2.1 Val av bransch och företag	15
3.2.2 Val av respondenter och intervjuprocess	16
3.3 STUDIENS UTFORMNING	17
3.4 ANALYSMODELL.....	18
3.5 STUDIENS TROVÄRDIGHET OCH METODKRITIK.....	19
4. APOTEKSBRANSCHEN OCH APOTEKSBOLAGET	20
4.1 APOTEKSBRANSCHEN OCH AVSKAFFANDET AV MONOPOLET	20
4.2 APOTEKSBRANSCHENS HÅLLBARHETSARBETE.....	20
4.3 DET VALDA APOTEKETS HÅLLBARHETSARBETE.....	21
4.4 STATLIGT ÄGANDE.....	21
5. EMPIRI OCH ANALYS.....	23
5.1 STATLIGT ÄGANDE.....	23
5.1.1 Representant Sveriges Apoteksförning.....	23
5.1.2 Hållbarhetschef.....	23
5.1.3 Regionchefer	24
5.2 HÅLLBARHETSCHEF	25
5.2.1 Steg 1 – Hållbarhetsarbete och hållbarhetsstrategier	25
5.2.2 Steg 2 – Värdegrunder kopplat till hållbarhetsarbete.....	25
5.2.3 Steg 3 – Styrning och verktyg.....	26
5.3 REGIONCHEFER.....	26
5.3.1 Steg 1 – Hållbarhetsarbete och hållbarhetsstrategier	26
5.3.2 Steg 2 – Värdegrunder kopplat till hållbarhetsarbete.....	29
5.3.3 Steg 3 – Styrning och verktyg.....	33
5.3.4 Alternativfrågor.....	36
5.4 BUTIKSMEDARBETARE	37
5.4.1 Steg 1 - Hållbarhetsarbete, hållbarhetsstrategier och modeller.....	37
5.4.2 Steg 2 - Värdegrunder kopplat till hållbarhetsarbete	37
5.4.3 Steg 3 - Styrning och verktyg.....	38
5.4.4 Alternativfrågor.....	39

6. DISKUSSION	40
7. SLUTSATS	43
8. FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	44
9. REFERENSLISTA	45
9.1 BÖCKER	45
9.2 ARTIKLAR	45
9.3 RAPPORTER	46
9.4 WEBBSIDOR.....	46
10. BILAGOR	48
BILAGA 1. ENKÄT TILL HÅLLBARHETSCHEF	48
BILAGA 2. INTERVJUFRÅGOR TILL REGIONCHEFER	50
BILAGA 3. INTERVJUFRÅGOR TILL REPRESENTANT FRÅN SVERIGES APOTEKSFÖRENING	52
BILAGA 4. ENKÄT TILL BUTIKSMEDARBETARE.....	53
BILAGA 5. INTERVJUFRÅGOR TILL HÅLLBARHETSCHEF	57

1. Inledning

1.1 Bakgrund

“Hållbar utveckling är utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov” (World Commission on Environment and Development, 1987). Definitionen är för många vedertagen och hållbarhet diskuteras allt mer i samhället. Inte minst företagen märker av detta då större krav från dess intressenter ställs. Detta visar sig exempelvis i att det från och med 2017 finns ett lagstadgat krav kring hållbarhetsrapportering vilket omfattar större företag enligt FAR:s kriterier (Far, u.å.). Definitionen av hållbarhetsarbete framtagen av Schaltegger och Burritt (2015) inkluderar alla aktiviteter som designar, mäter, analyserar och förbättrar miljömässiga, ekonomiska och sociala aktiviteter. Hur företag ska arbeta med styrmodeller gällande hållbarhet är dock inte lika tydligt. Inom detta område ställs företagen inför utmaningar i hur de bör arbeta med hållbarhet inom den egna organisationen. Hur väl initiativ för hållbarhetsarbete genomförs är beroende av medarbetarnas mottaglighet (Esteban & Collier, 2007). Ivory och Brooks (2017) menar att ett sätt att uppnå acceptans bland medarbetarna gällande motstridiga hållbarhetsutmaningar är att arbeta med gemensamma grundinställningar.

Enligt Malmi och Brown (2008) är värdegrunder en del av ett styrpaket som tillsammans med andra kulturella styrmetoder agerar som en kontextuell ram för att få andra styrmetoder att fungera. De värderingar som finns inom en organisation antas påverka de anställdas beteende och därmed göra det möjligt att styra företaget mot önskat resultat. Tidigare forskning har enligt författarna inte fokuserat på att skapa förståelse kring den kulturella styrningen och hur den kompletteras med andra delar av ekonomistyrningen. Detta är viktigt att förstå eftersom hela styrsystemet ska fungera som en helhet. (Malmi & Brown, 2008)

Gond, Grubnic, Herzig & Moon (2012) understryker att det finns begränsad kunskap om de processer där ekonomistyrning ska agera för att integrera hållbarhet i företagets strategi. Därför kommer denna studie att fokusera på kulturell styrning i form av värdegrunder och hur detta kan lägga grunden för resterande delar av ekonomistyrningen när det gäller hållbarhetsarbete. Tidigare forskning har visat att värdegrunder utgör en viktig aspekt av företags hållbarhetsarbete och dess framgång (Hahn, Preuss, Pinkse & Figge, 2014; Grewatsch & Kleindienst, 2017). Enligt Hahn et al. (2014) existerar två ideala värdegrunder som är varandras motsatser, vilket i deras artikel kallas *business case* och *paradoxical case*. Dessa avgör hur individer skannar, tolkar och svarar på olika hållbarhetsutmaningar (Hahn et al., 2014).

Genom att studera ett statligt ägt fallföretag utifrån olika perspektiv kommer uppsatsen att undersöka om värdegrunder inom organisationen skiljer sig åt. Enligt Malmi och Brown (2008) är det troligt att olika styrmetoder tillämpas på olika organisatoriska nivåer inom ett och samma företag vilket kan skapa problem gällande hur de olika styrsystemen inom organisationen samverkar med varandra. Butiksanställda möter kunder dagligen och bidrar till konsumenternas uppfattning av företagets hållbarhetsarbete (Esteban & Collier, 2007) vilket gör det intressant att i uppsatsen inkludera butiksmedarbetarnas uppfattning. Enligt Hahn och Aragón-Correa (2015) är det endast de dominerande individernas värdegrunder som kan påverka organisationens värdegrunder samt deras aktiviteter inom hållbarhetsarbete. Detta innebär att det är viktigt att analysera chefernas perspektiv.

1.2 Problemdiskussion

Då det enligt teorin är värdegrunder och kulturell styrning som utgör den kontextuella ramen för all ekonomistyrning (Malmi & Brown, 2008) är det viktigt att förstå hur värdegrunder

kommer till uttryck inom organisationer. Det är därmed problematiskt om företag inte förstår värdegrundens funktion för företaget.

Att integrera hållbarhet i företagets strategi är enligt Gond et al. (2012) viktigt och det är därför av betydelse för företag att integrera hållbart företagande i det dagliga arbetet. Dock är det enligt Hahn et al. (2014) viktigt att det finns beslutsfattare inom organisationen som är medvetna om olika utmaningar då ett samspel mellan medvetna och omedvetna medarbetare, med varierande värdegrunder, är optimalt för ledning av ett företags hållbarhetsarbete (Hahn et al., 2014). Detta visar på att det är viktigt att medarbetarna även vet om vilka utmaningar som företaget står inför, vilket försvåras när hållbarhetsarbetet är helt integrerat och information kring hållbarhetsarbetet inte sprids inom organisationen.

Det paradoxala perspektivet inkluderar hur företag kan ta sig an motstridiga utmaningar samtidigt och för att uppnå en paradoxal värdegrund bör beslutsfattare fokusera på ett brett spektrum av hållbarhetsfrågor (Hahn et al., 2014). Att begränsa chefers ansvarsområden, till exempelvis lönsamhet och medarbetare, kan därmed vara ett problem då det kan hindra företaget från att bli framgångsrikt på lång sikt.

Ytterligare problematik kopplat till styrning av hållbarhetsarbete är i den här studien statligt ägande. Detta då Näringsdepartementet (2017) menar att statliga företag har hårdare krav gällande öppenhet och transparens samtidigt som svenska folket står som yttersta ägare och därmed kan ställa krav på lönsamhet och hållbart företagande. Att världen har blivit mer global, den teknologiska utvecklingen har gått framåt samt att konkurrenssituationen har förändrats har gjort utgångsläget för statligt ägda företag annorlunda jämfört med när de agerade på en monopolmarknad (Näringsdepartementet, 2017). Organisationer som påverkas av externa regler och påtryckningar behöver lära sig att hantera de konkurrerande kraven som företaget utsätts för i samband med att de försöker uppnå de egna målen enligt Busco, Giovannoni och Riccaboni (2017). Detta skapar ett komplext utgångsläge för fallföretaget i denna studie och påverkar i sin tur de val kring hållbarhetsarbete och ekonomistyrning som företaget arbetar utefter.

1.3 Syfte & Frågeställning

Syftet är att utifrån ett statligt ägt fallföretag och deras hållbarhetsarbete undersöka om det finns styrning kopplat till värdegrunder samt ge förståelse för hur dessa kan påverka det interna hållbarhetsarbetet. Uppsatsen ämnar att utifrån en analysmodell ge en beskrivning av hur värdegrunder på olika organisatoriska plan kommer till uttryck, om det finns märkbara skillnader inom företaget samt hur styrningen av det interna hållbarhetsarbetet kan utvecklas.

För att uppnå syftet kommer rapporten att utgå från följande frågeställningar:

- Hur kan värdegrunder mellan medarbetare skilja sig åt vid styrning av hållbarhetsarbete?
- På vilka sätt kan ett företag utveckla sitt hållbarhetsarbete genom värderingsbaserad styrning?

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas till att enbart studera social styrning med hjälp av värdegrunder. Endast ett företag kommer att studeras för att få en djupare förståelse för hur värdegrunderna påverkar hållbarhetsarbetet inom det valda företaget. På grund av låg svarsfrekvens på utdelad enkät till butiksmedarbetarna kommer värderingsstyrning främst på chefsnivå att analyseras.

2. Teoretisk referensram

2.1 Ekonomistyrning och hållbarhet

2.1.1 Ekonomistyrning

Enligt Malmi och Brown (2008) handlar en stor del av ekonomistyrning (management control systems) om att bygga ett sammankopplat system av styrmedel som producerar det önskade resultatet för företaget. Det finns ett antal svårigheter vad gäller studier av ekonomistyrning som ämne. Detta beror på att det inte finns någon tydlig definition av begreppet samt att det är osagt vad ekonomistyrning bör innehålla. Därutöver handlar det om stora och komplexa system som är komplicerade att studera. (Malmi & Brown, 2008)

I artikeln definieras ekonomistyrning som det system, regler, värderingar, praxis och annan aktivitetshandling som implementeras för att styra anställdas beteende. Författarna presenterar en modell där ekonomistyrning utgår från planering, cybernetisk styrning (cybernetic control), belöningar och kompensation, samt administrativ och kulturell styrning. Idén klargör att styrning handlar om att chefer säkerställer att de anställdas handlingar ligger i linje med organisationens mål och strategi. (Malmi & Brown, 2008)

Utöver detta understryker Gond et al. (2012) att det finns begränsad kunskap om de processer där ekonomistyrning ska agera för att integrera hållbarhet i företagets strategi. Detta trots att ekonomistyrning är avgörande för utformning och implementering av olika strategier (Gond et al., 2012).

Tidigare har ekonomistyrning handlat om att förena organisationens struktur och anställdas handlingar med företagets ekonomiska mål för att skapa möjligheter att förbättra verksamhetens resultat. Trots att implementering av mer icke-finansiella mått har fått större betydelse saknar traditionell ekonomistyrning förmågan att ta hänsyn till alla intressenter samt att ta med sociala och miljömässiga aspekter. (Gond et al., 2012)

2.1.2 Företags hållbarhetsarbete

Hållbarhet för företag handlar om att som minst vara lönsam både i nutid och framtid, samt helst med möjlighet för framtida tillväxt (Grewatsch & Kleindienst, 2017). Enligt Hahn et al. (2014) innefattar hållbarhetsarbete hur företaget tar hänsyn till sociala och miljömässiga aspekter i den egna verksamheten och i samverkan med intressenter. Utöver detta kräver hållbarhetsarbete att företaget strävar efter att nyttan som tillfaller samhället ska vara långsiktig (Hahn et al., 2014).

I första hand ska hållbarhetsarbetet utveckla en hållbar organisation i sig, samt därutöver göra att företaget bidrar till en hållbar utveckling för hela ekonomin eller samhället (Schaltegger & Burritt, 2015). Det finns olika perspektiv gällande vem företag bör skapa värde för. De tidigare perspektiven prioriterade ägarna men senare perspektiv har även prioriterat olika intressenter och samhället som helhet (Pinelli & Maiolini, 2016).

Majoriteten beslut som tas angående en verksamhet har en påverkan på miljön oberoende av om beslutsfattare är medvetna om detta eller inte menar Pinto (2017). Det ömsesidiga beroendet mellan organisationer och miljön är komplext och inkluderar olika aspekter (Pinto, 2017). Hållbarhet består av flera olika ekonomiska, miljömässiga och sociala mål som är eftertraktade att uppnå var för sig men även sammankopplade och ömsesidigt beroende av varandra (Hahn, Figge, Pinkse & Preuss, 2017).

2.1.3 Att integrera hållbarhetsstrategier med ekonomistyrning

Det finns idag begränsad kunskap gällande integrationen mellan hållbarhetsstyrssystem (sustainability control systems) och klassisk ekonomistyrning (Gond et al., 2012). System för att styra hållbarhetsarbetet kan enligt Gond et al. (2012) endast bidra effektivt till att integrera hållbarhet i strategin om systemet agerar i samverkan med ekonomistyrning och bör inte användas som enskilda strategiska verktyg. Författarna menar att trots att flera organisationer redovisar hållbarhet i exempelvis de årliga rapporterna finns risken att det endast görs med anledning av att externa parter anser att det ser bra ut samt att det stärker företags legitimitet. Integration definieras som graden av överlappning mellan styrsystem. (Gond et al., 2012)

Gond et al. (2012) menar att olika sorters hållbarhetsproblem, exempelvis klimathotet, har fått företag att utveckla och implementera interna hållbarhetsredovisningssystem. Samspelet mellan nya system och tidigare ekonomistyrning är viktigt för att kunna väva in intressenternas förväntningar i strategin. En bättre förståelse för samband och vad det tillför till utformningen av en genuin hållbarhetsstrategi är viktig. Det skulle göra det möjligt för organisationer att undvika användning av hållbarhetsredovisning som ett enskilt verktyg parallellt till ekonomistyrningen. Dessutom underlättar ökad integration för att skapa en inbyggd respons på påtryckningar från externa aktörer. (Gond et al., 2012)

Enligt Gond et al. (2012) finns det olika former av integration. En variant handlar om behovet av att tillämpa metoder för hållbarhetsstyrning inom ekonomistyrningen. När hållbarhetsstyrssystemen existerar parallellt med traditionell ekonomistyrning finns risk att beslutsfattande inte baseras på all tillgänglig information. (Gond et al., 2012)

Integrerad hållbarhet i styrsystemen är inte något som ett företag har utan något som människor systematiskt utför. Genom att utforma organisationens strukturer på ett sätt som underlättar för exempelvis chefsekonomer att bli specialister på hållbarhetsredovisning och styrning samt hållbarhetschefer att förbättra sin redovisningsförmåga kan organisationer uppnå en systematisk integration. Integration kan uppnås via grupper som har utvecklat liknande egenskaper för redovisning eller styrning trots att de inte tillhör samma del av organisationen. Dessa grupper kan bestå av redovisningskonsulter och chefer som både använder olika system men ändå delar en uppsättning gemensamma metoder. (Gond et al., 2012)

Det finns även en form av integration som innefattar värdegrunder. Enligt Gond et al. (2012) ska hållbarhetsstyrssystem betraktas som en plattform för kommunikation. Detta underlättar integration och skapar möjligheter för diskussion mellan människor med olika värdegrunder och synsätt när det gäller hållbarhet. Det huvudsakliga målet med en sådan dialog är att uppnå ett utbyte av kunskap mellan de involverade, att nå ett förstående samt att övervinna eller omdefiniera värderingar som motsätter sig varandra. Tidigare forskning visar att värdegrunder är avgörande för hållbarhetsintegration. Författarna argumenterar för att en total överlappning av de båda systemen ska visa sig i gemensamma värdegrunder hos de chefer som arbetar med styrning, strategi och hållbarhet. Processen att jobba mot en gemensam värdegrund är avgörande i arbetet för att övervinna motstridiga värderingar. (Gond et al., 2012)

2.1.4 Kulturell styrning som en del av styrpaketet

Malmi och Brown (2008) understryker vikten av att studera ekonomistyrning som ett paket. Detta då ett företags ekonomistyrning aldrig agerar isolerat och författarna hävdar att det är ett sammankopplat system snarare än enskilda verktyg som tidigare forskning visat (Malmi & Brown, 2008).

Uttrycket ”styrpaket” används då det inom de flesta nutida företag tillämpas olika styrmedel samtidigt. Olika system introduceras ofta av olika intressegrupper vid olika tidpunkter. Styrningen som helhet bör inte granskas som ett enskilt system utan som ett paket av olika system. (Malmi & Brown, 2008)

I författarnas modell finns fem former av styrning som antas vara nära sammankopplade. Dessa är kulturell styrning, planering, cybernetisk styrning, belöningssystem och administrativ styrning. Planering är en form av förberedande styrning enligt Malmi och Brown (2008). Vid planeringstillfället sätts mål för organisationens funktioner upp vilket ökar chansen att uppnå det önskade utfallet och dessutom ger vägledning kring prestation och om hur beteende utformas. Utöver detta tillför planering vilka standarder som bör levas upp till i relation till mål, klargör vad som förväntas av de organisatoriska medlemmarna samt att det gör det möjligt att samorganisera organisationens olika delar. Enligt författarna finns det olika sorters planering. Den första är kortsiktig och handlingsbaserad planering (action planning). Dessa mål och aktiviteter utformas oftast för en period på 12 månader eller mindre. Den andra formen av planering är långsiktig planering (long-range planning) och är mål som avser uppnått resultat om mer än 12 månader. Den sistnämnda har därmed ett mer strategiskt fokus. (Malmi & Brown, 2008)

Cybernetisk styrning innehåller en blandning av finansiella, icke-finansiella och blandade måttal. Även budgetarbete är en del av denna styrmetod. Ett vanligt sätt att använda detta som ett styrsystem är genom att låta de anställda ansvara för vissa typer av finansiella nyckeltal. Belöning och kompensation är ett sätt att styra genom att skapa motivation hos en individ eller grupp att förbättra sitt resultat. Belöningar och kompensationer kopplas till att uppnå mål. (Malmi & Brown, 2008)

När det kommer till administrativ styrning handlar det istället om design och struktur på organisationen. Detta påverkas av ägarstrukturen, rutiner och policys. Denna form av styrning handlar om processen att specificera hur uppgifter eller beteenden ska utföras eller inte utföras. Organisationens struktur kan utgöra en viktig styrmekanism då organisationen genom denna kan uppmuntra vissa typer av kontakter och relationer. Ett exempel på detta är möten och mötesagendor. Dessa skapar deadlines som i sin tur påverkar beteendet hos de organisatoriska medlemmarna. Användningen av rutiner och policys är ett byråkratiskt sätt att påverka processer och beteenden inom en organisation. (Malmi & Brown, 2008)

Den sista delen av Malmi och Browns modell presenterar en form av kulturell styrning. Det finns tre aspekter av kulturell styrning vilka är värderingsbaserad styrning, gruppstyrning (clan controls) och symboler. De värderingar, övertygelser och sociala normer som är etablerade inom en organisation antas påverka de anställdas beteende. Kultur kan finnas inom organisationer bortom chefs kontroll, men kan även användas som ett styrverktyg när det tillämpas för att påverka beteenden. (Malmi & Brown, 2008)

Värdegrunders påverkan på individers beteenden kan fungera i olika former. Exempel på detta är enligt Malmi och Brown (2008) när en organisation rekryterar individer som har specifika värderingar som matchar de som redan existerar inom organisationen. Andra former syftar till när individers värdegrunder förändras för att matcha organisationens. Ytterligare ett exempel är när individer agerar i linje med värderingarna även om de inte går i linje med deras personliga värderingar. Anställda kan agera i linje med företagets värderingar för att de anpassat sina egna värderingar efter företagets normer eller för att det är vad som förväntas av företaget. I de nämnda fallen är värderingarna utformade för att påverka beteenden. (Malmi & Brown, 2008)

Att tillämpa ekonomistyrning med hjälp av symboler handlar om att organisationer skapar synliga uttryck. Detta kan till exempel vara att designa arbetsplatsen på ett utmärkande sätt, införa en klädkod eller att skapa en specifik typ av kultur. Subkulturer kan existera inom en organisation och gruppstyrning fungerar då genom etablerade värderingar, och trosuppfattningar genom grupper ceremonier och ritualer. (Malmi & Brown, 2008)

I modellen presenteras den kulturella styrningsmetoden överst. Detta görs med anledning av att författarna vill indikera att kulturstyrning är en bred form av styrning, men ändå kan upplevas svår att identifiera. Det anses ta lång tid att ändra denna form av styrning och den utgör en slags kontextuell ram för andra typer av styrmedel. (Malmi & Brown, 2008)

2.2 Hybridorganisationer

Busco et al. (2017) beskriver att det finns organisationer som influeras av flera institutionella logiker som konkurrerar med varandra. En institutionell logik är en regel eller en övertygelse som finns för att forma aktörers värderingar, beteende samt vilka beslut som tas. Dessa institutionella logiker kommer från externa aktörer. Verksamheter av denna typ har i artikeln fått namnet hybridorganisationer. Att ständigt arbeta med motstridigheterna gällande dessa logiker är kärnan i hybridorganisationens identitet. Organisationen behöver lära sig att hantera de konkurrerande kraven som företaget utsätts för i samband med att de försöker uppnå sina mål. (Busco et al., 2017)

Tidigare forskning har talat för att hybridorganisationens olika logiker bör särskiljas eller förenas. Enligt Busco et al. (2017) behöver inte detta ske utan logikerna bör istället förmedlas i organisationen för att skapa innovation. Att separera dem kan vara en framgångsrik metod för att hantera spänningarna på kort sikt, men på lång sikt är sannolikheten för misslyckande stor. Att kompromissa med de motstridiga logikerna kan leda till missnöje mellan aktörerna. (Busco et al., 2017)

En viktig del för att hybridorganisationen ska fortsätta existera och fungera är att upprättandet av heterogenitet och variation utgör en egenskap som bevaras i organisationen (Busco et al., 2017).

