



UPPSALA
UNIVERSITET

UPTEC STS 18040

Examensarbete 30 hp
Januari 2019

Att inkludera hållbarhet i projektledning

Ett arbetssätt eller personliga värderingar?

Aron Larsson



UPPSALA
UNIVERSITET

Teknisk- naturvetenskaplig fakultet
UTH-enheten

Besöksadress:
Ångströmlaboratoriet
Lägerhyddsvägen 1
Hus 4, Plan 0

Postadress:
Box 536
751 21 Uppsala

Telefon:
018 – 471 30 03

Telefax:
018 – 471 30 00

Hemsida:
<http://www.teknat.uu.se/student>

Abstract

To include sustainability in project management -a way of work or personal values?

Aron Larsson

Individuals and organisations are encouraged to reduce their climate impact every day. Companies are adapting and using sustainability policies as one way to demonstrate their work towards a sustainable future.

The construction industry is one of the industries that affects the environment to a large degree. Within that industry, together with several others, project work is a common practice. Project managers have therefore an important role in making and guiding the projects to be more sustainable. Therefore, this thesis aimed to investigate how project managers in a consulting company experience that they can influence the sustainability work in their projects. A qualitative study was conducted. Background information and theories about corporate sustainability and competence needed to implement sustainability were performed through a literature review. Interviews were conducted with project managers from the consulting company WSP Management in Stockholm Sweden.

The study shows that the project managers are aware about their opportunity to influence the sustainability work in their projects. However, the amount is strongly affected by the priority of the client and if resources are available. To improve and move towards a more sustainable approach the study shows that sustainability must be demanded from the permanent organization or the client, and not only be included because the project manager itself values it.

Keywords: project management, sustainability, sustainable management, competence

Handledare: Sofia Widengren
Ämnesgranskare: Åse Linné
Examinator: Elísabet Andrésdóttir
ISSN: 1650-8319, UPTec STS 18040

Förord

Nyheterna och debatten fylls av att människan drastiskt måste ändra sitt levnadssätt för att tillsammans bli mer hållbara. I en undersökning utförd på uppdrag av projektengagemang visade att var tredje respondent tycker att miljövänliga Detta examensarbete har genomförts som ett avslutande moment på civilingenjörsutbildningen System i teknik och samhälle vid Uppsala universitet och motsvarar 30 högskolepoäng.

Då arbetet har utförts i samarbete med WSP Management i Stockholm så vill jag börja med att tacka WSP som organisation för möjligheten att genomföra mitt examensarbete hos er. Därefter vill jag även tacka min handledare Sofia Widengren på WSP som varit en utmärkt stöttning under arbetet. Sofia och WSP har gett mig både förtroende och frihet att själv styra riktningen på arbetet. Samtidigt har de alltid tillgodosett mig med alla hjälpmedel och svar på frågor som jag haft under hösten. Jag vill även passa på att tacka alla de respondenter och medarbetare på WSP Management som jag träffat under arbetets gång som alltid bemött mig väl och var intresserade, nyfikna och positiva till mitt arbete. Tack!

Jag vill även rikta ett tack till min ämnesgranskare Åse Linné vid Uppsala universitet. Åse har under hela arbetet varit ett bra bollplank och stöd vid frågor, teoretiska infallsvinklar och metodologiska tips. Efter varje handledning har jag lämnat fullmatad med nya idéer och energi för att driva arbetet framåt. Tack!

Slutligen vill jag rikta ett stort tack till min familj. Ett tack som sträcker sig långt förbi tidsramarna för detta arbete. Utan er hade jag aldrig varit där jag är idag, stort tack!

Aron Larsson

Uppsala, 2019

Populärvetenskaplig sammanfattning

Hållbarhetsdebatten har aldrig varit mer aktuell, extrema väder och naturkatastrofer blir allt vanligare. Uppmaningen om förändrade levnadssätt och beteenden gäller såväl privatpersoner som organisationer. Konsumenters ökade medvetenhet sätter högre press på organisationer och företag att agera hållbart, konsumera mindre energi och minska utsläppen.

I Sverige utgör den bebyggda delen nästan 40 procent av den totala energiförbrukningen och de olika processerna som krävs för ombyggnationer, renoveringar och nybyggnation motsvarar nästan en femtedel av landets koldioxidutsläpp. Allt fler företag väljer att följa trenden att profilera sig som hållbara och därmed påvisa att de faktiskt gör skillnad för samhällets utveckling. Men förändringen tycks inte räcka till, framstegen är inte tillräckliga för att möta utmaningarna. En av anledningarna till varför inte företag lyckas beskrivs bero på att de planer och riktlinjer, också kallat hållbarhetspolicys, som beskriver hållbarhetsarbetet är för abstrakta och därför svåra att översätta till det vardagliga arbetet.

Byggsektorn tillsammans med produktion-, transport och gruvindustrin är industrier som både enskilt och tillsammans har stor påverkan på miljön, Johan Rockström professor i miljövetenskap menar att bygg kan vara halva lösningen på miljöfrågan. Inom många branscher, där inräknat bygg, är det vanligt att arbetet utförs i projektform. Exempelvis en ny fastighet, idrottsanläggning eller motorvägsdepå ska planeras och byggas efter en bestämd tidsplan och budget. För att göra dessa projekt mer hållbara och därmed minska miljöpåverkan behöver projekten styras och ledas åt rätt håll. Projekten utgörs av olika aktörer där alla har sina egna intressen. En projektledares uppgift är att driva och hålla ihop projektet så att resultatet blir det alla önskat.

Företag som är specialiserade på projektledning hyrs därför in till projekt för att driva det framåt. Konsulten, den inhyrda resursen, är därmed verksam i projektorganisationen eller hos beställaren samtidigt som den representerar den permanenta organisationen där den är anställd. Studien undersöker därför hur projektledare i ett konsultföretag upplever att de kan påverka hållbarhetsarbetet i sina projekt. Vilka möjliga hjälpmedel och metoder som de har tillgång till för att påverka hållbarhetsarbetet i den riktningen som den interna organisationen önskar.

För att som projektledare kunna arbeta med hållbarhet i sina projekt beskrivs det vara viktigt att erhålla olika typer av kompetens. Kunskap, färdighet och attityd utgör grundstenarna som krävs för att som projektledare kunna påverka hållbarhetsarbetet. Studien genomfördes med hjälp av konsultbolaget WSP Management i Stockholm. WSP är ett konsultbolag som erbjuder projektledning i byggprocessens alla faser. WSP, likt många andra företag, har en hållbarhetspolicy som beskriver hur företaget värdesätter hållbarhet och hur medarbetarna är ansvariga att leva upp till den.

Studiens resultat bekräftar att förändring till att bli mer hållbara inte går tillräckligt snabbt. Projektledarna upplever att de har möjlighet att påverka de beslut som fattas i projektet och därmed föra hållbarhetsarbetet framåt. Men att idag styrs projektets innehåll till största del av vad beställaren eller projektets organisation prioriterar och allt för sällan är hållbarhet en av de viktigaste punkterna. Verkligheten beskrivs vara att hållbarhet som regel inkluderas i mån av tid eller att den enskilda projektledaren värdesätter det. Studien visar dock på att det finns en god medvetenhet hos de anställda om hållbarhet och att de som regel skulle kunna göra mer i projekten om det hade prioriterats annorlunda. Resultatet av detta blir att det idag inte finns tillräckligt med tid och resurser för att inkludera något som inte prioriteras.

Projektledarna upplever att det utifrån dagens situation har tillräcklig kompetens för att lyfta hållbarhet och att det finns verktyg att tillgå. Men för att öka fokuset på hållbarhet så behöver hållbarhet kravställas visar studien. Detta skulle medföra ökad möjlighet för projektledarna att lägga resurser för att driva hållbarhetsarbetet framåt. Resultatet visar att det är viktigt för organisationer att konkretisera sitt hållbarhetsarbete så medarbetarna lättare kan se kopplingen mellan hållbarhetspolicyn och det vardagliga arbetet.

Det krävs en förändring för att som projektledare lättare kunna arbeta med hållbarhet. Det måste kravställas och på så sätt bli något som både den interna organisationen och beställaren förutsätter snarare än något som projektledaren själv driver efter egna värderingar.

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	1
1.1 Syfte och frågeställningar	4
2. Bakgrund.....	5
2.1 Hållbarhet	5
2.2 Hållbarhet i företag.....	7
3. Teori	8
3.1 Hållbarhet i projektarbete och projektledning	8
3.2 Hållbarhet som en kompetens	12
3.3 Förändring i byggbranschen	19
3.4 Användning av teori.....	22
4. Metod.....	23
4.1 Forskningsmetod.....	23
4.2 Datainsamlingsmetod och genomförande.....	24
4.3 Intervjuunderlag	26
4.4 Metodreflektion och etiska överväganden.....	27
5. Empiriskt material	28
5.1 Företagspresentation WSP	28
5.2 Hållbarhet inom WSP	29
5.3 Tillgängliga hållbarhetsutbildningar och tekniska verktyg inom WSP Management.....	31
5.3.1 Hållbarhetsscanning	32
5.3.2 Orbis	33
5.4 Intervjumaterial	34
5.5 Förutsättningar	34
5.5.1 Hållbarhet.....	34
5.5.2 Hållbarhetspolicy	35
5.5.3 Utbildning och kunskap	36
5.6 Styrning	37
5.6.1 Påverkan och prioritering	37
5.6.2 Förändring.....	38
6. Analys	41
6.1 Förutsättningar	42
6.2 Styrning	44
7. Slutsats	48
7.1 Avslutande diskussion, reflektioner och rekommendationer	50
Referenser.....	52
Appendix A	58
Appendix B	59

1. Introduktion

” Right now, we are facing a man-made disaster of global scale. Our greatest threat in thousands of years. Climate Change. If we don’t take action the collapse of our civilisations and extinction of much of the natural world is on the horizon. “

-Sir David Attenborough (UNFCCC, 2018)

Citatet är från Sir David Attenboroughs öppningstal inför klimattoppmötet COP24 i Katowice Polen. Ett möte som beskrivs vara det viktigaste sedan år 2015 då Parisavtalet signerades. I Katowice var uppgiften att förhandla fram hur avtalet från Paris konkret skulle uppfyllas (COP24, 2018).

Nyheter och debatten fylls av att människan drastiskt måste ändra sitt levnadssätt för att tillsammans bli mer hållbara. Men i en undersökning utförd av projektengagemang visade det sig att var tredje respondent tycker att miljövänliga alternativ är för dyrt (Projektengagemang, 2017). Den uppmanade förändringen gäller inte bara privatpersoner utan också organisationer och företag. Trots att fördelarna med gröna verksamheter poängteras menar Welford (2000) att den fulla integreringen bromsas av den företagskultur som idag strävar efter optimal lönsamhet.

Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) presenterade att byggsektorn stod för hela 30 procent av den totala globala energianvändningen under år 2014 (Edenhofer m.fl., 2014). Idag utgör den bebyggda delen i Sverige såsom fastigheter, bostäder med mera, nästan 40 procent av den totala energiförbrukningen i landet (Energimyndigheten, 2016). Byggsektorn spelar en viktig roll och Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien menar att byggprocesserna i Sverige utgör drygt 18 procent av det totala koldioxidutsläppet i landet (Kellner, 2016). Siffrorna visar att samtliga byggnationer, renoveringar och projekteringar i såväl Sverige som runt om i världen påverkar den direkta energi- och resursförbrukningen men även den framtida.

Ett av de miljömål som Sverige idag arbetar efter är *-främja en god bebyggd miljö* och sammanfattningsvis betyder det att den bebyggda miljön både ska främja den lokala och globala miljön (Naturvårdsverket, 2017). Att bygga och producera hållbarhet är lönsamt menar Stabel (2018), uttalandet bygger på data från byggnationer av kontor runt om i världen. Studien visar att investeringar som baserats på social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet har högre avkastning jämfört med de som inte tagit hänsyn till alla tre. Nyckeln till framgången beskrivs vara att inte låsa sig vid en högre initial kostnad som kan medfölja vid hållbara projekt. Suni (2017) menar också att lönsamheten ökar för företag som satsar hållbart. Detta då det blir allt vanligare att konsumenter söker sig till verksamheter som profilerar sig som hållbara. Konsumenternas medvetenhet sätter krav på organisationer att bredda sina ansvarsområden och inkludera sociala och miljömässiga aspekter av hållbarhet. Något som beskrivs vara svårt när företag idag ofta vill maximera

vinst och fokuserar mer på kortsiktiga mål (Cavagnora och Curiel, 2012). Även om allt fler företag inkluderar hållbarhet i projektens uppstart menar Chawla m.fl. (2018) att i och med pressade budgetar och tidsplaner faller detta bort under projekts gång.

Att förändra byggbranschen till att bli mer hållbar är en utmaning då branschen beskrivs som konservativ menar Ingemansson (2012). Dock beskrivs förändringen till att bli mer hållbar vara möjlig med hjälp av innovation. Förändringen beskrivs medföra högre produktivitet, kvalitet och samhällsnytta för de investerade pengarna. En annan svårighet är att innovation som regel ofta sammankopplas med en specifik produkt. Detta medför att processer och arbetssätt som är vanligt i projektledning inte synliggörs på samma sätt som om en produkt skulle förändras (Ingemansson, 2012).

I och med ett ökat fokus på hållbarhet blir det viktigt för verksamheter att introducera egna eller följa internationella och nationella hållbarhetspolicys som beskriver hur hållbarhet kan profileras och arbetas med. Framstegen är dock små och arbetet idag är inte tillräckligt för att möta de utmaningar som vi står inför menar Howes m.fl. (2017). Det svaga genomslaget av lyckade hållbarhetsarbeten beror på att hållbarhetspolicys inte implementeras korrekt (Porter och Kramer, 2006). Bristar i incitament och svag kommunikation mellan intressenterna är några av förklaringarna enligt författarna. Trots att policys är en del av problemet så beskrivs detta vara en viktig komponent för att faktiskt lyckas och problemet är snarare att översätta den till det vardagliga arbetet. Enligt Porter och Kramer (2006) beror detta på att en hållbarhetspolicy i regel är för abstrakt.

Ett hjälpmedel för att förändra byggbranschen till att bli mer hållbar är ökad användning av teknologi menar Coss (2017). Hermes (2018) instämmer och menar att både innovation och teknologi kan användas för att få företag att bli mer hållbara och på så sätt förändras. Trots utvecklingsmöjligheterna visar studier att byggbranschen i jämförelse med andra branscher är eftersatt med avseende på bland annat digitalisering. Resultatet beskrivs inte som främmande, då det i samma uttalande refereras till Vismas digitaliseringsindex som visar att byggbranschen är den minst utvecklade i hela landet (Svensk Byggtjänst, 2017).

Inom byggsektorn är det vanligt att arbete sker i projektform, där ett projekt beskrivs som en tids- och resursbegränsad period för att skapa en unik produkt, tjänst eller annat önskat resultat (Project Management Institute, 2004). Förutom projekt inom byggbranschen består en tredjedel av världens bruttonationalprodukt av arbete i projektform, vilket resulterar i att de val och ambitioner som präglar ett projekt kommer påverka intressenter i flera led under lång tid (Økland, 2015).

I och med att en stor andel av världens arbete utförs i projektform och den stora andelen av energi- och resursförbrukningen som förbrukas av byggbranschen är det intressant att undersöka hur projektledare idag arbetar och kan arbeta med att välja hållbara alternativ. Projektledare är ofta konsulter och därför behöver tillgodose och upprätthålla beställarens önskemål vilket medför att det blir intressant att se om och i vilken utsträckning projektledare upplever att de kan påverka beställare att välja hållbara alternativ. Vilka möjliga verktyg som finns tillgängliga eller saknad av sådana.

Att studera hur byggbranschen arbetar med hållbarhet är viktigt. Johan Rockström, professor i miljövetenskap, menar att *"Bygg kan vara halva lösningen på miljöfrågan"* (Bennewitz, 2012). Projektledarens uppfattning blir också intressant då det visat sig att medarbetare inom byggbranschen menar att det är projektledarens ansvar att se nyttan med hållbarhet i projekt (Isaksson och Linderöth, 2018; Schuler m.fl., 2017). Tidigare studier fokuserar på hur projektledare kan introducera hållbarhet som ett helhetstänk samt att det finns en vinning med att profilera sig som ett företag som värnar om miljön. Mindre information finns om hur projektledaren faktiskt upplever verkligheten och hur de i yrkesrollen upplever att de har tillräcklig kompetens att implementera hållbarhet (McDermott m.fl., 2002).

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur projektledare i ett konsultföretag upplever att de utifrån befintliga tekniker, metoder, verktyg och kompetens kan påverka hållbarheten i projekt. Genom att kartlägga vilka möjliga verktyg och hjälpmedel projektledarna har tillgång till i sitt hållbarhetsarbete kan styrkor och svagheter lyftas för att se hur det faktiska arbetet med hållbarhet kan underlättas.

För att besvara syftet med studien kommer följande frågeställningar beröras.

- Hur upplever projektledare att de kan påverka hållbarhetsarbetet i sina projekt?
- Vilka verktyg och metoder finns tillgängliga och hur används dessa för att inkludera hållbarhet?
- Hur upplever projektledarna att de kan leva upp till den hållbarhetspolicy som finns inom organisationen?
- Vad kan enligt projektledarna förändras alternativt utvecklas för att förenkla implementeringen av hållbarhet i projekt?

För att uppfylla syftet med studien och besvara frågeställningarna så används WSP Management i Stockholm som fallföretag. WSP står för Williams Sale Partnership och är ett konsultföretag som erbjuder projektledning i byggprocessens alla faser, allt från utveckling av blivande projekt till hela projektgenomföranden. Kundspektrumet är brett och innehåller uppdrag inom vården, bostäder, industrier, infrastruktur och kontor (WSP, 2018a). Hållbarhet beskrivs som en viktig aspekt i hela WSPs verksamhet. De menar att de har möjlighet att påverka utvecklingen av samhället och hållbarheten i samtliga skeden av ett projekt (WSP, 2018b). WSP poängterar deras roll i framväxten av ett hållbart samhälle och menar att de vill ha en nyckelposition i utvecklingen. Konsulterna ska arbeta efter företagets hållbarhetspolicy där de bland annat menar att de ska lyfta fram de senaste nydanande och innovativa lösningarna som goda exempel för en hållbar framtid (WSP, 2018c).

Fallföretaget är som många andra konsultbolag beroende av att tillgodose sina kunders behov och önskemål. Det är därför intressant för samtliga parter att undersöka om och i vilken utsträckning projektledare upplever och har den kompetens att de kan arbeta efter den hållbarhetspolicy som finns på företaget. Resultatet är även intressant för WSP då styrkor eller förbättringsmöjligheter kan lyftas att underlätta projektledarnas arbete med att inkludera hållbarhet.

