HÖGSKOLAN
I GÄVLE

AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Relationen mellan ledarskap och hållbarhet i svenska kommuner

Latifa Aitattaleb & Karin Östling

2022

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Företagsekonomi
Ekonomprogrammet
Examensarbete företagsekonomi C

Handledare: Daniella Fjellström
Examinator: Svante Brunåker

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Daniella Fjellström som hjälpt oss med struktur och planering av arbetet samt att få ta del av hennes goda feedback under skrivprocessens gång. Upplägget för terminen fann vi väldigt givande där opponeringar hjälpte oss se brister och förbättringsområden i vårt arbete tidigt in i processen. Våra opponenter som läst arbetet och bidragit med deras omdömen och gett oss tankeställare på vägen tackar vi med. Vi vill även tacka vår examinator Svante Brunåker som lyssnade och kom med goda förslag under den tiden vi höll på att utveckla forskningsfrågorna.

Till slut vill vi innerligt tacka alla de respondenter som deltog i vår studie och gjorde det möjligt för oss att kunna forska kring det valda område vi intresserat oss i. Det har varit väldigt givande att vara i kontakt med er och erfarenheterna samt kunskaperna ni delat med er av har kommit till god nytta. Tack!

Högskolan i Gävle, 2022

Latifa Aitattaleb

Karin Östling

Sammanfattning

Titel: Relationen mellan ledarskap och hållbarhet i svenska kommuner.

Nivå: Examensarbete på Grundnivå (kandidatexamen) i ämnet företagsekonomi

Författare: Latifa Aitattaleb & Karin Östling

Handledare: Daniella Fjellström

Datum: 2022 - juni

Syfte: Syftet med undersökningen är att skapa förståelse för hur Sveriges kommunala organisationer arbetar med hållbarhet och relevansen av CSR, samt att bidra till ökad kunskap inom den offentliga sektorn om hållbarhet och Agenda 2030. Detta syfte besvaras med hjälp av följande forskningsfrågor; *Hur påverkar ledarskapet hållbarhetsarbetet i svenska kommuner? På vilket sätt är CSR relevant inom kommunal verksamhet?* samt *Hur arbetar svenska kommuner med Agenda 2030 i sitt hållbarhetsarbete?*

Metod: Forskningen består av en kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer genomförda på nio respondenter från åtta olika kommuner med befattningar med ledarroll. De semistrukturerade intervjuerna innehöll frågor som berörde ledarskap, hållbarhet samt Agenda 2030.

Resultat och slutsats: Resultatet visar att ledare inom offentlig organisation har en påverkan i engagemang och medvetenhet inom hållbarhetsfrågor genom sitt ledarskap, vilket kan stärkas genom att praktisera en etisk ledarstil. Termen CSR förekommer inte i den offentliga sektorn eftersom dess kärnverksamhet redan syftar på att öka samhällsnyttan lokalt. Resultaten visade även att kommuner aktivt arbetar med att integrera Agenda 2030 genom olika styrdokument och strategier samt deltagande i Glokala Sverige.

Examensarbetets bidrag: Denna studie har bidragit till fördjupad kunskap om hur landets kommuner arbetar med hållbarhet i allmänhet och Agenda 2030 i synnerlighet. Den stärker tidigare studier och bidrar dessutom med att ge en bredare, aktuell insikt hur det aktiva arbetet med hållbarhet genom ledarskap praktiseras i den offentliga sektorn.

Förslag till fortsatt forskning: För att kunna få ytterligare infallsvinklar så föreslår vi att gruppintervjuer genomförs under samma tema inom offentlig sektor, där en grupp representerar ledning och en styrelse, för att utmynna än mer förståelse och kunskap i ämnet.

Nyckelord: Ledarskap och organisation, hållbarhet, Corporate Social Responsibility och Agenda 2030

Abstract

Title: The relationship between leadership and sustainability in Swedish municipalities.

Level: Bachelor's degree in the subject Business Administration

Authors: Latifa Aitattaleb & Karin Östling

Supervisor: Daniella Fjellström

Date: 2022 - June

Aim: The purpose of the survey is to create an understanding of how Sweden's municipal organizations work with sustainability and the relevance of CSR, and to contribute to increased knowledge in the public sector about sustainability and Agenda 2030. This purpose is answered with the help of the following research questions; *How does leadership affect the sustainability work in Swedish municipalities? In what way is CSR relevant in municipal activities?* and *How do Swedish municipalities work with Agenda 2030 in their sustainability work?*

Method: The research consists of a qualitative study with semi-structured interviews conducted on nine respondents from eight different municipalities with positions that have leadership roles in different areas. The semi-structured interviews included questions related to leadership, sustainability and Agenda 2030 through various governing documents and strategies as well as participation in Glokala Sverige.

Result and conclusions: The result of this study shows that leaders in public organizations have an influence in commitment and awareness in sustainability issues through their leadership, which can be strengthened by an ethical leadership style. The term CSR does not occur in the public sector because its core business already aims to increase the benefit to society locally. The results also showed that municipalities are actively working to integrate Agenda 2030 through various governing documents and strategies as well as participation in Glokala Sverige.

Contribution of the thesis: This study has contributed to in-depth knowledge of how the country's municipalities work with sustainability in general and Agenda 2030 in particular. It strengthens previous studies and helps to provide a broader, relevant insight into how active work with sustainability through leadership is practiced in the public sector.

Suggestions for future research: In order to get further perspectives, we propose that group interviews would be conducted under the same theme in the public sector, where a group represents management and a group represents the bord, in order to result in even more understanding and knowledge in the subject.

Keywords: Leadership and organization, sustainability, Corporate Social Responsibility and Agenda 2030.

Innehållsförteckning

1. Inledning 1
1.1 Bakgrund 1
1.2 Problematisering 2
1.3 Forskningsfrågor 4
1.4 Syfte 4

2. Teori 5
2.1 Ledarskap 5
2.1.1 Etiskt ledarskap 6
2.1.2 Offentligt ledarskap 7
2.2 Hållbarhet- Hållbar utveckling 9
2.2.1 Corporate Social Responsibility (CSR) 10
2.2.2 Hållbarhet & Ledarskap 12
2.3 FN:s hållbarhetsmål 13
2.3.1 Agenda 2030 13
2.3.2 Glokala Sverige 14
2.4 Teoretisk referensram 15

3. Metod 16
3.1 Övergripande forskningsansats 16
3.1.1 Ontologi 17
3.1.2 Epistemologi 17
3.1.3 Metodologi 18
3.1.4 Forskningsmetod 18
3.2 Litteraturstudie 19
3.3 Empirisk studie 20
3.3.1 Val av kommuner 20
3.3.2 Val av respondenter 21
3.3.3 Datainsamling 23
3.3.4 Dataanalys 24
3.4 Kvalitetskriterier 25
3.4.1 Trovärdighet 25
3.4.2 Äkthet 26
3.4.3 Metodkritik 26
3.5 Etiska överväganden 27
3.6 Metodreflektion 27

4. Empiri 29
4.1 Bakgrund till empiri 29
4.2 Syn på ledarskap 29
4.2.1 Uppfattning av etisk ledarstil 30
4.2.2 Ledarroll i en offentlig organisation 31
4.3 Kommuners hållbarhetsarbete inom CSR 32
4.4 Hållbarhet och ledarskap 33
4.5 Kommunala verksamheters satsning av Agenda 2030 34
4.6 Sammanfattning av empiriska materialet 36

5. Analys 38
5.1 Ledare i offentlig sektor 38
5.1.1 Ledarens inflytandeprocess 39
5.1.2 Ledarstilens roll 40

5.2 Kommuners implementering av hållbarhetsarbetet 41
5.3 Engagemang för Agenda 2030 43
5.4 Sammanfattning av analys 44
6. Slutsats, bidrag och fortsatt forskning 46
6.1 Slutsats 46
6.2 Bidrag 48
6.2.1 Teoretiskt bidrag 48
6.2.2 Praktiskt bidrag 49
6.3 Fortsatt forskning 49
Källförteckning 51
Bilagor 60
Bilaga 1 Operationaliseringsschema 60
Bilaga 2-Mejlutskick till respondenter 62
Bilaga 3 Intervjuguide 63

Tabellförteckning

Figur/ Tabell	Förklaring	Sida
Figur 2.4	Teoretisk referensram av samlade teorier från studien	17
Tabell 3.2	Nyckelord för arbetet samt sökord och meningar som användes vid sökande av vetenskapliga artiklar	23
Tabell 3.3.2	Studiens respondenter och deras roll inom kommunledning/styrelse	26
Tabell 4.6	Sammanfattning av empiriskt material	45
Tabell 5.4	Sammanfattning av analys	56

1. Inledning

Här presenteras området för forskningsstudien med bakgrund som övergår i problematisering och till slut mynnar ut i forskningsgap och de forskningsfrågor som studien avser svara på.

1.1 Bakgrund

Begreppet Corporate Social Responsibility (CSR) har blivit alltmer viktigt och fått en självklar roll i vårt moderna samhälle under de senaste årtiondena (Carroll & Shabana, 2010). De menar vidare att CSR från början endast handlade om vad företaget har för ansvar gentemot sin omgivning, men att det under senare tid mer definieras som att företagen antar ett ansvarsfullt ställningstagande. På så vis blev hela konceptet av CSR mer integrerat i verksamheterna på en daglig basis än att bara ta ansvar för "sin egen skuld". Carroll & Shabana (2010) menar att CSR bottnar i affärsetiken och att det finns en vinning för företagen att arbeta för en hållbar framtid som även säkerställer dess egna långsiktiga lönsamhet. På liknande sätt poängterar Du Preez & van Zyl (2015) att företagen kan ha stor nytta av att tillämpa CSR även för egen vinning då det kan vara en källa till möjligheter, nya tankesätt och kan skapa nya konkurrensfördelar.