För att behärska situationen argumenterar författarna för att redovisning och styrpraxis kan agera hjälpmedel, då kan motstridigheterna snarare leda till innovation. Olika parter kan involveras i redovisningsarbete och styrning av verksamheten och på så sätt skapa samband mellan de motstridiga perspektiven. Redovisning och styrning låser parterna till sina egna intressen så att de kan engagera och generera innovation. Den här samexistensen är särskilt utmärkande för hybridorganisationer och betraktas som källan till innovation, detta då de får ut det mesta av varje logik. Organisationsstudier visar att spänningar mellan konkurrerande perspektiv kan vara källan till exempelvis konkurrensfördelar och lärande. (Busco et al., 2017)

2.3 Värdegrunder och styrning

Värderingsbaserad styrning är en del av den kulturella styrningen som antas påverka anställdas beteende (Malmi & Brown, 2008). En värdegrund är enligt Hahn et al. (2014) en mental ram som individer applicerar på en informationsmiljö för att ge den mening och värde. Enligt Grewatsch och Kleindienst (2017) representerar ramen den underliggande strukturen av värderingar och uppfattningar genom vilka individer filtrerar och tolkar information. Det är värdegrunden som avgör vart individer riktar sin uppmärksamhet och hur information tolkas (Grewatsch & Kleindienst, 2017).

Hahn et al. (2014) föreslår att chefers värdegrunder påverkar den upplevda känslan av kontroll över problem och utmaningar samt att chefer uppfattar och hanterar risker på olika sätt beroende på vilken värdegrund de använder. Effekterna på chefers beslutsfattande kommer därmed att påverkas av en rad personliga, situationella och kontextuella faktorer. Den individuella värdegrunden som chefer styrs av kommer dock inte att mynna ut i företagsaktiviteter förrän den övergått till att bli den organisatoriskt dominerande värdegrunden. (Hahn et al., 2014)

En organisatorisk värdegrund, det vill säga företagets värdegrund som helhet, kan enligt Grewatsch och Kleindienst (2017) definieras som en kollektiv uppfattning om företagets strategi, mål och vilka möjligheter företaget kommer ta till sig. Forskning visar att ett företags värdegrund till mesta del är formad av chefer då dessa har störst inflytande inom företaget. Företag som prioriterar hållbarhet relativt högt i sin värdegrund ser hållbart företagande som en möjlighet snarare än ett hot. Dessa företag ser en ekonomisk lönsamhet i hållbarhetsarbetet och söker därav sätt att integrera hållbarhet i sin strategi samt beslutsfattarprocess. (Grewatsch & Kleindienst, 2017)

Grewatsch och Kleindienst (2017) argumenterar för att hållbarhetsarbete inom företagande skapar en kontext som formar företags värdegrund och främjar aktiviteter som syftar till att utveckla vissa specifika organisatoriska egenskaper. Deras studie resulterar i slutsatsen att relativt hög prioritering gällande hållbarhet inom ett företags värdegrund har en positiv påverkan på tre organisatoriska egenskaper. De organisatoriska egenskaperna som nämns i artikeln är förmåga att integrera med intressenter, förmåga att läsa av marknaden och organisatoriskt lärande. Författarna visar även att företag som arbetar med hållbarhetsfrågor undviker att hamna i en ond cirkel med avtagande organisatoriska förmågor utan istället drar nytta av nytänkande och uppmuntrar till utveckling av komplexa organisatoriska förmågor. Dessa förmågor kräver att ett företag har en helhetssyn över företaget och dess miljö för att kunna plocka upp osäkerheter. (Grewatsch & Kleindienst, 2017)

Hahn et al (2014) använder två olika värdegrunder, *business case* och *paradoxical case*, för att se hur skillnader i olika värdegrunder sett till innehåll och struktur påverkar de tre stegen i hur förståelse skapas. De tre stegen som artikeln utgår från är skanning, tolkning och respons (Hahn et al., 2014). De två perspektiven kommer att presenteras nedan.

2.3.1 Paradoxical case

Ett paradoxalt perspektiv på företags hållbarhetsarbete betonar enligt Hahn et al. (2017) spänningarna mellan flera olika önskade men ibland motstridiga hållbarhetsmål. Istället för att söka ett samband mellan miljömässiga och sociala aspekter samt finansiell lönsamhet för att eliminera dessa spänningar skapar det paradoxala perspektivet strategier som accepterar spänningarna. Genom att acceptera och arbeta igenom sådana spänningar ger det paradoxala perspektivet beslutsfattare möjligheten att uppnå flera motstridiga hållbarhetsmål samtidigt. Författarna menar dock att detta inte betyder att företag ger upp finansiell lönsamhet utan kan ta sig an fler hållbarhetsutmaningar på en djupare nivå då fokus inte enbart är omedelbar lönsamhet (Hahn et al., 2017). Enligt Hahn et al. (2014) undersöker det paradoxala perspektivet hur företag kan ta sig an motstridiga utmaningar samtidigt och argumenterar för att detta är nödvändigt för att ett företag ska bli framgångsrikt på lång sikt.

Hahn et al. (2014) menar att chefer med en paradoxal värdegrund tenderar att uppleva hållbarhetsutmaningar som unika. Detta leder till att ledningen anser att problem inte kan angripas med existerande lösningar, vilket i sin tur skapar innovationer då nya lösningar efterfrågas. Ledningen tar enligt teorin hänsyn till riskerna som de medför att implementera nya

metoder. Ett paradoxalt perspektiv innebär att cheferna upplever en måttlig kontroll samtidigt som de accepterar att det finns en okontrollerbar risk. (Hahn et al., 2014)

Författarna argumenterar för att beslutsfattare som accepterar att det finns motstridiga finansiella, miljömässiga och sociala mål inte är tillräckligt. Ett samspel mellan olika värdegrunder där några är medvetna om spänningarna och några inte är det, är optimalt för ledning av ett företags hållbarhetsarbete (Hahn et al., 2014).

Hahn et al. (2014) fastställer fem påståenden gällande beslutsfattare med en paradoxal värdegrund:

1. Desto mer paradoxal värdegrund, desto större är sannolikheten att beslutsfattaren fokuserar på ett brett spektrum av hållbarhetsfrågor. Dock utan detaljerad information.
2. Beslutsfattare med en bakgrund inom internt orienterade funktioner ser hållbarhetsutmaningar med ett smalare perspektiv men mer detaljerat vilket dämpar effekten av den paradoxala värdegrunden som tidigare nämnts.
3. Med tillgång till mer tid och resurser kommer beslutsfattare som tillämpar en paradoxal värdegrund att söka information gällande hållbarhetsutmaningar mer detaljerat.
4. Desto mer paradoxal deras värdegrund är, desto större är sannolikheten att beslutsfattaren upplever en måttlig känsla av kontroll över ett brett spektrum av hållbarhetsfrågor och tolkningen av dessa frågor är varierande.
5. Beslutsfattare i ett företag med en homogen affärsidentitet kommer mindre sannolikt att tolka hållbarhetsfrågor med ett varierat resultat, vilket dämpar den paradoxala värdegrundens effekt på tolkningsarbetet. (Hahn et al., 2014)

Ivory och Brooks (2017) diskuterar hur det i takt med att företag integrerar hållbarhetsarbete i sina strategier skapas motsättningar och spänningar, paradoxer. Dessa paradoxer motsätter sig de traditionella lösningarna som har inneburit att kompromissa hållbarhet till fördel för lönsamhet och kräver istället mer komplexa lösningar. Inom litteraturen har dessa paradoxer gått från att liknas vid en ”sak” till att betraktas som en ”lins” genom vilken organisationen granskas. Exempel på sådana paradoxer kan vara valet mellan flexibilitet i kontrast till kontroll och centralisering i kontrast till decentralisering. Hållbarhetsarbete handlar om olika paradoxer som finns genom hela organisationen. Chefer med en paradoxal lins ser inte motstridiga krav från intressenter som ömsesidigt uteslutande utan ser istället möjlighet att anpassa verksamheten därefter. (Ivory & Brooks, 2017)

Smith, Binns och Tushman (2010) har i sin studie identifierat funktioner som gör att individer som arbetar i grupp kan utöva paradoxala strategier effektivt. De strategier som presenteras är dynamiskt beslutsfattande och att bygga engagemang runt en övergripande vision och en agenda med specifika mål. Därutöver att aktivt skapa förståelse för varje agenda och förhållandet mellan dem samt ett engagemang för de konflikter som kan uppstå (*engaging conflict*). Dessa strategier gör det möjligt för seniora ledningsgrupper att hantera de spänningar som kommer av paradoxala strategier. Detta kan ske antingen genom att ledaren tar ansvar för motsägelserna eller att ansvaret utövas kollektivt via gruppen. (Smith et al., 2010)

Ledare som framgångsrikt klarar av komplexiteten i att engagera sig i paradoxala strategier uttrycker visioner och mål på två olika nivåer. Utöver detta så formulerar de tydliga och differentierade mål med delmål och specifika nyckeltal för de olika agendorna. Det finns en komplexitet gällande värdegrunder hos framgångsrika ledare. Detta inkluderar förmågan att hitta samband mellan motstridiga spänningar samt även komplexitet gällande beteende i och

med förmågan att utöva olika typer av ledarskapsbeteenden kan vara i konflikt med varandra. (Smith et al., 2010)

2.3.2 Business case

Business case handlar enligt Pinelli och Maiolini (2016) om positiva effekter som hållbarhetsarbete medför till det finansiella resultatet. Hahn et al. (2014) menar att *business case* inom hållbarhet handlar om att eliminera motstridiga spänningar. Detta görs genom att anpassa sociala och miljömässiga utfall till det finansiella resultatet (Hahn et al., 2014). Enligt Hahn et al. (2017) begränsar perspektivet gällande *business case* därmed företags potentiella bidrag till en hållbar utveckling då det tenderar att lägga störst vikt vid uppnåbara finansiella resultat snarare än uppriktigt engagemang för miljö och social välfärd. Business case-strategier tar enbart hänsyn till hållbarhetsmål om de kan skapa en finansiell lönsamhet (Hahn et al., 2017). Samma författare argumenterar för att det skett ett skifte från *business case* till att hållbarhetsfrågor fått ett eget värde.

Schaltegger och Burritt (2015) diskuterar fyra olika typer av *business case*. "*The Reactionary business case*" karaktäriseras av implementering av hållbarhetsaktiviteter endast om de anses nödvändiga för vedertagna regler och för att kunna gå med vinst. "*The Reputational business case*" har som syfte att fokusera på media och företagets bild utåt. Detta ska sedan realisera affärsmässiga fördelar för verksamheten. "*The Responsible business case*" innebär att hållbarhetsarbete betraktas som en utmaning för att förbättra effektivitet, kvalitet och prestation av givna processer och produkter. "*The Collaborative business case*" är resultatet av dialogbaserad ledning och samarbete med flera intressenter. Att sträva efter att bidra till en hållbar utveckling är en viktig affärsdrivande rutin och en kärnfunktion av affärsmodellen vilket även inkluderar marknadsföring och försäljning. (Schaltegger & Burritt, 2015)

Hahn et al. (2014) kommer fram till fem påståenden gällande beslutsfattare med en business case-orienterad värdegrund:

1. Desto mer business case-orienterad värdegrund, desto mer troligt att beslutsfattare lägger märke till färre hållbarhetsfrågor. Detta på grund av att de är fokuserade på att söka med liten bredd. Dock får beslutsfattare av denna typ tillgång till mer detaljerad information om hur dessa utmaningar är relaterade till ekonomiska mål.
2. Beslutsfattare med en bakgrund i externt orienterade funktioner kommer att skanna bredare vid sökning efter hållbarhetsutmaningar men även mindre detaljerat vilket dämpar effekten av den business case-orienterade värdegrunden som tidigare nämnts.
3. Trots tillgång till mer tid och resurser så kommer beslutsfattare med denna typ av värdegrund inte att söka bredare.
4. Desto mer business case-orienterad värdegrunden är, desto mer troligt att beslutsfattare upplever en hög grad av kontroll över utvalda hållbarhetsfrågor och tolkar dessa enhetligt.
5. Beslutsfattare i ett företag med en heterogen affärsidentitet kommer sannolikt att tolka hållbarhetsfrågor med varierat resultat, vilket dämpar effekten av den business case-orienterade värdegrunden gällande tolkning. (Hahn et al., 2014)

2.4 Hållbarhetsstrategier och modeller

Planeringsarbete är en förberedande del av styrningen som till viss del avser långsiktig planering vilket har ett strategiskt fokus (Malmi & Brown, 2008). För en djupare förståelse för långsiktiga hållbarhetsstrategier har Pinelli och Maiolini (2017) utformat en fyrfältare som bygger på två olika strategier samt två olika modeller.

Sustainability-as-a-means strategies (SAMS)

Enligt denna strategi använder företaget den ökade relevansen för sociala och miljömässiga frågor för att maximera vinsten. Detta innebär att företaget tar hänsyn till sociala och miljömässiga frågor om det ger avkastning till ägarna, vilket ibland även kan sammanfalla med en positiv påverkan för andra intressenter. I övrigt har företaget en neutral inställning till sociala och miljömässiga utfall som inte påverkar resultatet. (Pinelli & Maiolini, 2017)

Sustainability-as-an-end strategies (SAES)

Denna strategi innebär att företaget tar hänsyn till både ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor och dessa kan ses som självständiga mål så länge de är förenligt med lönsamhet för företagets ägare. Enligt denna strategi tar företaget hänsyn till både interna och externa intressenter. Organisationen syftar till att främja hållbarhet genom positiva sociala och miljömässiga resultat. (Pinelli & Maiolini, 2017)

Developmental models

Enligt denna modell identifierar organisationen huvudsakligen sociala och miljömässiga utmaningar utifrån deras relevans för intressenter. Hur företaget förhåller sig till intressenternas förväntningar gör att de kan ändra inställning markant. Genom att vara tillmötesgående gällande intressenternas önskemål så involverar företaget sig i allmänna och brådskande samhällsproblem. Denna modell underlättar upptäckten av yttre påverkande faktorer. (Pinelli & Maiolini, 2017)

Static models

Denna modell identifierar huvudsakligen sociala och miljömässiga utmaningar i enlighet med företagsspecifika resurser, kompetens och expertis. Hur företaget förhåller sig till intressenternas förväntningar varierar beroende på problem och organisation. Företaget engagerar sig i samhällsmässiga sociala utmaningar som påverkas av organisationens egna aktiviteter. Denna modell underlättar upptäckten av internt påverkande faktorer. (Pinelli & Maiolini, 2017)

	SAMS	SAES
Developmental models	1 Sustainability agendas are designed to improve economic performance. General societal issues are identified on the basis of their importance for stakeholders. The scope of the agenda broadens as long as tackling societal problems makes economic sense	3 Sustainability agendas are designed to promote sustainable development. General societal issues are identified on the basis of their importance for stakeholders. As the company become more inclusive, the scope of its agenda broadens
Static models	2 Sustainability agendas are designed to improve economic performance. Specific societal issues are identified on the basis of company-specific resources and expertise and on the basis of the benefit that derives from an improved societal context	4 Sustainability agendas are designed to promote sustainable development. Specific societal issues are identified on the basis of company-specific resources and expertise and on the basis of the social impact the organization can produce.

Källa: Pinelli och Maiolini (2017)

1. Innebär tillämpning av strategin *SAMS* och *Developmental model*. Hållbarhet är enbart intressant för företaget för att förbättra den ekonomiska utvecklingen. Företaget identifierar olika hållbarhetsutmaningar beroende på dess relevans för företagens intressenter.
2. Innebär tillämpning av strategin *SAMS* och *Static model*. Detta innebär att organisationen väljer att engagera sig i sociala och miljömässiga problem baserat på de kompetenser och resurser som de besitter. Ekonomisk lönsamhet är en viktig del av hållbarhetsarbetet.
3. Innebär tillämpning av strategin *SAES* och *Developmental model*. Dessa företag har inte bara ekonomiska motiv för att intressera sig för hållbarhet utan engageras i frågor som inte ens rör verksamheten. Detta underbygger företagets förmåga att bygga relationer med olika intressenter. Denna typ av företag kan potentiellt bli ledare inom hållbarhetsarbete enligt Pinelli och Maiolini (2017).
4. Innebär tillämpning av *SAES* och *Static model*. Dessa företag har agendor gällande hållbarhetsarbete som är specifikt utformade för de resurser och kompetenser som finns inom företaget. Detta för att maximera de positiva utfallen kopplat till hållbarhet inom det egna verksamhetsområdet. (Pinelli & Maiolini, 2017)

2.5 Styrning av hållbarhetsarbete mellan olika organisatoriska nivåer med fokus på värdegrunder

2.5.1 Att motivera och engagera anställda

Då det är medarbetarna som genomför största delen av arbetet beträffande implementering av hållbara aktiviteter i företagets dagliga arbete så kommer framgången av hållbarhetsarbetet till stor del påverkas av medarbetarnas vilja att samarbeta enligt Esteban och Collier (2007). Författarna argumenterar för att medarbetarnas engagemang till hållbarhet är en komplex fråga som påverkas av både organisatoriska sammanhang men även medarbetarnas uppfattningar. Medarbetarnas vilja att samarbeta kan till stor del påverkas av hur individen relaterar till företaget men även hur engagerad personen är i företagets värderingar och mål. Det påverkas även av hur hållbart medarbetaren upplever företaget och ”the tone from the top”, det vill säga hur chefer och företagsledare förhåller sig till hållbarhetsfrågor och vilka konkreta exempel på engagemang som ges. (Esteban & Collier, 2007)

Hur väl initiativ för hållbarhetsarbete genomförs är beroende av medarbetarnas mottaglighet. Medarbetarnas uppfattning av rättvisa är av betydelse för deras engagemang och handlar inte enbart om hur hållbarhetsinitiativ kommuniceras och övervakas utan även om hur företaget behandlar sina anställda. Motivation är viktigt för att kunna leverera men medarbetarna måste därutöver vara engagerade för att övervinna utmaningar och uppnå mål. Att sätta upp mål är nyckeln till att skapa motivation. Utan mål kan prestation inte utvärderas och därmed kan inte heller en bedömning genomföras angående vad som är en tillfredsställande nivå. (Esteban & Collier, 2007)

Medarbetare måste ibland ta beslut utan att kunna konsultera någon. För att minimera risken vid dessa beslut gäller det att beslutet är hållbart både gällande process, utfall och mål. Bara om medarbetarens vision och mål är helt i linje med organisationens kan medarbetaren hantera dessa situationer effektivt. För att uppnå detta räcker det inte med skriftliga instruktioner utan det krävs att hållbarhet är invävt i företagets kultur samt i de anställdas värdegrunder. (Esteban & Collier, 2007)

Enligt Ivory och Brooks (2017) kan kollektivt engagemang (collective commitment) beskrivas som gemensamma grundinställningar. Empati och förtroende är viktigt för att öka

engagemanget hos de organisatoriska medlemmarna samt även för att underminera konflikter. Kollektivt engagemang bidrar till en acceptans av paradoxer genom att bygga en gemensam grund med stöd för dessa och kan skapas genom lämplig användning av dialog och språk. Det kan till exempel användas för att bygga förtroende vilket är en grundsten för kollektivt engagemang. När de organisatoriska medlemmarna delar förtroende och empati är det mer troligt att de engagerar sig i processer och är villiga att acceptera paradoxer. (Ivory & Brooks, 2017) För att kunna agera i linje med sina hållbarhetsmål måste företag integrera hållbarhetsrelaterade problem i sina medarbetares ansvar och tankesätt (Grewatsch & Kleindienst, 2017).