2. Bakgrund

Följande avsnitt innehåller bakgrundsinformation till konceptet hållbarhet och hur det vuxit fram från att vara ett enskilt ämne till något som inkluderas i samtliga kategorier av samhället. Termerna, definitionerna och koncepten är många när det kommer till att beskriva och diskutera hållbarhet. Därför ägnas detta kapitlet åt att presentera och diskutera en rad olika definitioner av hållbarhet och hur detta är kopplat till företag och verksamheter. I och med att hållbarhet definieras olika så kommer ett avsnitt också ägnas åt att förklara varför och hur hållbarhet som koncept används och tolkas i denna studie.

2.1 Hållbarhet

År 1972 var första gången hållbar utveckling diskuterades på internationell nivå. Under Förenta Nationernas (FN) konferens i Stockholm skapades den första gemensamma visionen. En vision om att utveckling och miljö inte längre ska ses som två skilda frågor utan behöver kombineras (Sustainable Development Commission, u.å.; United Nations, 1972). Efterkommande år ökade diskussionen om människors negativa påverkan på miljön vilket resulterade i att FN tillsatte en kommitté som år 1987 publicerade rapporten *Our Common Future*, även känd som *Brundtlandrapporten*. En rapport som lade grunden för hur förändringar i klimatet, ekonomisk tillväxt och hållbar utveckling kopplas samman. I Brundtlandrapporten presenterades den definition av hållbar utveckling som sedan ofta används ” *Sustainable development is the kind of development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs* ” (World Commission on Environment and Development, 1987).

Åren efter rapporten publicerades flera större överenskommelser rörande hållbar utveckling. I Rio de Janeiro år 1992 sammanställdes Agenda 21 som är ett program som visar betydelsen av engagemang från lokala medborgare och myndigheter. År 1997 signerades Kyoto Protokoll som innebar att varje nation som skrev under skulle arbeta för att sänka utsläppen i sin region. Under år 2015 fastslogs Parisavtalet där 195 länder gemensamt gick samman för att minska utsläppen och den globala uppvärmningen (UN, 1992; UN, 1997; UN, 2015). Samtliga händelser efter år 1987 har haft betydelse för den globala synen på hållbarhet. Agenda 2030 skapades under en sammankomst av FN år 2015 och utgör idag den mest centrala delen av arbetet med hållbar utveckling.

Agenda 2030 består av 17 globala mål för hållbar utveckling och samtliga mål presenteras i figur 1 nedan. Agenda 2030 utgörs av fyra huvudgrupper; *-avskaffandet av extrem fattigdom*, *-minska ojämlikheter och orättvisor*, *-främja fred och rättvisa* och *-lösa klimatkrisen*. Agenda 2030 är riktad åt samtliga delar av samhället men är inte legalt bindande, det finns dock en förväntan att samtliga länder i världen arbetar utifrån dessa för att säkerställa sitt arbete för en hållbar utveckling (UNDP, 2018)



Figur 1. Sammanställning av de 17 stycken globala miljömålen (UNDP, 2018)

Flera studier och försök har gjorts för att definiera hållbar utveckling. I majoriteten av definitionerna representeras hållbar utveckling på en global nivå, något som medfört att det har blivit svårt att applicera delar av riktlinjerna på specifika organisationer. Ekonomisk hållbarhet har enligt Martens och Carvalho (2017) varit enklare att applicera jämfört med hållbarhet relaterat till sociala och ekologiska aspekter. De tre dimensionerna ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet är det som utgör grunden i Elkingtons koncept; Triple Bottom Line, tre perspektiv som tillsammans visar hur hållbar utveckling bör integreras på ett sätt där organisationer inte endast fokuserar på ekonomisk tillväxt. Dock så är det flertalet författare som menar att när en organisation applicerar hållbar utveckling så bör det fokuseras på konceptet Corporate Sustainability (Amini och Bienstock, 2014; Baumgartner och Ebner, 2010).

2.2 Hållbarhet i företag

Corporate Sustainability eller *Hållbarhet i företag* kan ses som ett paraplybegrepp för en rad olika koncept som handlar om hållbarhet, exempelvis Triple Bottom Line, Corporate Social Responsibility, Environmental Management och Corporate Accountability för att nämna några (Landrum and Ohsowski, 2017). Företag har insett att hållbarhet inte endast behöver betyda att lagar och regler följs utan det kan även innebära nya marknadsmöjligheter. Studier visar att med hjälp av hållbarhet kan organisationer skapa ekonomisk vinning. De ekonomiska fördelarna är inte endast energibesparingar och därmed minskade kostnader utan även nya kunder och attraktion från nuvarande och potentiella medarbetare och investerare. Utmaningen för företag, beställare och kunder är att bredda synsättet och inte endast se till det kortsiktiga flödet av pengar utan flytta fokus till det mer långsiktiga fördelarna (Sharma, 2000; Post, 2007).

Även Artiach m.fl. (2010) menar att hållbarhet är en affärsmöjlighet. Likt en strategi ska det användas för att skapa framgångsrika affärer, vilket företag inte alltid lyckas med. En av anledningarna till varför organisationer misslyckas med att nyttja hållbarhetsarbetet är bristande sätt att visa den ekonomiska vinningen och hur det kan mätas, alltså vilka besparingar de hållbara alternativen resulterar i (Monitel och Delgado-Ceballos, 2014; Porter och Kramer, 2006).

Byggbranschen tillsammans med produktion-, transport- och gruvindustrin är de industrier som har störst påverkan på miljön menar Kucukvar m.fl. (2014). På organisationsnivå mäts påverkan i mängder av utsläpp, avfall, energiförbrukning och användning av farliga ämnen. Företag och organisationer använder sedan sina hållbarhetsrapporter för att kommunicera internt och externt hur verksamheten arbetar med att sänka de tidigare nämnda kategorierna och därmed minska miljöbelastningen (Afzal m.fl., 2017). Organisationerna relaterar även till hållbarhet i form av den tredje delen, Social hållbarhet inom tidigare nämnt Triple Bottom Line. Social hållbarhet definieras av Høgevald et al. (2015) som de relationer, beteenden och värderingar som finns mellan människorna.

I och med att det finns flera koncept och definitioner av hållbarhet så används *Hållbarhet i företag* som paraplybegrepp i denna studie. Detta eftersom studien ämnar undersöka hur medarbetarna inom fallföretaget upplever och relaterar till hållbarhet är det viktigt att förstå att definitionerna varierar och koncepten är flera, men att med ett paraplybegrepp kan samtlig input från medarbetarna inkluderas. Vidare kommer alltså begreppet *hållbarhet* inkluderas i *Hållbarhet i företag* och hädanefter användas löpande i texten.

3. Teori

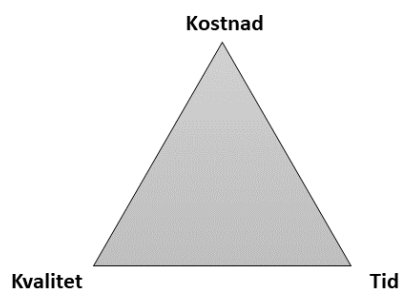
Följande avsnitt innehåller hur hållbarhet kan introduceras i projektarbete och projektledning. Vilken och vilka typer av kompetens som i litteraturen beskrivs som viktiga för att en projektledare ska kunna implementera hållbarhet i projekt. Därefter kommer också utmaningar och svårigheter som projektledare möter vid införande av hållbarhet i projekt presenteras. I och med att byggbranschen beskrivs som svårförändrad och konservativ men med stor potential för ökad hållbarhet så innebär detta en förändring. Litteratur och teori om hur nya handlingar, innovationer eller tekniker kan omvandlas och bli en naturlig del av det vardagliga arbetet presenteras och beskrivs utifrån en normaliseringsprocess.

3.1 Hållbarhet i projektarbete och projektledning

Arbete i projektform är ett vanligt arbetssätt och Silvius m.fl. (2012) beskriver det som en temporär organisation som kan sträcka sig över traditionella gränser för att leverera ett önskat resultat utifrån antingen målsättning, strategier eller bestämd tidsaspekt och budget. Ett projekt är unikt och bör konstrueras efter behov vilket resulterar i att ingen projektstruktur är universal. Utmärkande för ett projekt är att även om det kan likna vardagliga aktiviteter så existerar en definierad start och slut på projektet. Silvius m.fl. (2012) beskrivning liknar den globala definitionen av ett projekt som Project Management Institute (PMI) tagit fram;

”Ett projekt är en temporär satsning i syfte att skapa en unik produkt, en viss tjänst eller ett unikt resultat. Temporär betyder att det finns en bestämd början och ett bestämt slut. Slutet har nåtts när projektmålen har uppnåtts, eller när projektet avslutas på grund av att målen inte kan uppnås eller att projektet inte längre fyller något behov.” (PMI 2016, ss. 4)

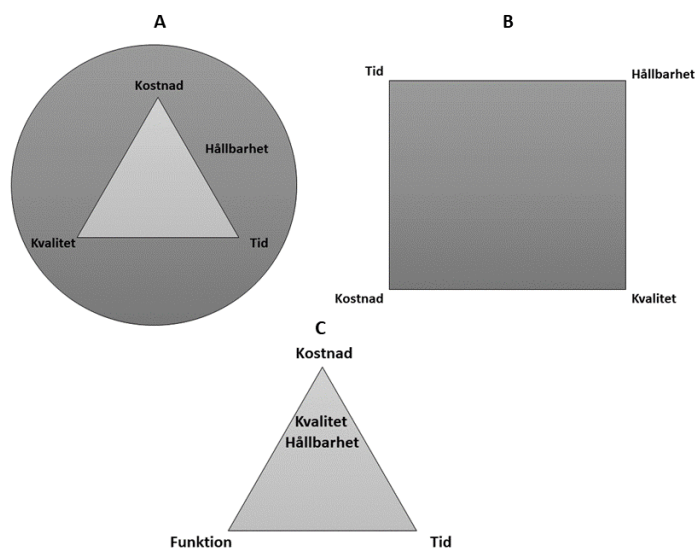
I definitionen av ett projekt som PMI presenterar så framgår det att ett projekts resultat inte är låst till det tidsbestämda slutet av ett projekt. Sociala, miljörelaterade och ekonomiska konsekvenser kan uppstå långt efter avslutat projekt. Vidare definierar PMI att projektledaren är den person som ansvarar att leda den grupp eller medlemmar som bär ansvaret att uppnå projektmål och intressenters förväntningar (PMI, 2016). Huruvida ett projekt är framgångsrikt eller inte har traditionellt mätts i termer av kostnad, kvalitet och tid. Konceptet eller *The Iron Triangle* bygger på att kostnad, kvalitet och tid tillsammans utgör en triangel och med ett ömsesidigt beroende mellan termerna, se figur 2. Ökad kvalitet medför ökat behov av tid vilket leder till ökade kostnader, tidspress ökar risken för minskad kvalitet och ökade kostnader (Atkinson, 1999).



Figur 2. *The Iron Triangle* (Atkinson 1999, ss. 338)

Ebbesen och Hope (2013) menar att beroendet inom *The Iron Triangle* endast är effektivitetsstyrt och inte anpassat för att integrera hållbarhet. De har istället sammanställt, utifrån en studie, ett nytt sätt att presentera triangeln i kombination med hållbarhet. I figur 3 nedan sammanställs tre versioner av hur triangeln kan utökas med avseende på hållbarhet.

- A – Hållbarhet är något som omger projektet och de traditionella begränsningarna Kostnad, Kvalitet och Tid. Utgångspunkten är att det går att tillgodose samtliga begränsningar och samtidigt vara hållbar.
- B – Triangeln har övergått till en kvadrat där hållbarhetsaspekten blivit en del av det ömsesidiga beroendet.
- C – Triangeln utgår från den traditionella versionen men ersätter Kvalitet med Funktion. Hållbarhet och kvalitet utgör tillsammans kärnan och kommer båda påverkas av de yttre begränsningarna.



Figur 3. Tre varianter hur hållbarhet kan inkluderas i *The Iron Triangle* (Ebbesen och Hope, 2013).

Under senare tid har även risk blivit en viktig del av projektledningen beskriver Silvius m.fl. (2017). En vanlig risk kopplat till komplexa projekt är risken för försening och som i sin tur påverkar den ekonomiska aspekten och därmed den ekonomiska hållbarheten. Flyvberg m.fl. (2009) beskriver hur större byggprojekt ofta är av politisk betydelse och riskerar därför att vara överoptimistiska då det önskvärda resultatet är konstruerat för att tillgodose många intressenter.

I och med att projekt är en temporär organisation är det vanligt att fokus ligger på de kortsiktiga målen. Något som beskrivs vara en av anledningarna till varför hållbarhetsarbetet inte är framgångsrikt i samtliga projekt. Till skillnad från de kortsiktiga målen är den långsiktiga målsättningen lättare att koppla till hållbarhetsarbetet, vilket resulterar i att under tidsbestämda projekt riskerar hållbarhetsarbetet att falla bort. För att lyckas implementera hållbarhet i projekt behöver synsättet vidgas och ett mer långsiktigt perspektiv införas (Huemann och Silvius, 2017). Tharp (2012) menar att det är projektledarens ansvar att se och arbeta för de långsiktiga perspektiven i projekten. Silvius m.fl. (2012) menar att projektledaren tillsammans med projektbeställaren har störst ansvar att prioritera hållbarhet och främst projektledaren när inte beställaren ser betydelsen av hållbarhetsarbetet. Vidare beskrivs det att projektledaren måste acceptera ansvaret som följer med arbetet och sträva efter att arbeta mer sammanhangsorienterat snarare än resultatorienterat (Silvius m.fl., 2012; Arbex, 2012).

De traditionella aspekterna tid, ekonomi och kvalitet (och risk) måste utökas till även inkludera miljömässiga och sociala kriterier som kräver ett längre tidsperspektiv (Porter och Kramer, 2006). En annan viktig del för att inkludera hållbarhet är att organisationen faktiskt har en hållbarhetspolicy menar Porter och Kramer (2006) men att den i regel är för abstrakt och därmed svår att integrera till det vardagliga arbetet. Tharp (2012) lyfter att det måste finnas en stark koppling mellan de strategiska besluten, i exempelvis en hållbarhetspolicy, till det vardagliga arbetet. Tharp (2012) beskriver vidare att det är viktigt att inte endast fokusera på de projekt som utifrån är ”gröna” eller har ett tydligt resultat som är kopplat till hållbarhet.

Andelen organisationer som aktivt arbetar med hållbar utveckling varierar. Medarbetare inom byggbranschen menar att organisationerna som helhet har kompetensen för att arbeta med hållbart. Men att majoriteten av medarbetarna inte själva känner att de har en tillräckligt hög kunskap för att tryggt implementera och applicera hållbarhet i det vardagliga arbetet. Samma studie visar även att medarbetare anser att det är projektledarens ansvar att se nyttan med hållbarhet i projektet (Isaksson och Linderöth, 2018; Schuler m.fl., 2017). För att lyckas med att implementera hållbarhet i projekt behöver hållbarheten också vara en betydande del i utvärderingen av projektet, samt att alla förslag och lösningar presenteras med de olika konsekvenserna innan beslut fattas. Att inkludera intressenters samtliga åsikter och tankar för att vara transparent i arbetet är en faktor för att lyckas (Klakegg, 2009).

Hållbara byggprojekt beskrivs vara balansen mellan ekonomisk och social utveckling utan att riskera att miljön runt om kring tar skada. En balansgång som är extra känsligt för byggprojekt inom området för infrastruktur då de ofta berör och påverkar många intressenter under lång tid (Marcelion-Sádaba m.fl., 2015). Shen m.fl. (2010) menar att förstudier som vanligtvis endast inkluderar ekonomiska attribut även behöver inkludera miljöskydd och social utveckling för att göra projekten mer hållbara redan från start. Att inkludera hållbarhet tidigt är något som även Abidin och Pasquire (2007) menar är framgångsrikt. Att implementera hållbarhet i projekt är inte enkelt menar Wang och Ng (2013). Författarna har tagit fram tio utmaningar som projektledare behöver hantera för att på ett framgångsrikt sätt implementera hållbarhet i projekten. Utmaningarna presenteras i tabell 1 nedan.

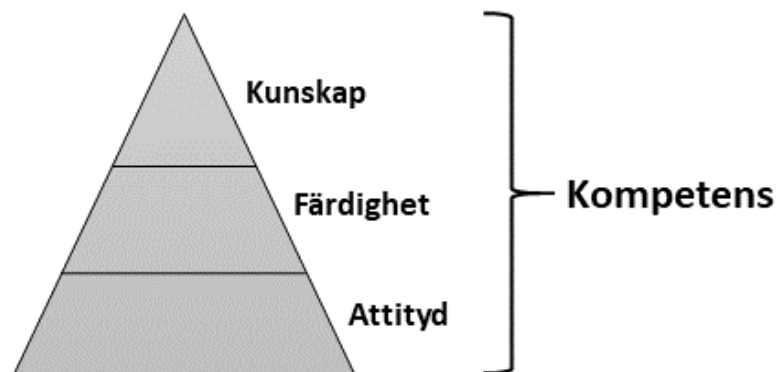
Tabell 1. Tio utmaningar som projektledare står inför implementation av hållbarhet i projekt (Wang och Ng, 2013).

Utmaningar

Mer tidskrävande förstudier
Svårare att hitta underleverantörer som lever upp till kraven
Hantera osäkerheten angående hållbara material och verktyg
Försvara högre kostnader med hållbara material och verktyg
Ökad mängd av möten, samordning och specialister
Planera på ett nytt sätt.
Svårigheter att inkludera och specificera hållbara specifikationer i kontrakt
Planera för olika typer av tekniker och tillvägagångssätt som svarar för de hållbara alternativen
Ökad risk för förändringar under byggprocessen
Hantera oväntade omständigheter

3.2 Hållbarhet som en kompetens

För att en projektledare ska kunna arbeta med hållbarhet så behöver projektledaren erhålla en viss typ av kompetens menar Silvius (2016). Projektledaren har en central roll för att integrera hållbarhet i projekt. För att påverka krävs en viss typ av kompetens och definieras som en integrering av kunskap, färdighet och attityd. Den sistnämnda beskrivs också som den mest inflytelserika komponenten. Silvius (2016) visualiserar hur de olika komponenterna utgör kompetens i figur 2 nedan.



Figur 2. Kompetens som en kombination av Kunskap, Färdighet och Attityd (Silvius 2016, ss. 4).

För att på ett framgångsrikt sätt integrera hållbarhet i projekt har Silvius (2016) tagit fram fem olika typer av kompetenser som utgör grunden för att integrera hållbarhet i projekt. Kompetenserna utgörs av *systemperspektiv*, *förväntande*, *normativ*, *strategisk* och *interpersonell*. Kompetenserna kan struktureras enligt ovan definition av kompetens med *kunskap*, *färdighet* och *attityd*.

Systemperspektiv – förstå grunden och mellanliggande problem till komplexa hållbarhetsproblem och hur direkta och indirekta händelser påverkar. Vilka motiv, dynamiker och behov samtliga gruppmedlemmar i ett projekt har. Men även förståelse för vilken roll teknologin har i ett projekts konstellation.