Europeiska kommissionen uppmanade år 2011 sina medlemsländer att skapa en nationell plan för att främja hållbart företagande. År 2013 gav Sveriges regering ut ett eget ramverk som en direkt reaktion på det och ramverket innefattar hur regeringen ser på hållbart företagande (Regeringskansliet, 2013). I denna broschyr har de valt att översätta begreppet CSR till hållbart företagande, vilket fastställer hur Sveriges regering förhåller sig till det. Enligt FN-förbundet (2012) så skapades själva uttrycket för hållbar utveckling (sustainable development) år 1987 genom en rapport som gavs ut av den så kallade Brundtlandkommissionen, och är sedan år 1992 ett vedertaget och erkänt begrepp. FN har genom tre dimensioner; ekologisk-, social- och ekonomisk hållbarhet, skapat en grund till vad världen idag anser är just hållbar utveckling. Vidare hänvisar FN-förbundet (2012) till den världsomfattande konferensen i Rio De Janeiro år 1992, då det framställdes ett handlingsprogram vid namn Agenda 21, vars syfte var att följa upp de hållbarhetsmål som bestämts vid samma tillfälle. År 2015 uppdaterades handlingsprogrammet och heter numera Agenda 2030, vilket är en lista med 17 globala mål för hållbar utveckling som

utgår från begreppet CSR. (CSR Sweden, 2021) Agenda 2030 är aktuellt än idag och ligger till grund för regeringars, och således även kommuners hållbarhetsarbete världen över (FN-förbundet. 2017).

Sveriges regering är underställd Europeiska unionen och enligt Kullander (2021) har ungefär 60 procent av allt som ett kommunfullmäktigesammanträde berör, något att göra med EU och dess bestämmelser. Landets kommuner är direkt underställda vår regering och således även dess övergripande tankar samt agerande. Kommuner har även självständighet och sina egna folkvalda ledare. Kullander (2021) beskriver det som att kommuner fungerar i mångt och mycket som en första länk till olika samhällsfunktioner för dess invånare. Hur kommunledningarna väljer att bestämma och prioritera kommer att påverka invånare i stor utsträckning (Kullander, 2021). Landets 290 kommuner blir i sin tur alltså påverkade av regeringens syn på CSR och hållbarhet och vi vill undersöka hur mycket och i vilken utsträckning som enskilda kommuner arbetar med just dessa aspekter.

1.2 Problematisering

Ledarskap i offentliga organisationer har ett inflytande i effektivitet kring hur väl verksamheterna sätter upp och når mål, vilket även påverkar dess hållbarhetsarbete. Kotter (1998) förklarar att ledarens roll är inflytelserik inom CSR och är avgörande inom arbetet. Treviño (1986) anser att inom CSR-arbete ska en ledare bära ansvaret som förebild och representant i förhållande till sina medarbetare. Vidare förklaras även att ledarens vägledning är någonting medarbetarna förlitar sig mycket på. Nejati et al (2019) studie om etiskt ledarskap visade att denna ledarstil har ett positivt inflytande på anställdas engagemang och intresse i frågor kring CSR och hållbarhetsarbete.

Den ökade kunskapen rörande klimat och hållbarhet har drivit organisationers arbete kring den hållbara utvecklingen framåt runt om i världen. Dyllick & Muff (2016) förklarar att inom den privata sektorn har företag med ett produktivt hållbarhetsarbete en fördel hos sina intressenter, främst investerare och sina konsumenter. CSR har en stor betydelse för verksamheter och deras hållbarhetsarbete, men varken CSR eller FN:s globala mål är dock juridiskt bindande för organisationer (UNDP, 2021).

PWC (2021) rapport kring kommuners hållbarhetsstyrning visade att endast en femtedel av de 60 kommuner som undersöktes lyckats koppla styrningen inom hållbarhet samt kommunernas egna mål med mål i Agenda 2030. Problemet som rapporten uppmärksammar är att få kommuner är tillräckligt transparenta i sitt hållbarhetsarbete. PWC (2021) resultat presenterade dock att 70 procent av kommunerna som deltagit i rapporten engagerat sig i hållbarhetsmål som kan visas i deras dokument för mål och budget. Undersökningen delade upp kommunerna i nio grupper som representation av hela landet. Grupperna PWC (2021) utgick ifrån var fastställda av Sveriges Kommuner och Regioner (SKR). Grupperna är *Landsbygdskommun, Landsbygdskommun med besöksnäring, Långpendlingskommun nära större stad, Pendlingskommun nära mindre stad/tätort, Pendlingskommun nära större stad, Pendlingskommun nära storstad, Mindre stad/tätort, Större städer* och *Storstäder* (PWC, 2021). Analysen visade att *kommungrupp 5-Pendlingskommun* nära mindre stad/tätort hade sämst resultat, medan *kommungrupp 9-Storstäder* hade bäst resultat gällande deras hållbarhetsarbete.

Många studier vi har sökt och funnit är forskade kring hur den privata sektorn arbetar med CSR-arbete och enligt Searcy (2012) är detta en faktor till varför det saknas forskning kring den offentliga sektorn och deras mätning av hållbarhet. Organisationen DEFRA och Europeiska kommissionen kom år 2005, med hjälp av forskning, fram till att hållbarhetsmätningen av den offentliga sektorn är bristfällig. (Brammer och Walker, 2011). En studie gjord av Alpenberg och Wnuk-Pel (2015) förstärker även detta argument. CSR tar en mer självklar plats i dagsläget och hållbarhet tas på större allvar med allt större krav från allmänheten. En djupare förståelse kring CSR och hållbarhetsarbete inom den offentliga sektorn och hur de förhåller sig till den hållbara utvecklingens aktuella behov motiverar forskningen för detta arbete.

Brammer, Millington & Rayton (2007) beskriver att forskning kring verksamheters hållbara utveckling har haft en aktuell ställning i studier kring ledarskap och organisation. För organisationer är det relevant att öka förståelse kring CSR och hållbarhet enligt Brammer et al. (2007) eftersom det visat sig generera framgångar vid tillämpning och har ett positivt rykte. Carroll & Shabana (2010) förklarar att CSR till stor del bottnar i affärsetiken, och Nejati et al (2019) pratar om vikten av etiskt ledarskap och dess påverkan på hur företags framgång gällande just CSR kan se ut. Det i kombination med Staniškienė & Stankevičiūtė (2018) artikel som visar på vikten av medarbetarnas

engagemang väckte vårt intresse för att närmare granska just etiskt ledarskap och dess påverkan för medarbetarna gällande CSR och hållbarhet inom den offentliga sektorn.

Forskningsfronten för arbetet har identifierats och gapet som ska undersökas har kunnat formuleras till frågeställningar. Genom dessa frågeställningar blir det möjligt att forska kring syftet av arbetet. Sammanfattningsvis är forskningsgapet identifierat som brist på forskning kring hur hållbarhet i form av CSR och Agenda 2030 uppmärksammas och integreras inom den offentliga sektorn. Dumay, James Guthrie & Farneti (2010) hävdar att den offentliga sektorn har ett ledande ansvar kring den fortsatta utvecklingen av hållbarhet eftersom det gynnar samt formar människors liv i samhället. Jäger (1998) kom fram till att det kan förekomma stora konsekvenser för framtida generationer om kommuner inte uppnår sin plan för hållbarhetsutveckling då det blir svårare att sträva efter en hållbar livsstil.

1.3 Forskningsfrågor

- Hur påverkar ledarskapet hållbarhetsarbetet i svenska kommuner?
- På vilket sätt är CSR relevant inom kommunal verksamhet?
- Hur arbetar svenska kommuner med Agenda 2030 i sitt hållbarhetsarbete?

1.4 Syfte

Syftet med denna undersökning är att skapa förståelse för hur Sveriges kommunala organisationer arbetar med hållbarhet och relevansen av CSR, samt att bidra till ökad kunskap inom den offentliga sektorn om hållbarhet och Agenda 2030.

2. Teori

I det teoretiska kapitlet presenteras tidigare forskning inom de ämnen som vi berör med våra nyckelord; ledarskap, CSR, hållbarhet och Agenda 2030. Allt sammanfattas till slut i en presentation av det teoretiska ramverk som utgör grunden för vår studie.

2.1 Ledarskap

Enligt Yukl (2012) bär begreppet ledarskap många olika tolkningar och förklaringar. En generell förklaring till termen ledarskap är en process där en ensam aktör eller en grupp har som mål att inspirera sin krets, avsikt att leda samt delegera och facilitera relationer och aktiviteter i en grupp eller organisation (Yukl, 2012). Sveningsson och Alvesson (2014) beskriver ledarskap som förutsättningen att någon leder och att det finns någon som följer. På samma sätt menar Granér & Granér (2016) att där människor fungerar tillsammans så finns en typ av ledar-följarskap och de menar dessutom att en ledare alltid besitter någon typ av maktposition att påverka medarbetarna. Även Yukl (2012) påpekar att just maktaspekten är en ständigt närvarande del i ledarskapet, och hur den används för att påverka sin omgivning.

Både Yukl (1989) och Northouse (2004) beskriver ledarskap som en inflytandeprocess. Yukl (1989) definierar ledarens inflytandeprocess över följarna medan Northouse (2004) betonar inflytande för att få en grupp att nå gemensamma mål. Wolvén (2000) menar att det organisatoriska behovet av struktur många gånger läggs större vikt på än vid själva ledarskapet som tas mer som en självklarhet. Däremot ger han fortfarande en allmän beskrivning av ledarens roll som den som håller samman och effektiviserar verksamheten och den som styr upp arbetet på plats och skapar arbetstillfredsställelse.

Bolman & Deal (2019) påpekar att i dagens organisationer så hålls värden som engagemang och kreativitet högt. Finns det ledare som hjälper till att bejaka och frambringa de sidorna hos medarbetarna så hjälper det verksamheten framåt i positiv anda. Broch et al (2020) lyfter vikten av hur stor roll ledarskapet spelar i medarbetarnas, som i förlängningen resulterar i hela organisationen, välmående och framgång. På liknande sätt betonar He et al (2021) sambandet mellan ledarskapet i en organisation och dess påverkan på sina medarbetare. Även Granér & Granér (2016) tar upp hur en ledare

och dess attityd påverkar sina medarbetare på olika sätt, från deras egen världsuppfattning till hur väl de tror att människor runt omkring dem ska kunna prestera. Yukl (2012) listar några exempel på vad en ledare kan tänkas påverka i sin organisation, och där förekommer den strukturella formen och val av strategier, medan gällande hur de kan påverka sina medarbetare så förekommer alltifrån deras självkänsla och samarbetsförmåga till deras motivation och värderingar. Bolman & Deal (2019) sammanfattar det som att en av ledarnas viktigaste funktioner är att guida och lära sina följare att utveckla en gemensam ansvarskänsla för deras sammanflätade mål.

2.1.1 Etiskt ledarskap

Enligt Yukl (2012) så är det svårt att definiera vad etiskt ledarskap egentligen innefattar, då det finns stora meningsskiljaktigheter inom genren. Men det finns vissa drag som de flesta forskare håller med om att de bör finnas med, dessa skiljer sig dock något mellan den enskilde ledaren och etiskt ledarskap som helhet. Hos den enskilde individen menar Yukl (2012) att etiken bland annat bör finnas i hens moraliska värderingar, samt att en personlig integritet innehas som grundas i ärlighet. Bolman & Deal (2017) anser att det behövs fler chefer och ledare som tar fasta på moral och etik i sitt ledande.