2.5.2 Ledningens roll och påverkan

Hahn et al. (2014) argumenterar för att den upplevda kontrollen påverkas av vilken typ av information som finns tillgänglig och hur den är insamlad. Om informationsanvändningen är hög på ledningsnivå kommer även den upplevda graden av kontroll att vara hög. Likaså hur väl chefer tror att de förstår kausaliteten påverkar den upplevda kontrollen. (Hahn et al., 2014)

Forskning gällande ledningens värdegrunder har enligt Grewatsch och Kleindienst (2017) visat att företagens miljöpåverkan drivs av chefers subjektiva tolkning av hållbarhet, som i sin tur baseras på chefernas egna värdegrund. Relativt hög prioritering gällande hållbarhet motiverar chefer att ha öppna sinnen och se sambandet mellan företaget och dess omgivning. (Grewatsch & Kleindienst, 2017)

“Sensegiving” är enligt Hahn och Aragón-Correa (2015) processen genom vilken organisatoriska aktörer försöker influera den dominerande tolkningen av en situation. Detta kan ske både top-down eller bottom-up beroende på huruvida organisatoriska ledare försöker sprida sin åsikt i hierarkin eller om organisationsmedlemmar försöker bestrida ledarens tolkningar för att främja sin egen utformning av hållbarhetsarbete. Enligt detta perspektiv kommer bara de dominerande individernas värdegrunder att påverka hur företaget agerar i sitt hållbarhetsarbete medan alternativa värdegrunder kommer hållas i periferin eller exkluderas helt från beslutsfattarprocessen och därav inte kunna påverka hållbarhetsarbetet. Flera studier understryker vikten av en mer decentraliserad beslutsfattarprocess för att främja olika hållbarhetstolkningar bland de organisatoriska medlemmarna. (Hahn & Aragón-Correa, 2015)

Hur väl ledningen hanterar komplexa affärsmodeller är beroende av olika faktorer enligt Smith et al. (2010). Dessa innefattar att ledarskapet bör vara effektivt och kunna ta dynamiska beslut, att bygga upp engagemang för både övergripande visioner och specifika mål, att lära sig aktivt på flera nivåer och att ledare visar engagemang för de konflikter som kan uppstå (Smith et al., 2010).

2.5.3 Strategiskt flexibilitet

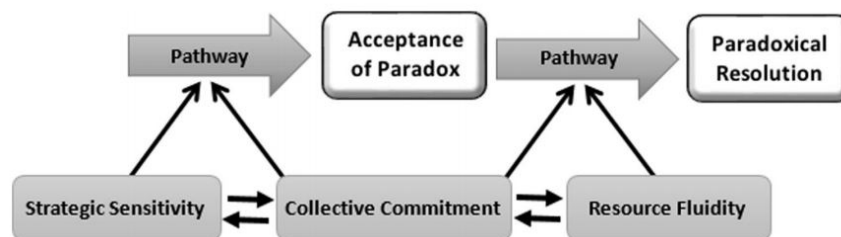
Organisationer med olika värdegrund har ledare och medlemmar med olika expertiser och världsuppfattningar, vilket skapar strategisk uppmärksamhet (strategic sensitivity) gällande hållbarhetsutmaningar. Detta minimerar problem så som ”groupthink”¹ samt ger förutsättningar för en öppen approach till företags hållbarhetsarbete. (Ivory & Brooks, 2017)

¹ Groupthink är ett fenomen som kan uppstå när slutna grupper behöver hantera beslut under begränsad tid. Medlemmarnas kritiska omdöme försvinner i strävan efter ett uppnå ett enat beslut. (NE, 2018)

Ivory och Brooks (2017) undersöker vilka organisatoriska förmågor som bidrar till att klara av hållbarhetsarbetets paradoxer. De presenterar begreppet strategiskt flexibla organisationer (strategically agile organisations), vilket de definierar enligt följande:

”The ability of an organisation to continuously adjust strategic direction and develop innovative ways to create value and comprises three organisational meta-capabilities: strategic sensitivity, collective commitment, and resource fluidity.”
(Ivory & Brooks, 2017, s.348)

Slutsatsen är att strategisk uppmärksamhet och kollektivt engagemang tillsammans skapar en acceptans inom organisationen för de paradoxer som uppstår samt att kollektivt engagemang och resursflöde (resource fluidity) bidrar till en paradoxal lösning (paradoxical resolution). En paradoxal lösning kan beskrivas som ett tillvägagångssätt där organisatoriska medlemmarna klarar av att dynamiskt och frekvent byta beslut. Detta gör att bättre beslut fattas på lång sikt. Det finns två olika sorters lösningar, uppdelning i en dimension gällande tid och rum eller att integrera spänningarna för att uppnå synergier. (Ivory & Brooks, 2017)



Källa: Ivory & Brooks (2017)

Enligt författarna ökar strategisk uppmärksamhet organisationens förmåga och uppmärksamhet gällande att förstå det bredare perspektivet av hållbarhet. För att uppnå strategisk uppmärksamhet kan företaget använda strategisk analys, lärande och anpassning samt uppmuntra olika värderingar. (Ivory & Brooks, 2017)

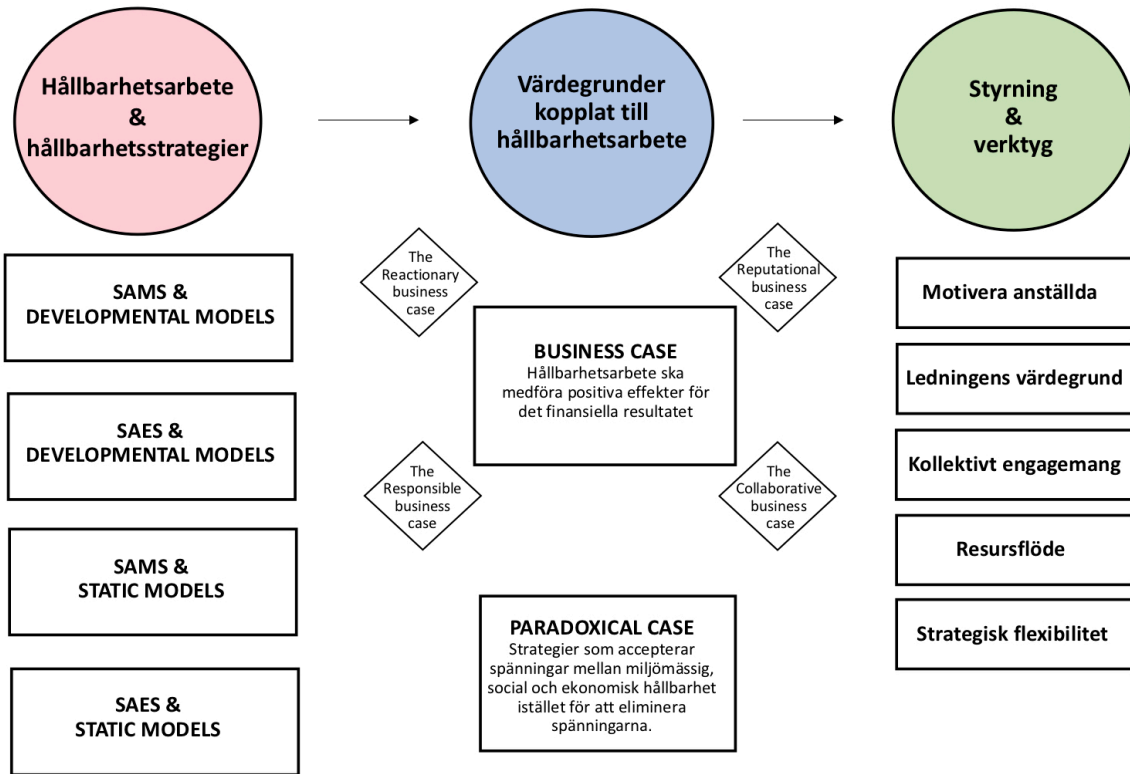
Kollektivt engagemang, som tidigare nämnts, innebär att ha gemensamma grundinställningar och utgångspunkter. Detta har en avgörande roll när det gäller att undvika interna oenigheter vilket kan utgöra hinder för olika åtgärder. Detta uppnås genom användning av språk och dialog samt belöning och incitament strukturer. (Ivory & Brooks, 2017)

Det som är centralt för resursflödet är omfördelning av resurser samt omkonfigurering av affärssystem. Det innefattar förmågan att samordna och förstå resursallokering. Organisatoriska verktyg som kan bidra till att uppnå detta är management gällande leverantörskedjan, organisatorisk design samt slapphet inom organisationen (organizational slack). (Ivory & Brooks, 2017)

2.6 Sammanfattning av teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen sammanfattas nedan i en framtagen analysmodell. Analysmodellen kommer användas för att på ett strukturerat sätt analysera empirin. I första steget analyseras hållbarhetsarbete och hållbarhetsstrategier. Därefter hur värdegrunder kommer till uttryck inom organisationen och sist vilka verktyg och vilken styrning som finns kopplat till dessa inom företaget. En mer ingående beskrivning finns i kapitel 3.4.

STATLIGT ÄGANDE



Källa: Egen illustration

3. Metod

3.1 Forskningsmetod

Initiativet till frågeställningen grundar sig i första hand i ett samtal med en butiksmedarbetare på Apoteksbolaget, vilket benämns som uppsatsens förstudie. Under förstudien diskuterades hållbarhet i allmänhet och personen tillfrågades hur detta hanteras på arbetsplatsen. Inget konkret mer än utbildningar kom på tal och när personen fick veta att Apoteksbolaget fått en utmärkelse av Sustainable Brand Index 2017 blev personen överraskad. Hur ett företag kan få utmärkelser gällande hållbarhet, mätt ur ett kundperspektiv, och inte förmedla detta neråt i organisationen till medarbetarna var en intressant utgångspunkt. Förstudien väckte tankarna kring uppsatsens problemformulering.

Utifrån frågeställningen valdes forskningsmetod. Forskningsmetod ska väljas med hänsyn till vad som önskas besvaras samt beroende på vilken undersökningsgrupp som studeras (Patel & Davidson, 2011). Uppsatsen utgör en fallstudie av ett företag och dess hållbarhetsarbete och enligt Patel och Davidson (2011) är det viktigt att ge en bred och detaljrik bild av det specifika företaget vilket är möjligt om en kombination av intervjuer och enkäter används. Det är vanligt förekommande att en blandning av en kvalitativ- och kvantitativ forskningsansats tillämpas när en fallstudie genomförs eftersom det dels ger möjlighet att presentera mer generella slutsatser än om en av metoderna används samt att fördelar med de två tillvägagångssätten förstärks och svagheter minimeras (Bryman & Bell, 2013).

En undersökning med hjälp av intervjuer utgör grunden till det empiriska materialet i denna uppsats som sedan understöds och kompletteras med en utvärdering av en enkätundersökning. Genom att tillämpa intervjuer i första hand kan individers olika egenskaper urskiljas och det blir möjligt att få en mer djupgående förståelse än om ett annat sätt hade använts i studien (Patel & Davidson, 2011). Kombinationen ger möjlighet att nå ut till en större variation av respondenter (Bryman & Bell, 2013) vilket i denna studie är viktigt eftersom den syftar till att undersöka hur värdegrunder skiljer sig åt inom organisationen.

En forskningsansats som använder en undersökningsmetod baserat på kvalitativ data är alltid unik enligt Patel och Davidson (2011) och det finns därmed inga fasta regler att följa för att garantera en tillförlitlig slutprodukt. Författarna argumenterar därför för att det är viktigt att grundligt och detaljerat beskriva forskningsprocessen, vilket för denna studie presenteras nedan (Patel och Davidson, 2011).

3.2 Urvalsprocess

3.2.1 Val av bransch och företag

Då uppsatsen ämnar göra en fallstudie av ett specifikt företag var val av företag en viktig process. Det konstaterades tidigt att ett stort företag i Sverige var lämpligt att studera. Detta då det ställs högre krav på större bolag gällande hållbarhet jämfört med mindre bolag, exempelvis gällande hållbarhetsrapportering (Far, u.å.).

Nästa steg i urvalsprocessen var att hitta ett företag som profilerar sig med att de arbetar aktivt med hållbarhet. För att hitta lämpligt företag i denna kategori användes Sustainable Brand Index som en indikator. Sustainable Brand Index är en studie i Norden gällande varumärken och hållbarhet utifrån ett konsumentperspektiv. På hemsidan uppges att studien är oberoende och att 35 000 konsumenter har intervjuats (Sustainable Brand Index, 2017). Även om studien är genomförd med ett konsumentperspektiv och företag därav kan positionera sig som hållbara med hjälp av marknadsföring bedömdes detta vara en indikator på att företaget vill uppfattas som hållbart.

Utifrån detta valdes det företag som rankades överst på Sustainable Brand Index i Sverige vilket är ett av Sveriges apoteksbolag (Sustainable Brand Index, 2017). Studien kommer inte att vara helt anonymiserad men företaget kommer inte heller att benämnas vid sitt riktiga namn. Detta för att minska exponering av företagsnamnet. I studien kommer det fiktiva namnet Apoteksbolaget istället att användas. Utifrån nedanstående information från företagets finansiella rapporter definieras det som ett stort företag enligt FAR:s kriterier gällande hållbarhetsrapportering. Dessa kriterier är att medelantalet anställda är 250, balansomslutning är 175 miljoner kronor och nettoomsättningen mer än 350 miljoner kronor (Far, u.å.).

Apoteksbolaget	
Medelantal anställda 2017	3 113
Omsättning 2017	19 871 Mkr
Balansomslutning	8 646 Mkr

Tabell 1. Finansiell information om det valda företaget Källa: Apoteksbolaget, Årsredovisning 2017

Det är allmänt känt att det valda företaget verkar i en bransch med mycket regleringar och påtryckningar från intressenter och externa aktörer. Utöver detta har apoteksbranschen tidigare varit under statligt monopol vilket kan ha påverkat utgångsläget. Detta gör branschen intressant att studera. Apoteksbolaget ägs i dagsläget fullt ut av svenska staten vilket gör att samhället har rätt att ställa krav. Utöver detta så gör det statliga ägandet företaget ytterligare intressant att studera då företaget behöver arbeta med både paradoxer gällande hållbarhetsarbete samt anpassa sig efter fler institutionella logiker. Hur detta hanteras med hjälp av ekonomistyrning och värdegrunder är en bra utgångspunkt för uppsatsen och motiverar valet av företag.

3.2.2 Val av respondenter och intervjuprocess

I tidigt skede planerades att en intervju med hållbarhetschefen skulle genomföras. Detta ansågs vara viktigt eftersom det skulle ge en inblick i hur hållbarhetsarbetet uppfattades på den högsta organisatoriska nivån. Dock fanns bara möjlighet att genomföra en mailintervju med hållbarhetschefen. Därefter intervjuades åtta regionchefer. Vilka regionchefer som intervjuades valdes utefter vem som först tackade ja till att medverka. Detta ansågs vara ett mer tillförlitligt tillvägagångssätt än att välja ut regionchefer, detta trots risken att enbart regionchefer med ett personligt intresse av att vara med i studien tackar ja först. För att få förståelse för branschen som helhet genomfördes en intervju med en representant från Sveriges Apoteksförning, vilket är en ideell förening vars uppdrag är att företräda majoriteten av apotek på den svenska marknaden samt arbeta med branschspecifika frågor (Sveriges Apoteksförning, 2018).

Respondent	Befattning	Intervjuform	Datum	Längd
Hållbarhetschef	Chef hållbarhet & juridik	Mail	9 april 2018, 23 april 2018	
Representant Sveriges Apoteksförening	Strateg Sveriges Apoteksförening	Telefon	18 april 2018	12 min
Epsilon	Regionchef	Telefon	24 april 2018	35 min
Alfa	Regionchef	Telefon	16 april 2018	33 min
Gamma	Regionchef	Telefon	18 april 2018	22 min
Delta	Regionchef	Telefon	27 april 2018	30 min
Zeta	Regionchef	Telefon	20 april 2018	24 min
Kappa	Regionchef	Telefon	27 april 2018	25 min
Lambda	Regionchef	Telefon	20 april 2018	23 min
Omega	Regionchef	Telefon	27 april 2018	39 min

Tabell 2. Information om respondenter och intervjuer

Utöver tidigare nämnda respondenter svarade sju butiksmedarbetare på enkätundersökningen, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 6,1 %. Bortfallet kommenteras under kapitlet “Studiens trovärdighet”.

För att kunna dra slutsatser kring svaren genomfördes standardiserade intervjuer med regioncheferna, det vill säga att identiska frågor ställdes vid varje intervjutillfälle, vilket ger en större möjlighet till generalisering (Patel & Davidson, 2011). Två av intervjupersonerna tog del av intervjufrågorna i förväg då detta önskades för att ställa upp på intervjun.

På grund av geografiskt avstånd fanns ingen möjlighet att genomföra fysiska intervjuer utan istället anordnades telefonintervjuer. Eftersom ljudinspelning av intervjun kräver tillstånd (Patel & Davidson, 2011) tillfrågades intervjupersonerna detta i förväg. Ljudupptagning kan innebära nackdelar i form av att inte lika spontana svar ges eftersom intervjupersoner tenderar att vilja uppfattas som förnuftiga när de blir inspelade (Patel & Davidson, 2011). Dock vägde i det här fallet fördelarna tyngre eftersom det gav möjligheten att mer detaljerat kunna bearbeta materialet samt att inget förbisågs.

3.3 Studiens utformning

I den inledande fasen gjordes en omfattande litteratursökning för att förstå fenomenet som eventuellt skulle uppmärksammas under studiens gång. Olika teoretiska modeller och vetenskapliga artiklar kategoriseras följaktligen utefter rapportens viktigaste utgångspunkter som är: ekonomistyrning och hållbarhetsarbete, hybridorganisationer, värdegrunder, hållbarhetsstrategier och modeller samt styrning av hållbarhetsarbete mellan organisatoriska nivåer med fokus på värdegrunder.

Utifrån den teoretiska referensramen utformades en enkät till Apoteksbolagets hållbarhetschef. Svaren gav möjlighet att utforma mer relevanta frågor inför intervjun. Nästa steg för empiriinsamling var intervjuer med regionchefer för att få ett perspektiv från ytterligare en organisatorisk nivå. Intervjuerna avslutades med att presentera en scenariofråga och en

alternativfråga som har byggts upp utifrån teorin. Alla intervjuer transkriberades som ett sista led i den här delen av forskningsmetoden för att på ett tillförlitligt sätt kunna bearbeta alla svar.

Empiriinsamlingen fortsatte med insamling av kvantitativa data i form av en enkätstudie till butiksmedarbetare. En bedömning gjordes i tidigt stadie kring att det fanns en risk att butiksmedarbetarnas svar vid en intervju skulle influeras i stor grad av vem som var deras chef, deras personliga intresse kring hållbarhetsfrågor samt hur länge de arbetat inom organisationen. Därav valdes att i istället tillämpa en enkätundersökning eftersom en större grupp då kunde undersökas vilket ger en bättre bild av den rådande situationen på medarbetarnivå.

Eftersom enkätstudien skulle delas ut till ett större antal butiksmedarbetare genomfördes först en pilotstudie på ett utvalt apotek söder om Göteborg. Detta gav möjlighet att säkerställa att frågorna inte gick att misstolkas samt att i efterhand justera vissa av frågorna för att få in mer tillförlitliga svar. Enkäterna lämnades sedan personligen till 17 apotek inom sträckan Falkenberg till Kungälv. Detta då en bedömning gjordes att ett personligt utlämnande med störst sannolikhet skulle ge en större svarsfrekvens.

Den beskrivna metoden har varit ett sätt att överbrygga problematiken som enligt Patel och Davidson (2011) finns kring kvalitativa studier och generalisering. Genom att tillämpa en kombination har det gett större möjlighet att besvara frågeställningen med ett mer generaliserbart svar än om bara en kvalitativ forskningsansats hade gjorts, trots att enbart ett fallföretag studeras.

Under forskningsprocessen har hänsyn tagits till Göteborgs universitets forskningsetiska aspekter (Vetenskapsrådet, 2002). Alla intervjupersoner har informerats om hur de förväntas bidra till studien, det var frivilligt att medverka samt att alla personer varit anonyma.

3.4 Analysmodell

Slutligen applicerades den framtagna analysmodellen för att besvara frågeställningen och bidra till forskningsområdet. Steg ett i analysen var att identifiera hur företaget arbetar hållbart samt försöka identifiera om företagets strategi gällande hållbarhet kan liknas vid *SAMS*-strategin eller *SAES*-strategin. Hur modellerna *Developmental model* och *Static model* kommer till uttryck analyserades också. Detta gjordes för att skapa en förståelse för företagets helhetstänk kring hållbarhetsutmaningar och leder sedan vidare in på *business case* och *paradoxical case*.

Steg två var att identifiera hur olika värdegrunder kommer till uttryck på de olika organisatoriska nivåerna. Detta har gjorts genom att analysera om intervjupersonerna identifierar sig med olika påstående och värderingar och utifrån detta kartlägga om personernas värdegrunder lutar mest åt *business case* eller *paradoxical case*.