Tabell 2. Systemperspektiv uppdelat i Kunskap, Färdighet och Attityd (Silvius, 2016)

Systemperspektiv	
<i>Kunskap</i>	▪ Förståelse om de viktigaste utmaningarna rörande hållbarhet och anledningen till detta. ▪ Förstå grundläggande orsaker till komplexa hållbarhetsproblem ▪ Förståelse för olika intressenters utgångspunkt och intressen i hållbarhetsarbetet. ▪ Förståelse om teknologins roll i hållbarhetsarbetet.
<i>Färdighet</i>	
<i>Attityd</i>	

Förväntande - avser förmågan att tänka på framtiden och framtida generationer. Förmågan att urskilja inom vilka tidsramar olika problem och lösningar är aktuella i projektet. Förståelse om hur önskvärda och icke önskvärda scenarier kan simuleras med hjälp av prognoser och statistik.

Tabell 3. Förväntande uppdelat i Kunskap, Färdighet och Attityd (Silvius, 2016)

Förväntande

<i>Kunskap</i>	▪ Tänka systematiskt om framtiden ▪ Bekvämt med olika teorier om hur framtiden framträder ▪ Förståelse om livcykelkoncept och hur det påverkar projektet. ▪ Förståelse om vilka tidsaspekter som är relevant för olika lösningar inom projektet. ▪ Förståelse om modeller och angreppssätt för att analysera projektet utifrån ett hållbarhetsperspektiv. ▪ Bedöma hur hållbarhet kommer påverka projektets resultat och resurser.
<i>Färdighet</i>	▪ Strukturera osäker information om framtiden till möjliga tänkbara scenarier.
<i>Attityd</i>	▪ Acceptera ansvaret för hållbarhetsarbetet inom projektet och dess resultat.

Normativ - förståelsen för rättvisa, etik, jämlikhet och ekologisk integritet, samt hur dessa begrepp förhåller sig till varandra i olika kulturer och hur detta kan påverkas. Vilket utgör grunden för att samarbeta och förhandla hållbara visioner med olika intressenter.

Tabell 4. Normativ uppdelat i Kunskap, Färdighet och Attityd (Silvius, 2016)

Normativ

<i>Kunskap</i>	▪ Förståelse och kunskap om de professionella och etiska uppförandekoderna. ▪ Förståelse för begrepp som rättvisa, social och ekologisk integritet. ▪ Förståelse om hur ovanstående begrepp varierar mellan kulturer. ▪ Förståelse om att se vad som är ohållbart i framtida och nuvarande tillstånd.
<i>Färdighet</i>	▪ Samarbeta med intressenter och förmedla, förhandla och implementera värderingar, principer och målsättningar inom hållbarhet.
<i>Attityd</i>	▪ Öppen inställning till andra kulturer.

Strategisk - förmågan att tillsammans designa och implementera strategier som kopplas till utmaningarna med hållbarhet och då känna till begrepp och metodiker för att testa, utvärdera och implementera policy.

Tabell 5. Strategisk uppdelat i Kunskap, Färdighet och Attityd (Silvius, 2016)

Strategisk	
<i>Kunskap</i>	▪ Förståelse och kunskap om koncept och metoder för att konstruera strategier. ▪ Förståelse om vägberoenden, barriärer och hinder. ▪ Förståelse och kännedom om relevanta insikter och perspektiv på organisationsförändringar
<i>Färdighet</i>	▪ Använda metoder för att designa, testa, implementera och utvärdera handlingsplaner mellan olika aktörer. ▪ Kunna applicera olika perspektiv. ▪ Tillsammans genomföra styrning och strategier för att hantera utmaningarna inom hållbarhet. ▪ Möjlighet att agera utan helt fullständig bakgrundinformation. ▪ Kunna lyfta relevanta hållbarhetsaspekter med samtliga intressenter inom ett projekt.
<i>Attityd</i>	▪ Fokus på integritet och etik. ▪ Öppen för olika perspektiv. ▪ Villig att agera utan fullständig information.

Interpersonell - förmågan att motivera och underlätta problemlösning kopplat till hållbarhet. Vilket möjliggörs av god förmåga att kommunicera, förhandla och arbeta i ett team med intressenter med olika behov och intressen.

Tabell 5. Strategisk uppdelat i Kunskap, Färdighet och Attityd (Silvius, 2016)

Interpersonell

<i>Kunskap</i>	▪ Kunskap om kommunikation, ledarskap, motivation, förhandlingar och hur dessa kan på effektivt tillämpas.
<i>Färdighet</i>	▪ Förmåga att motivera problemlösning och hållbarhetsbedömningar. ▪ Effektivt förhandla och kommunicera. ▪ Förmåga att applicera metoder för att samtliga intressenter i ett projekt ska samarbeta. ▪ Förmåga att arbeta tillsammans och skillnader inom kulturer och andra sociala grupper.
<i>Attityd</i>	▪ Omfamna mångfald bland kulturer och andra sociala grupper.

Studien fokuserar inte på att urskilja vilken av de fem kompetenserna som är mest framträdande utan kompetenserna kombineras istället för att utgöra en gemensam kompetens med uppdelningen *kunskap*, *färdighet* och *attityd*. Komponenten *kunskap* från de fem kompetenserna har reducerats till en gemensam och likaså gäller *färdighet* och *attityd*.

Kunskap

Förståelse för de grundläggande utmaningarna gällande hållbarhet och hur olika intressenters och kulturer syn på hållbarhetsarbetet kan påverka. Kunskap om olika modeller och angreppssätt för att analysera projekt utifrån ett hållbarhetsperspektiv och hur hållbarhet påverkar behovet av resurser och resultat. Förståelse för livscykelperspektiv och hur olika tidsaspekter kommer påverka hållbarhetsarbetet. Bekvämt med att tänka systematiskt på framtiden och förståelse för vägberoenden, barriärer och hinder. Kunskap hur kommunikation, ledarskap och motivation och hur de kan tillämpas på ett effektivt sätt, samt förståelse för teknologins roll i hållbarhetsarbetet.

Färdighet

Strukturerar osäker information och presentera tänkbara scenarios, samarbeta och lyfta hållbarhet med intressenter för att implementera värderingar, principer och målsättning inom hållbarhet. Färdigheter i att använda metoder för att designa, testa, implementera och utvärdera handlingsplaner mellan olika aktörer. Kunna applicera olika perspektiv på ett projekt och skapa strategier som hanterar utmaningarna med hållbarhet och effektivt förhandla och kommunicera det. Möjlighet att agera utan fullständig bakgrundinformation och på så sätt motivera hållbarhetslösningar. Färdigheter i att arbeta tillsammans med samtliga intressenter och se hållbarhetsaspekten i relation till samtliga parter i ett projekt.

Attityd

Acceptera ansvaret för hållbarhetsarbetet inom projektet och dess resultat. En öppen inställning till andra kulturer och sociala grupper som ser olika på hållbarhetsarbetet. Att erhålla ett fokus på integritet och etik, samt att vara villig att agera utan fullständig information.

3.3 Förändring i byggbranschen

Byggbranschen beskrivs som svårförändrad och konservativ av Ingemansson (2012). Flertalet studier pekar på att processerna och tillhörande rollfördelningen inom byggprojekt är starkt institutionaliserad vilket resulterat i motstånd till förändring av exempelvis införandet av miljötekniska lösningar (Glush, 2006). Vidare menar Glush (2006) att eftersom projekten är en sammansättning av flera organisationer så blir det en balansakt mellan olika praxis och företagskulturer. Konsekvensen av detta blir att vad som anses korrekt agerande inom projektet kan skilja sig mot vad som annars inte vore legitimt inom de enskilda organisationerna.

Många företag misslyckas att uppnå sina hållbarhetsmål menar Hermes (2018), anledningen beskrivs vara att målen är för högt uppsatta eller så utförs inte tillräckliga förändringar i arbetssättet för att kunna uppnå målen. Vidare menar Hermes (2018) att företagen trots detta värdesätter hållbarhet och ser det som en viktigare del av organisationen jämfört med fem år sedan och att det kommer bli en ännu viktigare del av organisationerna i framtiden. För att optimera och förbättra organisationen och samtidigt möta hållbarhetsmålen så kan en ökad grad av teknologi vara vägen att gå (Hermes, 2018). Viktigt att påpeka är att tekniken i sig inte medför en ökade grad av hållbarhet i ett projekt utan förändringen sker först när tekniken implementeras korrekt och sätts i ett sammanhang (Launberg, 2017). Svensk Byggtjänst (2017) presenterade även att byggbranschen i jämförelse med andra branscher i landet är eftersatt med avseende på digitalisering.

Hållbarhetsarbetet kräver en förändring och att förändra är svårt och inte minst när det kommer till hållbarhet menar Hermes (2018). Förändring med hjälp av teknologi, verktyg och metoder sätter som tidigare nämnt stor vikt på att tekniken implementeras på ett korrekt sätt. Oavsett hur framgångsrik teknologin i sig självt är så behöver den implementeras och anpassas efter organisationen för att ge önskat resultat. Teknologin kan påverka organisationens struktur menar Markus (2004) och kan i de fall beskrivas som en teknikdriven organisationsförändring. Problem och motsättningar som uppstår inför tekniska förändringar kan uppkomma i och med rubbning av gamla och trygga processer eller att den nya teknologin inte uppfattas som användarvänlig. I och med att processerna effektiviseras med förändringen kan teknologin resultera i en ökad arbetsbelastning för medarbetare. Andra hinder kan vara bristande kommunikation och kunskap om varför tekniken förbättrar organisationen (Allen, 1991; Townsend och Henrickson, 1998).

För att förändra ett arbetssätt är det viktigt att normalisera den nya handlingen. Att normalisera en handling förklaras av May och Finch (2009) som Normalization Process Theory (NPT). Teorin ämnar huvudsakligen tre delar; **implementation** -hur praxis förs till handling, **inbäddning** -processer som för handlingen till en del av det vardagliga arbetet, **integration** -processerna som upprätthåller och medför att handlingen upprepas. Sammanfattningsvis så behöver medarbetarna enskilt och tillsammans arbeta för att anta de nya handlingar, något som vidare förklaras med fyra kategorier, se tabell 3 nedan.

Tabell 6. De fyra kategorierna inom Normalization Process Theory (May och Finch, 2009).

Koherens & Sammanhang	<i>Vilket innefattar förståelsen för det nya arbetssättet. Kräver förståelse och kunskap om den nya handlingen eller tekniken, samt varför den är värdefull för organisationen.</i>
Kognitivt deltagande	<i>Deltagande behöver förstå och tro på handlingen. Eftersom implementeringen kräver ansträngning så krävs också en gemensam tro och att deltagarna är involverade och öppna för att involvera andra intressenter.</i>
Gemensamt handlande	<i>I och med de nya handlingarna kan uppgifter och rutiner förändras. Användaren behöver förstå hur det nya arbetssättet och tekniken passar till de nya rutinerna, uppgifterna och organisationen.</i>
Reflexiv övervakning	<i>Vilket utgörs av både formell och informell utvärdering av det nya arbetssättet. Utvärderingarna kan medföra att arbetssätt återigen förändras för att bättre anpassas efter organisationens behov.</i>

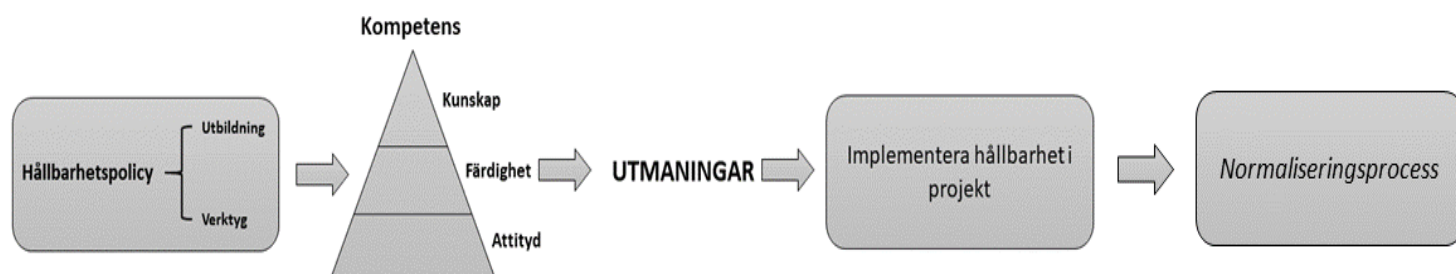
Digitala hjälpmedel och verktyg kan alltså användas för att förändra ett tidigare arbetssätt (Paravainen m.fl., 2017). Byggnadsinformationsmodellering är ett exempel på detta och är en metod för att lättare kommunicera, hantera och analysera väsentlig grafisk och icke grafisk information om ett byggnadsprojekt (Eastman m.fl., 2011). Byggnadsinformeringsmodellering förkortas BIM och beskrivs som tillförlitlig, digital och tredimensionell representation av ett projekt för att underlätta beslut, planering, kostnads kalkyl och design av ett byggprojekt (Words och Images, 2009). Byggprojekt kommer alltid ha, oavsett storlek och omfång, ett behov att kontrolleras och för att kunna leda ett byggprojekt krävs förutom kunskap om byggfasens alla olika steg också kunskapen om projektledning. Sammanfattningsvis bygger metoden på att planera, bestämma hur, när och vem som ska utföra en specifik uppgift och sedan kommunicera detta till samtliga intressenter och aktörer i projektet. För att en teknologi ska inkluderas på ett fördelaktigt sätt så behöver samtliga aktörer inom projektet vara involverade menar Succar (2009). Det kan även beskrivas som en arbetsprocess där den digitala modellen används för att minimera informationsbrister under projektet. Vilket bygger på det att samtliga nyckelaktörer har möjlighet att addera, hämta eller uppdatera data i modellen (Hardin och McCool, 2015).

Lahdou och Zetterman (2011) har identifierat utmaningar med att implementera tekniska hjälpmedel och den största utmaningen beskrivs ligga i medarbetarnas uppfattning om trovärdigheten i konceptet då de som användarna inte fullt ut ser metodikens betydelse och fördelarna. Brewer m.fl. (2012) har också identifierat utmaningar med metodiken och väljer att gruppera dem efter;

1) Tekniska utmaningar -vilket inkluderar problem med att sprida information och data mellan olika avdelningar; **2) Träning och färdigheter** -som innehåller utmaningarna med att träna medarbetarna och utveckla deras kunskaper; **3) Legala utmaningar** -bristfällande standardiseringar och regler rörande tekniken; **4) Kostnad** -att inte alla har ekonomiska möjligheter att uppgradera nuvarande system.

3.4 Användning av teori

Fallföretagets hållbarhetspolicy kommer användas som utgångspunkt till varför projektledare inom fallföretaget uppmanas att arbeta med hållbarhet. Utifrån detta kommer befintliga utbildningar, verktyg och metoder som fallföretaget förser sina medarbetare med att undersökas. Detta som grund för att studera om medarbetarna upplever att de har tillräckligt med kompetens och motsvarar de grundkompetenserna som Silvius (2016) presenterar som väsentliga för att arbeta med hållbarhet som projektledare. I och med definitionen av kompetens som uppdelning av *kunskap*, *färdighet* och *attityd* så tolkas *kunskap* och *färdighet* som något som kan erhållas genom utbildning och tillgången till verktyg inom företaget. *Attityd* kommer därför användas för att analysera projektledarens inställning till att arbeta med hållbarhet. Samt hur hållbarhet prioriteras eller styrs i jämförelse med de olika versionerna av *The Iron Triangle*. I samband med detta kommer de hinder, motgångar och svårigheter som hållbarhet och förändring bär med sig analyseras och se hur detta motsvarar till exempelvis de 10 utmaningar som Wang och Ng (2006) presenterat. Men även att branschen som projektledarna verkar inom beskrivs som konservativ, svårförändrad och lågutvecklad, när det kommer till digitalisering och hållbarhet. Därför kommer detta tillsammans med utmaningarna analyseras för att se om projektledarna upplever att de har tillräckliga verktyg och kompetens för att bemöta detta. Därefter kommer även May och Finch (2009) *Normalization Process Theory* användas för att se hur hållbarhetsarbetet och hållbarhetspolicyen kan gå från att vara en policy till en naturlig del av det vardagliga arbetet utifrån vad projektledarna upplever.



Figur 3. Visuell presentation av hur de teoretiska resonemangen används i studien.

4. Metod

Följande avsnitt innehåller en redogörelse för vilken forskningsmetod som användes för att genomföra studien. Avsnittet innehåller även en sammanställning över samtliga typer av material som användes i studien och hur de samlades in.

4.1 Forskningsmetod

För att besvara frågeställningen och uppfylla syftet med studien så användes konsultbolaget WSP Sverige som fallföretag. En fallstudie möjliggör att fokusera och ansamla information under både en begränsad tidsperiod och aspekt. Vidare menar även Bell (2006) och Patel och Davidsson (2011) att detta är en av fördelarna med metodiken. Men även då det är fördelaktigt för att studera och förstå helhetsperspektiv inom den berörda organisationen. Något som är ansågs viktigt då denna studies syfte är att förstå hur projektledare upplever sin situation vilket medför att känslor och uppfattningar tas i beaktning.

Att fallföretaget har en utpräglad hållbarhetspolicy är positivt för studien då detta tyder på det finns en strävan att verksamheten vill arbeta hållbart. Fallföretaget poängterar att de har en viktig roll i framväxten av ett hållbart samhälle och att samtliga medarbetare inom organisationen är skyldiga att arbeta efter den (WSP, 2018c).

För att undersöka hur medarbetare inom fallföretaget arbetar och upplever hållbarhetsarbetet användes en kvalitativ ansats. En kvalitativ ansats är att föredra när ambitionen, som i denna studie, är att studera, analysera och försöka förstå innebörden av ämnet (Patel och Davidson, 2011). Den induktiva ansatsen som tillämpades i denna studie anses lämplig då frågeställningen inte ämnar bevisa en teori eller besvara en hypotes, utan snarare öppna möjligheterna att skapa ny teori eller nya tankegångar (Siggelkow, 2007). I och med att studien ämnar att studera hur hållbarhetsarbetet upplevs och arbetas med inom organisationen har det även lagts tid på att förstå företagskulturen och hur hållbarhet diskuteras i informella sammanhang. Detta har genomförts genom att vara på plats på ett av de kontor som organisationen har. Detta har även underlättat tillgången till interna system och de informella konversationerna. Valet av forskningsmetod gör det även möjligt att upptäcka nya variabler för att förstå komplexa sammanband och därmed öka kunskapen om det specifika ämnet (Shah och Corley, 2006; Saunders m.fl., 2006).

4.2 Datainsamlingsmetod och genomförande

För att samla in data till studien så har både primär- och sekundärdata samlats in och bearbetats. För att skapa en tydlig överblick och bakgrund till problematisering och konstruktionen av det teoretiska ramverket som används i studien genomfördes en litteraturgenomgång med hjälp av sekundärdata. Sekundärdata i form av interna och offentliga dokument från fallföretaget har bearbetats, exempelvis hållbarhetsrapporter, handlingsplaner för hållbarhetsarbetet och produktblad för olika tjänster som fallföretaget tillhandahåller.