När det dagligen blossar upp nya etiska skandaler i näringslivet världen över menar Brown et al (2005), samt Stouten et al (2013) att ledarskapets roll att påverka hur människor ser på etik och deras beteenden utifrån det blir alltmer viktig och central. Vidare poängterar Brown et al (2005) även hur en ledare sitter på en unik maktposition när det kommer till hur de kan påverka och influera sin omgivning, och att det därför är än mer viktigt med ett etiskt ledarskap. Arel et al (2011) tycker sig ha funnit en länk mellan hur anställda under ledare med utmärkande etiska ledaregenskaper agerar jämfört med de vars ledare hade en svagare etisk vinkel i sitt ledande. Det tycks vara ”smittsamt” med moraliska beslut som grundas i ledarens etik som förgrenas ut, vilket även He et al (2020) tar upp med sin artikel som belyser bland annat ledarskapets roll för hur de anställda agerar. Saxena et al (2021) poängterar att det blir alltmer viktigt att kunna visa på sin moraliska kompass, inte minst ur ett ledarskapsperspektiv. Det förstärker bilden än mer av att etiskt ledarskap är något att titta närmare på.

Stouten et al (2013) hävdar att det finns bevis för att etiskt ledarskap minskar de anställdas avvikande beteende och vidare talar de om vikten att en ledare med god moral och etik

står stadigt i organisationens bas då hens värderingar och intressen formar stora delar av verksamheten vidare. Peterson et al (2001) beskriver att det finns många faktorer som bidrar till individuella skillnader i etiska övertygelser och några av de mer relevanta faktorerna att fokusera på är bland andra kultur, utbildning, kön och ålder. Peterson et al (2001) lägger stor vikt vid att det finns skillnader mellan könen i etiskt ledarskap, då de yngre männen i deras undersökning hade en lägre standard i sina etiska övertygelser jämfört med vad kvinnorna i samma åldersspann hade. Även Wei et al (2021) drar paralleller mellan det etiska ledarskapet och framför allt kvinnliga ledare när det kommer till anknytningar mellan goda resultat och CSR. Enligt Walumbwa et al (2012) kan ett etiskt ledarskap främja bättre beslut och kan leda till bättre resultat även i gruppprestationer, vilket gör sig tydligt gällande i större organisationer där arbeten i grupper är utmärkande.

2.1.2 Offentligt ledarskap

Offentligt ledarskap beskrivs enligt Holmberg & Henning (2003) som ledarskapet förknippat med den offentliga sektorn. Holmberg & Henning (2003) argumenterade för att uppkommande hinder som förekommit inom den offentliga sektorn hade haft ett samband till *bristande ledarskap* samt *brist på ledarskap*. *Bristande ledarskap* syftar på otillräcklig prestation, medan *brist på ledarskap* handlar om att det helt saknas ledarskap i vissa situationer. Dessa problem var enligt Holmberg & Henning (2003) förekommande i nästan alla offentliga verksamheter och diskuterades som ett generellt problem av politiker, regeringsföreträdare samt landstingsdirektörer. Åtgärder för att bygga upp och utveckla ledarskapet i den offentliga sektorn initierades i form av ledarutvecklingsaktiviteter samt chefsutbildningar. Ledarskap hamnade högt på agendan för den offentliga sektorn på grund av en gedigen krisstämpel och fokus riktat åt att vara föremål för omfattande förändring avseende styrande principer samt ledningsideal (Holmberg & Henning, 2003). Tillvägagångssättet som stat, kommun och landsting använde för viktiga samhällsuppgifter började bli hårt kritiserade skriver Tollgerdt-Andersson (1995) och den traditionella offentliga organisationen ifrågasattes allt mer. Förändringsarbete kom i form av skapande av ett företagsliknande klimat, avreglering och privatisering inom den offentliga sektorn. Detta förändringsarbete fick sin grund från en ledningsfilosofi som kallas New Public Management (NPM) som fokuserar främst på privatisering, avreglering, kontraktstyrning och decentralisering. I vår studie kommer

NPM inte vara en avgörande faktor i forskningen eller diskuteras mer djupgående eftersom den inte anses vara relevant för forskningsfrågan.

Reformeringen av den offentliga sektorn till att ta till sig drag från den privata sektorn gör det möjligt för CSR att tillämpas, vilket enligt Steurer (2010) exempelvis kan göras för att stärka relationen med dess intressenter. Sedan år 2017 finns det enligt Bolagsverket (2019) lagkrav på att svenska bolag av en viss storlek och med viss omsättning ska tillhandahålla en så kallad hållbarhetsrapport. Den ska behandla och redogöra hur företaget arbetar med specifikt fem olika delar såsom: miljö; sociala förhållanden; personal; respekt för mänskliga rättigheter; samt motverkandet av korruption. Denna lag omfattar dock inte Sveriges kommuner, utan deras hållbarhetsrapportering sker mer på frivilliga premisser enligt Årsredovisningslagen.

Lind Nilsson (2001) har lyckats analysera olika chefer inom den offentliga sektorn vid kritiska situationer och händelser genom sin studie som presenteras i Holmberg & Hennings (2003) litteratur. Det är konstaterat att chefer inom offentlig förvaltning verkar under skilda villkor och förutsättningar än företagsledare enligt Lind Nilsson (2001) och de främsta faktorerna till hur dessa skillnader förekommer är dess uppkomst och organisationens existens. En offentlig förvaltning skapas och styrs genom politiskt fattade beslut som legitimerar organisationen och målen samt innehållet av verksamheten ligger i det allmännas intresse. I studien fick cheferna beskriva olika förändrings-riktningar de upplever förekomma när de leder inom en offentlig förvaltning. Lind Nilsson (2001) tar upp att andra svenska forskare har hittat liknande förändringar i företag samt förvaltning. Förändrings-riktningarna som Lind Nilsson (2001) presenterat är *Decentralisering, Ekonomi- och verksamhetsstyrning, Beställar- och utförarmodeller, Bolagisering av verksamheter, Renodling av verksamheten, Avregleringar, Kvalitets- och servicetänkande, Avveckling av verksamhet och anställda* och *Informationsteknologi*. Studien visade på att cheferna hade olika slags reaktioner på kritiska situationer och händelser där majoriteten haft starka och omskakande reaktioner utifrån deras egen uppfattning. Studien uppmärksammar att cheferna har en uppgift att förmedla till sina medarbetare den omvärldsförändring som påverkar organisationen och förse dem med förståelse. De bär en pedagogisk uppgift som ska genomsyras av ett personligt ledarskap där chefen ser sina medarbetare (Lind Nilsson, 2001). Slutsatsen som formulerades gällande chefers pedagogiska uppgift inom organisationen var att dåligt ledarskap kan

komma ifrån att det saknas kunskap och förståelse kring chefskapets uppgifter. Lind Nilsson (2001) anser även att chefers egna drivkrafter har ett inflytande i hur man leder organisationen där deras kognitiva perspektiv påverkar hur de hanterar omställning, kris samt kaos.

2.2 Hållbarhet- Hållbar utveckling

Den mest igenkända definitionen för begreppet *hållbar utveckling* är enligt Satterthwaite (2006) att det är en kombination av engagemanget att möta folks behov med ett igenkännande av planetens begränsade ekologiska kapacitet. Barbara Ward, en engelsk politiker, började väcka uppmärksamheten för hållbar utveckling med sitt arbete under 1940-talet till 1960-talet (Satterthwaite, 2006). Termen tillkom sedan igen i början av 1980-talet när International Union for the Conservation of Nature (IUCN) började presenterade den. Tillfället då hållbar utveckling verkligen gjorde inslag var år 1987 då uttrycket fördes in i det centrala multilaterala förhandlingsarbetet i rapporten "Our Common Future" (*Brundtlandrapporten*) som Gro Harlem Brundtland ledde (Kjellén, 2007). Rapporten arbetades med under tiden som Brundtland var i ledning för FN-kommissionen för miljö och utveckling och hållbar utveckling förklarades som *"En utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra med kommande generationers möjlighet att tillfredsställa sina behov"* i rapporten (FN-förbundet, 2016). Brundtlandrapporten motiverade att om klimatet och miljön förstörs och naturresurserna hänsynslöst utnyttjas kommer den hållbara social utvecklingen samt ekonomiska tillväxten vara omöjlig att uppnå (FN-förbundet, 2016). Detta var genombrottet för den hållbara utvecklingens tre dimensioner, ekologisk-, social-, och ekonomisk hållbarhet.

Ungefär 20 år efter att Brundtlandrapporten publicerades kom Winter (2008) ut med en teori kring de tre dimensionerna, ekologiska, - sociala-, och ekonomiska, som förklarar deras synergi mellan varandra. Winter (2008) beskrev dimensionerna som en grundsten med två pelare. Den ekologiska dimensionen, grundstenen, har en kraft där den kan existera utan människor och de två andra dimensionerna, pelarna, står på grundstenen. En vändning av denna uppbyggnad är omöjlig enligt Winter (2008) då den sociala- och ekonomiska dimensionen inte går att upprätthålla utan en stadigvarande ekologisk grund.

I en studie utförd av Behrends et al. (2008) presenteras en modell som tydliggör de olika dimensionernas koncept och principer som fortfarande är relevanta i dagsläget. Behrends et al. (2008) modell placerar den sociala- och ekonomiska dimensionen i kategorin "Tillfredsställa den nuvarande generationens behov" och den ekologiska dimensionen hamnar i "Framtida generationers förmåga att möta sina behov". Varje dimension har tre principer som beskriver vad som ska uppnås inom respektive område. I den sociala dimensionen är principerna jämlikhet inom och mellan generationer samt stabilitet i sociala och kulturella system. Principerna i den ekonomiska dimensionen handlar om att maximera människors inkomster medan tillgångarna som skapar dessa fördelar bibehålls. Till sist är principerna inom den ekologiska dimensionen enligt Behrends et al. (2008) att ingen systematisk ökning av koncentrationer av ämnen från jordskorpan och av ämnen producerade av samhället samt ingen systematisk nedbrytning av naturen ska ske fysiskt.