Sista steget var att förstå hur dessa värdegrunder fungerar i företagets styrning kopplat till ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekter. Genom att studera fem olika aspekter kopplat ekonomistyrning besvaras frågeställningen. Dessa aspekter var hur anställda motiveras, ledningens värdegrund, hur strategiskt uppmärksam organisationen är, om det finns ett kollektivt engagemang samt hur resursflödet fungerar inom organisationen.

För att kunna bearbeta de tio intervjuerna och sortera ut relevanta delar användes ett gemensamt transkriberingsdokument för alla intervjuer. Detta för att enkelt kunna söka på återkommande begrepp och formuleringar och därmed hitta mönster. Dokumentet delades in i färger utefter den teoretiska referensramen. På detta sätt fick varje fråga och stycke ett bredare perspektiv eftersom flera intervjupersoners svar redogörs tydligt. Citat valdes ut där intervjupersonernas

svar tydliggjorde framkomna fenomen, situationer och förklaringar som gav en större förståelse för den rådande situationen och som upplevdes relevanta för diskussionen. Enkäterna bearbetades på samma sätt och sorterades under liknande rubriker.

3.5 Studiens trovärdighet och metodkritik

I den inledande delen av artikeln skriven av Hahn och Aragón-Correa (2015) skriver författarna om risken att intervjupersoner inte uppger de problem som finns i officiella sammanhang. Denna risk beaktades i uppsatsen genom att kritiskt analysera den insamlade empirin samt genom att intervjua flera chefer och dessutom låta dessa vara anonyma. Detta leder till att chansen att få tillförlitliga svar ökar. Även medarbetarna är anonyma i sina enkätsvar vilket ökar chansen till att även deras svar är tillförlitliga.

En tidigare uppfattning gällande intervjuer har varit att personliga intervjuer, det vill säga ett fysiskt möte, är den metod som genererar mest representativa svar. Dock anses idag telefonintervjuer vara en likvärdig metod enligt Bryman & Bell (2013). Det finns dock vissa nackdelar med att genomföra intervjun över telefon. Exempelvis kan en sådan intervju oftast inte vara längre än 20–25 minuter, det kan vara svårare att ställa känsliga frågor samt att intervjuaren inte kan läsa av respondentens ansiktsuttryck. Det finns emellertid även fördelar med telefonintervjuer. Dessa tar mindre tid att genomföra samt att det finns en risk vid personliga intervjuer att respondenten påverkas av exempelvis kön och ålder på den som ställer frågorna. Denna risken elimineras vid användning av telefonintervju (Bryman & Bell, 2013). Med hänsyn till detta ansågs telefonintervjuer vara en effektiv och tillförlitlig metod.

Att analysera bortfallet vid enkätundersökningar är ett ofrånkomligt krav (Patel & Davidson, 2011). Därav var det av betydelse vid utlämnandet av enkäterna att säkerställa hur många som förväntades svara på enkäten vilket gjordes genom att utgå från att alla anställda skulle kunna besvara enkäten. Totalt fanns 115 stycken medarbetare på de 17 apotek där enkäten lämnades ut och av dessa besvarade sju medarbetare enkäten. Detta trots att svarstiden förlängdes med en vecka och två påminnelser skickades ut via mail. En svarsfrekvens på 6,1 % är mycket lägre än vad som förväntades. Bortfallet antas bero på att det inom organisationen fanns anställda som inte var säkra på att butikspersonalen får besvara externa undersökningar. Ytterligare en anledning är att hållbarhetschefen på företaget hade önskat att frågan ställdes till ledningen innan utlämnandet. Enligt statens ägarpolicy ska statligt ägda bolag kommunicera hållbarhetsarbetet både externt och internt (Näringsdepartementet, 2017) vilket gjorde att en förankring hos ledningen inte förväntades vara nödvändig vid utlämnandet av enkäterna. Vid utlämnande av enkäten uttryckte vissa anställda även tidsbrist.

Bortfallet är inte av lika stor betydelse när forskningsprocessen är uppbyggd så att den kvantitativa delen syftar till att stärka den kvalitativa (Bryman & Bell, 2013). Därav motiveras den här rapportens upplägg av studien. Kvantitativ data som insamlats sammanställdes följaktligen i en univariat analys, vilket innebär användandet av diagram, eftersom detta är enkelt att analysera, tolka och förstå (Bryman & Bell, 2013).

Uppsatsen kommer att ge en förståelse för det specifika företags arbete utifrån flera perspektiv och flera respondenter. Dock kommer inga generella slutsatser att presenteras då metodvalet inte ger stöd för detta. På grund av den låga svarsfrekvensen används enkätsvaren som ett stöd till uppsatsens analys men ingen generell beskrivning av butiksmedarbetarnas perspektiv kan ges.

4. Apoteksbranschen och Apoteksbolaget

4.1 Apoteksbranschen och avskaffandet av monopolet

1 juli 2009 avskaffade dåvarande alliansregering apoteksmonopolet för att genom en ökad konkurrens uppnå bättre öppettider, kortare köer och bättre service (Svenska Dagbladet, 2009, 1 juli). I dagsläget finns det mer än 25 aktörer inom apoteksbranschen i Sverige (Sveriges Apoteksförening, 2018).

Branschen har trots avregleringen fortsatt vara kraftigt styrd av lagar och regler. Detta då det vid försäljning av läkemedel finns ett behov av reglering, både för apoteken och patienternas skull. Trots att det finns flera olika apotek och marknaden inte längre är statligt ägd kan marknaden liknas vid en oligopolmarknad. År 2016 fanns det 1392 öppenvårdsapotek i Sverige som tillsammans omsatte 40,1 miljarder kronor och hade en rörelsemarginal på ca 3,4%. (Sveriges Apoteksförening, 2017)

Enligt den ideella föreningen Fair Trade Center, som arbetar med att få verksamheter att arbeta mer hållbart, omfattas all försäljning av receptbelagd medicin av tillhandahållandeskyldigheten. Handelsmarginalen bestäms av Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket. Tillhandahållandeskyldigheten innebär att apoteken måste tillhandahålla omkring 15 000 specifika varor som myndigheter beslutat om. I dagsläget är handelsmarginalen som tillämpas mellan 17–18 % i Sverige vilket i Europa är att betrakta som låg. (Fair Trade Center, 2013)

4.2 Apoteksbranschens hållbarhetsarbete

Fair Trade Center menar att apotek säljer varor som förknippas med förbättrad hälsa för individer men samtidigt finns en stor andel risker kopplat till dessa varor. Att varorna förknippas med hälsa kan betraktas som anledningen till att det tidigare inte funnits något tydligt miljömässigt fokus inom hållbarhetsarbetet (Fair Trade Center, 2013). I rapporten ”En besk medicin” har föreningen granskat de svenska apotekskedjornas arbete kopplat till hållbarhet. Det har då visat sig att hållbarhetsarbetet idag är mer aktivt, även gällande miljö.

Produktion av läkemedel skapar miljöproblem och utöver detta förknippas produktionen av andra varor som apoteken säljer med problem gällande social hållbarhet. Arbetsvillkoren som råder hos leverantörerna kan i vissa fall kränka mänskliga rättigheter. I dagsläget har en stor del av produktionen av läkemedel och den miljömässiga problematiken flyttat till Kina och Indien och idag tillverkas 60% av världens läkemedel i dessa delar av världen. (Fair Trade Center, 2013)

En väsentlig del inom apoteksbranschen för att förbättra hållbarhetsarbetet är att öka transparensen (Fair Trade Center, 2013). Det är enligt Fair Trade Center (2013) svårt för konsumenter att få information om exempelvis tillverkningsland gällande vissa läkemedel. I en artikel publicerad av SVT skriver Karin Airaksinen att konsumenterna inte har någon möjlighet att göra miljömässiga val när det handlar om läkemedel eftersom det är det lägsta priset som styr. Författaren menar att apoteken i dagsläget har krav från staten att rekommendera det billigaste alternativet till kunden, vilket leder till att staten sparar pengar varje år. Även om apotekskedjorna hade velat sätta press på läkemedelsbolaget är det staten som har den avgörande rollen. Problematiken kring miljöpåverkan i tillverkningsländerna påtalas i artikeln. Skribenten jämför läkemedelsindustrin med livsmedelsbranschen där kunden enkelt kan välja produkt utefter miljöpåverkan (Airaksinen, 2016, 19 november).

Apoteken har möjlighet att påverka läkemedelstillverkare och Läkemedelsverket genom sitt medlemskap i Sveriges Apoteksförening. Det är Läkemedelsverket som har det övergripande ansvaret för de krav som ställs på läkemedel som når ut på den svenska marknaden. (Fair Trade Center, 2013)

4.3 Det valda apotekets hållbarhetsarbete

Enligt Apoteksbolagets hemsida arbetar det valda apoteket med hållbarhet utifrån fem punkter. Dessa är hälsa, sortiment, miljö, medarbetare och långsiktig lönsamhet. Hälsa omfattar medarbetare och kunder och sortiment syftar till höga krav gentemot leverantörer. När det gäller miljöpåverkan är deras största ansvarsområden att välja miljövänliga transporter och att arbeta för att få tillbaka en stor del av överblivna läkemedel. Mycket av hållbarhetsarbetet handlar om att butikspersonalen ska ge bra råd och att rätt produkter och tjänster ska finnas i sortimentet. (Apoteksbolaget, 2018a)

Det finns ett flertal samarbeten i samband med hållbarhetsarbetet som presenteras på hemsidan. Apoteksbolaget driver samarbete med både Farmaceuter utan Gränser och Håll Sverige Rent. De är sedan 2007 miljöcertifierade enligt ISO 14001 (Apoteksbolaget, 2018c). De är även medlem i Diversity Charter, vilket är en ideell förening som arbetar med mångfald (Apoteksbolaget, 2018b).

Det valda apoteket gör varje år enligt Fair Trade Centers rapport en strategi för sitt hållbarhetsarbete med en målsansvarig från ledningsgruppen samt en kvalitetsenhet som samordnar arbetet (Fair Trade Center, 2013). Apoteksbolaget tillämpar en uppförandekod och har en långsiktig ambition om att alla leverantörer undertecknar denna (Apoteksbolaget, 2018d). Denna behandlar legala krav, att minimera negativ miljöpåverkan och hur anställda ska behandlas både sett till barnarbete, lön och arbetsmiljö (Apoteksbolaget, 2015). Andra delar inom uppförandekoden behandlar djurtester och att ingen korruption eller diskriminering får förekomma (Apoteksbolaget, 2015).

Uppförandekoden är en form av riskbedömning gällande nya leverantörer (Fair Trade Center, 2013). Apoteksbolagets kvalitetsdirektör menar i Fair Trade Centers rapport att de använder uppförandekoden för att välja socialt och miljömässigt medvetna leverantörer. Skulle det vid leverantörsgranskningen ske någon typ av avvikelse gör företaget ytterligare en kontroll. Därefter avbryts samarbetet om det inte sker någon förbättring. (Fair Trade Center, 2013)

4.4 Statligt ägande

Enligt rapporten *Statens ägarpolicy och riktlinjer för bolag med statligt ägande 2017* ställer statligt ägande omfattande krav på företag gällande öppenhet och information om verksamheten. Detta då statligt ägande innebär att svenska folket står som yttersta ägare. Av statens ägarpolicy framgår att dessa företag ska genomdriva ett omfattande arbete gällande hållbarhet. Att upprätta en hållbarhetsredovisning fungerar som ett verktyg inom detta område för att uppnå transparens och kunna utvärdera och följa upp de insatser som genomförs. Ett annat verktyg för att styra statliga bolag är ekonomiska mål. Målen utgår ofta från kategorierna lönsamhet, kapitalstruktur och utdelning och syftar till att säkerställa bland annat värdeskapande, rimlig finansiell risk och direktavkastning till ägaren. (Näringsdepartementet, 2017)

Att främja en hållbar tillväxt i statliga bolag med ett långsiktigt fokus anses enligt rapporten vara viktigt och därför bör hållbart företagande integreras i styrning av bolaget. Detta görs genom att skapa en balans mellan ekonomisk lönsamhet, social hållbarhet samt miljömässig

hållbarhet. Ett statligt bolag har ett större ansvar gällande att agera föredömligt när det gäller hållbarhetsfrågor. Det är viktigt att företaget utifrån den bransch som det verkar i både uppmärksammar risker och möjligheter kopplat till att arbeta hållbart. Det hållbarhetsarbete som genomförs ska dessutom i statligt ägda bolag kommuniceras både internt i den egna organisationen samt externt, det vill säga till utomstående parter och intressenter. (Näringsdepartementet, 2017)

Enligt Näringslivsdepartementets rapport ska styrelsen arbeta strategiskt gällande hållbart företagande. Styrelsen har även ett ansvar gällande att säkerställa att hållbart företagande blir en del av företagets strategi, samt skapa strategiska mål för att uppnå detta. Det är viktigt att dessa mål går att kommunicera tydligt och enkelt, går att följa upp, är utmanande samt långsiktiga. Att målen uppnås är också styrelsens ansvar samt att detta görs med god hushållning med företagets resurser. (Näringsdepartementet, 2017)

Att världen blivit mer globalt inriktad, teknologisk utveckling samt att konkurrenssituationen förändrats har gjort utgångsläget för statligt ägda företag annorlunda jämfört med tidigare situation (Näringsdepartementet, 2017).

5. Empiri och analys

5.1 Statligt ägande

I detta avsnitt presenteras svar från samtliga intervjupersoner oavsett position. Det statliga ägandets inflytande på företaget i allmänhet samt kopplat till hur det påverkar företagets hållbarhetsarbete kommer att analyseras utifrån tre perspektiv. Perspektiven utgår ifrån en representant från Sveriges Apoteksförening, hållbarhetschefen samt de intervjuade regioncheferna. Att få in Sveriges Apoteksförenings perspektiv ger analysen en mer objektiv bild då personen inte arbetar inom det studerade fallföretaget.

5.1.1 Representant Sveriges Apoteksförening

Enligt representanten från Sveriges Apoteksförening är 2018 första året som miljöfrågor inkluderas tydligt i Sveriges Apoteksförenings branschrapport. Personen förtydligar att det är frivilligt för de svenska apotekskedjorna om de vill vara med i branschföreningen och i dagsläget är alla apotek medlemmar. Hållbarhet upplevs som en konkurrensfaktor som förhoppningsvis driver marknaden framåt, menar representanten från Sveriges Apoteksförening. Det är svårt att avgöra om hållbarhetsarbetet inom Apoteksbolaget har påverkats av omregleringen av marknaden eller om det beror på konkurrens och att hållbarhet har blivit viktigare i samhället. Intervjupersonen tror att de olika apotekskedjorna trigger varandra att arbeta mer hållbart. (Representant Sveriges Apoteksförening)

”Det är dels miljöarbete men även en del PR. Men det är ju en konkurrensfaktor mellan de olika företagen. De känner nog lite eld i baken för dels att vissa företag jobbar väldigt aktivt med det och sen att vi jobbar allt mer gemensamt i branschen och försöker sälja dessa frågorna och försöker ha den här rösten utåt från branschens sida. Så det känns nog som om man branschgemensamt kan få igång dem som inte riktigt varit på banan lika mycket.” (Representant Sveriges Apoteksförening)

Från branschföreningens perspektiv uppmärksammas inte att det statliga ägandet skulle påverka utan de privata företagen arbetar lika mycket med hållbarhet och miljöarbete. Att företagen engagerar sig i hållbarhetsfrågor tror personen beror på att det finns krav från deras olika ägare och för att det passar bra ihop med varumärket. Vissa kundgrupper upplevs dock ha ett större förtroende för Apoteksbolaget just för att det är ett statligt bolag, detta är dock inte kopplat till deras hållbarhetsarbete. (Representant Sveriges Apoteksförening)

Intervjupersonens svar bekräftar därmed inte att Apoteksbolaget tar ett större ansvar gällande hållbarhetsfrågor. Detta trots att statens ägarpolicy menar att statliga bolag har ett större ansvar gällande att agera föredömligt när det gäller hållbart företagande (Näringsdepartementet, 2017).

5.1.2 Hållbarhetschef

Staten anses vara tydlig som ägare och transparent om sina förväntningar på bolaget. Att ha varit ett monopol ger inte automatiskt konkurrenskraft. Ibland anses det snarare vara svårare att klara av omställningen. Gällande hållbarhetsarbetet är det viktigt att ha en ägare som delar uppfattningen om att hållbar utveckling är en investering och inte enbart en kostnad. Detta är likartat oavsett om ägaren är privat eller statlig. De största skillnaderna efter monopolet som framkommer i intervju svaren är att företaget i dagsläget måste vara mer transparenta mot intressenter, framför allt kunder, vilket företaget var sämre på under monopoletiden. (Hållbarhetschef)

5.1.3 Regionchefer

På denna organisatoriska nivån dominerar tron om att statligt ägande har haft en påverkan på företagets hållbarhetsarbete. Det anses finnas en större förväntan och kravbild på statliga företag och eftersom hållbarhetsarbete är kostsamt är det bra att ha staten bakom sig enligt Alfa. Zeta menar att staten är en långsiktig ägare vilket gör att hållbarhetsprojekt och uppdrag kan drivas på längre sikt utan att enbart ta lönsamhetsperspektivet. Statens ägande anses bidra med en bättre balans mellan lönsamhet, sociala och miljömässiga aspekter (Zeta).

Epsilon poängterar att Apoteksbolaget ska upplevas som hela Sveriges apotek och att alla skattebetalare äger företaget. Vinsten i bolaget kan i nästa led skapa möjligheter för staten att exempelvis bygga skolor (Epsilon). Gamma och Delta menar att företaget bör vara ett föredöme inom branschen på grund av det statliga ägandet och Lambda anser att det är viktigt att som företag profilera sig med att företaget arbetar aktivt med hållbarhetsfrågor just för att det ägs av staten (Lambda).

Att företaget har funnits längst på marknaden och den långa traditionen av att bedriva apotek anses också vara en påverkande faktor (Kappa).

”Sen är det ju dels också vår kultur, vår långa tradition av att bedriva apotek. Men absolut vi har ju haft ett enormt samhällsansvar i 40 år sen har vi nu ett delat samhällsansvar med några privata aktörer. Samtidigt som det är så här, är det någon som ska vara bäst i klassen, kvalitet och hållbarhet, så är det ju vi, vi statliga. Vi vet att det kommer att kosta och det får kosta.” (Kappa)

Ett exempel på hur statligt ägande påverkar företaget ges av Omega. Personen menar att staten påverkar att det finns en konkret kontinuitet i bolaget och att företaget måste ta ansvar (Omega).

”Sen skulle jag vilja lyfta fram här att det statliga Apoteksbolaget har ett uttalat samhällsansvar. Vi har ett ansvar relaterat till glesbygden exempelvis. Att vi är ju den kedjan som har mest apotek i Norrland och de orterna som det inte är lönsamt att etablera apotek. Men vi har apotek här, utifrån perspektivet att även de som bor på landet ska ha tillgång till sina mediciner. Det är inte lönsamt att driva de här apoteken. Man skulle kunna tolka det som hållbarhet också, att hela landet lever. Där utmärker vi oss, vi stänger inte ner apoteket, det är ytterst, ytterst sällan. Och när det förekommer så är det förankrat lokalt. Vi förbereder och ser till att det inte skadar byn.” (Omega)

Det svar som skiljde sig mest från mängden var Epsilons. Personen hoppas att det inte finns en påverkan utan anser att det är viktigt att arbeta likvärdigt med privata företag. Därefter poängteras dock att ett statligt bolag som är störst på marknaden måste föregå med gott exempel för att få andra företag att följa efter. (Epsilon)

Teorin kring hybridorganisationer menar att identiteten i sådana bolag utgörs av att ständigt arbeta med motstridigheterna gällande olika logiker från externa aktörer (Busco et al., 2017). Staten kan i det här fallet betraktas som en extern aktör med både regler och krav som kan utgöra sådana logiker som påverkar bolaget. Enligt Busco et al. (2017) behöver organisationen lära sig att hantera de konkurrerande kraven som företaget utsätts för i samband med att de försöker uppnå sina mål. Kopplat till hållbarhetsarbetet upplevs emellertid inte kraven från staten som konkurrerande med företagets egna mål.

5.2 Hållbarhetschef

Här presenteras insamlat intervjumaterial från hållbarhetschefen på Apoteksbolaget. Svaren är baserade på personens perspektiv kring hållbarhetsarbete, hållbarhetsstrategier, värdegrunder och hur medarbetare motiveras och styrs i verksamheten. Med medarbetare i det här fallet omfattas alla anställda på Apoteksbolaget.

5.2.1 Steg 1 – Hållbarhetsarbete och hållbarhetsstrategier

Att arbeta som hållbarhetschef på Apoteksbolaget innebär att säkerställa genomförande av hållbarhetsarbetets alla delar samt driva den strategiska utvecklingen framåt (Hållbarhetschef). Personen menar att verksamheten arbetar utifrån att det är helheten som driver på en utveckling som är hållbar på apoteksmarknaden. Detta stämmer väl överens med teorin som talar för att ekonomistyrning behöver bestå av ett sammankopplat system (Malmi & Brown, 2008) och att strategier för att integrera hållbarhetsarbete måste samverka med ekonomistyrningen (Gond et al., 2012).