Som tidigare nämnt har en kvalitativ ansats använts med intervjuer som insamlingsmetod. Gioia m.fl. (2013) menar att semistrukturerade intervjuer är kärnan i den kvalitativa ansatsen. Semistrukturerade intervjuer gör det enkelt för den som leder intervjun att leda men samtidigt ge utrymme för respondenten att uttrycka åsikter (Barriball och While, 1994), i detta fall om hållbarhetsarbetet inom organisationen. Ostrukturerade intervjuerna ger respondenten större möjlighet att påverka innehållet i intervjun och kan liknas mer med ett samtal (Bell, 2006).

I studien genomfördes två ostrukturerade intervjuer med en internt hållbarhetsansvarig samt en medarbetare med kunskap om digitalisering och användandet av det tekniska hjälpmedlet BIM. Intervjuerna genomfördes med avsikten att skapa en bättre förståelse om hållbarhetsarbetet inom organisationen och användningen av digitala hjälpmedel inför resterande intervjuer. I övriga intervjuer användes ett mer semistrukturerat upplägg men med vetskapen om att respondenternas tjänster, befattningar och roller varierade och därmed kunde frågor behöva omformuleras, adderas eller tas bort innan eller under intervjun. Eftersom studien ämnar undersöka en känsla eller uppfattning hos medarbetarna är det viktigast att vara flexibel i intervjufasen för att skapa en så rättvis bild som möjligt och inte låsa sig vid de förbestämda frågorna.

Samtliga intervjuer är sammanställda i tabell 4 med datum och hur lång tid varje intervju tog. Samtliga respondenter har själva valt att delta i studien då medarbetare i uppstarten av studien tillfrågades att delta och anmäla sitt intresse. Att respondenterna själva ville delta i studien ansågs positivt eftersom de då med större sannolikhet har tankar och åsikter om studiens innehåll. I och med att medarbetarna själva valde sin medverkan skiljer sig titel och erfarenhet åt. I studien kommer de specifika titlarna inte benämnas då detta kan skilja sig med hur det faktiskt arbetar och har arbetat. I och med att projekten skiljer sig och behovet likaså så är det viktigare att endast poängtera att samtliga respondenter är verksamma inom ledningen av ett projekt oavsett erfarenhet och specifik titel. I de fall där titel trots allt anses värt att notera kommer detta nämnas i den löpande texten. Att respondenterna har olika befattningar och erfarenhet gör det även möjligt att studera hur hållbarhetsarbetet upplevs på flera nivåer inom företaget och hur hållbarhetsarbetet förändrats inom organisationen under tiden de varit anställda. Longhurst (2010) menar att det är fördelaktigt vid insamling av material att respondenterna representerar ett brett spektrum.

I ett tidigt skede av studien skickades en förfrågan ut via mejl till ett större antal medarbetare inom affärsområdet om eventuell medverkan i studien. De potentiella respondenterna kunde själva utifrån en kortare bakgrund och beskrivning av studien själva bedöma om de ville deltaga eller inte. Önskemålet var endast att de potentiella respondenterna hade erfarenhet av att leda projekt och det lades inte stor vikt vid yrkestiteln projektledare då denna kan varieras mellan avdelningar och beroende på personens erfarenhet. Urvalet grundade sig istället mer på att respondenten kunde bidra med information om hur hållbarhetspolicyn och hållbarhetsarbete upplevs i det vardagliga arbetet.

I och med att studien ämnar åt att studera hur projektledarna faktiskt upplever sitt arbete så var det viktigt att intervjua flera personer med liknande roller. Detta eftersom uppfattningen kan variera mellan de olika respondenterna beroende på tidigare erfarenheter och syn på hållbarhet. Samtliga intervjuer spelades in för att lättare kunna följa med i diskussionen och ställa frågor beroende på vad respondenten upplevde. Genom att spela in samtalet kunde materialet bearbetas i efterhand genom transkribering. Samtliga transkriberingar genomfördes i direkt anslutning till intervjun för att lättare komma ihåg iakttagelser som känsla och inlevelse. Partier som ansågs viktiga transkriberades ordagrant. I vissa fall transkriberades samtliga partier ordagrant då respondenten önskade att kontrollera att svaren uppfattats korrekt, i dessa fall skickades materialet ut till respondenten som fick godkänna innehållet eller förtydliga något vid behov.

Tabell 7. Sammanställning av samtliga intervjuer.

Respondent	Datum	Tid	Intervjuform
RA	2018-09-24	60 min	Skype
RB	2018-10-23	70 min	Personlig
RC	2018-11-15	35 min	Personlig
RD	2018-11-07	75 min	Personlig
RE	2018-11-13	65 min	Skype
RF	2018-11-14	48 min	Personlig
RG	2018-11-08	65 min	Personlig
RH	2018-11-15	60 min	Personlig
RI	2018-11-19	35 min	Personlig

4.3 Intervjuunderlag

I och med förbestämda ämnen och frågor till intervjuerna så minskar risken att intervjuerna varierar i karaktär menar Bell (2006). Den semistrukturerade ansatsen används som ett stöd för att föra diskussionen framåt och frågorna var utformade för att besvara syftet och frågeställningarna med studien. Det är viktigt att inte frågorna innehöll för mycket teoretiska begrepp vilket kan medföra att information som respondenten skulle kunna förmedla riskerar att falla bort. Det är även viktigt att ge respondenten utrymme att förklara ett fenomen eftersom ett teoretiskt begrepp som beskriver ett specifikt fenomen behöver nödvändigtvis inte beskrivas på precis samma sätt av respondenten (Gioia m.fl., 2013). De förbestämda frågorna kunde byta ordning och få olika mycket fokus beroende på situationen.

Intervjuunderlaget utformades utifrån teman för att uppfylla syftet med studien. Det inledande temat utgjordes av en *introduktion och bakgrund* för att få veta hur länge respondenten arbetat inom fallföretaget och tidigare arbetslivserfarenheter. Därefter följde två teman, först vad *hållbarhet i allmänhet* betyder för respondenten och hur den ser på konceptet i relation till privatliv och yrkesroll. Efter detta följde temat *hållbarhet inom fallföretaget* och utgjordes av frågor hur respondenten introducerades till hållbarhetsarbetet och hur den nuvarande utbildningen bidrar med kompetens och möjlighet att arbeta med hållbarhet i projekten. Därefter följde mer specifika frågor om hur *hållbarhetsarbete inom projekt*, hur de upplever att de kan påverka de beslut som fattas rörande hållbarhet och hur respondenterna ser på ansvaret att inkludera hållbarhet. Temat innehöll även frågor rörande de tillgängliga hållbarhetsverktygen för att se hur de upplevs och i vilken utsträckning de används. Nästföljande tema fokuserade på den *hållbarhetspolicyn* och hur respondenterna upplever den. Avslutande del fokuserade på vad som möjligtvis kunde *förändras* för att underlätta hållbarhetsarbetet och hur digitala hjälpmedel skulle kunna användas.

Exempel på frågor och ämnen som berördes under intervjuerna var ”*När du blev anställd på WSP, hur blev du introducerad till hållbarhetspolicyn och hållbarhetsarbetet som finns inom organisationen?*” och ”*Hur uppmanas du att arbeta med hållbarhet?*”. Dessa frågor ställdes för att få reda på hur hållbarhetsarbetet uppmanas och kommuniceras ut till medarbetarna samt hur de ser på ansvaret att inkludera hållbarhet i sina projekt. För att inte riskera att frågorna innehöll för mycket teoretiska begrepp ställdes frågor som ”*Upplever du att du har tillräckligt med kompetens för att inkludera hållbarhet i projekt*”, ”*Finns det något som du skulle behöva utveckla/lära dig mer om?*” och ”*Finns det något som hindrar dig att inkludera hållbarhet i projekt*” för att analysera svaren utifrån Silviuss (2016) teori om hur kompetens krävs för att applicera hållbarhet i projekt och vilka möjliga hinder och attityder som de kan stöta på. Det fullständiga intervjuunderlaget finns i att tillgå i appendix B.

4.4 Metodreflektion och etiska överväganden

Att informera respondenterna innan genomförda intervjuer med syftet och bakgrunden till studien är något som Vetenskapsrådet (2002) anser är viktigt då det själva kan avgöra om det vill medverka eller inte. En annan riktlinje som vetenskapsrådet menar är fördelaktigt vid genomförandet av en kvalitativ studie är anonymitet. Detta då studiens ämnen pekar på hur medarbetare inom fallföretaget upplever att hållbarhet förmedlas och på så vis prioriteras. Att anonymisera både namn och yrkestiteln kan därför minska möjlighet osäkerhet hos respondenten i de fall där känslig information delgavs. Men för att garantera att respondenterna stod bakom sina svar skickades i de fall där respondenten önskade en fullständig transkribering efter avslutad intervju för att säkerställa svaren. Detta är något som även stärker studiens validitet och reliabilitet menar Ejvegård (2009). Att intervjufrågor testas och utvecklas succesivt samt att intervjumaterialet valideras för att minimera tolkningsfel.

En vanlig kritik mot kvalitativa ansatser är att resultatet inte är representativt och generaliserbart för mer än den studerande organisationen (Bryman och Bell, 2013). Kritiken kan bemötas i flera aspekter, fallföretaget använder likt många andra företag en hållbarhetspolicy för att förmedla hur organisationen prioriterar och arbetar med hållbarhet. Även hur respondenterna upplever att de i rollen som konsult verkar inom både riktlinjerna för beställarens och samtidigt leva upp till fallföretagets ambitioner när det gäller hållbarhetsarbetet. Men för att resultatet ska vara användbart i andra fall är det viktigt att det finns tillräckligt med information för att läsaren ska få en korrekt och tillräcklig uppfattning om det studerade fallet i studien (Shenton, 2004).

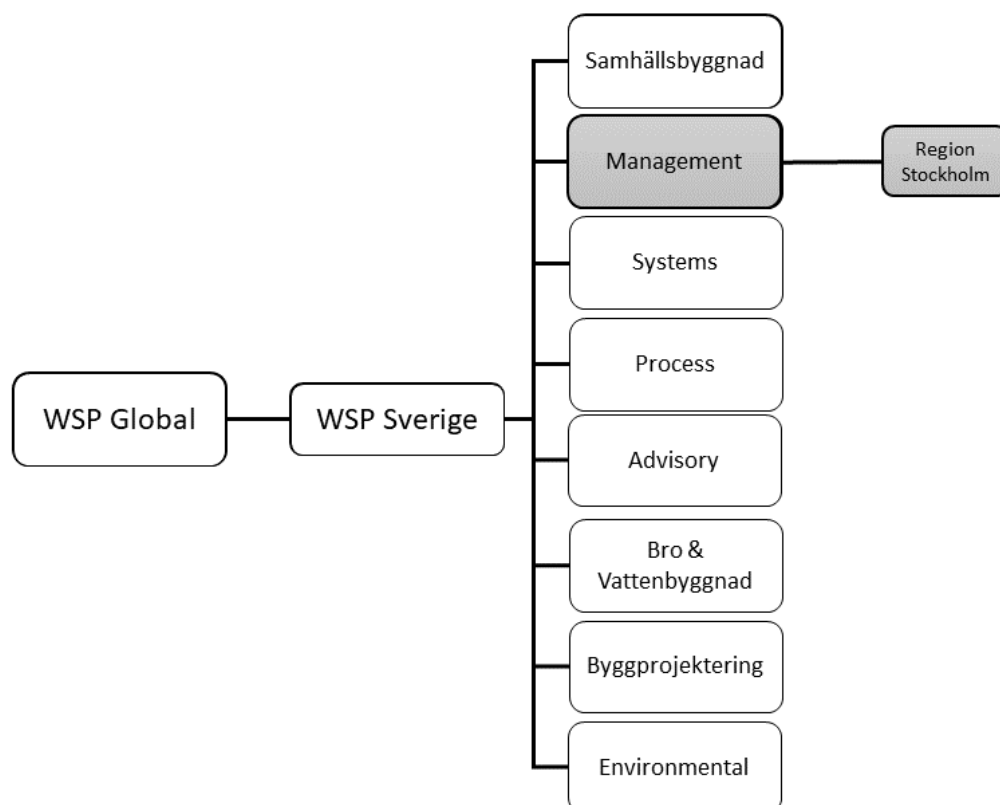
Under intervjuerna togs det även hänsyn till de som Bryman (2013) presenterar som social önskvärdhet. Vilket betyder att utifrån att respondenten vet vad studiens och frågorna syfte är och därför medger ett svar som tros vara korrekt eller önskat av intervjuaren. För att minimera detta behöver den som leder intervjun sträva efter att vara neutral i hur frågor ställs och tillhörande svar uppfattas.

5. Empiriskt material

Följande avsnitt innehåller de insamlade materialet från fallföretaget, det börjar med en allmän presentation om verksamheten och mer specifikt vart studien genomfördes. Därefter presenteras hållbarhetsarbetet som företaget bedriver och vilka tillgängliga verktyg och metoder som finns tillgängligt för projektledarna. Det insamlade materialet är hämtat från offentliga hemsidor och produktblad men även material från organisations interna plattformar, samt de två inledande intervjuerna som genomfördes. Efter följer sammanställningen från de övriga intervjuerna.

5.1 Företagspresentation WSP

Williams Sale Partnership, härnäst WSP, är ett globalt konsultbolag inom samhällsbyggarsektorn med 42 000 medarbetare i 40 olika länder. WSP Sverige som är det svenska bolaget är uppdelat på cirka 50 kontor och sysselsätter idag ungefär 4000 medarbetare inom åtta affärsområden. De olika affärsområdena är; Advisory, Bro & Vattenbyggnad, Byggprojektering, Environmental, Samhällsbyggnad, Systems, Process och Management. Management är det affärsområde som denna studie fokuserar på, se figur 4 (WSP, 2018d).



Figur 4. Egenskapad schematisk bild över WSP Sverige med tillhörande affärsområden, studien genomfördes på affärsområdet Management och speciellt i region Stockholm som markeras med de gråmarkerade rutorna (WSP, 2018a).

WSP Management utgörs idag av cirka 450 medarbetare och erbjuder projektledning och projektnära specialisttjänster. Det kan vara projektledning i sin helhet eller som delar i en projektorganisation. WSP Management är aktiva i byggprocessens samtliga faser, allt från utveckling av ett projekt till det fullständiga genomförandet. Tjänsteområden är strategisk rådgivning, projekt- och programledning, bygg- och installationsledning, projekteringsledning, digital informationshantering, projektstyrning, kalkylering, entreprenadbesiktning och kvalitets-, miljö och arbetsmiljöledning. Kundkategorin är bred och uppdragen varierar mellan infrastruktur, industri, handel, kontor och bostäder för att nämna några. Varje enskilt projekt beskrivs som unikt med avseende på mål, prioriteringar, förutsättningar i konjunkturen vilket medför att projekten inte kan utföras enligt samma mall (WSP, 2018a).

5.2 Hållbarhet inom WSP

Under 2015 tog Förenta Nationernas medlemsländer fram Agenda 2030 och de 17 tillhörande globala hållbarhetsmålen. Målen täcker de tre dimensionerna social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. WSP har som många organisationer valt att fokusera på mål där de upplever att de har störst påverkan och även kan göra störst skillnad, i deras fall totalt sju av de 17 stycken. I figur 5 presenteras de berörda målen som WSP inkluderat i det globala arbetssättet (WSP Sustainability Report, 2017)



Figur 5. Egenskapad sammanställning av de sju hållbarhetsmålen som WSP arbetar efter (WSP 2017c; UNDP, 2018).

För att framtida samhällen ska förbli hållbara och välmående menar WSP de har en nyckelroll. WSP har tagit fram en hållbarhetspolicy som beskriver hur deras organisation arbetar för att uppnå deras övergripande mål som stödjer framväxten av det hållbara samhället (WSP, 2017c). WSP menar att de ska använda sig av hållbar ekonomi och med hjälp av detta identifiera nya marknader och affärsmöjligheter. Samtliga lösningar ska vara framtidssäkra ur ett livscykelperspektiv och det interna hållbarhetsarbetet ska fokusera på att öka de positiva delarna och reducera de negativa delarna. För att uppnå målen menar WSP att de ska *”Lyfta fram de mest nydanade och innovativa exemplen som förebilder för en hållbar framtid.”* och *”Förse våra kunder med saklig expertrådgivning som vägledning i en föränderlig värld.”*. Internt i verksamheten menar WSP att de ska mäta, styra och förbättra processerna där samtliga medarbetare oavsett nivå inom WSP är ansvariga *”Medarbetare på alla nivåer inom WSP är ansvariga för att uppfylla denna hållbarhetspolicy”*. Rapportering om framsteg görs årligen till WSPs ledning och styrelse (WSP, 2017c). För fullständig version av hållbarhetspolicyn se appendix A.

På WSP Sverige finns det idag två medarbetare som har det övergripande ansvaret för att arbeta och utveckla hållbarhetsarbetet inom organisationen. En hållbarhetschef med fokus på de externa, kontakter med kunder och strategiska beslut och en internt hållbarhetsansvarig för WSP Sverige. Tidigare har handlingsplaner rörande hållbarhetsarbetet endast innefattat delar av det externa hållbarhetsarbetet, exempelvis i vilka strategiska sammanhang verksamheten ska verka i. Nu inkluderas både det interna och externa arbetet och ett bredare perspektiv har införts. För att säkerställa att hållbarhetsarbetet upprätthålls så belyses vikten av att de två hållbarhetsansvariga är tillgängliga, lyhörda och kommunikativa med vad medarbetarna behöver för att bedriva ett hållbart arbete. Utmaningen idag beskrivs vara att mognadsfasen hos medarbetarna kopplat till hållbarhet skiljer sig mycket. Inom varje affärsområde finns en kvalitets och hållbarhetssamordnare, som ska samla information hos medarbetarna för att kommunicera vidare till den internt hållbarhetsansvariga och hållbarhetschefen. Det är även denna som är ansvarig för att skapa, hålla och utvärdera utbildningar inom affärsområdet. En gång i kvartalet skickar företaget ut en kundenkät till ett urval av de avslutade projekten, där en av frågorna är om hållbara lösningar har diskuterats eller inte (Intervju RA, 2018).

WSP är idag ISO certifierade enligt ISO 14001:2015, ISO 14000 är de samlingsnamnet som berör standarder för miljöledning. Organisationer och företag som vill förbättra sin miljöprestanda kan arbeta efter att bli certifierade inom ISO 14001 som är ett miljöledningssystem som fastställer krav och ger vägledning inom miljöområdet. ISO står för Internationella Standardorganisationen och är en oberoende och icke-statliga internationell organisation som samlar nationella standardiseringsorgan där Sverige är medlem. Det fullständiga svenska namnet är Sveriges nationella standardiseringsorgan och förkortas SIS. ISO har tillgång till expertis i samtliga branscher vilket möjliggör skapandet av globalt accepterade standarder. Att uppnå en standard beskrivs medföra en rad positiva effekter på verksamheten; mer hållbara processer, effektiviserat miljöarbete, optimerad användning av resurser och andra material, minskat avfall, stärkt varumärke, förbättrad möjlighet att vinna upphandlingar och ökad trovärdighet för verksamhetens miljö- och hållbarhetsarbete. Ett väl integrerat miljöledningssystem, som ISO 14001:2015 beskrivs även ge andra fördelar som ökad processeffektivitet, ökad kompetens och bättre dialog mellan intressenter (ISO, u.å. a; ISO, u.å. b; ISO, 14001:2015).