2.2.1 Corporate Social Responsibility (CSR)

CSR är ett sätt för verksamheter att förhålla sig till den sociala- (Székely & Knirsch, 2005), miljömässiga- (Isaksson et al.,2015), och ekonomiska (Heal, 2005) hållbarheten och hur de påverkar sin omgivning genom dessa. Hur verksamheter tillämpar CSR är speciellt viktigt för organisationens omvärld och intressenter då det berör samhällsansvaret. Mishra & Schmidt (2018) nämner den så kallade *Butterfly effekten*, som innebär att när en fjäril flaxar med vingarna på ett ställe, så kan det samtidigt få konsekvenser på ett annat ställe. För att illustrera detta tar Mishra & Schmidt (2018) upp exempel om hur ett amerikanskt företags beslut att uppgradera sin elektronikpark vartannat år kan få stora konsekvenser i länder som bland annat Kina, Indien, Ghana och Nigeria som på senare år blivit dumpningsplats för västvärldens elektronikskrot. Detta är bara ett exempel på hur viktigt CSR är, det vill säga hur viktigt företags sociala hållbarhetsansvar är, och hur högaktuellt det är än idag.

Sveriges regering gav 2013 ut en publikation där de beskrev hur de ser på frågor som gäller CSR, eller *hållbart företagande* som de valt att likställa CSR med på nationell nivå. (Regeringskansliet, 2013) Publikationen gavs ut för att ge en grund av principer till de intressenter i samhället som ville arbeta med hållbart företagande, och baseras till stor del på bland annat FN:s globala mål. Regeringskansliets (2013) egen definition av hållbart företagande och då även CSR, är att företag bör ha en väl utarbetad plan för långsiktiga,

hållbara affärsmodeller som inkluderar hållbarhet i företagets styrning såväl som i dess affärsstrategi.

Enligt Nejati et al (2019) så har vikten av att organisationer bryr sig om och implementerar CSR blivit mer väsentligt under de senaste årtiondena. Detta säger de har grund i att införandet av CSR inom organisationer har visat sig ha en positiv utveckling för dess finansiella resultat, dess rykte och anställdas välmående. Hur väl denna implementering sedan ter sig menar Nejati et al (2019) har mycket att göra med hur pass involverade och engagerade organisationens medarbetare är i processen, då deras deltagande gör att företagets CSR-satsningar går in på djupet av organisationskulturen och blir således en del av dess vardag. Även He et al (2020) poängterar företagens sociala roll genom CSR även stakar ut en väg för dess anställda och deras syn på hållbarhet och deras engagemang inför det. Således menar de att företagets inställning och implementering av CSR i förlängningen visar sig genom engagemanget hos sina medarbetare.

Staniškienė & Stankevičiūtė (2018) försöker förklara begreppet hållbarhet och även visa på hur den bör mätas, men i deras resultat framgår att det är både svårdefinierat och svårt att mäta hållbarhet i praktiken. De gör stor skillnad på hur pass involverade organisationer är i CSR-arbeten. Ett företag med hög CSR-ambition och högt engagemang bland personalen belyser de anställda som sin viktigaste tillgång, medan företag som ser CSR som ett mer slentrianmässigt begrepp behandlar det även därefter. Med det menar Staniškienė & Stankevičiūtė (2018) att medarbetarnas engagemang och involvering spelar större roll än vad forskare tidigare trott, vilket förstärker Nejati et al (2019) syn på saken enligt ovan.

Khattak et al (2019) kopplar också ihop CSR med medarbetarnas engagemang på liknande sätt och menar att deras studie visade samband mellan CSR och den extra ansträngning som medarbetarna var villiga att lägga in i företaget. På liknande sätt menar Shah et al (2021) att när ett företag engagerar sig i CSR-främjande aktiviteter så ges även en känsla av omsorg och ansvar gentemot sina anställda och samhället runt omkring. Det i sin tur ger medarbetarna mer engagemang och kreativitet i företaget, som vidare gynnar hela organisationen och dess intressenter.

2.2.2 Hållbarhet & Ledarskap

Nejati et al (2019) visar på att det finns ett tydligt samband mellan etiskt ledarskap och de anställdas engagemang inom CSR, vilket innehar en viktig del av effektiviseringen när en organisation implementerar förbättringar på arbetsplatserna som grundar sig på just CSR. Är medarbetarna med från början, så är det enklare att få ett bättre resultat. Detta kan enligt Nejati et al (2019) göras genom att ledare med etiska ledaregenskaper föregår med gott exempel och som genom tydlighet och uppriktighet får de anställda att känna sig mer tillfreds inom organisationen, vilket i sin tur väcker engagemang. Kurshid & Landoberg (2021) å sin sida fick fram motsägande resultat då de med sin studie hävdade att själva ledarskapsstilen hade mindre med engagemanget för CSR att göra, än de egenskaper som den faktiska ledaren bakom besitter. Samtidigt beskriver dem de olika egenskaperna som ”att vara en förebild, ha tydliga mål och värderingar samt förståelse för medmänniskan och arbetsprocesserna” (Kurshid & Landoman 2021, s 4) vilket innebär att det kan anses vara en tolkningsfråga vare sig dessa egenskaper utmynnar i just ett etiskt ledarskap eller ej.

Mishra & Schmidt (2018) skriver i sin artikel om att en av de största utmaningarna som ett företag står inför när det gäller CSR är just ledarskapet i dess organisation. De menar att ledarnas attityd är helt avgörande i huruvida ett företag lyckas implementera CSR på ett bra sätt med lyckat resultat. På liknande sätt menar He et al (2020) att ledarskapet i kombination med CSR spelar stor roll för hur de anställdas inställningar, innovationsbenägenheter och hur deras syn på hållbarhet ter sig. De säger vidare att företagets policys och hur ledarskapet tar ansvar för dem påverkar i stor utsträckning dess medarbetare och i förlängningen även dess prestationer. Broch et al (2020) tar upp hur viktigt ett företags innovationsförmåga är för dess konkurrensfördelar och framgång. Vidare poängterar de hur stor roll en sådan aspekt som ledarskapet då har för att främja just företagsinnovationen, och hur kostsamt det kan bli med oetiskt ledarskap och dess konsekvenser.

Kakabadse, Kakabadse & Lee-Davis (2010) forskade kring hur CSR effektivt kan implementeras i en organisation och analyserade kring vad för kompetenser och förmågor en ledare behöver besitta för att tillämpa CSR i verksamheten. Termen “CSR ledarskap” nämns i deras text och Kakabadse et al (2010) beskriver den som en svår metod att verkliggöra då den är full av invändningar och dilemman. Forskarna tar upp att en tidigare

studie från Kakabadse & Kakabadse (1999) kom fram till att CSR ledarskap kräver bearbetning av kunskapen kring att förutse och identifiera en bra väg framåt när riktningen är dold. Resultaten från studien visade att det förekom tre stadier av CSR-införande där speciella och olika förmågor inom CSR-ledarskapet behövdes (Kakabadse et al, 2010). Det första stadiet är *CSR decision*, som handlar om att ledaren fattar ett beslut om att behovet av CSR i organisationen existerar. Den andra är *CSR adoption* som syftar på att ledaren rör organisationen framåt mot det behov som identifierats inom CSR. Det sista stadiet är *CSR commitment* som handlar om att ledaren ska hålla sig regelbundet uppdaterad med CSR-arbetet och ha ett långsiktigt mål i åtanke för organisationen. Inom dessa tre stadier identifierades tio ledarskapsegenskaper- och förmågor för CSR och baserat på de resultaten kom Kakabadse et al (2010) fram till en modell som går hand-i-hand med att föra arbetet framåt. Modellen förser ledare med tillvägagångssätt som ökar deras medvetenhet samt effektivitet inom implementering av riktigt och reellt, hellre än symboliskt, CSR-arbete i organisationen.

2.3 FN:s hållbarhetsmål

2.3.1 Agenda 2030

Enligt Anderson et al (2021) antogs målen för hållbar utveckling av FN år 2015 i form av Agenda 2030, och dess primära syfte är att belysa och hantera frågor som berör allt från fattigdom och ekonomisk tillväxt till klimatförändringar. Saxena et al (2021) beskriver det som att Agenda 2030 syftar på att utveckla mer välmående samhällen för ett kollektivt välbefinnande världen över. De poängterar vidare att samtidigt som hållbarhetsmålen är viktiga och relevanta för oss alla människor, så krävs det en enorm ansats för att samordna åtgärder från olika sektorer för att ens ha en chans att uppnå de mål som ämnas uppnås. Saxena et al (2021) menar att vi alla måste gå samman; regeringar, offentliga verksamheter såsom privata företag och även civilsamhället i stort.

Enligt Eden et al (2020) så gav Agenda 2030 ett allmänt löfte om att skapa en värld där alla ska vara med och ingen glöms bort när det kommer till hållbar utveckling genom ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter. De menar vidare att dess avsikter var goda, men att dess genomförande än har mycket att önska då de 17 mål som agendan baseras på i grund och botten är frivilliga, och således utan sanktioner eller andra påföljder om de inte följs. Van Zanten & van Tulder (2021) påpekar dock att väldigt många organisationer har anslutit sig till FN:s hållbarhetsmål genom Agenda 2030, eftersom

hållbarhet idag anses vara mer mainstream än något apart. Att företag faktiskt tjänar på att arbeta hållbart säger Van Zanten & van Tulder (2021) idag är vedertaget fakta, och att de företag som aktivt väljer bort hållbarhet på sin agenda kommer få det allt tuffare i framtiden.

Eden et al (2020) menar att kritik kring Agenda 2030 har börjat dyka upp, bland annat genom att endast två av de 17 målen tycks kunna uppnås innan år 2030 som är målet. Dessutom påpekar de att Covid-19-pandemin la ytterligare ett mörkt moln över de redan dystra framtidsutsikterna, och effekterna därefter förutspås ha en katastrofal konsekvens främst för utvecklingsländerna. Anderson et al (2021) tar upp att det under 2019 års toppmöte inom FN uppmärksammades att ett mer intensivt krafttag ska tas för att försöka uppnå Agenda 2030s 17 globala mål, då redan en stor del av den utsatta tiden förflutit sedan år 2015. De menar vidare att de olika uppsatta målen inom Agenda 2030 antingen kan hjälpa eller stjälpa varandra på grund av de komplexa system som påverkar varandra på olika plan. Att synergier kan uppnås anser Anderson et al (2021) är viktigt för att stärka de arbeten som görs för att uppnå målen i Agenda 2030, och de syftar till att alla mål åtminstone ska vara neutrala mot varandra och inte förvärra varandras utsikter. Saxena et al (2021) skriver att ett sådant tecken på stärkande och främjande politik är resultatet att många länder numera integrerat FN:s hållbarhetsmål i sin nationella politik. Detta menar de bland annat har lett till att exempelvis plast i större utsträckning återvinns mer i länder som Colombia, Kambodja, Indien, Indonesien och Rwanda än tidigare.