Intervjupersonen bekräftar dock att Apoteksbolaget i dagsläget inte använder samma typ av ekonomistyrning för hållbarhetsarbete som för att exempelvis säkerställa lönsamheten i bolaget (Hållbarhetschef). Angående huruvida hållbarhetsarbete är en kostnad eller intäkt svarar personen att det är en självklar intäkt då arbetet kring hållbarhet betraktas som en långsiktig investering. Gällande den långsiktiga hållbarhetsstrategin ställdes en fråga om hållbarhetsarbetet anses vara ett verktyg för att nå övriga mål eller om hållbarhetsmålen bedöms vara frikopplade i verksamheten. Personen beskriver hållbarhetsstrategin enligt följande: *”Våra hållbarhetsmål integrerar lönsamhet, människa och miljö”* (Hållbarhetschef). Detta tillsammans med att hållbarhetsarbete leder till en intäkt enligt intervjupersonen gör att beskrivningen av SAES-strategin, det vill säga att företaget tar hänsyn till både ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor samt att dessa kan anses vara självständiga mål så länge de är förenligt med lönsamhet för ägarna (Pinelli & Maiolini, 2017), anses vara tillämplig utifrån hållbarhetschefens perspektiv. Enligt teorin bör företaget då visa hänsyn till både interna och externa intressenter (Pinelli & Maiolini, 2017).

5.2.2 Steg 2 – Värdegrunder kopplat till hållbarhetsarbete

Personen identifierar sig som en miljömedveten person som är väldigt insatt i samhällets olika hållbarhetsfrågor (Hållbarhetschef). Enligt Hahn et al. (2014) kommer dock inte personens individuella värdegrund, där miljö och hållbarhet prioriteras högt, att automatiskt leda till att företaget ägnar sig åt hållbarhetsfrågor utan först måste värdegrunden bli den organisatoriskt dominerande. Att ha en relativt hög prioritering gällande hållbarhet inom organisationen är viktigt då det motiverar chefer att ha öppna sinnen och se sambandet mellan företaget och dess omgivning (Grewatsch & Kleindienst, 2017).

Flera av intervjupersonens svar går att relatera till *business case*. Hållbarhetsarbetet innefattar ett omfattande arbete kring kvalitetssäkring av sortimenten och därutöver kommunikation till konsumenter gällande i huvudsak vilka produkter som inte säljs på Apoteksbolaget (Hållbarhetschef). Hållbarhetschefen tror att personalen och dess kompetens har en påverkan på kundernas perspektiv på Apoteksbolagets hållbarhetsarbete. Valet att arbeta med hållbarhetsfrågor i stor omfattning grundar sig i att kunderna är positiva till detta (Hållbarhetschef) vilket kan betraktas utifrån teorin om *”The reputational business case”* som innebär att kommunikation via media anses vara viktigt och leda till affärsmässiga fördelar (Schaltegger & Burritt, 2015). Gällande företagets arbete kring kvalitetssäkring som intervjupersonen beskrev blir även *”The Responsible business case”* en möjlig organisatorisk

värdegrund då hållbarhetsarbetet betraktas som en utmaning för att förbättra kvaliteten av produktutbudet vilket går i linje med teorin (Schaltegger & Burritt, 2015).

En annan faktor som talar för en business case-orienterad värdegrund är att den upplevda kontrollen gällande utmaningar kopplat till hållbarhet upplevs som hög (Hahn et al., 2014). Detta stämmer väl överens med hållbarhetschefen som under intervjun uttrycker att *”Alla utmaningar går att påverka direkt eller indirekt, det tar bara olika tid”* (Hållbarhetschef).

När en chef har en paradoxal värdegrund upplevs enligt Hahn et al. (2014) hållbarhetsutmaningar som unika vilket leder till att nya, innovativa lösningar och metoder efterfrågas. Problemen kan inte angripas med existerande lösningar (Hahn et al., 2014). Detta är något som intervjupersonen inte relaterar till utan beskriver istället att vid tillfällen när nya hållbarhetsutmaningar uppmärksammas finns det befintliga processer för strategiarbete, verksamhetsstyrning, riskanalys och uppföljningsmodeller (Hållbarhetschef).

Intervjupersonen anser att det är företagets kärnvärden tillsammans med kompetens inom bolaget som utgör grunden för hållbarhetsarbetet. Enligt personen är det inte nödvändigt att butiksmedarbetarna alltid är medvetna om hållbarhetsutmaningarna för att kunna genomföra en hållbar arbetsinsats i den dagliga verksamheten utan det viktigaste är att veta vad som går att bidra med ute i butik och att genomföra det. (Hållbarhetschef)

5.2.3 Steg 3 – Styrning och verktyg

En viktig del för att motivera och skapa engagemang gällande hållbarhetsarbete inom organisationen är enligt Esteban och Collier (2007) att chefer och företagsledare ger konkreta exempel på sitt egna engagemang och föregår med gott föredöme. Enligt intervjupersonen anses det inte vara av lika stor vikt för ledningen att agera hållbart på det privata planet, utan det som spelar roll är att driva igenom initiativ i verksamheten som gör skillnad (Hållbarhetschef).

Då hållbarhetsarbetet betraktas som väl förankrat hos medarbetarna på Apoteksbolaget så anser inte hållbarhetschefen att det är svårt att motivera de anställda, snarare enkelt. Inom verksamheten tillämpas mål och aktiviteter som driver hållbar utveckling inom varje fokusområde (Hållbarhetschef).

5.3 Regionchefer

Här presenteras insamlat intervjumaterial från åtta regionchefer som arbetar på Apoteksbolaget. Svaren är baserade på chefernas uppfattning av företagets hållbarhetsarbete, hållbarhetsstrategier, värdegrunder samt hur medarbetare motiveras och styrs i verksamheten. Med medarbetare i det här fallet menas främst butiksanställd personal. Slutligen redogörs och analyseras svar på en alternativfråga samt en scenariofråga. Scenariofrågan besvarades av sju av åtta regionchefer.

5.3.1 Steg 1 – Hållbarhetsarbete och hållbarhetsstrategier

5.3.1.1 Hållbarhetsarbete

För att få en uppfattning om hur Apoteksbolagets hållbarhetsarbete uppfattas på mellanchefsnivå frågades intervjupersonerna hur de skulle beskriva företagets hållbarhetsarbete i korta drag utifrån tre dimensioner: miljömässig hållbarhet, social hållbarhet och ekonomisk hållbarhet.

Under intervjuerna framkom att stora delar av hållbarhetsarbetet innefattar att göra det enklare för kunden att må bra (Zeta), att som företag ta ansvar (Alfa) och att trovärdighet, hög kvalitet

och lönsamhet är viktigt (Zeta). En av intervjupersonerna som tidigare arbetat på en annan apotekskedja anser att Apoteksbolaget arbetar mer med hållbarhetsfrågor än de konkurrenter som personen tidigare arbetat hos (Gamma).

Flera av regioncheferna bekräftar att de arbetar med hållbarhet utifrån de fem punkterna som nämns på företagets hemsida: hälsa, sortiment, miljö, medarbetare och långsiktig lönsamhet. Gällande miljöpåverkan handlar mycket om läkemedelsanvändning och hantering av överblivna läkemedel. Att motivera kunder att lämna tillbaka läkemedel görs genom att erbjuda extra rabatter vid retur av överblivna läkemedel (Alfa). Utöver detta har företaget exempelvis bytt till LED-lampor, börjat källsortera, gjort mer miljövänliga energival, börjat ta betalt för plastpåsar, infört hårdare krav på tjänstebilar och utbildat personalen i att köra miljövänligt (Alfa; Zeta; Omega).

I dagsläget finns ett mål inom organisationen om att få tillbaka 80 % av överblivna läkemedel (Lambda). Enligt Lambda når Apoteksbolaget endast upp till ca 40 % och det påtalas att det finns en problematik kring att mäta detta eftersom det ur hållbarhetssynpunkt inte är relevant om konsumenten återlämnar läkemedel på Apoteksbolaget eller hos en konkurrent. Alfa informerar om att det finns mer att göra gällande att minska miljöpåverkan när det kommer till transporter. En möjlighet skulle vara att begränsa antalet leveranser och möjligtvis samla leveranserna till varannan dag istället för dagliga leveranser (Alfa). Det är logistikenheten som ansvarar för transporter samt säkerställer miljöcertifieringar av bilar och personal (Epsilon; Omega).

Social hållbarhet kommer till uttryck i intervjupersonernas svar främst kopplat till medarbetare och vikten av att dessa trivs. Väldigt mycket av det sociala hållbarhetsarbetet utgår från en medarbetarundersökning som sätter agendan i de olika regionerna (Delta). Kappa beskriver det sociala hållbarhetsarbetet som grunden till lönsamhet genom att förklara att medarbetare som mår bra är medarbetare som presterar bra, vilket resulterar i bra kundmöten. Nöjda kunder hänger i sin tur ihop med bra försäljning och det är därför viktigt att börja nerifrån (Kappa). Även ekonomisk hållbarhet påtalas och rollen som regionchef innebär ett ansvar för regionens lönsamhet och det finns flera verktyg kopplat till lönsamhetsarbetet (Alfa).

Enligt Gond et al. (2012) är det viktigt att system för att styra hållbarhetsarbetet agerar i samverkan med ekonomistyrning och inte som enskilda strategiska verktyg. Detta för att effektivt kunna integrera hållbarhet i företagets strategi (Gond et al., 2012). Denna teori kan användas som utgångspunkt för att analysera intervjupersonernas beskrivning av att hållbarhetsarbete är integrerat i driften.

”Jag tycker att det som är framförallt bäst med Apoteksbolaget utifrån mitt perspektiv det är att vi integrerar. Vi har inga speciella mål liksom för miljö, speciella mål för ekonomi och så utan det är ju en integrerad del. Allt det där håller ihop för att vara ett varumärke och ett företag som håller i många, många år framöver och vara så att säga framgångsrika.” (Zeta)

Flera regionchefer beskriver att hållbarhet, främst utifrån miljömässiga aspekter, inte är något som personen tänker på varje dag utan att miljösystemen finns i det dagliga arbetet ute på apoteken. Det är inkorporerat i allt som görs inom företaget (Omega; Gamma). Ett exempel som Zeta ger på hur hållbarhet integreras i driften är att uppmana kunder att använda företagets mobilapp istället för att skriva ut receptlistor.

Ytterligare som ett led i hållbarhetsarbetet nämns företagets uppförandekod av ett par regionchefer (Lambda; Epsilon). Som extern leverantörer är det många steg att gå igenom innan ens produkter hamnar på Apoteksbolagets hyllor och Epsilon, som själv tidigare arbetat i leverantörsledet, intygar att det ställs hårda krav på produkterna.

Under intervjun ställdes en fråga kopplat till uppförandekoden för att få förståelse kring hur väl insatta regioncheferna är i denna arbetsprocess. Samtliga regionchefer bekräftar att de känner till att det finns en kvalitetskontroll och villkor som leverantörerna måste uppfylla men det är bara ett par stycken som svarar att de vet vad den innebär och kan beskriva den i detalj. *”Vi är ju den aktören inom apoteksmarknaden som ställer de absolut tuffaste kraven på att produkter som ska säljas på apoteket”* (Lambda).

Fremst är det inköp och företagets jurister som arbetar med uppföljning av uppförandekoden (Alfa). Uppförandekoden är inget som regioncheferna jobbar med på daglig basis och flera bekräftar att de känner en trygghet i att rekommendera produkter eftersom det finns andra inom organisationen som redan gjort jobbet (Alfa; Zeta). Ord som tillit och tilltro till de produkter som hamnar på hyllan nämns i intervjun med Kappa. En av regioncheferna nämner att det finns en obligatorisk utbildning som heter ”kvalitetskontroll” och tror av den anledningen att uppförandekoden är något som alla medarbetare känner till (Delta).

Med problematiken kring transparens gällande tillverkningsland som bakgrund tillfrågades regioncheferna om kunder kan få tillgång till information om tillverkningsland. Flera av regioncheferna svarade ”pass” på frågan, var osäkra eller tyckte att frågan var svår att besvara.

”Asså på nått vis så känner jag spontant pass, men samtidigt med alla krav som finns idag, som att man måste tala om att tomater kommer i från Spanien, så antar jag väl att vi behöver tala om vart, vilket ursprungsland i så fall som läkemedlet har tänker jag.” (Alfa)

Huruvida det skiljer sig mellan receptbelagda läkemedel och produkter i egenvården är svårt att tyda utifrån intervjuerna då respondenternas svar varierar. Alternativa vägar som föreslås är att söka via hemsidan och kundtjänst (Gamma) eller via FASS och läkemedelsföretaget (Zeta; Delta). Flera respondenter menar att de hade vänt sig uppåt i organisationen och det finns enligt Kappa alltid någon i organisationen som har svaret. En av regioncheferna påtalar att detta kan vara ett problem och att branschen långsiktigt behöver arbeta med detta (Epsilon). En av regioncheferna beskriver svårigheterna enligt följande:

”Jag tror inte att de kan ta reda på, eller att det är uppenbart vart medicinen kommer ifrån. Jag tror att det är svårt för till och med oss själva att svara på den frågan.” (Omega)

5.3.1.2 Hållbarhetsstrategier

Då regioncheferna inte är delaktiga vid utformning av hållbarhetsstrategier inom bolaget kommer denna punkt att beskriva hur regioncheferna uppfattar företagets hållbarhetsstrategi. Detta görs genom att de får redogöra vad de tror att bolaget får ut av att engagera sig i hållbarhetsutmaningar.

Enligt Hahn et al. (2014) ska den nyttan som hållbarhetsarbete skapar för samhället vara långsiktig. På liknande sätt bör, enligt flera regionchefer, hållbarhetsarbete kopplat till bolaget och dess framtida utveckling vara långsiktig. ”Långsiktigt perspektiv” är en återkommande

formulering. Att arbeta hållbart idag ser företaget effekten av i framtiden och det är viktigt att tänka på lång sikt för att inte bli utkonkurrerade (Kappa). Alfa menar att arbete med hållbarhetsfrågor bygger och stärker varumärket samt utgör en konkurrensfördel. Hållbarhetsarbetet leder till att företaget uppfattas som seriöst, syns i media och får utmärkelser, vilket är bra för att öka konkurrenskraften (Alfa; Epsilon). Att se den ekonomiska vinsten av att arbeta hållbart och därav engagera sig för hållbarhetsfrågor är enligt Pinelli och Maiolini (2017) en så kallad *Sustainability-as-a-means strategy*. I och med regionchefernas svar på denna intervjufråga tillsammans med förklaringen om att företagets hållbarhetsarbete finns integrerat i driften så finns det ingenting som tyder på att hållbarhet i sig anses vara ett självständigt mål. Därav uppfattas till stor del företagets hållbarhetsstrategi som *SAMS* av regioncheferna.

Därutöver nämns även att hållbarhetsarbete är en viktig ingrediens för att attrahera medarbetare då många medarbetare brinner för hållbarhet (Lambda; Epsilon). Enligt Delta leder vetskapen om att vara bäst på hållbarhet till att medarbetarna är stolta samt att det sätter en stämpel på företaget. ”Vi är värda att satsa på. Både när vi ska rekrytera medarbetare och hitta samarbeten med företag. Detta kommer bli mer viktigt framöver, när vi ska slåss om att få de bästa medarbetarna till oss” (Delta).

Utöver det långsiktiga perspektivet, bygga varumärke, skapa kundrelationer och attrahera medarbetare framkommer under flera intervjuer att hållbarhetsarbete är mer av ett obligatoriskt krav och att kunder förväntar sig att företag arbetar hållbart. Det är dels ett krav eftersom kunder väljer utifrån detta perspektiv och det är därför helt avgörande för att överleva och utvecklas (Zeta), men också för att uppfattas som ett trovärdigt företag (Gamma). Omega beskriver det som att hållbarhet är det enda som håller när det gäller apoteksbranschen.

”Att ge kunderna den bästa, kvalitativa, säkra produkter framför allt, mediciner, det är viktigt. Att rätt person får rätt vara i rätt dos. Det är faktiskt livsavgörande i det här fallet. Då behöver man skapa en arbetsplats och kompetensnivå där våra medarbetare kan verkligen ge det. Så det är bara hållbarhet som håller när vi pratar apotek.” (Omega)

Pinelli och Maiolini (2017) beskriver även *Developmental models* och *Static models*. Utifrån regionchefernas svar som kretsar kring främst kunder, medarbetare samt ägare anses intervjupersonerna se företagets hållbarhetsstrategi som en *Developmental model*. Detta innebär att företaget identifierar hållbarhetsutmaningar utifrån relevans för intressenterna snarare än utifrån företagsspecifika resurser, kompetens och expertis. Denna strategi underlättar enligt författarna upptäckten av yttre påverkande faktorer snarare än internt påverkande faktorer. (Pinelli & Maiolini, 2017)

5.3.2 Steg 2 – Värdegrunder kopplat till hållbarhetsarbete

5.3.2.1 Personlig värdegrund

Värdegrunder avgör hur personer tolkar information samt vart individer riktar sin uppmärksamhet (Grewatsch & Kleindienst, 2017). Därav är det viktigt att förstå regionchefernas individuella värdegrund för att få en förståelse för hur de prioriterar i sin arbetsroll. Grewatsch och Kleindienst (2017) föreslår även att chefernas värdegrunder påverkar den upplevda känslan av kontroll kopplat till utmaningar samt att värdegrunder kan vara svaret till varför chefer hanterar risker på varierande sätt. För att skapa en förståelse kring regionchefernas värdegrunder inleddes intervjun med en fråga kring hur de personligen definierar hållbarhet.

Även här upprepas ordet ”långsiktighet” i respondenternas svar. Alfa menar att det är ett övergripande ord som innefattar hållbar drift, hållbart ledarskap, hållbart medarbetarskap och miljöpåverkan. Zeta beskriver hållbarhet med orden långsiktighet, uthållighet, konsekvenser, kontinuitet och förbättring. En av regioncheferna menar att hållbarhet innebär att ha en långsiktig plan och veta vart företaget befinner sig om fem till tio år (Kappa).

Ett par av regioncheferna lyfter att hållbara medarbetare och medarbetarfrågor är viktigt när det gäller hållbarhet (Gamma; Omega; Delta). Gamma påtalar även att hållbarhet är att göra investeringar som är så bra som möjligt för omvärlden. Epsilon ser hållbarhet ur flera dimensioner. Även Lambda definierar hållbarhet utifrån social hållbarhet i form av medarbetare, miljömässigt och miljövänlig drift samt ekonomisk hållbarhet. Dessa delar måste dessutom harmoniseras (Lambda).

5.3.2.2 Värdegrund utifrån arbetsroll och företaget

För att bedöma personernas värdegrunder utifrån deras roll inom företaget ställdes frågor kopplat till hur brett de söker för att identifiera hållbarhetsutmaningar, hur de skulle fördela mer tid och resurser till hållbarhetsarbete samt om de upplever att de har kontroll över de utmaningar som de möter. Svaren på frågorna kunde sedan tolkas utifrån teorin om *business case* och *paradoxical case*.

Utifrån rollen som regionchef ansvarar personerna för hållbar drift, hållbara rutiner och smarta arbetssätt (Omega) samt operativa och rådgivande frågor (Alfa). Regioncheferna ska agera som en kontrollfunktion enligt Gamma. En regionchef beskriver att tiden kopplat till hållbart företagande är fördelat enligt följande:

”Fördelningen utav min tid där är nog att jag lägger nog 90 % bara på att hitta lönsamheten. Och, hm... nu uppskattar jag grovt här, men låt säga 6–7 % på medarbetare och 2–3% på att säkerställa gentemot kund. Så det är ju väldigt stor fokus för mig på lönsamheten.” (Lambda)

Enligt Hahn et al. (2014) lägger beslutsfattare med en business case-orienterad värdegrund märke till färre hållbarhetsfrågor då de söker utmaningar med liten bredd. Det innebär samtidigt att de får tillgång till mer detaljerad information om hur utmaningarna kan relateras till företagets ekonomiska mål (Hahn et al., 2014). *Business case* som värdegrund speglas i intervjupersonernas svar då regioncheferna fokuserar på de nyckeltal de blivit tilldelade.

Att integrera hållbarhet i alla delar av verksamheten kommer på tal under flera intervjuer och detta är svårt att koppla till teorin om *business case* och *paradoxical case*. Miljöutmaningen anser Delta att alla apoteksanställda arbetar med hela tiden då de inte vill bidra till överkonsumtion av läkemedel. Det är en utmaning för varje medarbetare på varje apotek (Delta). Kappa menar också på att hållbar drift är den stora utmaningen och att det känns som att allt som jobbet innebär innefattar hållbarhet. I tid beskriver personen det som att 90 % av tiden inkluderar hållbarhetsarbete. Det genomsyrar mycket av arbetet (Kappa).

Desto mer paradoxal värdegrund en beslutsfattare har desto större är sannolikheten att personen lägger märke till fler hållbarhetsfrågor av olika karaktär (Hahn et al., 2014). Dock utan detaljerad information gällande utmaningarna menar Hahn et al. (2014). I intervjun med Epsilon framkommer att det finns många hållbarhetsutmaningar att arbeta med samtidigt och att den sociala hållbarheten ibland kan krocka med den ekonomiska hållbarheten. Personen

betonar även att det finns en kompetensbrist i branschen och att det är brist på farmaceuter. Att arbeta hållbart innebär enligt personen att: *”Få ihop helheten och lyckas på alla plan samtidigt”* (Epsilon).