5.3 Tillgängliga hållbarhetsutbildningar och tekniska verktyg inom WSP Management

Inom de åtta affärsområdena för WSP Sverige så finns det interna hållbarhetsutbildningar för ungefär hälften av områdena och affärsområdet Management är en av dessa. Idag är cirka 50 procent av de drygt 450 anställda inom affärsområdet utbildade. Utbildningen ger bakgrundsinformation till vad hållbarhet och hållbar utveckling är för något och hur detta hänger samman med de tre dimensionerna ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Utbildningen innehåller också hur hållbarhet kan mätas, exempelvis luft- och vattenkvalitet, utsläpp av växthusgaser, utbildningsnivå, Human Development Index, sysselsättningsgrad och BNP per capita för att nämna några. Vidare ger utbildningen en redogörelse för de 7 globala hållbarhetsmålen som tidigare presenterats i figur 5 som organisationen WSP valt att fokusera på. Utbildningen innehåller även en sammanställning av de tre viktigaste trenderna i samhället som kan komma och påverka arbetet för WSP Sverige; *autonoma fordon*, *digitaliseringsvågen* och *det sårbara samhället* (Produktblad Utbildning, 2018).

Under utbildningstillfället får projektledarna tillsammans diskutera hur de som privatpersoner och i sin yrkesroll påverkar och kan påverka samhället och miljön. Under utbildningen blir även medarbetarna introducerade till vilka tekniska verktyg som finns tillgängliga för att lyfta hållbarhetsfrågor i projekt. De två verktygen som presenteras är *Hållbarhetsscanning* och *Orbis*. Verktygen skiljer sig i hur tillgängliga och användarvänliga de är för projektledarna i det vardagliga arbetet. Hållbarhetsscanningen är det verktyg som en projektledare kan använda på egen hand i uppstarten av ett projekt för att lyfta hållbarhetsfrågorna. Orbis kan användas på ett mer detaljerat sätt för att analysera hållbarheten i ett projekt, dock kan verktyget endast användas med hjälp av kollegor från affärsområdet WSP Environment. Utbildningen innehåller även presentation från tidigare projekt inom organisationen som anses hållbara. I nästkommande två avsnitt erhålls en mer detaljerad beskrivning av de två tillgängliga verktygen (Produktblad Utbildning, 2018).

5.3.1 Hållbarhetsscanning

Hållbarhetsscanningen är ett internt framtaget verktyg som är tillgängligt inom organisationen. Verktyget som är konstruerat i Excel är utformat för att hjälpa medarbetarna att lyfta hållbarhetsfrågor i projekt och öppna upp för dialog med beställaren. Sammanlagt består verktyget av tio kategorier: process, resurser, klimat och energi, ekosystem, miljö kvalitet, ekonomi, engagemang, samhälle, mobilitet och välbefinnande. Under varje kategori finns en eller flera frågor som besvaras i uppstarten och inför planeringen av ett projekt. Frågorna är utformade på ett sätt där svaren visualiserar vilka av de tio kategorierna som är väsentliga att arbeta med under projektet gång, vilka delar som är uppfyllda och vilka kategorier som borde åtgärdas. Antalet frågor för varje kategori skiljer sig men gemensamt för samtliga är att svarsalternativen endast är om frågan är relevant för projektet eller inte och därefter om den kommer behandlas, behandlas delvis eller inte alls. Resultatet ger en indikation och om vilka områden i projektet som bör eller kan utvecklas i relation till hållbarhetsarbetet. Beroende på i vilken utsträckning hållbarhetsfrågorna kommer hanteras eller inte så ger scanningen en bild av vad som är mest aktuellt att arbeta med utifrån ett hållbarhetsperspektiv, samt vilka kategorier som uppfyller en hög grad av hållbarhet. Verktyget är inget betygsättande verktyg på hur mycket hållbarhet som ett projekt innehåller, utan snarare ett hjälpmedel för att starta en dialog rörande hållbarhet med beställare och kund. Under genomförandet av studien uppdateras och omarbetas verktyget för att tydligare visa kopplingen till de globala hållbarhetsmålen. Det uppdaterade verktyget innehåller en generell del med utgångspunkt i de globala hållbarhetsmålen samt en mer detaljerad del som anpassas efter projekttyp (Produktblad Hållbarhetsscanning, 2018). Värt att notera är att under studien uppdaterades verktyget att nu koppla samman hur de olika frågorna och kategorierna hänger ihop med de 17 globala hållbarhetsmålen.

5.3.2 Orbis

WSP Orbis är likt scanningen ett internt framtaget verktyg på WSP och kan användas som ett hjälpmedel i beslutsfattande frågor. Verktöget ger en helhetsöverblick genom att väga samman krav och aspekter med olika prioriteringar vilket ger en klar bild över möjligheter, risker och möjliga prioriteringar för att nå ett så hållbart projekt som möjligt. Orbis är utvecklat för att visualisera samtliga intressenternas förutsättningar, behov och önskemål. Verktöget används främst inom affärsområdet WSP Environmental men kan inkluderas i projekt hos WSP Management. För att inkluderas måste det finnas ett önskemål om att internt ta hjälp av medarbetare med expertkunskap om verktöget. Verktöget kan anpassas efter önskade certifieringar för att ställa projekt i jämförelse och se om det tar upp de viktigaste delarna. Det är utformat på ett liknande sätt som hållbarhetsscanningen men på ett mer komplext och detaljerat. Vanligtvis används verktöget för att analysera, följa upp och utvärdera projekt vilket resulterar i en bedömning av ett projekts eller projektförslag hållbarhetsarbete utifrån ett helhetsperspektiv. Verktöget likt hållbarhetsscanningen används för att kommunicera hållbarhetsaspekten på ett effektivt sätt (Produktblad Orbis, 2018).

5.4 Intervjumaterial

Följande avsnitt innehåller en sammanställning från intervjuerna genomförda på WSP Management. Frågorna som besvarades under intervjuerna är sammanställda under två teman **5.5 Förutsättningar** och **5.6 Styrning**. Första delen utgörs av en redogörelse över respondenternas inställning till hållbarhet och den nuvarande hållbarhetspolicyn. Avsnittet innehåller även en redogörelse för hur de upplever sig ha tillräcklig kompetens för att inkludera hållbarhet eller inte. Efterföljande avsnitt utgörs av respondenterna redogörelser för hur det upplever att de kan påverka hållbarhetsarbetet och vad som prioriteras i projekt. Avsnittet innehåller också respondenternas tankar och åsikter om vad som skulle kunna förändras för att lättare arbeta med hållbarhet och på så sätt implementera hållbarhetspolicyn fullt ut.

5.5 Förutsättningar

5.5.1 Hållbarhet

Samtliga respondenter har en bild över vad hållbarhet betyder för dem och sammanfattningsvis så beskriver respondenterna hur det handlar om att leva för att framtida generationer ska ha samma förutsättningar som idag. Respondent RF beskriver det med att säga *"allt man gör ska nästa och nästa generation också kunna göra, [...], samtidigt måste vi kunna leva ett normalt drägligt liv"*. Respondent RE som har en utbildning inom hållbarhet och arbetslivserfarenheter av att utveckla hållbarhetsstrategier poängterar att hållbarhet ofta kan vara svårt att definiera och beskriver *"[...] om man generaliserar så tycker ingenjörer att det är svårt att ta till sig det (hållbarhet) eftersom det är så fluffigt [...], dom kanske inte vet att dom jobbar med hållbarhet fast dom gör det"*. RE menar att med workshops så skulle de övergripande hållbarhetsmålen konkretiseras för varje affärsområde och sedan ned till varje avdelning.

För att skapa ett hållbart samhälle menar RD att systemtänkandet måste öka, en förändring från att endast välja material och istället se till utsläpp och energiförbrukning. Synsättet måste breddas menar RD och ger ett exempel från hur ventilationssystem *"i många fall är inte kyl- och värmesystemen ihopkopplade utan man ligger och kyler och värmer parallellt, vilket i sin tur konsumerar onödigt med energi [...]"*. Även RC ger exempel på vad hållbarhet är i relation till yrkesrollen och menar att hållbara lösningar är när samtliga parter vinner på det och ger ett exempel från ett projekt där kylningen av ett datacenter resulterade i att värmen som forslades bort och kunde levereras till fjärrvärmenätet.

Sammanfattningsvis så är samtliga respondenter medvetna om vad hållbarhet är och har en bild över vad hållbarhet betyder i deras liv och i relation till den yrkesroll de verkar inom. Respondent RH beskriver att uppfattningen och tolkningen av hållbarhet troligen skiljer sig *"jag har ju min filosofi, men jag vet inte om den är rätt"*.

5.5.2 Hållbarhetspolicy

Respondent RD som varit anställd i över tio år kan beskriva hur hållbarhetsarbetet har förändrats. RD beskriver det som att hållbarhet har gått från att inte existera till att vara en viktig sak, dock menar RD att förändringen hade kunnat vara betydligt större om fler hade tillåtit förändringen. RD lyfter fram att det finns medarbetare på andra affärsområden som är duktiga på hållbarhet men att deras lösningar inte accepteras lika bra överallt. RD ger ett exempel och menar att i vissa fall där duktiga medarbetare från andra affärsområden har tagit fram en ny lösning som skickas vidare inom organisationen men i brist på acceptans så görs allt om ” [...] och så gör man om det på samma sätt som man alltid gjort”.

Övriga respondenter som har varit anställda inom organisationen mindre än två år beskriver att de blev introducerade till hållbarhetsarbetet genom en uppmaning att delta i en första frivillig utbildning eller att hållbarhet också presenterades som en del av WSPs kärnvärden. Huruvida respondenterna upplever att de kan leva upp till policyn skiljer sig. Respondent RF och RE menar båda att de upplever att de kan leva upp till policyn. Men RE poängterar att det beror på vilket projekt hon arbetar inom och när i samhällsplaneringsprocessen projektet befinner sig i. De ser policyn som något som måste anpassas för hela organisationen och att det är WSPs uppgift utifrån denna översätta policyn till verksamhetsmål på avdelningsnivå, något som RF menar att organisationen har lyckats med, exempelvis koldioxidutsläpp för resor inom tjänsten. Resterande respondenters svar skiljer sig; RC menar att det är svårt att leva upp till den nuvarande policyn eftersom han sitter heltid ute hos beställaren, vilket betyder att han snarare arbetar efter kundens och den organisationens policy. RC menar att det hade varit aktuellt att försöka jobba efter WSPs policy om projektet drevs för WSPs räkning även RF beskriver ett liknande scenario; ” [...] eftersom projekten ofta drivs åt en kund eller beställare så är det deras regler och policys som gäller”. Samtidigt så menar respondent RH att ”som projektledare blir det viktigt att kunna se kopplingen mellan policyn som finns inom WSPs och hos den som beställarorganisationen har”. RE lyfter att hon i och med sitt intresse för hållbarhet själv tog kontakt med ansvariga inom WSP för att veta mer om hållbarhetsarbetet inom organisationen och vad RE kunde ta del av och själv bidra med.

Oavsett om det finns en hållbarhetspolicy eller inte så menar RH att verkligheten ser annorlunda ut och menar att projekt alltid styrs på tid, kvalitet och ekonomi. ”Hållbarhet finns inte som krav i något eller några program, vad jag vet ” förklarar RH och fortsätter med att projekten behöver tydligare krav ” [...] även om vi har policys som säger att vi ska vara hållbara med det ställs inga krav, så skiter ju folk det [...]”. Vidare tror RH att det är viktigt att hållbarhetsarbetet blir tydligare eftersom det nu är väldigt övergripande och därmed lika lätt som svårt att påpeka att projektledarna lever upp till den eller inte. RH förklarar ”problemet kan ligga i att det är svårt att konkretisera hållbarhet då det finns en rädsla och risk att exkludera något” och samtidigt behöva ta ställning till vad som är hållbarhet och vilka branscher som i så fall är hållbara. Ett sätt att se på det menar RH är; ”vi (WSP) kommer verka inom alla branscher, men vi kommer försöka göra varje bransch och projekt så hållbart som möjligt”.

Även RG påpekar att det inte existerar några krav på att hållbarhet ska inkluderas i ett anbud eller liknande och att det är snarare så att RG självt har valt att inkludera det som en del i sina projekt för att han tycker det är viktigt. Men att leva upp till policyn är svårt menar RG då stora projekt inom dagvattenhantering är känslig för förändring och fokus är snarare på leverans och funktion och att *”nu går mest tid åt att bara få till projektet”*. För att leva upp till nuvarande hållbarhetspolicy behöver det avsättas mer tid menar RH, vilket kräver en förändrad företagskultur som främjar förändring, innovation och utveckling menar RG. Men RG menar att det är möjligt att ta hjälp av beställarorganisations policys eller slogans som ofta predikar om ett hållbart samhälle för att leva upp till den egna hållbarhetspolicyn *”vi kan hänvisa till deras egna policy, även om den är oklar”*.

5.5.3 Utbildning och kunskap

Respondenterna RC, RG, RD, RH och RI har alla genomgått en hållbarhetsutbildning i början av sin tid på WSP, beroende på när de började så har innehållet skiljt sig lite men gemensamt är att de fått en introduktion till det internt tillgängliga hållbarhetsverktyget Hållbarhetscanningen. Samtliga är positiva till kursen och menar att den utifrån sitt syfte är bra då den ger en grundkunskap eller repetition till hållbarhet som koncept. RG beskriver att i utbildning och diskussioner med medarbetare har gett honom tillräcklig kunskap för att lyfta hållbarhetsfrågorna. Även RD är positiv till utbildningen trots att mycket upplevs som repetition, men att för att ta det från kunskap till den vardagliga verksamheten är svårare menar RD *”För att kunna göra något med det så måste man nog fördjupa sig lite”*. Dock tycker RD att han har tillräcklig med kompetens för att aktivt tänka på hållbarhet och se till att medarbetarna inom projektet trivs på arbetsplatsen.

RC är positiv till utbildningen och att hållbarhetscanningen introducerades. Verktöget har han senare också använt i projekt. Reaktionerna från kunderna är positiva och att det därför är ett bra sätt att inkludera hållbarhet, RI beskriver det som *”[...] bra att göra scanningen inför uppstart av projektet tillsammans med beställaren”*. Trots att majoriteten är positiva till verktöget som introduceras så är det få av respondenterna som faktiskt använt sig av det verktöget i projekten mer än under den introduktion och test som genomfördes i samband med utbildningen.

RH är också positiv till innehållet i utbildningen men menar att problemet kvarstår och beskriver det som *”vet inte vad vi ska göra med kunskapen”*. RH förtydligar med att säga att bara för en utbildning ges så kommer inte alla förändra sig och verka för hållbarhet, RH önskar en tydligare styrning i och tror det är viktigt att förtydliga vad hållbarhet betyder för WSP, vad som innefattas och hur detta mäts, allt från jämställdhet, sjukfrånvaro, mångfald till koldioxidutsläpp menar RH. Även RG poängterar att en frivillig hållbarhetsutbildning för affärsområdet Management inte är tillräckligt för att förändra företagskulturen och synen på hållbarhet. Det som efterfrågas av respondenterna är en utbildning som kan användas för att konkretisera mer vad som gjorts och vad som är möjligt att göra, råd och erfarenheter från tidigare projekt i kombination med att göra det som ett krav. RE som besitter en djupare kunskap om ämnet menar att det är viktigt

att framtida kurser anpassas efter behoven. *”Det behövs kanske två kurser, en som är övergripande där man lär sig grunderna till vad hållbarhet är samt vad Agenda 2030 är, samtidigt som det finns de som jobbat väldigt mycket med Agenda 2030 och då behövs en fortsättningskurs som istället beskriver konkreta sätt att arbeta med Agenda 2030 och verktyg för att nå målen”*

Alla respondenter har inte genomgått utbildningen, RD menar att den inte är aktuell för den roll han verkar inom. RD upplever att utbildningen inte innehåller det som kommer hjälpa honom att inkludera hållbarhet i projekten. Trots detta så upplever RD att han har tillräckligt med kompetens för att lyfta hållbarhetsfrågor efter många års erfarenhet och som RD beskriver det *” [...] förmånen att arbeta med kluriga människor med energitänk”*.

5.6 Styrning

5.6.1 Påverkan och prioritering

RH menar att WSP Management är kända för att vara duktiga på projektledning vilket resulterar i att stora kunder som exempelvis Trafikverket söker sig till organisationen. I och med detta så menar RH att projektledarna inom WSP har en stor möjlighet att påverka hur ett framtida samhälle ska utformas. Övriga respondenter beskriver sin situation på liknande sätt; RC poängterar att han kan påverka om han vill, även om det snarare handlar om att delegera ansvar än att ensamt driva frågan. RD menar att i de uppdrag där rollen är generalkonsult finns det stor möjlighet att påverka speciellt den sociala hållbarheten genom att konstruera en välfungerade och trivsamt projektorganisation. RE menar att det alltid finns möjlighet att lyfta hållbarhetsfrågan i alla projekt även om det skiljer sig i fall till fall men att ett vanligt motargument är att det associeras med högre kostnader, vilket är svårt eftersom det är svårt att mäta hållbarhet i pengar menar RE. *”Om hållbarhet genomsyrar samhällsplaneringsprocessen behöver det inte bli dyrare för projektet, snarare tvärtom. Samhällsnyttorna blir också fler, vilket skapar ett hållbart samhälle i längden”*

Respondent RG menar dock att *”steget från att vara medveten till att verkligen göra något aktivt är väldigt stort, [...], det finns alltid en ångest att man borde göra mer”*. RG beskriver att projekten oftast är väldefinierade med färdiga konsekvensbeskrivningar och tillstånd. Det som kan påverkas beskrivs istället vara att medarbetarna inom projektorganisationen trivs. Liknande resonemang återfinns även i diskussion med RI, detta då det beskrivs att fokuset på hållbarhet som helhet har ökat inom branschen men att förändringen inte har påverkat hur projekten faktiskt utförs. Den största förändringen är att den ökade medvetenheten menar RI. Vidare lyfter RI att det som regel alltid finns något att göra för att öka hållbarheten i ett projekt. Flera av respondenterna lyfter tidsaspekten som en utmaning med att inkludera hållbarhet, att det antingen inte är prioriterat eller att det finns för lite tid för att arbeta med det. Både RG och RD lyfter hur de i rollen som konsulter säljer tid och RG menar att i andra organisationer som inte arbetar som konsulter så finns mer utrymme att ägna åt hållbarhetsfrågor.

Det övergripande ansvaret för att inkludera hållbarhet beskrivs av respondenterna vara beställaren och i de fall där kunden saknar kunskap och förståelse behöver projektledaren bidra med kunskap och på så sätt utbilda och påvisa hur det kan göras annorlunda menar RG och RF. Projektledarna menar att de har en roll som innebär att de ska se till så allt fungerar och ett ansvar att säkerställa och påverka att det som är kravställt följs.