Van Zanten & van Tulder (2021) poängterar att vinst alltid är ett återkommande ämne när det gäller företagande, precis som sig bör. De menar att genom företag som ser målen om hållbarhet som något positivt för att göra gott, även får bättre resultat ekonomiskt, än de företag som endast tar med hållbarhet i sin beräkning för att undvika skada. Kontentan är att de menar att frågan inte är *om* eller *varför* företag ska implementera Agenda 2030 i sina verksamhetsmål, utan frågan är *hur* detta ska ske.

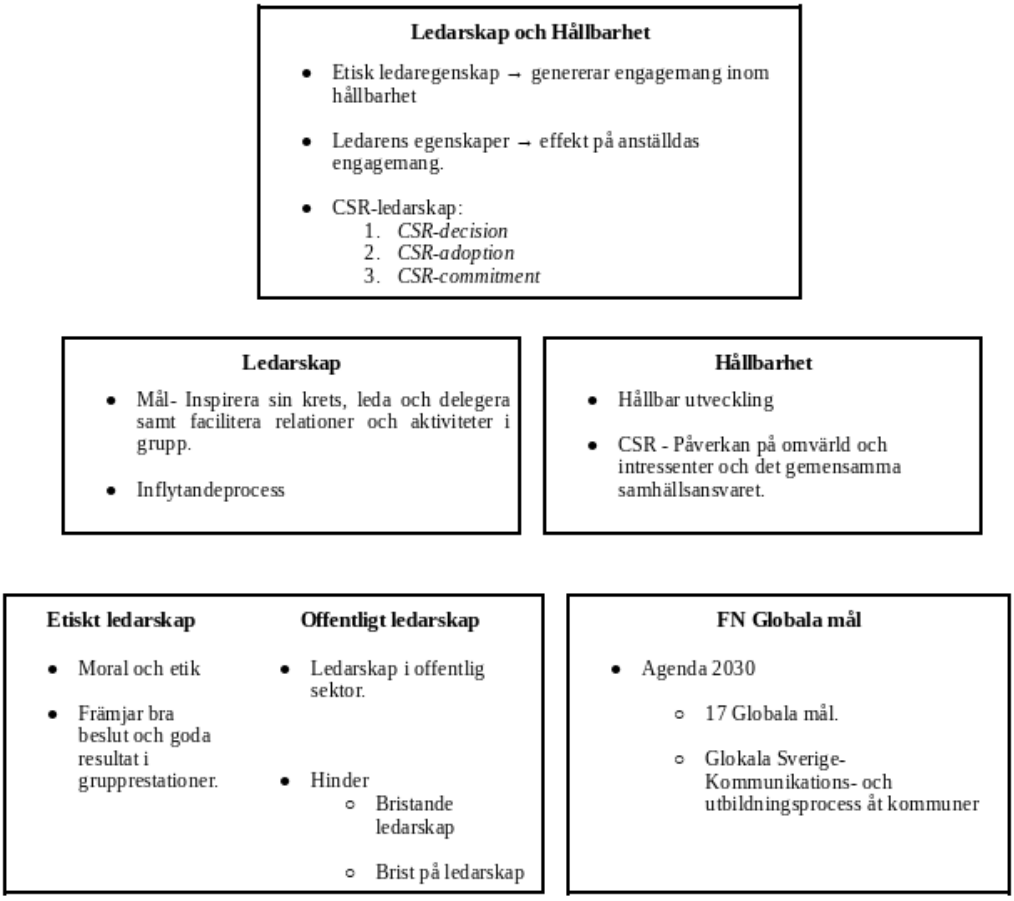
2.3.2 Glokala Sverige

Glokala Sverige är ett kommunikations-och utbildningsprojekt som svenska FN-förbundet skapade år 2018 i samverkan med Sveriges kommuner och regioner (SKR) för att öka medvetenheten och kunskapen kring Agenda 2030 bland rikets kommuner och regioner (FN förbundet 2021c). Där kan offentliga organisationer bland annat få hjälp och stöd i hur de ska kunna implementera Agenda 2030 i sina verksamheter, men även

exempelvis med interna utbildningar både på chefsnivå såväl som för andra medarbetare. Det är frivilligt att som kommun gå med i Glokala Sverige, men år 2022 tillkom 18 nya kommuner och två nya regioner, så idag är hela 201 deltagare med i projektet (FN förbundet, 2021c).

2.4 Teoretisk referensram

Ett ramverk som presenterar teorierna har skapats för att ge en överblick av den tidigare forskning som är relevant till denna studie. Referensramen förenar och hittar samband mellan teorierna som stärker arbetets forskningsfråga. Sambanden mellan hållbarhet och ledarskap är det primära fokuset för studien. Dessa ämnen bottnar i etiskt ledarskap och FN:s globala hållbarhetsmål och således även Agenda 2030. Allt knyts sedermera ihop med hur allt detta påverkar offentlig sektor, och då mer specifikt kommunala organisationer och dess arbete kring just ledarskap och hållbarhet.



Figur 2.4 Teoretisk referensram av samlade teorier för studien.

3. Metod

I metodavsnittet presenteras det vetenskapliga synsätt som ligger till grund för studien, samt en utförlig genomgång av de metodval som använts och bakgrunden till dem.

3.1 Övergripande forskningsansats

Enligt Easterby-Smith et al (2021) finns det fyra grundläggande anledningar till varför forskare bör förstå och sätta sig in i de filosofiska aspekterna av en forskningsprocess. För det första menar de att en forskare har skyldighet att förstå de underliggande grunderna till sin forskning för att kunna göra sig en tydlig bild om vart de står och varför. Det vill säga att kunna klargöra på vilket sätt de ser världen och hur det senare påverkar deras forskning. För det andra, är samma förstående väsentligt för vilken typ av data som är aktuell för forskarna och hur den samlas in och tolkas, som i sin tur ska leda till svar på forskningsfrågorna (Easterby-Smith et al, 2021). Som tredje punkt tar författarna upp hur kunskapen om de olika filosofierna kan hjälpa forskare att identifiera vilken metod som kan vara lämplig för just dem att använda, och således veta vad som bör sållas bort och inte ödslas tid på. Som sista och fjärde punkt tar Easterby-Smith et al (2021) upp att kunskapen kan ge forskare insikt i nya aspekter som de ej prövat tidigare och då även öppna upp nya synsätt och vägar för dem att gå.

Easterby-Smith et al. (2021) sammanfattar det hela med att ontologi, epistemologi och metodologi tillsammans utgör grunden för hur forskningsprocessen går till genom användandet av metoder och tekniker för att finna svar på de frågor som ställts. Denna grund menar de både individuellt och tillsammans påverkar hur starkt, livfullt och sammanhållet forskningsprojektet är. Sammantaget liknar Easterby-Smith et al. (2021) denna grund vid en trädstam som utgör den stabilitet som lägger basen för forskningen, för utan stabil grund fallerar alltihop.

Vår studie baseras på en induktiv forskningsansats och med en hermeneutisk utgångspunkt. Valen grundar sig på att vi intresserar oss i att förstå hur aktörer inom kommunstyrelser-och ledningar agerar inom begreppet hållbarhet, samt att öka kunskapen kring hur människor handlar kring området. Världsbilden tar drag från det subjektiva perspektivet eftersom materialet till empirin blir svårt att generera testbara

resultat från då intervjuerna sker på individuell nivå. Enligt Ghauri, Grønhaug & Strange (2021) så kännetecknas ofta kvalitativa forskningsansatser av just ett induktivt synsätt. Även enligt Bryman & Bell (2017) så utgör en induktiv forskningsansats ett synsätt som gör att data samlas in för att bygga en teori i stället för att utgå från en teori och sedan testa den.

3.1.1 Ontologi

Enligt Easterby-Smith et al. (2021) så innefattar ontologi de grundläggande antaganden som forskare gör kring sin verklighet, med andra ord hur hen ser på världen. Bryman & Bell (2017) menar att de ontologiska antagandena påverkar allt från formuleringen av forskningsfrågorna till själva genomförandet av forskningen. Vår studie bär synsätt från konstruktionismen utifrån ontologisk lära. Enligt Ghauri et al (2020) innebär detta att forskningen utgår från det sociala och arbetar med en tolkande och kvalitativ forskningsmetod. Konstruktioner såsom kommuner är sociala ting där människor gör anspråk samt tolkar deras existens (Bryman & Bell, 2017).

3.1.2 Epistemologi

Enligt Easterby-Smith et al. (2021) innebär epistemologi de antagande forskare gör när det kommer till hur världen bör undersökas, det vill säga hens syn på kunskap. De förekommer olika termer för kunskap inom epistemologin enligt Ghauri et al (2020), vilket hjälper till att skapa en klarhet inom forskningens riktning av metodologin. De förklarar vidare att *epistemologisk pluralism* är något vetenskapsmän förespråkar då mångfalden utökar området, forskare bör ha ett öppet sinne samt ifrågasätta sina egna antaganden.

Synsättet som förekommer i denna studie är en av hermeneutiska drag eftersom syftet är att skapa en förståelse som grundar sig på tolkningar av erfarenheter (Bryman & Bell, 2017). Arbetet handlar om att förstå hur offentliga organisationer arbetar med hållbarhet genom CSR och Agenda 2030, och genom att samla in empiriskt material som ska tolka kunskap inom ledarskap och hållbarhet inom offentliga organisationer främjar det forskningens syfte att öka förståelse av ämnet. Forskningen har en subjektiv utgångspunkt

som tar hänsyn till forskarnas personliga kunskaper vid analys och tolkning av det empiriska materialet.
Tog bort 1,5 stycke här
Utgångspunkten för tradering av forskningen av arbetet är en induktiv ansats vilket främst förknippas med den kvalitativa forskningsmetoden enligt Ghauri et al (2020). Induktion baserar forskningen på det empiriska materialet och letar efter en generalisering i den teoretiska referensramen utifrån dessa.