Delta, som tidigare tydliggjort att hållbara medarbetare är viktigaste delen av hållbarhet, anser att det finns ganska många utmaningar att arbeta med samtidigt inom själva medarbetarutmaningen. Dock är detta inget exempel på en paradoxal värdegrund trots att det nämns att det finns många hållbarhetsutmaningar då de inte är av olika karaktär eller motstridiga.

Som nämnts kan val av hur ytterligare resurser hade fördelats kopplat till hållbarhetsarbete vara en indikator på vilken värdegrund som styr personens val. Med resurser menas här tid, utbildning och budget. Regioncheferna fick redogöra hur de hade valt att fördela ytterligare resurser på hållbarhetsarbete utan restriktioner från ledningen. Majoriteten av svar innefattade att lägga ett större fokus på redan existerande utmaningar och hållbarhetsfrågor. Där bland hade resurser lagts på bemanning, schema (Alfa; Kappa), bli mer aktiv kring insamling av läkemedel (Gamma), medarbetare (Lambda; Omega) samt friskvård (Lambda). *”Jag skulle nog lägga det till mångt och mycket för att kratta manegen för att kunna jobba mer produktiv gentemot kund och kunna göra kunden mer medveten”* (Alfa).

Dessa intervjusvar går i linje med teorin kring *business case* som talar för att personer med en sådan värdegrund trots tillgång till tid och resurser inte kommer att söka hållbarhetsutmaningar med bredare perspektiv (Hahn et al., 2014). Det blir dessutom tydligt att olika regionchefer har olika frågor som de prioriterar högst. Delta definierar hållbarhet inledningsvis genom att förklara att hållbara medarbetare är viktigast. Personen ser många hållbarhetsutmaningar kopplat till medarbetarfrågor och vill lägga ytterligare resurser på att satsa på medarbetare i form av ökad friskvård (Delta).

Zeta hade velat satsa mer på läkemedelsrådgivning och fördjupade samtal med kunder. Personen tror att mätning och läkemedelsanvändning hade kunnat förbättras genom samtal med vård- och hemtjänstpersonal (Zeta). Enligt Hahn et al. (2014) tenderar chefer med en paradoxal värdegrund att uppleva hållbarhetsutmaningar som unika och anser att problemen inte kan angripas med existerande lösningar. Detta skapar innovationer då nya lösningar efterfrågas (Hahn et al., 2014). Eftersom Zeta ser nya sätt att angripa utmaningen kring läkemedelsanvändning tenderar personen att tillämpa en mer paradoxal värdegrund.

Som nämnts skriver Hahn et al. (2014) att ett paradoxalt perspektiv betonar spänningar mellan motstridiga hållbarhetsmål. Detta tydliggörs i en intervju där det poängteras att det finns brister gällande medarbetarfrågor: *”...brister titt som tätt beroende på att vi har väldigt hårda och tuffa och utmanande lönsamhetskrav”* (Lambda). Även Alfa menar att det idag inte finns utrymme utifrån de effektivitetsmål som finns att arbeta med exempelvis medarbetare och bemanning. Ivory och Brooks (2017) diskuterar att det kommer att skapas motsättningar och spänningar när företag börjar integrera hållbarhetsarbete i sina strategier. Det leder i sin tur till ett behov av mer komplexa lösningar än de traditionella som har inneburit att prioritera bort hållbarhet till fördel för lönsamhet. (Ivory & Brooks, 2017).

Två regionchefer vars svar indikerar på en mer paradoxal värdegrund är Epsilon och Omega. Epsilon menar att det är viktigt att få in hållbarhet i driften så att det genomsyrar allt som görs. Utmaningen i detta menar personen inte beror på ekonomiska nyckeltal utan snarare i att hitta rätt kompetens vid rätt tillfälle och på rätt plats. Det krävs att ett större fokus läggs på

grundskolor för att fler ska intressera sig för naturvetenskap och läsa till farmaceut (Epsilon). Att vara en attraktiv arbetsgivare för universitetsstudenter anser Epsilon också är viktigt. Det krävs ett arbete på många olika plan samtidigt (Epsilon). Svaret på intervjufrågan indikerar därmed att det behövs sökas bredare för att kunna lägga resurserna på rätt sak samtidigt som nya metoder i form av skolbesök föreslås för att säkerställa kompetens i framtiden.

Omega visar på en bredare sökning och berättar om ett projekt kopplat till social hållbarhet. Regionchefen ser apoteket som en viktig aktör som kan hjälpa till och bidra till integrering av nyanlända. Personen beskriver att det är en win-win-situation för båda parter och att det finns ekonomiska motiv i projektet också (Omega). Enligt Hahn et al. (2017) är det viktigt att förstå att en paradoxal värdegrund inte innebär att företag ger upp lönsamhet utan att hållbarhetsutmaningar kan antas på en djupare nivå då inte omedelbar lönsamhet eftersträvas.

”Jag gör detta på ekonomiska grunder också. Det ger otroligt bra vinst för företaget om de kommer in efter tre månader och kan jobba. Och en annan sak i hållbarheten som vi jobbar med är att vi försöker matcha personalteamet med kunder.” (Omega)

I mer invandrartäta områden anpassas personalstyrkan genom att där alltid finns någon som pratar det dominerande språket (Omega). *”Annars kan vi inte serva dessa kunderna helt enkelt, då går dom till någon annan”* (Omega). Beslutsfattare med en så kallad paradoxal lins tenderar att inte se motstridiga krav som ömsesidigt uteslutande utan anpassar verksamheten därefter (Ivory & Brooks, 2017), vilket är vad Omega gör.

Enligt intervjuvärdaren har den individuella värdegrunden som regionchefen besitter lett till ytterligare engagemang i hållbarhetsfrågor. Hahn et al. (2014) menar på att det är svårt att få individuella intressen att mynna ut i företagsaktiviteter innan chefens värdegrund övergått till att bli den organisatoriskt dominerande värdegrunden, men här uppfattas Apoteksbolaget vara på god väg. Att hitta samband mellan motstridiga spänningar är en del av den komplexitet gällande värdegrunder som framgångsrika ledare besitter enligt Smith et al. (2010).

Som ett sista led i att identifiera värdegrunder ställdes frågan om regioncheferna upplever att de har kontroll och kan hantera de hållbarhetsutmaningar som de möter i sin roll. Alla regionchefer upplever att de har kontroll och att de kan hantera de hållbarhetsutmaningar som de tidigare beskrivit. Enligt Hahn et al. (2014) är det mer troligt att en beslutsfattare upplever hög kontroll om personen besitter en business case-orienterad värdegrund. Zeta anser att organisationen fungerar bra när det gäller mandat i förhållande till ansvar. Ansvaret är fördelat på ett bra sätt inom Apoteksbolaget och regionchefer, apotekschefer, försäljningschefer och kvalitetsavdelningen har olika ansvarsområden (Zeta).

Om en beslutsfattares värdegrund är mer paradoxal är sannolikheten större att personen upplever en måttlig kontroll över ett brett spektrum av hållbarhetsutmaningar (Hahn et al., 2014). Lambda uttrycker att utmaningarna till viss del är utanför personens kontroll och Epsilon menar att det finns en frustration över de saker som inte går att påverka. Vidare menar personen att det inte är utmanande att ha en dialog kring ekonomiska nyckeltal utan att problematiken ligger i att det inte finns kompetent personal att tillsätta, vilket är svårt att påverka (Epsilon).

Både Lambda och Epsilon som tenderar att svara i linje med teorin om paradoxala värdegrunder på frågorna kring kontroll och ökade resurser att fördela. Dessutom var det dessa regionchefer som definierade hållbarhet utifrån tre dimensioner vilket kan relateras till att de har en mer paradoxal syn på hållbarhetsutmaningar. Regionchefsrollen bedöms vara en internt orienterad

funktion inom Apoteksbolaget utifrån hur intervjupersonerna har beskrivit sin arbetsroll. Hahn et al. (2014) menar på att beslutsfattare inom orienterade funktioner ser hållbarhetsutmaningar med ett smalare perspektiv och mer i detalj vilket dämpar effekten av den paradoxala värdegrunden. Lönsamhetskraven som ställs på regioncheferna har i flera intervjufall upplevts hindra ett ökat fokus på de andra dimensionerna av hållbarhet.

Vid analys av intervjuvaren framkommer att *business case* är den vanligaste förekommande värdegrunden, även om det finns inslag av ett paradoxalt perspektiv. Då mycket fokus ligger på lönsamhet och medarbetare upplevs regioncheferna främst se hållbarhet utifrån det givna ansvarsområdet inom organisationen. Vilken typ av av de fyra business casen framtagna av Schaltegger och Burritt (2015) det rör sig om varierar i intervjupersonernas svar. *The Reactionary business case* framkommer i svaren då flera regionchefer menar att de finns krav på att arbeta för att överleva och gå med vinst och *The Reputational business case* framträder i och med att företagets bild utåt och vinsten av Sustainable Brand Index upprepas. *The Responsible business case* innebär att hållbarhetsarbete betraktas som en utmaning för att förbättra effektivitet, kvalitet och prestation av givna processer och produkter. Denna kan förklara att regionchefer fokuserar på kvalitetsförbättring och på att utveckla hållbar drift då de är en del av förbättrad effektivitet och kvalitet. Även den sista varianten av business case, *The Collaborative business case*, är tillämpbar på Apoteksbolaget. I och med varierande svar på majoriteten intervjufrågor upplevs dock inte att det finns en dialogbaserad ledning. Det finns emellertid ett flertal samarbeten med intressenter enligt Apoteksbolagets hemsida. En av regionchefer menar att hållbarhetsarbete är en kärnfunktion av affärsmodellen vilket indikerar att det finns inslag av denna business case-modell. Epsilon nämner även att det finns ett samarbete med intressenter gällande diabeteskunder vilket tyder på *The Collaborative business case*.

5.3.3 Steg 3 – Styrning och verktyg

Analys av styrning och verktyg kommer att göras genom att försöka identifiera hur företagsledarna arbetar för att motivera anställda, hur resurser flödar och fördelas inom verksamheten och om det finns kollektivt engagemang. Dels kommer hur regioncheferna agerar för att styra butiksmedarbetarna att redogöras men även hur ledningen tillämpar styrmedel gentemot regioncheferna.

5.3.3.1 Styrning av hållbarhetsarbete

En viktig del i att motivera medarbetare är att arbeta med mål menar Gond et al. (2012). Utan mål kan inte prestation utvärderas (Gond et al., 2012). Det framkommer under intervjuerna att en tydlig styrning kopplat till ekonomisk hållbarhet finns. Regioncheferna uppger att det finns fyra huvudsakliga nyckeltal som de redovisar uppåt i organisationen. Dessa är förskrivetkunder, egenvårdsförsäljning, bruttovinst genom personalkostnad och resultatbidrag. Försäljning är alltid nummer ett men det finns även andra mätningar gällande väntetider, kombinationskvitton, arbetade timmar, personalkostnad per timme, inkurans (Alfa) och sjukfrånvaro (Delta). Det finns en ständig uppföljning som ligger parallellt med det som redovisas som ekonomiska nyckeltal och varje vecka har regionchefen en dialog med sin chef och sina apotekschefer kring de nämnda nyckeltalen (Epsilon).

Hållbarhetsstyrssystem bör inte existera parallellt med traditionell ekonomistyrning utan snarare integreras (Gond et al., 2012). Samtidigt som flera intervjupersoner menar att hållbarhet är integrerat i driften är regioncheferna inte eniga i sina svar gällande hur hållbarhetsarbete rapporteras uppåt i organisationen. Hållbarhet upplevs som svårt att mäta (Alfa). Apoteksbolaget har en miljöplan och det finns gemensamma mål att jobba utefter men det är

inte något som redovisas i siffror (Gamma). Enligt Zeta redovisas hållbarhetsarbetet via månadssamtal uppåt i organisationen.

Några mätetal som nämns är att minska plastpåseanvändningen med 40% i företaget (Kappa), ha 80% nöjda medarbetare baserat på en medarbetarundersökning (Lambda; Kappa) samt att 80% av kunderna ska lämna in överblivna läkemedel (Gamma). Läkemedelsinsamlingen mäts i hur många kilo som återlämnas och det sammanställs centralt (Omega). Epsilon nämner även paradoxen kring att mäta insamlat läkemedel som ett hållbarhetsmål.

”Paradoxalt rätt eller fel? Å ena sidan kan man vara glad att vi samlar in läkemedel men samtidigt så innebär det ju att det lämnats ut för mycket läkemedel i första början. Så ska man vara glad åt att vi tar emot mycket läkemedel eller ska man vara ledsen? Det är en fråga som tåls att diskuteras.” (Epsilon)

Det påtalas att insamlingen av läkemedel inte är något som butikerna jobbar aktivt med utan att det är enbart på central nivå (Gamma). Flera regionchefer menar att hållbarhetskampanjer (Delta), information om hur hållbart företaget presterar (Kappa) och uppföljning helt sker på en central nivå inom organisationen (Alfa). Att centralisera hållbarhetsarbetet kan vara riskabelt utifrån teorin av Hahn och Aragón-Correa (2015) då de understryker vikten av en decentraliserad beslutsprocess för att främja olika hållbarhetstolkningar.

5.3.3.2 Resurser inom organisationen

Utöver rapportering kring hållbarhetsarbete ställdes en fråga kopplat till resurser inom organisationen för att undersöka om regioncheferna anser att de får tillräckligt med resurser för att kunna arbeta hållbart i sin roll. Förmågan att samordna och förstå resursallokering är enligt Ivory och Brooks (2017) en av delarna för att kunna bemöta paradoxer. Därav anses regionchefernas tillgång till resurser relevant att analysera eftersom det kan få en positiv effekt på hur olika hållbarhetsutmaningar hanteras. Med resurser menas här främst tid, utbildning och budget.

Respondenterna gav motstridiga svar som *”defenitivt nej”* (Lambda) och *”absolut det tycker jag”* (Zeta) samtidigt som flera regionchefer svarade *”både och”*. Två av regioncheferna menar att de har behov av mer utbildning för att kunna säkra jobbet (Gamma; Delta). Utifrån rollen som regionchef anser flera intervjupersoner att resurserna räcker (Epsilon; Omega) men om det finns en önskan att kunna göra mer räcker inte resurserna till (Alfa). Det finns enligt Gamma en uppsjö av material som skulle behöva förtydligas, göras enkelt och sammanfattas för att inte underlätta sållandet av material. Omega lyfter problematiken kring att även om resurserna räcker i rollen som regionchef hade en ökad budget skapat möjligheter att få in mer utbildning och utvecklingsmöjligheter ute på apoteken.

5.3.3.3 Att motivera anställda

Majoriteten av alla intervjuade regionchefer svarar att det är ganska enkelt att motivera anställda att arbeta hållbart. Eftersom det är medarbetarna som genomför en stor del av implementering av hållbara aktiviteter i den dagliga verksamheten kommer hållbarhetsarbetets framgång att påverkas av medarbetarnas engagemang (Esteban & Collier, 2007). Därav är det viktigt att chefer agerar för att motivera anställda.

En anledning till att det är ganska enkelt menar Alfa och Zeta är att gemene man i samhället har ett intresse för hållbarhetsfrågor vilket speglar sig i medarbetarna. En annan regionchef menar att människor som jobbar på Apoteksbolaget har inom sig att företaget ska arbeta

hållbart, det upplevs som en generellt sett ansvarstagande yrkeskår (Delta). Ett annat perspektiv är att hållbarhet är integrerat och en väldigt naturlig del av arbetet vilket kan leda till att folk inte vet vad de gör för att arbeta kring hållbarhet (Gamma).

”Sen så tycker jag att i och med att vi har integrerat hållbarhetsarbetet i det vanliga, inom citationstecken, arbetet, i drift, så blir det ju liksom inga extra saker att göra. Utan det blir en naturlig del av vår arbetsprocess och då är ju det också ett sätt att få folk motiverade och känna att det inte är några extrauppgifter som ska göras utan det ingår i vårt vanliga jobb.” (Zeta)

Situationer när det upplevs som svårare att motivera är när prioriteringar måste göras och resurser inte finns (Alfa) eller när då butiksmedarbetare ifrågasätter det ekonomiska (Epsilon). Omega beskriver att det i rollen som regionchef är viktigt att ta sig tiden att förklara och motivera.

”Jag kan ha en tanke, ett förslag eller beslut under en längre tid. När man kommunicerar det vidare så förväntar man sig att det ska tas emot med positiv anda. Men för mina medarbetare är det första gången de hör talas om, jag behöver sätta mig in i deras tankesätt. Är väldigt viktigt att jobba med ledarskap för att kunna sätta saker i ett sammanhang och förklara varför.” (Omega)

För att få en större förståelse för hur motivation uppnås ställdes frågan om det finns några verktyg kopplat till att motivera medarbetare. Det som flera regionchefer var eniga om var att kompetensutveckling och tid till detta är ett viktigt verktyg för att skapa förståelse (Zeta; Epsilon; Delta). Detta tillsammans med en tydlig uppföljningsstruktur med individuella samtal med sin närmsta chef är ett sätt att motivera (Zeta; Delta). Lärande är enligt Ivory och Brooks (2017) en del för att uppnå strategisk uppmärksamhet, det vill säga att förstå det bredare perspektivet av hållbarhet.

Ytterligare verktyg som nämndes var ledarskap (Alfa) och miljörevisioner inför varje certifiering (Gamma). Sett till ekonomisk lönsamhet finns en medarbetarbonus som alla medarbetare får på de apotek som uppfyller kraven (Omega).

5.3.3.4 Enhetlig affärsidentitet och kollektivt engagemang

Som ett sista led i delen angående styrning och verktyg tillfrågades intervjupersonerna om de upplever att det inom Apoteksbolaget finns en enhetlig affärsidentitet. Medarbetarnas vilja att samarbeta påverkas enligt Esteban och Collier (2007) av hur engagerade de är i företagets värderingar och mål. Om medarbetaren ska fatta bra och effektiva beslut i de situationer när det inte finns någon att konsultera bör medarbetarens vision och mål vara i linje med företagets menar författarna. Därför är det viktigt att hållbarhet finns invävt i de anställdas värdegrunder (Esteban & Collier, 2007).

Alla regionchefer anser att det finns någon typ av enhetlig affärsidentitet inom Apoteksbolaget, vilket är viktigt enligt tidigare nämnda teori. Två av de intervjuade anser dock att det brister mellan organisationens nivåer (Lambda; Kappa).

”Ja vi har gemensam liksom värdegrund. Sen så tycker jag att det som vi däremot har ett problem med det är distansen mellan vårt servicekontor och våra fysiska apotek. Och med distans så lägger jag in som förståelse och tillit. Att det liksom, det är lite långt emellan ibland.” (Kappa)

Affärsidentiteten kopplas till företagets kärnvärden, som bland annat är att vara trovärdiga, omtänksamma och engagerade, (Alfa; Epsilon) vilka utgör en bas som affärsbesluten grundar sig på (Zeta). ”Att jobba för ett liv i hälsa” är också en återkommande beskrivning av en gemensam värdegrund inom företaget (Kappa; Epsilon). En av regioncheferna menar att affärsidentiteten varit spretig tidigare då företaget jobbat med olika verksamheter. Idag är det en större gemenskap och företaget jobbar fortsatt med att affärsidentiteten ska bli ännu mer utbredd hela vägen ut i alla led (Delta). Enligt Ivory och Brooks (2017) är kollektivt engagemang gemensamma grundinställningar som bidrar till en acceptans av paradoxer. Därav är det gynnsamt att företaget fokuserar på att uppnå gemensamma värdegrunder i alla led inom organisationen.

5.3.4 Alternativfrågor

5.3.4.1 Scenariofråga kopplat till vinstmarginal och hållbarhetsaspekter

Följande scenario presenterades under intervjun:

“En butiksmedarbetare har möjlighet att rekommendera två olika mediciner med samma pris som är lika bra för kunden. Vilket alternativ bör personen välja? Alternativ 1. Ett läkemedel med en lite högre vinstmarginal som Apoteket AB tjänar mest pengar på, men som är mindre lite hållbart. Alternativ 2. Ett läkemedel som betraktas som mer hållbart men som innebär en lite lägre vinstmarginal för Apoteket AB.”

Regioncheferna bekräftar att företaget inte märker ut produkter som är bättre för miljön (Gamma) och under en intervju framkommer att medarbetare idag inte har kunskap vad gäller vilken medicin företaget tjänar mest på (Lambda). Epsilon menar att scenariot är helt realistiskt. Staten är ägaren och företaget har enligt personen ett ansvar mot dem att alltid byta ut läkemedlet mot det billigaste läkemedlet som finns tillgängligt (Epsilon).

Flera av regioncheferna menar att i och med kvalitetskontroll, uppförandekod så borde produkterna vara ungefär lika hållbara och att det därför hade valt att rekommendera alternativ ett (Lambda; Delta). Även Kappa menar att valet faller på den med högst bruttovinst då förhoppningsvis vinsten ändå går tillbaka till staten som gör något gott av det (Kappa). Sortiment- och kvalitetsavdelning ska redan ha gjort en bedömning, både vinstmässigt och hållbarhetsmässigt för att butikspersonal inte ska behöva ta beslutet (Zeta).