I och med att hållbarhet inte är något som kravställs så resulterar det i att det inte prioriteras menar majoriteten av respondenterna. RC beskriver hur projektledarens ansvar är att hålla ihop allt och att det viktigaste i sin roll som projektledare är att underlag, tid, budget och att hållbarhet är något extra som görs i mån av tid ” [...] *de är dom tre viktigaste, och sedan hållbarhet skulle vi ju också göra*”. RC ger ett exempel från en vanlig situation i ett projekt där beställaren ombeds prioritera vad som är viktigast - kvalitet, funktion eller tid. Kunden beskrivs redan då ha svårt att prioritera menar RC. Hållbarhet blir i så fall något som inkluderas parallellt menar RC och tillsammans med RD beskriver de hur hållbarhet snarare är något som är integrerat i riskanalysen. RG upplever att hållbarhet prioriteras i de fall där det finns ett eget intresse för ämnet och att många av de han arbetar med är unga och anser att hållbarhet är viktigt. RG menar att hållbarhet idag är en naturlig del för de som relativt nyutbildade. De är i större utsträckning införstådda och ser det som en naturlig del att ta upp. Men RI lyfter att i de fall där han upplever att hållbarhet prioriteras är då det är ett önskemål från beställaren.

5.6.2 Förändring

För att lyfta hållbarhet menar RD att det är viktigt att kunna påvisa att hållbarhet nödvändigtvis inte behöver resultera i en ekonomisk belastning. LCC-kalkyler skulle kunna användas ”*Vi måste ha vassa, ärliga LCC-kalkyler, så kan vi kan börja sälja hållbarhet*”. Detta är viktigt eftersom det möjliggör påvisandet av de ekonomiska fördelarna och säger ”*det som drabbar plånboken går direkt till hjärtat*”. Vidare menar RD att det är svårt att förmedla ett systemtänk när de som lyssnar inte har tillräcklig kompetens för att se nyttan med lösningarna.

Likt tidigare nämnt så uttrycker projektledarna att de kan påverka allra mest i de tidiga skedena av projekten och RD lyfter problematiken då ett projekt kommer till hans skrivbord så skulle de lösningarna presenterats för drygt ett år sedan. Liknande situationer beskriver även RG då branschen och projekten styrs av standarder och beslut som vilket minskar möjligheten att påverka. RD som är verksam inom byggnation av hus menar att certifieringar är en väg att gå tvinga fram att fler arbetar med hållbarhet ” [...] *det blir en marknadsföringsaspekt, [...], låga driftkostnader men det ökar också värdet på fastigheten*”. Det är viktigt att projektledare på WSP är rådgivande i frågor för att visa kunderna fördelarna med hållbarhet och innovation menar RE. Detta då många av beställarna är kommuner som investerar i skattepengar vilket medför att de inte alltid vill testa nya lösningar som inte är tillräckligt beprövade.

Respondenterna eftersöker förändringar för att lättare inkludera hållbarhet och driva arbetet framåt, önskan är tydligare koppling mellan hållbarhetspolicyn och de verksamhetsmålen som finns på avdelningsnivå. Ytterligare önskemål är att kravställa så hållbarhet utvärderas efter avslutat projekt, RI menar *"skulle kunna göra mycket mer, [...], uppföljning av hållbarhet borde vara en naturlig del av projektuppföljningen"*. RG lyfter att det måste finnas som rubrik i standardrapportmallen för projekt som WSP erbjuder och att det sedan måste utvärdera oavsett om hållbarhetsarbetet upplevdes som lyckat eller inte. Även RE menar att hållbarheten måste konkretiseras för att verkligen förändra *"om det är för odefinierat blir det svårare och mer tidskrävande att ta till sig"* och då riskeras en låg förändringsgrad eftersom *"Vi gör som vi tidigare gjort, det har fungerat bra"* menar RE.

När respondenterna beskriver jargongen kring hållbarhet så beskriver RC att den har förändrats *"det är en naturlig del [...], dom är medvetna om det, men sen är en del bara för att man ska göra det, hur grunt är arbetet egentligen? man gör som vanligt men man säger i alla fall att man gör något"*. RC ger ett exempel på detta då det i ett projekt upptäcktes att två leverantörer hade exakt samma hållbarhetspolicy och att det bara ändrat till sin logotyp. Men det är viktigt att se det som en process menar RC, när företag profilerar sig som hållbara kan det också kontrolleras och nästa steg blir då att inkludera hållbarhet för att det är bra och att det genererar inkomst. Att branschen beskrivs som konservativ tror RC kan bero på att det är en *"gammal skola, [...], ju äldre du är, desto mindre intresserad är du av det"* och tror att många som varit med länge ser hållbarhet som något nytt som måste göras.

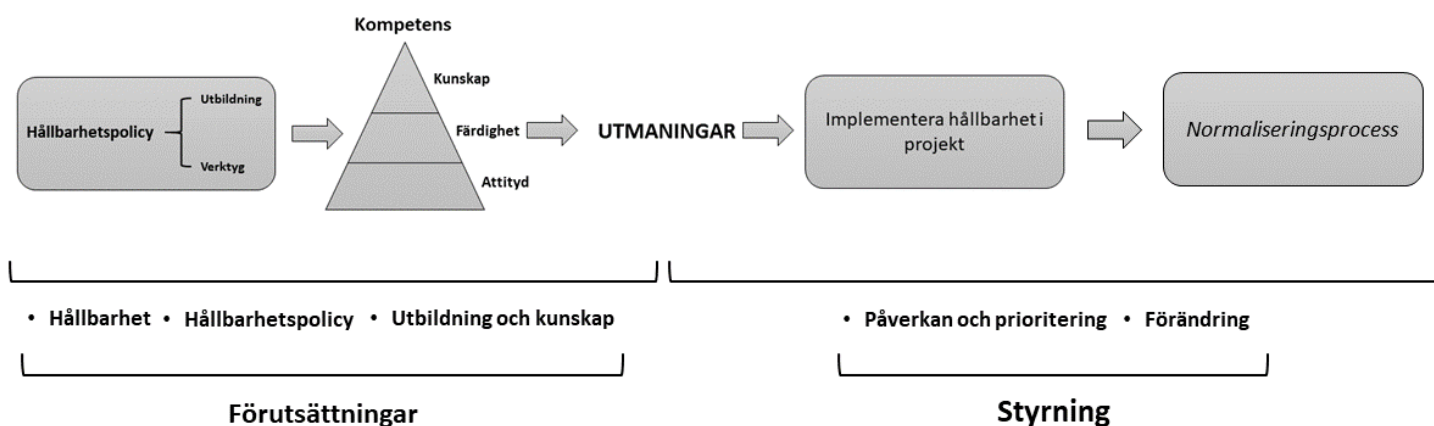
Respondent RB lyfter att ett tekniskt verktyg som modelleringsverktyget BIM kräver en annan arbetsprocess. Modelleringsverktyget kräver ökade resurser i uppstarten av ett projekt, vilket kommer påverka resultatet för just det kvartalet. I och med dagens arbetssätt så kommer resultatet för den perioden bli missvisande och pekar på negativ utveckling med höga kostnader och låga inkomster. För att ändra detta menar RB att större vikt måste läggas för att värdesätta information istället för att endast debitera tid.

RD menar också att hållbarhet skiljer sig i hur det diskuteras på ett högre plan och mot offentligheten jämfört med det vardagliga arbetet men att det är likt en process *"[...]/tillslut blir det en del av dagen och en standard"*. Att branschen skulle vara konservativ menar RF är delvis obefogad kritik då projekten som är stora och viktiga har en naturlig tröghet kring viktiga beslut. RF tror dock att WSP som en av de större aktörerna skulle kunna ha möjlighet att ställa högre krav om de ville.

RG lyfter att det idag finns ett projektkontor inom organisation med personal och resurser att ta hjälp av med djupare kunskaper om exempelvis tidsplanering och kvalitet. RG menar att samma typ av resurs borde finnas för att lyfta hållbarhetsfrågor men att det idag snarare är enstaka hållbarhetsansvariga på olika nivåer som ensamt behöver kämpa för hållbara lösningar. RH menar att idag är hållbarhet snarare kopplat till personliga värderingar och hållbarhetsarbetet måste förankras nerifrån och upp även om det skulle innebära mindre steg. Hållbarhet i framtiden måste ses som en hygienfaktor istället för något säljs *"kravsätta att alla arbetar med hållbarhet snarare än att det köps in som något extra"*. Det måste finnas en tydligare bild av hur WSP prioriterar hållbarhet och vad som är viktigt för oss, RH menar att idag finns det en resepolicy som menar att vi inte ska flyga och välja digitala mötesplatser för att reducera resandet -men samtidigt får de som använder sig av bil bränsleersättning för resor inom arbetet och de som åker kollektivt får ingen ersättning. Vilket resulterar i att de som väljer att resa kollektivt gör det på grund av egna värderingar snarare än att WSP påverkar valen.

6. Analys

I följande avsnitt analyseras det insamlade materialet från kapitel 5 med utgångspunkt i de teoretiska resonemang som tidigare presenterats i kapitel 4. Under kapitel 4 presenterades en sammanfattning över hur de teoretiska resonemangen används för att beskriva hur projektledare kan uppleva sin situation med att arbeta med hållbarhet. Modellen kombineras i avsnittet med det empiriska materialet och analysen utgör därför två sektionerna utifrån de två övergripande teman **Förutsättningar** och **Styrning** som följer från empirin. I figur 6 visualiseras hur den teoretiska modellen följer det empiriska materialet och slutligen analys.



Figur 6. Visuell presentation hur de insamlade materialet kommer analyseras utifrån Förutsättningar och Styrning och hur det hänger ihop med den teoretiska modellen och det insamlade materialet.

6.1 Förutsättningar

För att analysera vilka förutsättningar projektledarna har att applicera hållbarhet i sina projekt används den sammanslagna definitionen av kompetens av Silvius (2016). I kombination med detta och de andra teoretiska resonemangen analyseras hur projektledarna ser på hållbarhet, hållbarhetspolicyn och kompetensen som krävs för att kunna arbeta med hållbarhet.

Kunskap

Det är viktigt att förstå vad hållbarhet är och de grundläggande utmaningarna menar Silvius (2016). Samtliga respondenter är väl medvetna om och har alla en egen bild över vad hållbarhet är i relation till deras arbetssituation och privatliv. Gemensamt är att respondenterna är medvetna om att hållbarhet är att hushålla på resurser för att ge framtida generationer samma förutsättningar. Den tillgängliga utbildningen ger enligt respondenterna en bra grund eller repetition för hållbarhet. Respondent RH lyfter att han har sin filosofi när det kommer till hållbarhet men att han inte vet om den är rätt. Att vara medveten och förstå att hållbarhet kan betyda olika mellan intressenter och kulturer är en insikt som Silvius (2016) beskriver som viktig. Förståelse för att olika intressenter har olika syn på hållbarhet beskrivs även av Klakegg (2009) som en framgångsfaktor för att lyckas med att arbeta med hållbarhet.

Silvius (2016) menar att det är viktigt för en projektledare att den har kunskap om modeller och angreppssätt för att analysera hållbarhet. En av de stora fördelarna med den nuvarande utbildningen beskrevs av respondenterna vara att de fick en introduktion till verktyget hållbarhetsscanningen. Trots den positiva inställningen till verktyget och dess inslag i utbildningen är de få som faktiskt använder sig av verktyget. Respondent RD menar att kunskapen och angreppssätten som krävs för att arbeta med hållbarhet har istället erhållits genom många års erfarenhet och att kunskap har spridits genom duktiga medarbetare, trots att respondenten inte deltagit i utbildningen.

Att systematiskt tänka på framtiden och förstå barriärer, hinder och stigberoenden är viktig kunskap för en projektledare menar Silvius (2016). Respondenterna beskriver att de har tillräckligt med kunskap för att arbeta med hållbarhet. Kunskapen beskrivs komma från kunskapsutbyten och diskussioner med medarbetare och att den faktiska utbildningen snarare fungerar som repetition, vilket uppskattas. Men att en fördjupning skulle behövas för att nå ut till det vardagliga arbetet. De som använt sig av Hållbarhetsscanningen är positiva och menar att det är bra sätt för att lyfta hållbarhetsfrågorna med beställaren. Kommunikation och att kunna motivera hållbarhetsarbetet är viktiga inslag menar Silvius (2016). Vidare menar han att även ledarskap är viktigt, verktyget kan därför ses som ett stöd för projektledarna att kommunicera, leda och motivera hållbarhetsarbetet i projekten. Kommunikation är något som återkommer när respondent RE beskriver hur hållbarhetsarbetet och hållbarhetsmålen lättare kan konkretiseras om de på olika nivåer hålls workshops för att tillsammans konkretisera vad hållbarhet betyder utifrån hållbarhetspolicyn för olika nivåer inom företaget.

Färdighet

Färdighet är den andra delen av kompetens som Silviu (2016) beskriver och handlar om att kunna strukturera osäker information och hur detta kan kopplas till tänkbara scenarios för olika intressenter med varierad inställning till hållbarhetsarbetets betydelse. Samtliga respondenter lyfter problematiken med att hållbarhet inte existerar som något krav. Detta kan därför kopplas till att hållbarhetsarbetet är förknippat med något abstrakt och svårdefinierat (Porter och Kramer, 2006). Något som exempelvis respondent RE lyfter som ett möjligt hinder för ingenjörer att ta till sig hållbarhet, då det sällan är väldefinierat.

De hållbarhetspolicys som oftast är av väldigt övergripande karaktär är något som kan användas menar respondenterna. Respondenter påpekar vikten av att använda sig av beställarens policy för att kunna möta den interna policyn. Majoriteten av respondenterna påpekar att det är beställarorganisations policy som är styrande eftersom det är i den miljön de är verksamma. Vilket kan liknas med det som Glush (2006) beskriver som problematiken med att vad som uppfattas som korrekt inom ett projekt inte alltid överensstämmer med den interna organisationen. Detta medför att i de fall som hållbarhet inkluderas är det på grund av att beställaren önskar det eller att projektledaren själv anser att det är viktigt eftersom det inte kravsätts från någon annan. Att kombinera och sammanstråla beställarens policy med den egna är något som kan liknas med det som Silviu (2016) lyfter som viktigt för att kunna designa och implementera handlingsplaner mellan olika aktörer.

För att kunna implementera hållbarhetsarbetet i projekten menar Silviu (2016) att det är av vikt att kunna agera utan fullständig bakgrundsinformation. Något som kan kopplas till hur respondenterna upplever att de kan leva upp till hållbarhetspolicyn. I och med policyn är av övergripande karaktär lämnas det plats för varje projektledare att själva se kopplingen till det vardagliga arbetet. Porter och Kramer (2006) menar att en av de största orsakerna varför inte hållbarhetsaspekten lyckas är att en hållbarhetspolicy tenderar att vara för övergripande för att applicera i det vardagliga arbetet. Detta återfinns också i respondenternas reflektioner.

Att kunna applicera olika perspektiv på hållbarhet, förhandla och kommunicera beskrivs också som viktigt (Silviu, 2016). Flera av respondenterna tror att för att effektivt kunna förhandla och kommunicera hållbarhet krävs en utveckling av den befintliga utbildningen. Idag menar respondenterna att de inte riktigt vet vad det ska göra med den kunskap de får från utbildningen, samt att de som redan uppfyller kunskapsnivån för den nuvarande behöver en vidareutveckling. Respondenterna förstår att kunskapsnivån skiljer sig och att innehåll krävs för att tillsammans skapa en gemensam grund att stå på. Något som även den interna hållbarhetschefen lyfte som en av de största utmaningarna i och med skillnader i mognadsgrad när det kommer till hållbarhet. Men för att effektivt styra hållbarhetsarbetet efterlyser respondenterna fördjupning, erfarenhetsutbyten och mer konkreta förslag på hur hållbarhet kan appliceras i det vardagliga arbetet.

Attityd

Attityd är den komponent av kompetens som har störst inflytande menar Silviu (2016). Den utgörs av att projektledaren accepterar ansvaret för hållbarhetsarbetet och är öppen för andra kulturer och sociala gruppers syn på hållbarhet. Respondenterna bekräftar att som projektledare besitter de makt i att påverka hållbarhetsarbetet men att det till störst del beror på beställarens önskningar. Silviu (2016) menar vidare att projektledarna behöver acceptera ansvaret för projektets resultat i relation till hållbarhetsarbetet. Även Tharp (2012) lyfter projektledarens ansvar och roll i att se de långsiktiga fördelarna med hållbarhet. Situationen som respondenterna beskriver är istället att eftersom inte hållbarhet krävs och prioriteras så efterliknar arbetssättet oftast gamla mönster. Dock nämner flera att det är medvetna om hållbarheten och att det troligen skulle kunna göras mer. Respondenterna tror att många inom branschen inte ser på hållbarhet som något naturligt att arbeta med men att de som på senare tid utbildat sig och är nya inom branschen har en annan syn på hållbarhet. Att respondenterna fokuserar på det som krävs från beställaren är dock inte främmande. PMI (2016) menar att projektledaren bär ansvaret för att uppnå projektets mål och intressenters förväntningar. Respondenterna lyfter att i de fall där de inkluderar hållbarhet är det för att de själva tycker det är viktigt.

I flera av intervjuerna framgick det att respondenterna är osäkra på vad hållbarhet betyder för företaget. Exempel ges där det beskrivs hur fallföretaget idag uppmanar medarbetare att inte resa i onödan och istället välja möten via telefon eller via annan applikation. Ovissheten tycks påverkas då de som väljer att åka kollektivt inte ersätts för samma resor som de som väljer att använda bil. Detta något som skulle kunna kopplas till att attityden hos medarbetarna påverkas då inte hållbara val belönas.

6.2 Styrning

Kommande avsnitt ägnas åt att analysera hur projektledarna upplever att hållbarhet prioriteras och styrs. Men även vad som möjligt behöver förändras för att göra hållbarhetsarbetet till en naturlig del av arbetet. Avsnittet analyseras i ett längre avsnitt där först utmaningarna och hinder analyseras tillsammans med hur hållbarhet förhåller sig till ett projekts resultats traditionellt har styrs. Slutligen analyseras respondenternas svar utifrån normaliseringsprocessen.

Samtliga respondenter menar som tidigare nämnt att de har möjlighet att påverka. Men likt Silviu (2016) som beskriver hur varje projekt är unikt och att projektstrukturen inte är universal menar också respondenterna att hur mycket de kan påverka varierar mellan projekten, vad som prioriteras blir därför avgörande. Ett projekts framgång har traditionellt styrs med avseende på kostnad, kvalitet och tid (Atkinson, 1999). Liknande situation beskriver respondenterna. Hållbarhet är snarare något som adderas i mån av tid och att beställaren har svårt nog att prionerna mellan de traditionella aspekterna. De respondenter som har arbetat en längre tid inom branschen menar dock att hållbarhetsarbetet har ökat under åren, men mer att diskussionen har ökat och inte att arbetssätten förändrats.