3.1.3 Metodologi

Metodologi förklarar Easterby-Smith et al. (2021) som den samlade kombination av forskningstekniker och metoder som tillsammans visar en mer sammanvävd bild av hur forskningsprocessen gått till. Metodläran handlar om att utveckla metoder och tillvägagångssätt som hjälper forskare att studera världen samt ta emot kunskap från den (Sohlberg & Sohlberg, 2019). Övergripande val kring hur arbetets fenomen ska forskas kring presenteras, och hjälper sedan till med formuleringen av metod.

Forskningsansats som tillämpas för detta arbete är kvalitativ ansats där en djupare förståelse för syftet är vad som eftersöks. Vid tillämpning av den kvalitativa metoden är det vanligt att utföra en flexibel studie av forskningen och använder sig då främst av insamling av text (Bryman & Bell, 2017). Vid undersökning av denna studie observerar forskaren med en deltagande roll genom informella intervjuer för att samla in det empiriska materialet (Ghauri et al, 2020). Metoden för arbetet har en komparativ design där flera respondenter kommer delta under kortare tidpunkt (Sohlberg & Sohlberg, 2019). Motiveringen till val av denna design är att examensarbete har en deadline på en termin vilket inte är tillräckligt för att utföra en metod med longitudinell design.

3.1.4 Forskningsmetod

Enligt Eriksson (2019) är kriterierna för metodval ungefär detsamma oavsett vald metod; att resultatet efter val av metod ska visa på en så pass relevant och verklighetstrogen bild som möjligt. Samtidigt menar han att många aspekter spelar in, såsom tid, geografisk utgångspunkt, kostnader, och mycket mera. I vårt fall har vi valt att genomföra kvalitativa semistrukturerade intervjuer med respondenter inom olika kommunstyrelser-och ledningar i landet, och dessa kommer ske digitalt, främst på grund av våra geografiska

utmaningar. Inför studiens genomförande har en intervjuguide som baserats på uppsatsens teoretiska referensram skapats. Det teoretiska ramverket har utgjort grunden till intervjufrågorna som respondenterna besvarat och formulerats så studien fått tillräckligt med empiriskt material för att besvara sitt syfte samt frågeställningar. Genom att utföra intervjuer anser vi att vi kan få en djupare bild av hur det faktiska arbetet går till, och samtidigt höra hur de olika individerna inom kommunerna förhåller sig till det.

3.2 Litteraturstudie

För arbetets litteraturstudie gjordes sökning av vetenskapliga artiklar främst via högskolans biblioteks olika artikeldatabaser, Google Scholar samt Diva-portal. Andra databaser som användes under sökning var Elsevier, Emerald och SpringerLink då dessa har ett stort antal artiklar om ledarskap, hållbarhet och CSR samt Agenda 2030. Med hjälp av dessa databaser hittades 32 artiklar som hjälpte arbetet få en nyanserad vinkel av ämnet. Vid sökande av forskning kring ledarskap inom den offentliga sektorn samt kommunens initiativ i hållbarhetsarbete nyttjades Google Scholar och Diva-portal, vilka föreslog vetenskapliga artiklar som gjorts i Sverige av främst studenter som forskat kring frågor som liknar studien som detta arbete har genomfört. Via dessa uppsatser var även relevanta tidigare studier och teorier presenterade som var aktuella även för oss.

Nyckelord	Ledarskap och organisation (Leadership and organisation) Hållbarhet (Sustainability) CSR *Corporate Social Responsibility* Agenda 2030
Sökord	"Hållbar utveckling" "CSR och ledarskap" "FN globala mål och ledarskap" "CSR i kommun" "Hållbarhet i kommun" "Offentligt ledarskap CSR" "Offentlig sektor och hållbarhet"

Tabell 3.2 Nyckelord för arbetet samt sökord och meningar som användes vid sökande av vetenskapliga artiklar.

3.3 Empirisk studie

3.3.1 Val av kommuner

Vi har utfört en målstyrd urvalsmetod eftersom arbetet kräver att personer med erfarenhet samt kompetens inom det forskningsfrågan berör ska delta (Bryman & Bell, 2017). Syftet med arbetet är att skapa förståelse och öka kunskapen kring hur kommunstyrelser och kommunledningar i Sverige arbetar med hållbarhet och Agenda 2030:s mål. Rapporten som PWC (2021) publicerade visade på resultat där styrningen av hållbarhetsarbetet skiljer sig mellan kommungrupperna. Valet av kommuner görs utifrån PWC (2021) rapport där kommunerna delades upp i olika grupper utifrån dess regioner samt data från SKR. Grupperna som är primär utgångspunkt för detta arbete är *kommungrupp 9-Storstad* samt *kommungrupp 4-Mindre stad/tätort.*

Enligt PWC (2021) är *kommungrupp 9-Storstad* säker inom ämnet hållbarhet och den har en betydande roll i styrdokument samt årsredovisning. 67 % av kommunerna inom gruppen *Storstad* fick en hög bedömning på deras mognadsnivå inom hållbarhetsarbete. Resterande 33% fick en bedömningsnivå på mellan eftersom de saknade kvantitativ uppföljning. *Kommungrupp 4-Mindre stad/ tätort* har majoriteten inte tydliggjort vad hållbarhet är enligt PWC:s (2021) rapport. 71,7 % av kommunerna i denna grupp har en mognadsnivå som är mellan inom hållbarhet vilket innebär att det saknas struktur samt en definition av vad kommunerna syftar med hållbarhet.

Tre respondenter från Solna stad, Botkyrka kommuns och Sigtuna kommun har intervjuats, som samtliga hör till *kommungrupp 9-Storstad*. De tre utvalda kommunerna är orienterade i Stockholms län och hör till stadens 26 kommuner (Länsstyrelsen, 2022). Dagens Samhälle (2020) rankade Solna stad på tredje plats i hållbarhet baserat på hur väl storstäder i Sverige följer Agenda 2030 år 2020 och Botkyrka kommun låg på 17:e plats. Sigtuna kommun hamnade på plats 43 år 2020. Dagens Samhälle (2020) utgick från nyckeltal som tagits fram av Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA) som var på uppdrag av SKR. Nyckeltalen var bland annat *företagsklimat, slutanvändning av energi per invånare, utsläpp av kväveoxider och små partiklar*.

Ytterligare fem respondenter har intervjuats från Söderköpings-, Åtvidabergs-, Hudiksvall- och Sandvikens kommuner, vilket alla utgör *kommungrupp 4-Mindre*

stad/tätort. Söderköpings kommunen är en del av Östergötlands län med cirka 14 700 invånare (Söderköping, 2022). Även flera personer i Åtvidabergs kommun har intervjuats, och är även det en del av Östergötlands län och med ungefär 11 500 invånare. Valdemarsvik är även det en östgötsk kommun men med knappt 7 900 invånare, och klassas som en landsortskommun med besöksnäring enligt PWC:s undersökning (2021). Enligt Aktuell Hållbarhet (2021) rankades Valdemarsviks kommun på plats 266 av 290 i undersökning om Sveriges miljöbästa kommuner. Sandviken, som är tätort och centralort, och Hudiksvall, som är den största tätorten i Hälsingland, ingår båda i Gävleborgs län. Sandvikens kommun har 39 250 invånare (Sandvikens kommun, 2021), medan Hudiksvall har totalt 37 774 invånare (Hudiksvall kommun, 2022). De två kommunerna är även med i Aktuell Hållbarhets (2021) miljörankning där Sandvikens kommun hamnade på plats 200 av totala kommuner och plats 75 av 108 i kategorin *större städer och kommuner nära större stad*. Hudiksvall kommun låg på plats 208 av totalen och plats 85 av 136 av kategorin *mindre städer och landsbygdskommuner*.

3.3.2 Val av respondenter

Till empiriinsamlingen har respondenter som jobbar inom kommunledning samt kommunstyrelse kontaktats. Nyckelorden och syftet av arbetet hade en avgörande roll i vilka respondenterna önskades vara. *Ledarskap* lägger krav på att personen ska ha en inflytande roll i beslutfattandet inom kommunverksamheten och *hållbarhet, CSR* och *Agenda 2030* gör det önskvärt att respondenten ska ha kunskap inom de områdena med. Riktlinjerna för personer som varit potentiella respondenter till denna studie var politiker inom kommunstyrelse med en avgörande roll såsom ordförande eller ledamot och chefer inom kommunledning. Respondenterna letades upp via respektive kommuns hemsida för kommunstyrelse samt -ledning.

Detta urval av respondenter bottnar i att hållbarhet är ett synnerligen brett begrepp som arbetas med på vid front i många olika delar inom offentlig sektor. Detta innebär även att både yrkena och rollerna som arbetar med dessa frågor skiljer sig mellan kommuner och befattningar. Då implementering av hållbarhetsarbetet bör sker genomgående i hela organisationerna så är det relevant att intervjua, vad som kan tyckas som, ett bredare spektrum av respondenter, för att få med hela bilden.

Kommun	Roll i kommunledning/styrelse	Respondent	Intervjutid i minuter
Åtvidaberg	Chef för strategisk utveckling	A	42
Söderköping	Näringslivs- och turistchef	B	48
Åtvidaberg	Chef för HR-avdelning	C	50
Solna stad	2: a vice ordförande i kommunstyrelse	D	46
Valdemarsvik	Kommundirektör	E	39
Hudiksvall	Kvalitetsstrateg	F	50
Botkyrka	Samhällsutvecklingschef	G	38
Sandviken	Samhällsbyggnadschef	H	39
Sigtuna	Biträdande kommundirektör	I	28

Tabell 3.3.2 Studiens respondenter och deras roll inom kommunledning/styrelse

Antalet respondenter stämmer överens med Tabell 3.3.2 ovan där samtliga som medverkat har roller i sina yrken som innefattar uppdrag i ledande position inom sin organisation och har således medarbetare under sig. Åtta av respondenterna har roller inom kommunledning, och endast en av studiens respondenter har en roll i kommunstyrelse. Antal år som respondenterna befunnit sig i sin nuvarande position varierar mellan ett och ett halvt till tio år, och antal år som anställd inom offentlig sektor som stort varierar mellan fem och tjugofem år. Samtliga respondenters yrkeserfarenhet varierar mellan att enbart ha jobbat, eller arbetat en relativt lång tid i offentlig sektor under sin karriär. Några av arbetets respondenter nämnde även att de sitter i sin kommuns ledningsgrupp.