Gamma poängterar att en del av hållbarhetsarbetet är att vara lönsam. Många medarbetare skulle troligtvis välja den med bäst vinstmarginal men om det hade funnits kunskap kring hållbarhetsaspekten skulle valet kanske ändras. Personen själv menar att alternativet två är lämpligt men att ett internt arbete för att förbättra vinstmarginal hade varit en bra lösning på dilemman. (Gamma) Endast en av intervjupersonerna svarar alternativ två utan att tveka (Omega).

5.3.4.2 Hållbarhetsarbete - En kostnad eller en intäkt?

Regioncheferna tillfrågades huruvida de betraktar hållbarhetsarbete som en intäkt eller kostnad. Svaren som gavs kan både analyseras utifrån teorin kring värdegrunder samt hur de integrerar hållbarhetsarbete i företaget strategi.

Svaren kan sammanfattas i att fem regionchefer anser att det är en ”intäkt”, två svarar ”investering” och en av intervjupersonerna menar att ”Det kostar mer än den smakar. Men jag tror inte att man kan välja bort den för då hade vi tappat trovärdighet” (Alfa). Att jobba hållbart kostar men det bygger samtidigt ett varumärke vilket gör det till en investering, menar Gamma.

Företag som prioriterar hållbarhet högt i sin värdegrund ser enligt Grewatsch & Kleindienst (2017) hållbart företagande som en möjlighet snarare än ett hot samt att de ser den ekonomiska lönsamheten i hållbarhetsarbete. Detta leder enligt författarna till att de söker sätt att integrera hållbarhet i strategier och beslutsfattarprocesser. Enligt teorin och regionchefernas svar prioriterar verksamheten hållbarhetsarbete högt. Detta förklarar vikten av ”den hållbara driften” som framkommit under flera intervjuer då flera intervjupersoner menar att hållbarhet ska vara en naturlig del av arbetet.

Både Zeta och Kappa beskriver det som att företaget kan ”skörda frukten” av hållbarhetsarbetet i framtiden (Zeta; Kappa). Att vinna exempelvis Sustainable Brand Index anses enligt Zeta vara ett exempel på att Apoteksbolaget har haft en kontinuitet och uthållighet kring hållbarhetsarbetet och att företaget haft ett långsiktigt mål.

Att göra en analys utifrån *business case* och *paradoxical case* är komplicerat. En business case-orienterad värdegrund framhäver att positiva effekter på det finansiella resultatet kopplat till hållbarhetsarbetet är viktigt (Pinelli & Maiolini, 2016). En paradoxal värdegrund betyder inte att företaget ger upp finansiell lönsamhet utan istället att lönsamheten inte behöver vara omedelbar, vilket skapar ett djupare hållbarhetsfokus (Hahn et al., 2017). Nästan alla intervjupersoner ser lönsamheten i hållbarhetsarbetet, vilket tyder på *business case*. Samtidigt klargörs det att effekterna blir konkreta först på lång sikt, vilket indikerar på *paradoxical case*. Svaret kring att vinna hållbarhetspriser och bygga varumärke kan relateras till ”*The Reputational business case*” eftersom nyttan innebär ökad konkurrenskraft i och med den marknadsföring som hållbarhetsarbetet då genererar (Schaltegger & Burritt, 2015). Däremot anser en av regioncheferna att det är mer av en kostnad vilket inte tyder på ett fokus på ekonomisk lönsamhet vad gäller hållbart företagande. Samtidigt kan regionchefens svar betraktas som ”*The Reactionary business case*” eftersom hållbarhetsarbetet anses vara nödvändigt även fast det kostar (Schaltegger & Burritt, 2015).

5.4 Butiksmedarbetare

I detta avsnitt kommer en sammanställning av enkätsvaren att presenteras. Som tidigare nämnts kommer svaren att användas som ett stöd i analysen men inga generella slutsatser av butiksmedarbetarnas perspektiv kommer att kunna presenteras. Alla svarande har inte besvarat samtliga frågor. Respondenterna har arbetat alltifrån ett till tjugofyra år inom Apoteksbolaget vilket skapar en variation i svaren.

5.4.1 Steg 1 - Hållbarhetsarbete, hållbarhetsstrategier och modeller

I enkäterna besvaras hur respondenterna anser att företaget arbetar hållbart. De saker som tas upp är insamling av läkemedel, logistik av varor för att uppnå ett färre antal transporter, rådgivning till kund, hantering av avfall, kvalitetskontroller och kontroll av förpackningar. Dessa svar ligger i linje med det som framkom under intervjuerna med regioncheferna. Utöver detta så nämns även att företaget värnar om att anställa olika nationaliteter och ser det som en resurs samt att produktionen i andra länder ska gå till på rätt sätt och att arbetarna där ska ha bra arbetsförhållanden. Flera av respondenterna har beskrivit hållbarhetsarbetet som bra eller jättebra. En svarar att det skulle kunna bli ännu bättre. Utifrån frågan kring hur många hållbarhetsutmaningar de arbetar med samtidigt inom sin roll så upplevs butiksmedarbetarna arbeta med ett begränsat antal hållbarhetsutmaningar.

5.4.2 Steg 2 - Värdegrunder kopplat till hållbarhetsarbete

Om butikspersonalen hade haft tillgång till mer resurser, i form av tid, utbildning och budget, hade de svarande prioriterat olika saker. En respondent hade satsat på miljöarbete och socialt arbete i allmänhet. Det framkommer även att produktkunskap med avseende på hållbarhet hade

prioriterats samt att förklara mer för kunden hur läkemedelsavfall ska hanteras och sortering av avfall. En av de svarande hade valt att jobba med marknadsföring. Enligt svaren utökar inte butiksmedarbetarna sitt hållbarhetsarbete genom att bredda och identifiera nya utmaningar. Arbetet blir istället mer detaljerat vilket går i linje med *business case* enligt Hahn et al. (2014). Att produktkunskap efterfrågas är intressant med utgångspunkt i det som tidigare nämnts angående att lägsta pris är det som prioriteras inom branschen och att det finns utvecklingspotential för branschen inom detta område. Detta är något som butiksmedarbetarna har identifierat.

På frågan om butikspersonalen upplever att de har kontroll över de hållbarhetsutmaningarna som de möter svarar två att det går att hantera, två svarar både och och en svarar vet ej. Den sista respondenten menar att det är ett centralt problem, vilket visar på att hållbarhetsarbete inom organisationen förväntas genomdrivas och uppföljas på central nivå precis som flera regionchefer indikerat. Eftersom ingen svarar nej på frågan upplevs svaren även här gå mer i linje med teorin kring *business case*.

Svaren varierar på frågan om Apoteksbolaget upplevs ha en enhetlig affärsidentitet. Två personer uppger att det finns en stark gemensam värdegrund inom företaget, det vill säga en femma på en femgradig skala. Lika många har besvarat frågan med en trea och tre personer har valt en fyra på skalan. Ingen av de svarande valde en etta eller en tvåa vilket indikerar att det ändå upplevs av personerna som att företaget har någon form av gemensamma grundinställningar.

5.4.3 Steg 3 - Styrning och verktyg

Sex av de sju butiksmedarbetarna anser att Apoteksbolaget är bra på att identifiera nya hållbarhetsutmaningar och på att sedan implementera dessa i verksamheten, vilket tyder på strategisk flexibilitet. De ekonomiska målen beskrivs på liknande sätt av butiksmedarbetare som av regioncheferna. Utöver detta nämns att det finns mål om att sälja med omtanke till kunden, att sälja det som kunden kan behöva upp till sitt läkemedel samt att sälja mer till varje kund som besöker apoteket. På frågan om det finns något slags belöningsystem kopplat till de ekonomiska målen svarade två personer att det finns, tre svarar att det inte finns och de ytterligare två besvarade inte frågan.

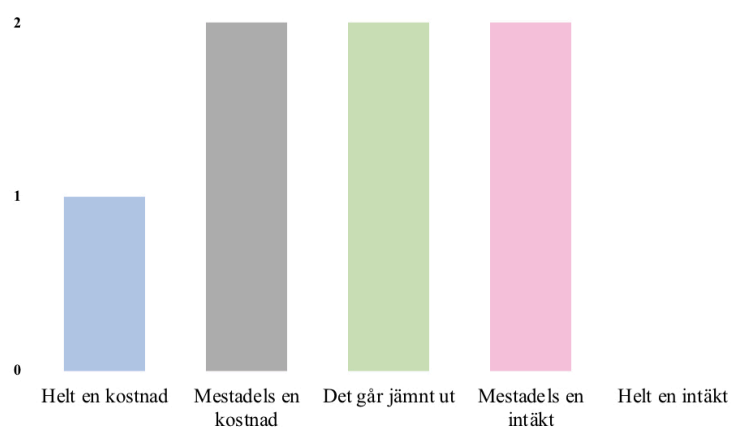
Fyra personer besvarade frågan om det finns liknande mål kopplat till hållbarhet. Två av respondenterna svarade då nej och en svarade ja. Den sista svarande beskrev att det finns mål kopplat till att inte lämna ut för många plastpåsar och att det är viktigt att göra kunder uppmärksamma på att överblivna läkemedel ska lämnas tillbaka. Alla fyra svarar att det inte finns något belöningsystem kopplat till hållbarhetsarbetet.

Utifrån enkäten anser fem personer att ledningen behandlar sina anställda bra eller mycket bra. En person har valt en trea på den femgradiga skalan och den sista respondenten valde en tvåa vilket indikerar på att dessa svarande inte upplever att ledningen behandlar sina anställda helt rättvist. Frågan relaterar till teorin om att anställdas motivation påverkas av dessa faktorer. Det anses enligt Esteban & Collier (2007) vara viktigt att ledningen ger konkreta exempel på att de engagerar sig i hållbarhetsfrågor samt att de behandlar anställda på ett bra sätt. Även här varierar svaren men ledningens arbete uppfattas som både hållbart och rättvist till stor del. Tre av sju anser att ledningen arbetar mycket hållbarhet och resterande svarande har valt tre eller fyra på skalan.

Det finns en indikation i enkätsvaren på att det inte finns tillräckligt med resurser för att arbeta hållbart då endast en av de svarande anser att de får alla resurser som krävs. Resterande svar är fördelade jämnt på två, tre och fyra på den femgradiga skalan. Frågan om ledningen arbetar för att engagera butiksmedarbetarna i hållbarhetsarbetet gav mycket varierande svar, allt ifrån ett till fem på skalan. Detta kan utifrån teorin vara problematiskt då kollektivt engagemang är en viktig del av att hantera paradoxer (Ivory & Brooks 2017). Esteban och Collier (2007) menar att medarbetarnas engagemang till hållbarhet är en komplex fråga som påverkas av både organisatoriska sammanhang men även medarbetarnas uppfattningar. Detta kan vara förklaringen till att svaren varierar.

5.4.4 Alternativfrågor

Butiksmedarbetarna tillfrågades, precis som resterande intervjupersoner, om hållbarhetsarbetet anses leda till främst en kostnad eller en intäkt. Svaren fördelades enligt följande:



Källa: Egen illustration

Gentemot tidigare svar från hållbarhetschefen och regioncheferna skiljer sig butiksmedarbetarnas svar från dessa. Enkätsvaren tenderar att luta mer åt att hållbarhetsarbete uppfattas som en kostnad och ingen av de svarande har valt "Helt en intäkt". Att långsiktigheten som beskrivs på de andra organisatoriska nivåerna inte förmedlas nedåt i organisationen kan givetvis vara problematiskt.

Även den tidigare presenterade scenarionfrågan ställdes på butiksmedarbetarnivå. Fyra av respondenterna hade valt alternativ ett som innebar att rekommendera kunden det läkemedlet med den högsta vinstmarginalen. Resterande tre personer hade valt att rekommendera det mest hållbara läkemedlet. Fyra av de svarande menar att de inte fått några instruktioner från ledningen om vilket val de bör göra i en sådan situation. Tre personer svarar att de fått instruktioner om att rekommendera alternativ ett för kunden.

Svaren fördelades alltså relativt jämnt kring valet av att prioritera det hållbara läkemedlet eller det mest lönsamma. Att det hållbara alternativet valdes av flera butiksmedarbetare indikerar på att det vid möjlighet att märka ut vilka produkter som är mest hållbara hade personalen kunnat agera ännu mer hållbart ute i verksamheten. Då svaren varierar skulle en förbättrad kommunikation mellan regionchefer, ledning och butikschef möjligtvis leda till att organisationen att agera mer enhetligt.

6. Diskussion

Den dominerande värdegrunden inom organisationen är utifrån intervjustvaren *business case*. Vissa av regioncheferna tenderar att svara på frågorna utifrån ett mer paradoxalt perspektiv men detta dämpas av att de har interna funktioner och att det finns en homogen affärsidentitet (Hahn et al., 2014). Regioncheferna är begränsade i sina ansvarsområden vilket inte ger dem att inkludera fler hållbarhetsutmaningar. Det framkommer att deras fokus inom organisationen ligger på lönsamhet och medarbetare. Rollen som regionschef lämnar därmed ett större utrymme för ett *business case*-orienterat perspektiv än ett paradoxalt kopplat till hållbarhetsfrågor. Det är svårt att kategorisera Apoteksbolaget utifrån Schaltegger & Burritts (2015) fyra olika *business case* då i princip alla av dessa blir tydliga i olika delar av empiriinsamlingen.

Apoteksbolaget upplevs i sin helhet som insatt i olika hållbarhetsutmaningar. Detta trots att det på regionchefsnivå ges väldigt varierande svar kopplat till hur företaget mäter och följer upp hållbarhetsfrågor. En potentiell anledning till detta är att organisationen har en tydlig ansvarsfördelning där olika avdelning ansvarar för olika hållbarhetsaspekter. Kvalitetsavdelningen ansvarar för produkter och hållbarhetsfrågor kring dessa, logistik ansvarar för transporter och regioncheferna fokuserar på lönsamhet och medarbetarna. Det finns ett förtroende inom organisationen om att de delar som inte berörs inom den egna rollen jobbar någon annan med. Att hållbarhetsfrågor hanteras centralt är en del av strategin, vilket framkommer både vid intervjuer av hållbarhetschef, regionchefer och i enkäten från butiksmedarbetarna.

Enligt Malmi och Brown (2008) agerar vissa anställda i linje med företagets värderingar eftersom de anpassat sina egna värderingar utifrån vad som förväntas av bolaget. Detta kan förklara att vissa av regioncheferna som gärna vill fokusera på hållbarhet i större bemärkelse ändå prioriterar lönsamhet och medarbetare högst. Detta visar på att värdegrunder är en form av styrmedel som påverkar de anställdas beteende.

Uppfattningen om en enhetlig affärsidentitet kan relateras till fenomenet *groupthink* som kan uppkomma när individer inte har varierande värdegrunder. Strävan efter att uppnå enade beslut hindrar då människor att tänka kritiskt. Detta tillsammans med teorin av Hahn et al. (2014) som menar att enhetlig affärsidentitet dämpar paradoxala värdegrunder är en möjlig förklaring till varför människor inom det undersökta företaget tenderar att inte söka bredare gällande hållbarhetsutmaningar.

Olika värdegrunder inom en och samma organisation skapar strategisk uppmärksamhet enligt Ivory och Brooks (2017). Detta kan tolkas som att ett företag gynnas av att ha en kombination av *business case* och paradoxalt orienterade värdegrunder. Däremot menar Gond et al. (2012) att processen att jobba mot en gemensam värdegrund är avgörande för att övervinna motstridiga värderingar. Kollektivt engagemang i form av gemensamma grundinställningar och utgångspunkter anses också vara viktigt (Ivory & Brooks, 2017). Eftersom teorierna motsätter sig varandra kan det vara väsentligt att skilja företagets kärnvärden, som utgör gemensamma utgångspunkter, i från värdegrunder inom företaget som avgör var personer riktar uppmärksamhet åt. Apoteksbolagets arbete kring etablerade kärnvärden upplevs som en relevant del av styrning kopplat till värdegrunder. Varierande värdegrunder inom organisationen kan existera parallellt med dessa gemensamma utgångspunkter och göra organisationen mer uppmärksam på nya hållbarhetsutmaningar. Då det av analysen framkommit att företagets dominerande värdegrund är *business case* och eftersom en

kombination enligt teorin är gynnsam kan företaget utveckla sitt hållbarhetsarbete genom att arbeta mot en mer paradoxal värdegrund.

Det går att utläsa ur intervjuerna att det finns brister inom företagets interna informationsflöde då flera av respondenterna svarar olika på frågor gällande hållbarhetsarbetet eller inte kan besvara frågorna alls. Detta kan vara en orsak till att det blir svårare att engagera medarbetarna. Bristen i informationsflödet i samband med företagets centralisering av hållbarhetsarbete gör att även om företaget arbetar hållbart och kommunicerar detta externt uppfattas inte detta inom organisationens alla led. Tidigare studier understryker vikten av en decentraliserad beslutsfattarprocess för att främja olika hållbarhetstolkningar bland de organisatoriska medlemmarna (Hahn & Aragón-Correa, 2015). Teorin talar alltså för att en decentralisering av hållbarhetsarbetet är ett möjligt sätt för Apoteksbolaget att förbättra informationsflödet och engagera medarbetarna kring hållbarhetsutmaningar. Då butiksmedarbetare är de som har den yttersta kontakten med kund och därmed personligen kan påverka konsumentens bild av företaget hade ovanstående gett möjlighet till en förstärkt extern kommunikation av hållbarhetsarbetet.

Medarbetarens motivation påverkas av hur hållbart medarbetaren upplever företaget, hur företagsledning förhåller sig till hållbarhetsfrågor och av vilka konkreta exempel som ges på deras engagemang (Esteban & Collier, 2007). Ur detta perspektiv kan det vara problematiskt att regioncheferna lägger stort fokus på lönsamhet på bekostnad av andra hållbarhetsmål. Vid bristande engagemang för hållbarhetsfrågor kan det bli svårare för regioncheferna att engagera medarbetare att se hållbarhetsfrågorna ur ett större perspektiv.

Ansvarsfördelningen inom organisationen hänger ihop med att regioncheferna i dagsläget upplever att de får tillräckligt med resurser för att kunna hantera de utmaningar som ingår i deras arbetsroll. Dock uppstår problem om de skulle vilja gå utanför den specifika arbetsrollen och anta mer paradoxala hållbarhetsutmaningar som kräver innovativa lösningar. En förändring i hur resurser fördelas inom organisationen kan underlätta för regionchefer att göra ett mer omfattande arbete kring hållbarhet. Med förändring menas här att göra det enklare att få tid och pengar för att genomföra olika projekt kopplat till hållbarhet.

Då det är värdegrunder som avgör vart individer riktar sin uppmärksamhet (Grewatsch & Kleindienst 2017) hade en större frihet för regioncheferna att arbeta med hållbarhetsfrågor kunnat leda till att mer innovation lösningar utformas. Hade regioncheferna fått mer utrymme att arbeta utefter sina egna värderingar kring hållbarhet och kärnfrågor hade det kunnat leda till att företaget engagerar sig i hållbarhetsfrågor som inte är direkt kopplade till verksamheten. Då hade dessa utmaningar kunnat bli en integrerad del via paradoxala lösningar, vilket visade sig i intervjun med Omega, som integrerade samhällsproblem med företagets utveckling och ekonomisk lönsamhet. Att hitta innovativa lösningar och nya perspektiv som samhället drar nytta av kanske inte är intressant för företaget kortsiktigt men gynnar dess ägare på lång sikt.

Det har i intervjusvaren framkommit att vissa regionchefer har kärnfrågor som de behandlar utifrån ett paradoxalt perspektiv. Att få resurser att arbeta mer med dessa kärnområden i kombination med decentraliserat hållbarhetsarbete kan leda till att organisationen som helhet lyckas täcka ett bredare spektrum av hållbarhetsfrågor som egentligen ses som motstridiga. I dagsläget anser hållbarhetschefen att företaget tillämpar strategin *SAES* medan det i regionchefssvaren framkommer att *SAMS* är den strategi som tillämpas. Att ge en större frihet till cheferna kan resultera i att företaget agerar mer enligt strategin *SAES* och *Developmental*

model och hade ökat chansen att hitta innovativa lösningar och bli ett ledande företag inom hållbarhetsarbete (Pinelli & Maiolini 2017).

Smith et al. (2010) kom i sin studie fram till olika faktorer som gör att individer kan arbeta bättre i grupp. Utifrån de fem faktorerna som deras artikel tar upp bedöms att ett närmare samarbete mellan regioncheferna hade kunnat ge bättre utrymme för idéer gällande hållbarhetsarbete. I linje med detta skulle företaget kunna utvecklas genom att involvera olika parter i redovisningsarbetet och styrningen av verksamheten (Busco et al., 2017). Till skillnad från hur hållbarhetsarbetet ser ut idag kan ansvaret fördelas mer över de organisatoriska nivåerna. Att uppmuntra diskussion mellan människor med olika värdegrunder och synsätt gällande hållbarhet underlättar integration av hållbarhetsstyrssystem enligt Gond et al. (2012). Samarbete mellan regionchefer på Apoteksbolaget kan därmed leda till ett utbyte av kunskap, att de når en högre grad av förståelse samt övervinner eller omdefinierar värderingar som motsätter sig varandra (Gond et al., 2012). Att främja heterogenitet på detta sätt är dessutom en viktig del för att just hybridorganisationer ska kunna existera (Busco et al., 2017).