Ebbesen och Hope (2013) menar att den traditionella *The Iron Triangle* inte är anpassad för att inkludera hållbarhet. Ingen av respondenterna beskriver att de arbetar med hållbarhet efter version B, se figur 3, där hållbarhet utgör en del i det ömsesidiga beroendet. Hållbarhetsaspekten beskrivs snarare vara något som ligger utanför den traditionella triangeln, eller som en del av respondenterna beskriver det, parallellt eller inkluderat i exempelvis riskanalysen, mer likt version A. Att hållbarhet inte prioriteras i samma utsträckning som de traditionella termerna blir tydligt när en av respondenterna beskriver hur hållbarhet inte är inkluderat i den standardrapportmall som fallföretaget erbjuder och att det istället blir upp till varje projektledare att själv inkludera detta om den tycker det är viktigt. Eftersom hållbarhet inte beskrivs som något som kravställs blir det också svårt att ändra fokus från de traditionella termerna i *The Iron Triangle*. Och eftersom varje projekt tillåts att vara unikt och att inte hållbarhet kravställs från den permanenta organisationen blir det också svårt att förändra från de traditionella arbetssätten. Om inte hållbarhet ses som en viktig del och kravställs likt kostnad, kvalitet och tid så blir det svårt för projektledarna att argumentera för att lägga projekts resurser på det.

Att hållbarhetsaspekten tas upp i riskhantering återkommer i några av respondenternas svar. Både Silvius m.fl. (2017) och Flyvberg m.fl. (2009) beskriver att risk blivit en viktig aspekt att ha tagit hänsyn till. Detta då risk är en viktig faktor i komplexa byggprojekt där det finns politiska påtryckningar som sätter press på tid och budget. I och med att projekten ofta är komplexa så menar respondenterna att detta försvårar hållbarhetsarbetet. Med färdiga, väldefinierade och utförda konsekvensbeskrivningar med utfärdade tillstånd blir möjligheten att förändra liten. Hållbarhetsarbetet beskrivs då istället handla om att styra och se till så lagar och regler följs och samtidigt så menar flera respondenter att de då påverkar den sociala hållbarheten i projektorganisationen. Men även att projekten som projektledarna verkar inom är stora och komplexa som ofta kan vara av politisk betydelse, vilket resulterar i en naturlig tröghet.

De utmaningar som Wang och Ng (2013) presenterar återkommer i respondenternas svar. Att hållbarhet inte inkluderas på grund av tidsbrist och att nya lösningar och arbetssätt är osäkrare jämfört med beprövade metoder. Inställning om att hållbarhet genererar en högre kostnad, något som projektledarna delvis förstår men att det i det längre perspektivet oftast är mer lönsamt är exempel från utmaningarna. En av respondenterna lyfter att det måste finnas ärliga LCC-kalkyler att använda. Detta för att visa hur hållbara alternativ är lönsamma och att det är först då som företaget kan börja sälja hållbarhet som koncept. En annan utmaning som Wang och Ng (2013) lyfter är att svårt att specificera hållbarhet i kontrakt vilket också lyfts av andra författare där hållbarhetsmål ofta beskrivs som alldeles för övergripande Hermes (2018). Om något blir för övergripande och odefinierat tror en av respondenterna att detta medför att medarbetare inte känner att de har tid. Detta är något som kan återkopplas till svårigheterna med hållbarhet som koncept att det innefattar både sociala, ekonomiska och ekologiska aspekter vilket medför att det traditionella arbetssättet och prioriteringarna måste förändras för att bemöta många av de utmaningarna som Wang och Ng (2013) listar. Otillräcklig vilja till förändring är något

som Hermes (2018) menar är en av anledningarna till varför många företag inte lyckas att implementera hållbarhet fullt ut. En förändring som respondenterna tror skulle kunna påverka arbetet är att hållbarheten i projekten behöver utvärderas och därmed bli en naturlig del av projektuppföljningen.

I och med att branschen beskrivs som svårförändrad och eftersatt när det kommer till digitalisering så menar flera författare att förändringen kan genomföras med hjälp av en ökad grad av teknologi (Hermes, 2018; Allen, 1991; Townsend och Henrickson, 1998). Många av respondenterna menar att de använder den teknologi som de har tillgång till för att exempelvis minimera resande och förenkla planeringen. Byggnadsmodelleringsverktyget BIM är ett exempel som beskrivs kunna revolutionera branschen (Eastman m.fl., 2011). Väldigt få av de tillfrågade har arbetat eller arbetar med BIM men är positiva till att allt mer kan digitaliseras och uppskattar det digitala hjälpmedel som finns tillgängliga idag. Vilket även kan kopplas till hållbarhetsscanningen, respondenterna är positiva till att det finns men få använder sig faktiskt av det. Att branschen beskrivs som konservativ och svårförändrad av Ingemansson (2012) bekräftas inte fullt ut av respondenterna. Detta då de menar att branschen och projekten ofta är stora och komplexa där många beslut bygger på lagar, regler, standarder och skattepengar kan kanske inte allt nytt och innovativt kan testas utan det finns den naturliga tröghet.

Förutom den naturliga tröghet som beskrivs så menar Lahdou och Zetterman (2011) att teknologins möjlighet att förändra ett arbetssätt också har utmaningar. Exempel på detta är medarbetares trovärdighet i konceptet. Brewer m.fl. (2012) lyfter också utmaningarna med teknologin. En av svårigheterna beskrivs vara de legala utmaningarna att alla inte ekonomiska möjligheter att förändra arbetssättet. Just att förändra arbetssättet är något som återkommer i intervjuerna och flera av respondenterna lyfter problematiken med att som konsult så säljs tid och med digitaliseringen så behövs informationen värdesättas på ett annat sätt. Vilket kan liknas med arbetet med hållbarhet. Det krävs mer resurser i uppstarten av ett projekt för att inkludera hållbarheten men att detta faktiskt kan påverka de långsiktiga kostnaderna, något som respondent RB lyfte fram som en av utmaningarna för att implementera digitala hjälpmedel.

De som varit yrkessamma en längre tid, dels inom företaget och branschen lyfter att hållbarhetsfokuset har vuxit fram från att vara en icke-fråga till att faktiskt betyda något, även om det idag inte prioriteras likt, ekonomi och kvalitet. Förändringen kan på så vis kopplas till May och Finch (2009) normaliseringsteori. Där hållbarheten slutligen kommer bli en del av det vardagliga arbetet.

Kategorierna inom normaliseringsteorin (May och Finch, 2009) är *Koherens & Sammanhang* som kräver förståelse om den nya handlingen och hur den är värdefull för organisationen. Det råder inget tvivel att samtliga respondenter är förstående för vikten av hållbarhet och dess värde för företaget men även samhället i stort. Även om svaren skiljer sig så ser alla fördelarna med hållbarhet och att det är något viktigt nu och i framtiden. Att inkludera hållbarhet anses också viktigt för att möta framtida krav menar

respondenterna. *Kognitivt deltagande* kräver en tro på handlingen och att det finns ett intresse för att även involvera andra intressenter. Den övergripande inställningen är att det finns en tro om att hållbarheten leder till något positivt men att det kan vara problematiskt att påverka om ramarna i ett projekt är satta och beställaren inte prioriterar hållbarhet. Men även att respondenterna lyfter att hållbarhet måste konkretiseras bättre och förtydliga vad företaget faktiskt värderar, exempelvis att de som väljer att åka bil premieras framför de som åker kollektivt.

Gemensamt handlande innefattar att arbetssätten behöver förändras för att anpassas efter den nya handlingen, något som beskrivs som problematiskt av respondenterna. Eftersom handlingen inte är något som kravställs så är det svårt att förändra. Att anpassa arbetssättet efter något som inte kravställs medför stora utmaningar när den nuvarande situationen redan beskrivs som begränsad när det kommer till resurser och hur de ska prioriteras. Det gemensamma handlandet försvåras också eftersom projektet är en tidsbegränsad period med flera intressenter. Speciellt svårt blir det då hållbarhet idag inte är något som måste vara inkluderat. Vilket leder till att varje projekt är unikt med varierat fokus på hållbarhet, och det blir därmed svårt att få ett gemensamt handlande för att alltid arbeta med hållbarhet.

Reflexiv övervakning som innebar att det nya arbetssättet behöver utvärderas är något som inte görs idag. Hållarbetsaspekten beskrivs av respondenterna som något som idag inte utvärderas. Men att det är något som av respondenterna upplever som viktigt för att driva arbetet framåt. De menar med utvärdering kan kunskap om hållbarhet spridas och tydligare exempel kan ges på vilka arbetssätt som fungerar och inte fungerar när hållbarhet ska prioriteras. Men att det idag inte utvärderas eftersom det som ofta inte finns med i som ett krav inför ett projekt. I de fall där det utvärderas är då själva slutprodukten av projektet har en tydlig koppling till hållbarhet.

7. Slutsats

Syftet med studien var att undersöka hur projektledare i ett konsultbolag upplever att de faktiskt arbetar och kan arbeta med hållbarhet i sina projekt. Det insamlade materialet tillsammans med teoretiska resonemang har möjliggjort att detta kunde uppfyllas. Sammanfattningsvis så upplever projektledarna att de har möjlighet att påverka men att det snarare styrs av när de blir delaktiga i projektet och om det prioriteras av beställaren alternativt inkluderas på eget initiativ. Nedan följer var och en av frågorna som användes för att uppfylla syftet.

- Hur upplever projektledare att de kan påverka hållbarhetsarbetet i sina projekt?

Samtliga projektledare upplever att de kan påverka hållbarhetsarbetet i sina projekt. Men hur mycket de faktiskt arbetar för att inkludera andra aspekter av hållbarhet varierar. De menar att möjligheten att påverka är styrt dels av vilken tidpunkt i projektet som de blir delaktiga men även vilka prioriteringar som beställaren har. Den del av hållbarhet som beskrivs enklast att inkludera är den sociala hållbarheten, alltså att skapa en trivsamt fungerande projektorganisation. Utifrån studien så är det möjligt att säga att det sällan finns ett krav från den permanenta organisationen eller beställaren att inkludera hållbarhet. Vilket resulterar i att hållbarhet bli något som inkluderas i mån av tid eller att beställaren önskar det.

- Vilka verktyg och metoder finns tillgängliga och hur används dessa för att inkludera hållbarhet?

Hållbarhetscanningen är det verktyget som idag används av projektledarna och beskrivs vara ett bra sätt att kommunicera hållbarhet med beställaren. Verktöget fungerar även som ett stöd för projektledarna i kommunikationen med beställaren. Verktöget som är framtaget av organisationen visar att frågorna som lyfts inte endast prioriteras av projektledaren själv utan är något som organisationen står bakom. Samtliga respondenter är positiva till verktöget men trots detta är det få som faktiskt använder sig eller har använt sig av verktöget. Respondenterna upplever att de besitter tillräcklig kompetens för att lyfta hållbarhetsfrågorna vid behov. Det andra tillgängliga verktöget är Orbis och fungerar mer som en tjänst som beställs inom organisationen och används inte av de tillfrågade då det är komplext och mer detaljerat vilket kräver hjälp från medarbetare från andra affärsområden.

- Hur upplever projektledare att det kan möta den hållbarhetspolicy som finns inom organisationen?

Flera av respondenterna upplever att det inte riktigt kan möta hållbarhetspolicy som finns och menar att det är svårt att se kopplingen till det vardagliga arbetet. Några av de tillfrågade menar dock att de kan leva upp till hållbarhetspolicy eftersom att den är så övergripande och att det på så sätt är lika lätt som svårt att säga att den uppnås. Värt att notera är att några av de tillfrågade såg kopplingen till mål som finns på avdelningsnivå. Sammanfattningsvis saknar majoriteten av respondenterna en tydlig koppling mellan det vardagliga arbetet och hållbarhetspolicy. Värt att notera är att exempelvis den uppdaterade versionen av verktyget Hållbarhetsscanningen har en tydlig koppling till de globala hållbarhetsmålen både visuellt och innehållsmässigt men att koppling till policy inte är lika tydlig, likaså gäller kopplingen mellan policy och de globala målen.

- Vad kan enligt projektledarna förändras alternativt utvecklas för att förenkla implementeringen av hållbarhet i projekt?

För att arbeta med hållbarhet menar respondenterna att hållbarhet måste kravställas. Idag är hållbarhet snarare något som inkluderas parallellt i mån av tid, resurser och på eget initiativ om inte beställaren uttryckt annat. Genom att kravställa hållbarhet så kan mer tid och resurser blir tillgängliga. Detta kan medföra att hållbarhetsarbetet utvärderas och på så sätt kan kunskap och erfarenheter spridas inom organisationen. I och med att konceptet hållbarhet är brett så önskar respondenterna en tydligare definition för vad hållbarhet betyder för organisationen. Det finns en önskan om att konkretisera hållbarhet så att det blir lättare att se kopplingen till det vardagliga arbetet, vilket skulle kunna göras på avdelningsnivå och med hjälp av medarbetarna. Värt att lyfta är att det finns en gemensam tro bland respondenterna att hållbarhet måste vara något som företaget kräver av medarbetarna, snarare än något som lämnas åt dem själva att inkludera i mån av tid.

7.1 Avslutande diskussion, reflektioner och rekommendationer

Utifrån respondenterna som deltog i studien så pekar resultatet på att projektledarna upplever att de skulle kunna arbeta mer med hållbarhet om det prioriterades annorlunda. Utifrån utbildningar, verktyg och erfarenheter menar respondenterna att de är införstådda i problematiken och deras roll i förändringen. För att uppfylla dagens krav är den nuvarande situationen tillräcklig. Verktygen fungerar, utbildningarna och kompetensen är tillräcklig för att lyfta hållbarhet. Trots detta så menar de att hållbarhet inte är något som prioriteras och att det sällan efterfrågas eller styrs likt de traditionella komponenterna tid, ekonomi och kvalitet.

Materialet pekar på att det finns tillräcklig kompetens i form av alla de tre komponenterna *färdighet, kunskap och attityd* för att arbeta med hållbarhet. Lösningen behöver nödvändigtvis inte vara en ökad andel teknologi för att göra branschen mer hållbar. Idag arbetar medarbetarna utifrån den teknologi som finns tillgänglig för att förenkla det dagliga arbetet. I de fall där hållbarhet inkluderas är det för att beställaren önskar det eller att projektledaren och gruppen själva värdesätter det. Problemet ligger snarare i att det görs efter egna värderingar och när finns resurser över. Hållbarhet behöver förankras i organisationen, prioriteras och styras på liknande sätt som tid, ekonomi och kvalitet. Det behöver nödvändigtvis inte ses som en ytterligare komponent utan som en integration i de övriga komponenterna, det viktiga är istället att det kravställs. Om detta inte sker tenderar hållbarhet att alltid vara något som inkluderas parallellt i mån av tid. Respondenterna eftersöker tydligare definition av vad hållbarhet betyder för företaget och hur hållbarhetspolicyn faktiskt hänger samman med exempelvis hållbarhetsscanningen.

Idag är den omarbetade versionen av hållbarhetsverktyget tydligt kopplat till de globala hållbarhetsmålen som företaget strävar efter. Men kopplingen till policyn är inte lika stark och likaså gäller kopplingen mellan de globala målen och hållbarhetspolicyn. En fortsättning på studien skulle vara att undersöka hur hållbarhetspolicyn konstruerats och hur den skulle kunna omarbetas för att tydligare sammanlänka de globala målen och hållbarhetsscanningen som idag är hänger samman. Att respondenterna inte fullt ut upplever att de kan leva upp till hållbarhetspolicyn är något som studien verkligen kan bidra med. Genom att belysa vikten av att se kopplingen mellan policy, verktyg, de globala hållbarhetsmålen och avdelningsmålen. Projektledarna är medvetna om att de har möjlighet att påverka men att det utifrån dagens situation inte har den möjlighet eftersom det inte kravställs.

Om hållbarhet skulle prioriteras i högre utsträckning än vad det görs idag så skulle detta innebära att projekten skulle utvärderas med avseende på hållbarhet. Att utvärdera är någon som respondenterna tror är viktigt för att utveckla hållbarhetsarbetet. Erfarenheter och kunskapsutbyten beskrivs som viktiga delar och är något som skulle kunna genomföras genom att hållbarhetsaspekten utvärderas efter avslutat projekt. En fortsättning på studien skulle vara att undersöka hur hållbarheten i projekten skulle kunna utvärderas, antingen som en separat del eller i integration med de traditionella tid, ekonomi och kvalitet.

För att avslutningsvis summera så finns det två sidor. Den ena sidan tyder på att hållbart endast prioriteras när det är ett krav från beställaren eller när projektledaren själv anser att det är viktigt. Samtidigt finns det en positiv inställning och en hög medvetenhet om problematiken med hållbarhet och att det måste till en förändring. Att projektledarna faktiskt arbetar med hållbarhet i de fall där det inte är ett krav tyder på att *attityden* finns där men att det behöver kravställas för ge dem en ärlig chans att förändra. De tillgängliga verktygen och utbildningarna upplevs som fullt tillräckliga kan tyda på att det idag inte ska hjälpa projektledarna att uträtta något som är ett krav eller mäts. Det är därför möjligt att tro att om hållbarhet skulle prioriteras och kravställas annorlunda så skulle också inställningen till verktygen och utbildningarna förändras. Detta då det var först när först när projektledarna tillfrågades vad som skulle kunna förändras för att förenkla situationen som önskemål om ökad kunskapsspridning genom utvärderingar och fler verktyg lyftes.

Utifrån studien är det möjligt att påstå att medarbetarna inom den studerade organisationen har ett driv, tillräcklig kompetens och engagemang för att arbeta med hållbarhet. För att ta vara på detta så måste sättet hållbarhet prioriteras och kravställas förändras. Från att vara något som inkluderas efter egna värderingar till att bli något som både den permanenta organisationen och beställaren förutsätter.

Utifrån studien och det bearbetade materialet följer här ett antal rekommendationer som skulle kunna underlätta hållbarhetsarbetet för projektledarna inom fallföretaget.

- Koppla samman hållbarhetspolicyn med de globala hållbarhetsmålen och utformningen av hållbarhetsverktyget.
- Involvera medarbetarna i att ta fram hållbarhetsmål på avdelningsnivå för att tydligare visa på kopplingen mellan policy och den dagliga verksamheten.
- Ytterligare utbildning för att utveckla medarbetarna som upplever dagens innehåll som repetition.
- Utvärdera resepolicy och ersättningar för att främja de medarbetare som väljer kollektivt resande för att inte riskera att attityden förändras bland de som idag väljer hållbara alternativ.
- Kravställa att hållbarhet alltid ska vara med som en punkt i ett projekt, för att ge projektledarna möjligheten att faktiskt påverka.
- Utvärdera projekten med avseende på hållbarhet, samla informationen och på så sätt visa vilka arbetssätt som fungerade alternativt inte fungerade.