Grundtanken med studien var att jämföra kommuner efter storlek och se skillnader mellan hur dessa arbetade med sitt hållbarhetsarbete. Sedermera visade det sig vara svårt att få access till den mängd respondenter vi från början hade avsikt att intervjua. Att vi endast har en respondent som är från kommunstyrelse och alltså arbetar inom politiken, tycks ha

en av sina förklaringar i att år 2022 är valår i Sverige och således är tidsbrist en faktor som spelar in. Vi anser ändå att de nio individer som vi har intervjuat utgör en tillräckligt solid grund då respondenterna tillhör åtta olika kommuner i varierande storlek och ger således en ganska bred bild över hur olika kommuner arbetar med hållbarhet.

3.3.3 Datainsamling

När forskningen baseras på frågeställningar som formulerats med "hur" eller "varför" anser Ghauri et al (2020) att fallstudie är en lämplig metod för datainsamling. Två ytterligare faktorer som avgör om fallstudie är lämpligt är när forskare har liten kontroll över händelser och när fokus ligger på ett aktuellt fenomen i "verkliga livet" (Ghauri et al, 2020). Målet med vårt arbete är att uppnå ökad förståelse samt kunskap om de aktuella ämnena vilket är vad en fallstudie gör enligt Ghauri et al (2020). Data har samlats in via kvalitativ semistrukturerade intervjuer för att besvara arbetets forskningsfråga med respondenter som var utvalda från svenska kommunledningar- och styrelser. En intervjuguide (se bilaga 3) skapades innan datainsamlingen genomfördes. Frågorna i intervjuguiden är strukturerade utifrån ett operationaliseringsschema för studien som ligger under bilaga 2. Detta genomfördes för att öka möjlighet att kunna diskutera och dra kopplingar från det empiriska materialet till det teoretiska materialet som gör det möjligt att uppnå arbetets syfte.

Intervjuerna har genomförts via Zoom videosamtal eftersom arbetets skribenter är bosatta på olika platser i landet med långt avstånd mellan varandra. På detta sätt har båda haft en möjlighet att delta vilket ökar fördelen kring att samla in bra empiriskt material. Det har även varit bra ur praktisk synvinkel då även de aktuella kommunerna ligger med avsevärd sträcka mellan sig. Då vi under intervjuerna snart insåg att uttrycket CSR inte gör sig hemma i den offentliga sektorn så valde vi att omformulera frågorna i den sista delen av intervjuguiden under pågående intervjuer från CSR till hållbarhet. Detta efter att vi fått bekräftelse från respektive respondent att uttrycket CSR inte används i deras organisation. Vi valde detta sätt för att respondenterna ändå skulle kunna ge oss en bild av hur de upplever det fysiska hållbarhetsarbetet ur perspektivet som en ledare i offentlig organisation, även om just ordvalet kring CSR inte används.

Samtliga intervjuer gick igenom transkribering efter tillfällena. På detta sätt lyckas det empiriska avsnittet i arbetet presenteras i mer detalj än om exempelvis endast stödord hade använts.

3.3.4 Dataanalys

Ghauri et al (2020) poängterar att det primära syftet med en empirisk studie ligger i att öka kunskap och att eventuellt kunna bidra med nya infallsvinklar och aspekter. För att kunna komma fram till dessa nya kunskaper så måste även det insamlade materialet, i detta fall från våra semistrukturerade intervjuer, också analyseras. Ghauri et al (2020) förklarar själva dataanalysen som den process där data tolkas och på så sätt blir information. Enligt Bryman & Bell (2017) så utgör materialet efter kvalitativa intervjuer ett massivt dataunderlag som ofta kan uppfattas något rörigt till en början och inte helt lätt att strukturera. Vi har valt att utgå från tematisk analys vilket Bryman & Bell (2017) beskriver som en av de vanligaste ansatserna vid kvalitativ forskning. Detta innebär att data har samlats in och delats in i teman som sedermera kodas för att syntetisera det vi dragit från empirin. På så vis har vi funnit röda trådar som vävt samman ifrån vårt insamlade material, och sedan spunnit vidare på. Exempel på teman har varit ledarskap, CSR, Agenda 2030, engagemang och implementering av hållbarhetsarbetet.

Ghauri et al (2020) tar upp en typ av analysprocess som baseras på en modell som utvecklades av Miles and Huberman 1994. Den består av tre steg där det första kallas för datareduktion, det andra datavisning och det tredje och sista steget för slutsats och verifikation. Till en början har vi använt oss av kodning genom att först försökt introducera en enklare form av märkning av det material vi samlat in. Detta är att bra första steg för att gå från kaos till ordning (Bryman & Bell, 2017). Frågorna i intervjuguiden är uppdelade i olika teman för att matcha de ämnen och begrepp vi berör i arbetet. Från början hade vi en struktur att utgå från när vi påbörjade kodningen. Samtliga intervjuer transkriberades även för att rådata skulle bli korrekt och nya infallsvinklar skulle kunna skönjas. Ghauri et al (2020) förklarar processen med dataanalys för en kvalitativ studie som att data samlas in samtidigt som den analyseras, vilket leder till nya upptäckter, som i sin tur leder till ny sökning efter data som analyseras, vilket sedermera ger en alltmer klar bild av det slutgiltiga resultatet. Det är precis vad vi gjort under vår analys då vi, som tidigare nämnts, gjorde ändringar i vår intervjuguide

under intervjuernas gång då nya insikter och pusselbitar föll på plats. Det resulterade i att vi kunde hitta nya kopplingar mellan respondenternas svar och på så sätt få ännu fler nya uppslag. Hela detta första steg kan sammanfattas som det första steget som Ghauri et al (2020) beskriver som datareduktion.

Som andra steget beskriver Ghauri et al (2020) hur data uppvisas, det vill säga hur den sammanskrivs på ett organiserat sätt så det går att utläsa, jämföra och dra slutsatser från den. Detta steg genomför vi genom att sammanfatta den data som vi fått in via våra intervjuer, och till exempel försöka få ut väsentliga skillnader och likheter mellan de olika kommunernas styrande. Allt detta leder sedermera till det sista steget som Ghauri et al (2020) beskriver som slutsats och verifikation. När processen gått så långt kommer vi börja dra slutsatser från den sammanlagda data och på så vis även hitta vägar att verifiera den enligt de kvalitetskriterier som rekommenderas för denna typ av kvalitativa studie. Från vårt slutliga empiriska material dras genom analyser, slutsatser och även sätt att se hur vi kan bidra till vidare forskning.

3.4 Kvalitetskriterier

Bryman & Bell (2017) menar att de kvalitetskriterier som är lämpar sig bäst för denna typ av studie är trovärdighet och äkthet. Här nedan går vi igenom dem mer utförligt.

3.4.1 Trovärdighet

Trovärdighet består enligt Bryman & Bell (2017) av fyra underkategorier i form av tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Tillförlitlighet innebär att det forskaren observerar bör överensstämma relativt väl med dess teoretiska idéer och mål, och hur dessa uppfattas i andras ögon. Vi har skapat en intervjuguide baserat på våra teoretiska ståndpunkter, som ligger som bilaga 2 i arbetet. Dessutom har samtliga respondenter från intervjuerna erbjudits ett färdigt exemplar av vårt examensarbete, för att själva kunna bekräfta att vi tolkat dem och dess verklighet på ett tillfredsställande sätt. Detta blir då även en form av *respondentvalidering* enligt Bryman & Bell (2017), vilket de hävdar stärker studiens trovärdighet.

Överförbarhet menar Bryman & Bell (2017) berör i vilken mån som studien kan appliceras på andra liknande situationer vid andra tidpunkter. Detta kriterium har vi

tillgodosett genom fylliga beskrivningar av våra tillvägagångssätt för att läsaren själv kan bilda sig en uppfattning om denna studie skulle kunna genomföras på liknande sätt vid ett annat tillfälle, och således hålla en god överförbarhet.

Pålitlighet menar Bryman & Bell (2017) har att göra med om studien skulle utföras på nytt, så finns det större risk för en kvalitativ studie att den inte går att genomföra ännu en gång med samma resultat, eftersom den empiriska delen av studien består av intervjuer och tolkningar därav. Detta menar Bryman & Bell (2017) kan motverkas genom att vi som forskare antar ett mer granskande synsätt och framför allt låter andra hjälpa till att granska vårt arbete för att uppnå en högre nivå av pålitlighet. Detta har vi gjort genom att vi kontinuerligt fått feedback om vårt arbete i form av opponeringar och förbättringsförslag från både handledare och andra studenter.

Konfirmering menar Bryman & Bell (2017) syftar till att vi som forskare ställer oss objektiva till de resultat som vi lyckas frambringa. Att vi inte medvetet låtit våra personliga åsikter och värderingar färgat resultatet av vår studie eller tolkningarna därav. Detta är något vi tagit fasta på och gjort vad vi kunnat för att tillgodose, men då vi utgår från ett hermeneutiskt synsätt så tror vi att resultatet alltid kommer vara en viss tolkning av oss som genomfört studien.

3.4.2 Äkthet

För att studien ska kunna uppnå en äkthet menar Bryman & Bell (2017) att den ska kunna ge en rättvis bild av de åsikter och uppfattningar som respondenterna i studien haft. Även gällande detta kriterium genomförs respondentvalidering för att stärka uppsatsens äkthet. Vi tror också att genom att respondenterna blivit intervjuade i frågor som rör hållbarhet och ledarskap, så ökar det även deras uppmärksamhet och insikter kring de berörda ämnena vilket enligt Bryman & Bell (2017) gör att en hög form av äkthet kan uppnås.

3.4.3 Metodkritik

Eriksson (2019) tar upp att en metod på ett tillfredsställande sätt ska kunna ge svar på de aktuella frågor man har som utgångspunkt i arbetet. Vidare belyser han att just intervjuer ger en unik möjlighet att bland annat kunna ställa mot-och uppföljningsfrågor till respondenten och således ge en djupare förståelse inom det berörda ämnet. Detta ledde

till att vi valde att utgå från semistrukturerade intervjuer, då vi ansåg att vi genom den metoden skulle kunna få fram mest relevant information. Eriksson (2019) poängterar vikten av att vara påläst inom ämnet, då bristfällig kunskap kan leda till sämre kvalitét på frågor och således sämre kvalité på resultatet. Vidare menar han att en av de främsta fördelarna med intervjuer inte bara är följdfrågor, utan att kroppsspråk, nyanser i språk och tal, samt andra tolkningar av situationen som inte kan fås via exempelvis enkäter även får ta plats. Då våra intervjuer, på grund av våra geografiska utmaningar, har genomförts digitalt via Zoom finns det risk att en del av vårt visuella tolkningsutrymme har fallit bort. För även om vi har kunnat både se och höra våra respondenter vid intervjuerna så har inte mötena skett fysiskt och det menar Eriksson (2019) ger en nackdel när det kommer till sammanställningen av tolkningarna som hjälper till att nyansera svaren. Vi anser dock att vi fått en genomgående god kontakt med våra respondenter och tror att vi tolkat dem så sanningsenligt vi bara kunnat under förutsättningarna. Tagit bort sista stycket här.