7. Slutsats

Det studerade företaget använder i dagsläget social styrning i form av en gemensam affärsidentitet. Denna kommuniceras inom organisationen via företagets kärnvärden. Trots detta skiljer sig de personliga värdegrunderna åt mellan och inom de organisatoriska planen. Att värdegrunderna skiljer sig åt blir tydligt eftersom de intervjuade personerna prioriterar olika saker i sin arbetsroll. Anledningen till detta tros vara ett bristfälligt informationsflöde och den strikta arbetsfördelningen.

Att ha varierande värdegrunder inom organisationen är fördelaktigt för att uppnå paradoxala lösningar om de utnyttjas på rätt sätt. Därmed är det viktigt med en kombination av *business case* och *paradoxical case*. Eftersom företagets dominerande värdegrund är *business case* och en kombination av värdegrunder är gynnsamt kan företaget utveckla sitt hållbarhetsarbete genom att arbeta mot en mer paradoxal värdegrund. Det hade exempelvis kunna genomföras med hjälp av decentralisering. Decentralisering hade kunnat påverka hållbarhetsarbetet genom att ge personliga värdegrunder mer utrymme och på så sätt ge organisationen ett bredare fokus gällande hållbarhet. Företaget kan uppnå detta genom att utvidga medarbetarnas ansvarsområden samt dra nytta av att de personliga värdegrunderna skiljer sig åt snarare än att se det som ett problem.

Att bredda det interna hållbarhetsarbetet kan bidra med ekonomisk lönsamhet på lång sikt. Detta är både möjligt och önskvärt då det i det här fallet är staten som är ägare vilket gör att långsiktighet framför kortsiktiga vinster prioriteras.

8. Förslag på vidare forskning

Under skrivandets gång har olika tankar väckts kring vidareutveckling av studien. Förslag på fortsatt forskning inom området är att med stöd av den utformade teoretiska referensramen undersöka ett större antal företag och skapa förståelse kring hur olika branscher och företag tillämpar social styrning i form av värderingsbaserad styrning. Detta hade förslagsvis kunnat genomföras med insamling av mer kvantitativ data.

Utöver detta hade en mer djupgående undersökning kring vilka faktorer som påverkar implementering av värderingsbaserad styrning varit intressant att genomföra. Förslag på faktorer att undersöka skulle exempelvis vara antal år som personen arbetat inom företaget. Även att få en större inblick på butiksmedarbetarnivå hade kunnat berika studien.

9. Referenslista

9.1 Böcker

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

9.2 Artiklar

Busco, C., Giovannoni, E., & Riccaboni, A. (2017). Sustaining multiple logics within hybrid organisations Accounting, mediation and the search for innovation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30 (1), 191–216. doi: 10.1108/AAAJ-11-2013-1520

Esteban, R., & Collier, J. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.

Gond, J., 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. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.003

Grewatsch, S., & Kleindienst, I. (2017). How organizational cognitive frames affect organizational capabilities: The context of corporate sustainability. *Long Range Planning*, 1-18. doi: 10.1016/j.lrp.2017.03.004

Hahn, T., & Aragón-Correa, J. A. (2015). Toward Cognitive Plurality on Corporate Sustainability in Organizations: The Role of Organizational Factors. *Organization & Environment*, 28(3), 255–263. doi: 10.1177/1086026615604446

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2017). A Paradox Perspective on Corporate Sustainability: Descriptive, Instrumental, and Normative Aspects. *Journal of Business Ethics*, 148, 235–248. doi: 10.1007/s10551-017-3587-2

Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014). Cognitive Frames in Corporate Sustainability: Managerial Sensemaking with Paradoxical and Business Case Frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463–487. doi: 10.5465/amr.2012.0341

Ivory, B. S., & Brooks, B. S. (2017). Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility. *Journal of Business Ethics*, 148, 347–361. doi: 10.1007/s10551-017-3583-6

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19 (4), 287–300. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.003

Pinelli, M., & Maiolini, R. (2016). Strategies for Sustainable Development: Organizational Motivations, Stakeholders' Expectations and Sustainability Agendas, *Sustainable Development*, 25, 288-298. doi: 10.1002/sd.1653

Pinto, J. (2017). A multifocal framework for developing Intentionally Sustainable Organizations. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 17-23. doi: 10.1016/j.cosust.2017.07.002

Schaltegger, S., & Burritt, R. (2015). Business Cases and Corporate Engagement with Sustainability: Differentiating Ethical Motivations. *Journal of Business Ethics*, 147, 241–259. doi: 10.1007/s10551-015-2938-0

Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, 43, 448-461. doi:10.1016/j.lrp.2009.12.003

9.3 Rapporter

Apoteksbolaget. (2015). "Apoteksbolagets" uppförandekod för ett hållbart företagande. Solna: Apoteksbolaget.

Apoteksbolaget. (2017). "Års- och hållbarhetsredovisning 2017". Solna: Apoteksbolaget.

Fair Trade Center. (2013). *En besk medicin, en granskning av svenska apotekskedjors hållbarhetsarbete*. Stockholm: Fair Trade Center.

Näringsdepartementet. (2017). *Statens ägarpolicy och riktlinjer för bolag med statligt ägande*. Stockholm: Regeringskansliet.

Sustainable Brand Insight. (2017). *Sustainable Brand Index Official Report 2017*. Stockholm: Sustainable Brand Insight

Sveriges Apoteksörening. (2017). *Branschrappport 2017*. Stockholm: Sveriges Apoteksörening.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common Future*. Oxford: Oxford University Press.

9.4 Webbsidor

Airaksinen, K. (2016, 19 november). Läkemedel säljs utan miljökrav. *Svt*. Hämtad 2018-05-08, från <https://www.svt.se/nyheter/vetenskap/inga-krav-stalls-pa-lakemedel-trots-miljopaverkan>

Apoteksbolaget. (2018a). *Hållbar utveckling*. Hämtad 2018-04-19

Apoteksbolaget. (2018b). *Hållbar utveckling - Medarbetare*. Hämtad 2018-04-19

Apoteksbolaget. (2018c). *Hållbar utveckling - Miljö*. Hämtad 2018-04-19

Apoteksbolaget. (2018d). *Hållbar utveckling - Sortiment*. Hämtad 2018-04-19

Far. (u.å.). *Hållbarhetsredovisning*. Hämtad 2018-03-29, från <https://www.far.se/faq/hallbarhetsredovisning/>

Nationalencyklopedin [NE]. (2018). *Groupthink*. Tillgänglig: <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/groupthink>

Svenska Dagbladet. (2009, 1 juli). Apoteksmonopolet går äntligen i graven. *Svenska dagbladet*. Hämtad 2018-04-11, från <http://web.retriever-info.com.ezproxy.ub.gu.se/services/archive/displayDocument?documentId=05080320090701436361&serviceId=2>

Sveriges Apoteksforening. (2018). *Apoteksbranschen*. Hämtad 2018-04-11, från <http://www.sverigesapoteksforening.se/apoteksbranschen/>

Sveriges Apoteksforening. (2018). *Om oss*. Hämtad 2018-04-12, från <http://www.sverigesapoteksforening.se/om-oss/>

10. Bilagor

Bilaga 1. Enkät till hållbarhetschef



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Det här är en enkätstudie i samband med att vi skriver vår kandidatuppsats på Handelshögskolan i Göteborg. Rapporten kommer att handla om Apoteksbolaget hållbarhetsarbete och syftet är att få förståelse om hur ett framgångsrikt företag har arbetat med hållbarhet och hur det kan kopplas till olika teoretiska värdegrunder. Enkätstudien kommer att vara underlag till kommande intervju. Vänligen ange tydligt om du önskar vara anonym under studien.

Nedan följer nio frågor som vi vore tacksamma om du besvarade.

Med Vänlig Hälsning,

Emelie Karlsson
guskaremg@student.gu.se
070-676 80 67

Mathilda Pettersson
guspetsy@student.gu.se
073-829 09 06

1. Hur skulle du beskriva Apoteksbolagets hållbarhetsarbete i korta drag?

2. Hur skulle du beskriva din roll inom Apoteksbolaget?

3. Varför väljer Apoteksbolagets att arbeta med hållbarhet?

4. Varför tror du att ni har vunnit Sustainable Brand Index 2017?

5. Hur påverkar statligt ägande ert hållbarhetsarbete?

6. Utformar ni ert hållbarhetsarbete utefter speciella värderingar?

7. Anser du att hållbarhetsarbete leder till främst en kostnad eller intäkt för Apoteksbolagets?

1 2 3 4 5

Svar:

Eventuella kommentarer:

8. Hur är det att motivera anställda till att arbeta mer hållbart inom Apoteksbolagets?

Svara på en skala 1–5 där 1 är jättesvårt och 5 är jättelätt.

1 2 3 4 5

Svar:

Eventuella kommentarer:

9. Hur bra tycker du att Apoteksbolaget är på att jobba hållbart?

Svara på en skala 1–5 där 1 är jättedåliga och 5 är jättebra.

1 2 3 4 5

Svar:

Eventuella kommentarer:

Tack för din medverkan!

Bilaga 2. Intervjufrågor till regionchefer

Hur länge har du arbetat inom Apoteksbolaget?

Hur länge har du varit regionchef?

När du redovisar din regions resultat uppåt i organisationen, vad redovisar du för nyckeltal?

Hur definierar du hållbarhet?

I de frågor som jag kommer ställa nu angående hållbarhet så menar vi hållbarhet ur 3 dimensioner. Miljömässigt, socialt och ekonomiskt hållbart.

Hur skulle du beskriva Apoteksbolaget hållbarhetsarbete i korta drag?

Vi har läst att Apoteksbolaget använder en uppförandekod för att välja socialt och miljömässigt medvetna leverantörer, är detta något som du känner till?

Kan kunden få reda på i vilket land ett läkemedel är tillverkat?

Hur tror du att statligt ägande påverkar Apoteksbolaget hållbarhetsarbete?

Redovisar du hållbarhetsarbete uppåt i organisationen? Har ni speciella nyckeltal/kvoter för det?

Vilka och ungefär hur många hållbarhetsutmaningar arbetar du med samtidigt?

Om du hade haft mer tid och resurser till förfogande inom din tjänst för hållbarhetsarbete, hur hade du fördelat detta då?

Anser du att de utmaningar gällande hållbarhet som du möter i din arbetsroll går att hantera eller är det utanför din kontroll?

Vad får Apoteksbolaget ut av att lägga stort fokus på hållbarhet?

Anser du att hållbarhetsarbete främst leder till en kostnad eller intäkt för Apoteksbolaget?

Anser du att du får tillräckligt med resurser (utbildning, tid, budget etc.) för att kunna arbeta hållbart?

Anser du att det finns en enhetlig affärsidentitet inom Apoteksbolaget? Det vill säga att de anställda har en gemensam värdegrund? (Hur man ser och tolkar information samt tar beslut)

Hur är det att motivera anställda till att arbeta mer hållbart inom Apoteksbolaget?
Svårt/enkelt?

Vilka verktyg använder ni för att motivera de anställda i dagsläget?

En butiksmedarbetare har möjlighet att rekommendera två olika mediciner med samma pris som är lika bra för kunden. Vilket alternativ bör personen välja?

Alternativ 1. Ett läkemedel med en lite hög vinstmarginal som Apoteksbolaget tjänar mest pengar på, men som är mindre lite hållbart.

Alternativ 2. Ett läkemedel som betraktas som mer hållbart men som innebär en lite lägre vinstmarginal för Apoteksbolaget.

Bilaga 3. Intervjufrågor till representant från Sveriges Apoteksförening

Vad innebär din roll på Sveriges Apoteksförening?

Vilka anser du är de mest utmärkande skillnaderna gällande hållbarhet efter att monopolet avskaffades 2009?

Finns det några andra utmärkande skillnader utöver just hållbarhet som är viktiga att belysa?

Hur påverkar det statliga ägandet som delvis finns kvar (genom Apoteket AB) branschen?

Upplever ni inom Sveriges Apoteksförening att Apoteksbolaget har ett annat utgångsläge på grund av det tidigare monopolet?

Vi förstår att mycket av hållbarhetsarbetet är kopplat till tillverkningen av läkemedel, hur kan de enskilda apoteken påverka detta?

Utifrån den tidigare frågan, finns det något apoteken kan göra utöver detta (tillverkningen av läkemedel) kopplat till hållbarhetsarbete?

Bilaga 4. Enkät till butiksmedarbetare



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Det här är en enkätstudie i samband med att vi skriver vår kandidatuppsats på Handelshögskolan i Göteborg. Rapporten kommer att handla om Apoteksbolaget hållbarhetsarbete och syftet är att få förståelse om hur ett framgångsrikt företag har arbetat med hållbarhet och hur det kan kopplas till olika teoretiska värdegrunder.

Ni kan välja att svara på nedanstående frågor direkt i formuläret och posta till oss i bifogat svarskuvert eller om ni vill fylla i svaren direkt i vårt webbaserade formulär, se länk.

<https://goo.gl/forms/Mu5RVf30EjbUvHkq2>

Vi är intresserade av butiksmedarbetarnas perspektiv gällande hållbarhetsfrågor, därav önskas att ni besvarar frågorna helt baserat på egen kunskap och egna tankar, **utan hjälpmedel** och hjälp från andra medarbetare. Enkätsvaren kommer att vara helt anonyma.

OBS! Sista dag för inlämning av enkäten är fredag 27/4, men tidigare svar uppskattas. Vi är tacksamma för er hjälp!

Med Vänlig Hälsning,

Emelie Karlsson
guskaremg@student.gu.se
070-676 80 67

Mathilda Pettersson
guspetmacy@student.gu.se
073-829 09 06

Definition hållbarhet

När vi använder ordet hållbarhet syftar det till både miljö-, sociala- och ekonomiska aspekter. Hållbarhetsarbete innefattar alltså hur ett företag arbetar för att inte bidra till miljöförstöring, vara socialt hållbart (bra arbetsvillkor i alla led) samt att vara ekonomiskt lönsamt, samtidigt.

Enkätfrågor

1. Hur länge har du arbetat inom Apoteksbolaget?

2. Hur miljömedveten och insatt i hållbarhetsfrågor skulle du beskriva att du är?

1 = Inte insatt, 5 = Väldigt insatt

1

2

3

4

5

3. Om du bedömer att du själv är insatt i hållbarhetsfrågor, vad gör du för att förbättra exempelvis miljön?

4. Hur skulle du beskriva Apoteksbolagets hållbarhetsarbete i korta drag?

5. Hur många hållbarhetsutmaningar anser du att ni jobbar med samtidigt?

Skriv gärna vilka.

6. Anser du att Apoteksbolaget är bra på att plocka upp och implementera nya hållbarhetsutmaningar?

JA

NEJ

7. Om du hade haft mer tid och resurser till förfogande inom din tjänst för hållbarhetsarbete, hur hade du fördelat detta då?

8. Anser du att de utmaningar gällande hållbarhet som du möter i din arbetsroll går att hantera eller är det utanför din kontroll? Förklara nedan.

9. Anser du att hållbarhetsarbete leder till främst en kostnad eller intäkt för företaget?

1 2 3 4 5

10. Vilka säljmål eller andra ekonomiska mål arbetar du utefter?

11. Finns det ett belöningsystem kopplat till de ekonomiska målen?

JA

NEJ

12. Har ni några liknande mål kopplat till de andra aspekterna av hållbarhet? Om ja ge exempel på sådana.

13. Finns det ett belöningsystem kopplat till de andra målen?

JA

NEJ

14. Du har möjlighet att rekommendera två olika mediciner med samma pris som är lika bra för kunden. Vilket alternativ väljer du?

Alternativ 1. Ett läkemedel med hög vinstmarginal som Apoteksbolaget tjänar mest pengar på, men som är mindre hållbart.

Alternativ 2. Ett läkemedel som betraktas som hållbart men som innebär en lägre vinstmarginal för Apoteksbolaget.

SVAR:

15. Har du fått några instruktioner från din chef/ledningen om vilket val du bör göra i ovanstående situation?

1

Ja, alternativ
1

2

Ja, alternativ
2

3

Nej

16. Hur hållbart anser du att ledningen arbetar?

1 = Arbetar inte alls med hållbarhet, 5 = Arbetar mycket med hållbarhet

1 **2** **3** **4** **5**

17. Hur rättvis upplever du att ledningen behandlar sina anställda?

1 = Inte rättvist alls, 5 = Mycket rättvist

1 **2** **3** **4** **5**

18. Anser du att du får tillräckligt med resurser (utbildning, tid, budget etc.) för att kunna arbeta hållbart?

1 = Du får inte tillräckligt med resurser, 5 = Du får alla de resurser som du behöver

1 **2** **3** **4** **5**

19. Anser du att ledningen arbetar för att engagera dig i hållbarhetsarbetet?

1 = Arbetar inte alls för att engagera dig, 5 = De arbetar mycket för att engagera dig.

1 **2** **3** **4** **5**

20. Anser du att det finns en enhetlig affärsidentitet inom Apoteksbolaget? Det vill säga att de anställda har en gemensam värdegrund (hur man ser och tolkar information samt tar beslut).

1 = Det finns inte och alla tycker olika, 5 = Det finns en stark gemensam värdegrund

1 **2** **3** **4** **5**

Tack för din medverkan!

Bilaga 5. Intervjufrågor till hållbarhetschef

Hur miljömedveten och insatt i hållbarhetsfrågor skulle du beskriva att du är?
1 innebär inte insatt och 5 innebär väldigt insatt.

1

2

3

4

5

Om du bedömer att du själv är insatt i hållbarhetsfrågor, vad gör du för att förbättra exempelvis miljön?

Anser du att det är viktigt att ledningen (högsta ledningen och andra chefer) visar ett engagemang gällande hållbarhet (både privat och inom företaget) för att motivera anställda?

Tror du att butiksmedarbetare anser att ledning och chefer är bra förebilder gällande hållbart arbete? Exempelvis att de ger konkreta exempel på engagemang och behandlar sin anställda rättvist.

I tidigare enkät skrev du att det statliga ägandet påverkar ert hållbarhetsarbete eftersom förväntningar på statliga bolag är tydliga. Upplever du att Apoteksbolaget har ett annat utgångsläge än konkurrenterna på grund av det tidigare monopolet? (Både gällande hållbarhetsarbete men även konkurrenskraft).

Vilka är de mest utmärkande skillnaderna gällande hållbarhetsarbete efter att monopolet avskaffades 2009?

Om du hade haft mer tid och resurser till förfogande inom din tjänst för hållbarhetsarbete, hur hade du fördelat detta då?

En butiksmedarbetare har möjlighet att rekommendera två olika mediciner med samma pris som är lika bra för kunden. Vilket alternativ bör personen välja?

Alternativ 1. Ett läkemedel med hög vinstmarginal som Apoteksbolaget tjänar mest pengar på, men som är mindre hållbart.

Alternativ 2. Ett läkemedel som betraktas som hållbart men som innebär en lägre vinstmarginal för Apoteksbolaget.

Anser du att de utmaningar gällande hållbarhet som du möter i din arbetsroll går att hantera eller är det utanför din kontroll?

Är det viktigt att butiksmedarbetarna är medvetna om apotekets hållbarhetsutmaningar för att kunna arbeta mer hållbart i den dagliga verksamheten?

Tror du att kundernas perspektiv angående Apoteksbolagets hållbarhetsarbete påverkas mest av marknadsföring (TV, tidningar osv.) eller av butikmedarbetarnas uppträdande och kompetens när de är inne i en butik?

Angående Apoteksbolagets långsiktiga strategi, ser ni då hållbarhetsarbete som ett verktyg för att nå era andra mål eller har ni mer frikopplade hållbarhetsmål?

Anser du att ni använder samma typ av ekonomistyrning (budgetar, belöningssystem, nyckeltal osv.) för hållbarhetsarbete som för lönsamhetsarbete?

“Att sätta upp mål är nyckeln till att skapa motivation.” Har ni några mål kopplat till hållbarhetsarbete?

Tänk dig in i situationen att du identifierar en ny hållbarhetsutmaning för Apoteksbolaget. (Det skulle exempelvis kunna vara att du upptäcker att en leverantör använder barnarbete, att ni är det apoteket som använder minst miljövänliga transporter eller att ni rankas långt ner på en lista över apotek som samlar in flest förbrukade läkemedel eller). Anser du att det finns etablerade metoder/processer/tillvägagångssätt i verksamheten att applicera eller behöver du vid varje sådant tillfälle utveckla nya metoder för att lösa utmaningen?

Mycket av det hållbarhetsarbetet som ni arbetar med är baserat på regler och lagar. Exempelvis att ta betalt för plastpåsar, hur läkemedel får hanteras och säljas osv. På vilka sätt arbetar Apoteksbolaget med helt frivilligt hållbarhetsarbete?