Referenser

Afzal, F. Liam, B. och Prasad, D. (2017), An investigation of corporate approaches to sustainability in the construction industry. *Procedia Engineering*.180(2017). Sid.202–210. doi: 10.1016/j.proeng (Hämtad, 2018-11-20)

Allen, L. (1991), Using Organizational Communication to Management Technical Change. *The Engineered Communication: Proceeding of the IPC*. International. Sid. 351-355.

Amini, M. och Bienstock, C.C. (2014), Corporate sustainability: an integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production*. 76 (3). Sid 12-19

Artiach, T. Lee, D. Nelson, D. och Walker, J. (2010). The determinants of corporate sustainability Performance. *Accounting and Finance*, 50(1). Sid. 31-51.

Atkinson, R. (1999), Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, It's Time to Accept Other Success Criteria. *International Journal of Project Management*. 17. Sid 337-342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)

Baumgartner, R.J. och Ebner, D. (2010), Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*. 18(2). Sid 76–89.

Bennewitz, E. (2012), Bygg kan vara halva lösningen på miljöfrågan. *Byggindustrin*. www.byggindustrin.se (Hämtad, 2018-10-15)

Brewer, G. Gajendran, T. och Goff, R. (2012), Building Information Modelling (BIM): an introduction and international perspectives. *The University of Newcastle*.

Bryman, A. (2013), *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber

Bryman, A. Bell, E. (2013), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3. Malmö: Liber

Cavagnaro, E. och Curiel, G. (2012), The Three Levels of Sustainability. *Sheffield*. Routledge

Chawla, V.K. Chanda, A.K. Angra, S. och Chawla, G.R. (2018), The sustainable project management: A review and future possibilities. *Journal of Project Management*. 3(2018).

Coss, M. (2017), Digital Trends in Construction Industry. *Munich RE*. www.munichre.com (Hämtad 2018-11-01)

COP24. (2018), COP24 Katowice 2018. *United Nations Climate Change Conference*. <https://cop24.gov.pl/> (Hämtad, 2018-12-12)

- Eastman, C. Teicholz, P. Sacks, R. och Liston, K. (2011), *BIM handbook: A guide to building information modeling for owners, managers, designers, engineers and contractors*. 2. New Jersey: Wiley & Sons.
- Ebbesen, J.B. och Hope, A. (2013), Re-imagining the iron triangle: embedding sustainability into project constraints. *PM World Journal*, 2(III)
- Edenhofer, O. Minx, J. C. Adler, A. Eickemeier, P. Schlömer, S. Pichs-Madruga, R. Farahani, E. Kadner, S. Baum, I. Kriemann, B. von Stechow, C. Sokona, Y. Seyboth, K. Brunner, S. Savolainen, J. och Zwickel, T. (2014), *Climate change 2014 - Mitigation of Climate Change*. New York: Cambridge University Press
- Ejvegård, R. (2009), *Vetenskaplig metod*. Upplaga 4. Studentlitteratur AB
- Energimyndigheten, (2016), *Energiläget- statistik*. Energimyndigheten. <http://www.energimyndigheten.se/statistik/energilaget/> (Hämtad, 2018-09-30)
- Flyvbjerg, B. Garbuio, M. Lovallo, D. (2009), Delusion and deception in large infrastructure projects: two models for explaining and preventing executive disaster. *California Management Review*. 51(2). Sid.170–194.
- Gioia, D. A. Corley, K. G. Hamilton, A. L. (2013), Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*
- Glush, P. (2006), Effektivare miljöinformation i byggprojekt. Centrum för management i byggsektorn (CMB). Göteborg:
- Hardin, B och McCool, D. (2015), BIM and Construction Management. *Wiley*. isbn: 9781118942765.
- Hermes, J. (2018), Sustainability Change Is Hard but Companies Slog Along, Study Shows. *Environmental Leader*. www.environmentalleader.com (Hämtad, 2018-11-03)
- Howes, M. Wortley, L. Potts, R. Dedekorkut-Hows, A. Serrao-Neumann, S. Davidson, J. Smith, T. Nunn, P. (2017), Environmental Sustainability: A Case of Policy Implementation Failure? *Sustainability*. vol. 9, no. 2.
- Huemann, M. och Silvius, A.J.G. (2017), Projects to create the future: Managing projects meets sustainable development (Editorial). *International Journal of Project Management*. 35(6). Sid. 1066-1070.
- Høgevold, N.M. Svensson, G. Klopper, H.B. Wagner, B. Sosa Valera, J.C. Padin, C. Ferro, C. och Petzer, D. (2015), A triple bottom line construct and reasons for implementing sustainable business practices in companies and their business networks. *Corporate Governance*. 15(4), Sid. 427–443.

Ingemansson, M. (2012), *Att bygga förnyelse - Hur byggbranschen förnyas*. Stockholm: Sveriges Byggindustrier.

Intervju, RA. (2018), Intervju Respondent RA. Medarbetare på WSP Sverige.

Intervju, RB. (2018), Intervju Respondent RA. Medarbetare på WSP Mangament.

ISO, (u.å. A), ISO, International Organization for Standardization. *Swedish standards institute*. <https://www.sis.se/standardutveckling/internationell-standardisering/iso/> (Hämtad, 2018-11-11)

ISO, (u.å.B), Detta är ISO 14001. *Swedish standards institute*. Hämtad. <https://www.sis.se/iso14001/dettariso14001/> (Hämtad, 2018-11-11)

ISO, (14001:2015), Miljöledningssystem – Krav och vägledning (ISO 14001:2015). *Swedish standards institute*. <https://www.sis.se/produkter/foretagsorganisation/foretagsorganisation-och-foretagsledning-ledningssystem/ledningssystem/sseniso140012015> (Hämtad, 2018-11-11)

Kellner, J. (2016), Byggbranschen är en av de viktigaste aktörerna i hållbarhetsarbetet. *Byggindustrin*. www.byggindustrin.se (Hämtad, 2018-09-10)

Blakegg, O.J. (2009), Pursuing relevance and sustainability: Improvement strategies for major public projects. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2(4). Sid. 499-518.

Kucukvar, M. Egilmez, G. och Tatari, O. (2014), Sustainability assessment of U.S. final consumption and investments: triple-bottom-line input-output analysis. *Journal of Cleaner Production*. 81(1). Sid. 234-243.

Lahdou, R. och Zetterman, D. (2011), BIM for Project Managers, Chalmers University of Technology. *National BIM Standard-United States. National Building Information Model Standard Project Committee*. <http://www.nationalbimstandard.org/about.php> (Hämtad, 2018-11-04)

Landrum, N.E. och Ohsowski, B. (2017), Identifying Worldviews on Corporate Sustainability: A Content Analysis of Corporate Sustainability Reports. *Business Strategy and the Environment*. 27(1). Sid. 128–151.

Launberg, A. (2017), Digitalisering i organisation och arbete: Nya förutsättningar för svenska företag inom Metalliska material. *Studies in Social Sciences*.

Markus, M.L. (2004), Technochange management: Using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology*.

- Martens, M.L. och Carvalho, M.M. (2016), Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International Journal Project Management*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman> (Hämtad, 2018-10-06)
- May, C. och Finch, T. (2009), Implementing, Embedding, and Integrating Practices: An Outline of Normalization. <https://doi.org/10.1177%2F0038038509103208>
- McDermott, T. Stainer, A. och Stainer, L.M.L. (2011), Environmental sustainability and capital investment appraisal. *Int. J. Envriion. Technol. Manag.* 2, Sid. 328-343
- Montiel, I. och Delgado-Ceballos, J. (2014), Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet?. *Organisation and Environment*. 27(4). Sid. 113–139.
- Naturvårdsverket. (2017), God bebyggd miljö. *Naturvårdsverket*. <http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Sverigesmiljomal/> (Hämtad, 2018-09-05)
- PMI®. (2016), PMBOK® GUIDE (6 uppl.). Newtown square, USA: *Project management Institute Inc.* Sid. 4, 52–53.
- Porter, M.E och Kramer, M.R. (2006), Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. 80(12). Sid 56-68
- Post, J. (2017), What is Corporate Social Responsibility?. *Business News Daily*
- Projektengagemang. (2017), Åtta av tio svenskar vill leva mer miljövänligt. Projektengagemang. www.projektengagemang.se (Hämtad, 2018-09-20)
- Project Management Institute. (2004), A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide.
- Sharma, S. (2000), Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy. *The Academy of Management Journal*. 43(4). Sid. 681-697.
- Shenton, A. K. (2004), Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*. 22(2).
- Silvius, G. (2013), Sustainability in Project Management Processes. In: *Silvius, A.J.G. & Tharp J., ed. Sustainability Integration for Effective Project Management*. IGI Global
- Silvius G., (2016), Sustainability as a competence. *PM world journal*. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2016/09/pmwj50-Sep2016-Silvius->

sustainability-as-project-manager-competence-featured-paper.pdf (Hämtad, 2018-12-03)

Silvius G. (2017), Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of cleaner production*.

Silvius, G. Schipper, R. Planko, J. van den Brink, J. och Köhler, A. (2012), *Sustainability in Project Management*. Farnham: Gower Publishing.

Succar, B. (2009), Building information modelling framework: a research and delivery foundation for industry stakeholders. *Science Direct*.
<https://doi.org/10.1016/j.autcon.2008.10.003>

Sustainable Development Commission (u.å.), *History of SD*. http://www.sd-commission.org.uk/pages/history_sd.html (Hämtad, 2018-11-14).

Suni, A. (2017), Ny studie: Hållbara företag ger bättre vinster. *Svenska Dagbladet* www.svd.se/ny-studie-hallbara-foretag-ger-battre-vinster (Hämtad, 2018-12-11)

Svensk Byggtjänst. (2017), *Ny undersökning från svensk byggtjänst: låg digital nivå i byggsektorn –men nu tar utvecklingen fart*. Svensk Byggtjänst. www.byggtjanst.se (Hämtad, 2018-11-14)

Produktblad Hållbarhetsscanning, (2018). Internt dokument. WSP Sverige.

Produktblad Orbis, (2018). Internt dokument. WSP Sverige

Produktblad Utbildning, (2018). Internt dokument. WSP Mangement

Tharp, J. (2012), Project management and global sustainability. Paper presented at PMI Global Congress 2012-EMEA, Marsailles. *Project Management Insitute*. France: Newton Square.

The United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). (2018), Transcript of the speech by Sir David Attenborough. *COP24, Katawovice, Poland*.
https://unfccc.int/sites/default/files/resource/The%20People%27s%20Address%202.11.18_FINAL.pdf (Hämtad, 2018-12-12)

Townsend, A., DeMarie, S och Hendrickson, A. (1998), Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future. *The Academy of Management Executive*. Sid. 17-29.

UNDP. (2018), United Nations Development Programme. *Globala Målen*.
<http://www.globalamalen.se/om-globala-malen/> (Hämtad, 2018-11-23)

United Nations (UN) (1972), *Report of the united nations conference on the human environment*. New York: United Nations Publications. <http://www.un-documents.net/aconf48-14r1.pdf> (Hämtad, 2018-11-23)

- United Nations (UN) (1992), *United Nations Conference on Environment & Development: Agenda 21*. New York: United Nations.
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> (Hämtad, 2018-11-23)
- United Nations (UN) (1997), *Kyoto protocol to the united nations framework convention on climate change*. New York: United Nations.
<https://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpeng.pdf> (Hämtad, 2018-11-23)
- United Nations (UN) (2015), *Adoption of the paris agreement*. New York: United Nations. http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=FCCC/CP/2015/L.9/ (Hämtad, 2018-11-23)
- United Nations (UN) (u.å.), *The Sustainable Development Agenda*.
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/> (Hämtad, 2018-11-23)
- Vetenskapsrådet. (2002), *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.
- Welford, R. (2000), *Corporate Environmental Management 3. Earthscan Publications*. London: Ltd
- World Commission on Environment and Development. (1987), *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987ourcommon-future.pdf> (Hämtad, 2018-11-20)
- WSP (2018a), WSP Sverige. Management. <http://www.wsp-pb.com/management> (Hämtad, 2018-09-05)
- WSP (2018b), WSP Sverige. Hållbarhet. <https://www.wsp.com/sv-SE/foretaget/se/hallbarhet> (Hämtad, 2018-09-05)
- WSP (2018c), WSP Sverige. Hållbarhetspolicy. <http://www.wsp-pb.com/Documentsn/pdf/Hallbarhetspolicy2017.pdf> (Hämtad, 2018-09-05)
- WSP (2018d), WSP Sverige. WSP i korthet. <https://www.wsp.com/sv-SE/foretaget/se/wsp-i-korthet> (Hämtad, 2018-09-05)
- Økland, A. (2015), Gap analysis for incorporating sustainability in project management. *Procedia Computer Science*. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.469>



WSPs hållbarhetspolicy

Företag och affärsverksamhet spelar en viktig roll för framväxten av hållbara och välmående samhällen. I den utvecklingen vill WSP ha en nyckelposition.

Vi förväntar oss att framtidens värld kommer att vara annorlunda än dagens. Det är därför vårt ansvar att vägleda och råda våra kunder så att de kan fatta väl underbyggda beslut för att möta framtidens förändringar inom klimat, demografi, resurser, teknik och sociala värderingar.

Våra övergripande mål

Vi ska vara en ledande aktör inom fyra områden:



Vi ska använda den växande hållbara ekonomin som en möjlighet att identifiera nya marknader och affärsmöjligheter.



Våra råd och lösningar ska vara framtidssäkrade för att hjälpa kunden att reducera sin miljöpåverkan i ett livscykelperspektiv.



Vi ska arbeta aktivt med vår egen miljömässiga och sociala påverkan genom att minska de negativa delarna och öka de positiva.



Vi ska delta i meningsfulla aktiviteter i de samhällen där vi verkar.

Vårt förhållningssätt

Vi ska uppnå de övergripande målen genom att vara ett företag som påverkar miljön och samhället i en positiv riktning och som levererar de bästa hållbara lösningarna.

Som ledande hållbarhetskonsulter ska vi:

- Nyttja de senaste idéerna och forskningsrönen inom branschen för att ta möta de tuffa utmaningar världen står inför.

I våra uppdrag ska vi:

- Lyfta fram de mest nydanande och innovativa exemplen som förebilder för en hållbar framtid.
- Förse våra kunder med saklig expertrådgivning som vägledning i en föränderlig värld.

I vår verksamhet kommer vi att:

- Mäta och styra våra egna miljömässiga, sociala aspekter och system samt förbättra dem över tid.
- Årligen redovisa våra framsteg och vår hållbarhetsprestanda för våra intressenter.
- Utveckla hälsosamma, säkra och hållbara arbetsplatser som stöder kontinuerligt lärande och karriärutveckling.
- Vara positiva deltagare och goda förebilder i de samhällen där vi verkar.

Medarbetare på alla nivåer inom WSP är ansvariga för att uppfylla denna hållbarhetspolicy. Rapportering om framsteg görs årligen till WSPs ledning och styrelse.

Appendix B

Intervjuunderlag

Bakgrund

Hur länge har du arbetat på WSP?

Vart arbetade du innan?

Vilken roll har du idag och har du haft samma roll på WSP sedan du började?

Hållbarhet allmänt

Vad betyder hållbarhet för dig i relation till;

Privatliv?

Skiljer det sig något till din yrkesroll?

Hur påverkar ditt arbete miljön?

Hållbarhet inom WSP

Har du arbetat/utbildat dig inom hållbarhet innan du började på WSP?

När du blev anställd på WSP hur blev du introducerad till hållbarhetspolicyn och hållbarhetsarbetet som finns inom WSP?

Upplever du att det har skett någon förändring med hållbarhetsarbetet under den tiden du har varit anställd?

Har du genomgått hållbarhetsutbildningen som idag finns inom affärsområdet management?

Om ja: Har du haft nytta av den i ditt arbete? Privatliv?

-Saknar du något i den?

Om nej: Varför inte? Vad behövs för att du ska delta?

Upplever du att ha tillräckligt med kompetens för att inkludera hållbarhet i projekt?

Om ja: Vad är det för kompetens och hur fått den?

-Finns det något du skulle behöva utveckla/lära dig mer om?

Om nej: Vad saknas?

Upplever du att hållbarhet är en naturlig aspekt att ta upp under ett projekt?

Hur upplever du att jargongen angående hållbarhet är inom organisationen och den bransch du är verksam inom?

Hur tycker du att WSP som organisation kan påverka de som är ute och arbetar i projekt att prioritera hållbarhet?

Om du eller någon annan av dina medarbetare skulle välja hållbarhet framför eller lika med tid, pengar och kvalitet, hur ställer sig WSP?

Policy

I policyn står följande (visar utdrag från policyn)

Som ledande hållbarhetskonsulter ska vi:

-Nyttja de senaste idéerna och forskningsrönen inom branschen för att möta de tuffa utmaningarna världen står inför.

I våra uppdrag ska vi:

-Lyfta fram de mest nydanade och innovativa exemplen som förebilder för en hållbar framtid.

-Förse våra kunder med saklig expertrådgivning som vägledning i en föränderlig värld.

Medarbetare på alla nivåer inom WSP är ansvariga för att uppfylla denna hållbarhetspolicy. Rapportering om framsteg för årligen till WSPs ledning och styrelse.

Upplever du att du i din yrkesroll har möjlighet att uppfylla dessa krav?

Om ja: Hur?

Om nej: Varför?

Hur tycker du detta översätts till dig som projektledare på avdelningen?

Hållbarhet inom projekt

Hur uppmanas du att arbeta med hållbarhet i dina projekt?

Hur arbetar du med hållbarhet i dina projekt?

Upplever du att du kan påverka hållbarhetsarbetet i dina projekt?

Har du motiverat någon kund att välja/förändra något så det blir mer hållbart?

Hur?

Använder du/Har du använt hållbarhetsscanningen i dina projekt?

Om ja: Vad är utfallet av detta?

-Finns det något som behöver utvecklas eller täcker verktyget dina behov?

-Hur upplever du att kunden reagerar när verktyget används?

Om nej: Varför?

Använder/har du använt Orbis i dina projekt?

Om ja: Vad är utfallet av detta?

-Finns det något som behöver utvecklas eller täcker verktyget dina behov?

-Hur upplever du att kunden reagerar när verktyget används?

Om nej: Varför?

Vilka verktyg/metoder har du tillgång till som underlättar arbetet?

Vad saknas?

Finns det något som hindrar dig att inkludera hållbarhet i projekt?

Vem enligt dig har mest ansvar att inkludera hållbarhet i ett projekt?

Upplever du att andra medarbetare och kunder håller med om detta?

Finns det tillräckligt med tid att arbeta med hållbarhet i uppstarten av ett projekt?

Hur utvärderas hållbarhetsarbetet efter avslutat projekt?

Digitalisering/Förändring

Studier visar att byggbranschen är eftersatt när det kommer till digitaliseringen jämfört med andra branscher i landet och beskrivs i litteratur som konservativ.

Vad tror du detta beror på?

Upplever du att branschen håller på att förändras och att bli mer digitaliserad?

Om ja: Hur och varför?

Vad hindrar branschen att bli mer digitaliserad?

Vilka digitala hjälpmedel/metoder/verktyg använder du dig av i ditt arbete för att göra arbetet mer hållbart?