3.5 Etiska överväganden

Enligt Eriksson (2019) är de primära etiska ramarna att förhålla sig till när det gäller intervjuer är respondenternas samtycke och konfidentialitet, det vill säga att deltagarna informeras om syftet med studien och hur den ska gå till. Även GDPR-lagen måste tas hänsyn till. Även Bryman & Bell (2017) tar upp liknande aspekter för att etiska principer ska hållas. Vi tillmötesgår dessa etiska överväganden genom att vi först och främst valt att anonymisera samtliga respondenters namn och kallar dem *respondent A, respondent B* etc., samt att vi efter intervjuerna frågat om de vill ta del av det färdiga arbetet för att själva kunna se att allt gått till som utlovat. Vi har med respondenternas kommun och respektive titel i vår presentation om dem, men därmed ska tilläggas att samtliga av våra respondenter arbetar inom offentlig sektor och är med det aldrig helt anonyma enligt offentlighetsprincipen, vilket deltagarna är väl införstådda med.

3.6 Metodreflektion

Genom utskick av intervjuguide i förväg till respondenterna kunde vi få tillgång till svar som hade högre övertygelse samt pålitlighet, då respondenter fick en möjlighet att förbereda sig för frågor såsom Bryman & Bell (2017) även motiverar för processen.

Utskicket var främst fördelaktig för frågor kring hållbarhetsarbete samt Agenda 2030 där många respondenter kunde detaljerat diskutera kommunens arbete inom dessa.

Genomförande av intervjuer via Zoom hade både fördelar och nackdelar. Fördelen kan vi fastställa är att alla parter som deltog hade möjlighet att vara i olika geografiska områden och fortfarande lyckades det utföras en kvalitativ semi-strukturerad intervju. Ytterligare fördel med denna teknik var att möjligheten att spela in intervjun var enkelt eftersom möjligheten att få med både bild och ljud finns via Zoom. Nackdelen med denna teknik kan vi koppla till Eriksson (2019) som nämner brister genom att faktorer såsom kroppsspråk och visuellt tolkningsutrymme går förlorade till viss del då vi endast ser varandra via datorskärm. I helhet anser vi att detta sätt att samla in data ökade möjligheten för oss att få kontakt med fler respondenter som bor långt ifrån och på så sätt undersöka fler områden i landet.

Innan vi genomförde intervjun tog vi en stund och frågade respondenterna om det var okej för oss att spela in i transkriberingssyfte och att endast befattning samt kommun de arbetar i anges i arbetet. Detta anser vi var ett professionellt samt pålitligt bemötande där vi såsom Bryman & Bell (2017) nämnt frågar efter respondenternas samtycke och kommer därmed till en överenskommelse. Alla respondenter vi var i kontakt med godkände vår förfrågan om att få spela in och gav samtycke till angivelse av befattning och kommun.

4. Empiri

Empirin utgörs av det insamlade materialet från de nio semistrukturerade intervjuer som genomförts, och presenteras i teman från intervjuguiden.

4.1 Bakgrund till empiri

I Sverige finns det 290 kommuner som är styrda av folkvalda politiker i form av kommunfullmäktige. Enligt Sveriges kommuner och Regioner (SKR, u.å.) så innebär detta i mångt och mycket att det är folket som i förlängningen styr dem, då de beslutar om vilka som ska bestämma i den kommun de tillhör. Av kommunfullmäktige utser sedan kommunstyrelsen som sedermera leder arbetet i den riktning som beslutats. Kommunledningen består av tjänstemän och är således inte politiskt valda. Det är deras jobb att genomföra i praktiken vad kommunfullmäktige och kommunstyrelsen sedan beslutat i teorin, vilket kan vara en utmaning. (SKR, u.å.)

Rikets kommuner har en viktig roll i vårt samhälle enligt Kullander (2021) då de ofta är den närmste och första länken som dess medborgare får kontakt med i den offentliga verksamheten. I dagens föränderliga värld ställs höga krav på flexibilitet både i samhället i stort, och inte minst hos våra kommuner och dess verksamheter. Hållbarhet är en ständigt aktuell fråga och även hur det arbetas med den uppdateras kontinuerligt. Begreppen CSR och Agenda 2030 som nämns frekvent nedan, har en stor roll i vår empiri då de är högaktuella när det kommer till just hållbarhetsfrågor.

4.2 Syn på ledarskap

Vid frågor kring ledarskap drog respondenterna anknytningar till sina nuvarande chefsroller i sina respektive befattningar och använde sig av definitioner, karaktärsdrag och exempel på införande av bra ledarskap. Gällande just bra ledarskap svarade respondent A, C, D och I att det består av en ledare med en vision och förmåga att visa samt att ha kontinuerliga uppföljningar med sina medarbetare för att garantera att de är på banan. Respondent A diskuterar sin chefsroll inom strategisk utveckling i Åtvidabergs kommun gentemot sina medarbetare och anser att ett bra ledarskap är att bereda väg för sina medarbetare för att kunna hjälpa dem göra ett så bra jobb som möjligt. Respondent

C som också har sin befattning i Åtvidabergs kommun berättar att egenskaper där en ledare lyckas få med sig folk definierar ledarskap. Respondent D, som är andra vice ordförande i Solna stads kommunstyrelse, anser att en bra ledare arbetar med att få alla i teamet att utvecklas och uppmärksamma sina bästa sidor. Respondent I, som arbetar i Sigtuna kommun som syn på ledarskap är att man leder ett team mot ett mål. Merparten av respondenterna beskrev att de försöker vara resonerande, kommunikativa samt lyhörda i sitt ledarskap. Respondent B, som har sin befattning i Söderköpings kommun, berättar om hur beslut resoneras:

> Jag är en ganska resonerande person generellt, så mitt ledarskap är nog ganska resonerande. Jag lyssnar in i vad de ser i det, jag funderar lite och jag har inga problem att ändra mig heller.

Flera respondenter nämnde att de ger sina medarbetare stor frihet under ansvar i sina uppdrag. För dem handlar det mycket om att leda med ett stort förtroende och ha tillit till sina medarbetare. Respondent E, som är kommundirektör i Valdemarsvik, förklarade att ledarstilen som eftersträvas är en där medarbetarna inte känner sig kontrollerade och att det ska finnas plats att få prova sig fram. Respondent G, som är samhällsutvecklingschef i Botkyrka kommun, förklarar sin ledarstil:

> Jag brukar beskriva min ledarstil med att det bygger på tre ord som alla börjar med T, tre T, och det är tillit, tillgänglighet och tydlighet

Vidare förklarar respondenten att detta tillvägagångssätt av sin ledarstil är en metod till att kunna effektivisera det administrativa jobbet så mycket som möjligt. Utrymme för ledarskapet är utgångspunkten för de tre T:na nämner respondenten.

4.2.1 Uppfattning av etisk ledarstil

Här har vi kunnat skönja skillnader i vilka olika egenskaper och epitet som de olika respondenterna lägger in i begreppet etisk ledare, även om samtliga deltagare i studien ansåg att de utövade en typ av etiskt ledarskap i dag. Merparten av respondenterna lägger moral i det etiska ledarskapet som något oundvikligt där de motiverar att det handlar om att värna om sina medarbetare. Respondent C, som är HR-chef, tog upp att manipulering inte passar in i den etiska ledarstilen och på liknande sätt säger Respondent H att all form av diskriminering inte hör hemma på arbetsplatsen vilket han anser ligger naturligt i värdegrunden, vilket även Respondent E stämmer in i. Respondent D förklarade att en

etisk ledare som ger sina medarbetare utrymme att vara människa på jobbet, såsom balans mellan privatlivet och arbete. Respondent A, som är chef för den strategiska utvecklingen, syn på etisk ledarstil:

> Jag tänker främst på inkludering när jag tänker etiskt ledarskap. Det kanske låter lite klyschigt men högt i tak tycker jag är ganska bra ord att beskriva. Man låter alla åsikter komma fram, man tänker på vilka som kommer till tals.

Att förknippa en etisk ledare med ärlighet och genuinitet var något som de flesta respondenter hade gemensamt vid besvarande av vilka egenskaper en etisk ledare bör ha. Respondent H, samhällsbyggnadschefen från Sandvikens kommun, förknippar en etisk ledare med någon som är trygg i sig själv, har sunda värderingar och är emot diskriminering. Ett värdebaserat tillvägagångssätt ansåg Respondent G och I, som båda arbetar i kommuner inom Stockholmsregionen, att en etisk ledare måste ha. Respondent I, den biträdande kommundirektören, förklarar hur de arbetar med värdegrund:

> I Sigtuna har vi en värdegrund som lyder "invånare först" och för mig är en etisk ledare en som följer devisen "invånare först".

4.2.2 Ledarroll i en offentlig organisation

Att veta att man gör skillnad och bidrar till den allmänna samhällsnyttan ansåg de flesta respondenter spelade in i deras motivationsfaktorer för att vara ledare i en offentlig organisation. På liknande sätt menar de att det är ett arbete som syftar på mer än finansiell vinst och påverkar i stället det lokala samhället och deras medborgare på ett positivt sätt. Respondent E, som är kommundirektör i Valdemarsvik, förklarade att ledare i offentlig organisation arbetar med att generera resultat inom kvalité, vilket är ett grundtänkande som skiljer ledare i den offentliga sektorn från ledare som är verksamma i privata företag där fokuset ligger på att åstadkomma ekonomisk vinst. Att arbeta i offentlig verksamhet kan enligt Respondent C vara väldigt krävande då chefer inom offentlig organisation ställs inför extremt höga krav eftersom det är förväntat av dem att få sin personal att utföra stordåd med för knappa resurser. Detta ansåg respondenten, som är chef inom HR, är en grund till varför ett bra ledarskap är så viktigt inom offentlig sektor. Respondent E, som är kommundirektör i Valdemarsvik, påpekar att det kan vara ett problem att politikerna i en liten kommun vill precis lika mycket som de i de stora kommunerna, skillnaderna ligger främst i resurserna att kunna genomföra viljorna.

Ledarutveckling för att stärka och utveckla ledarskapet i en föränderlig organisation anser Respondent H, som arbetat som chef i Sandvikens kommun sedan år 2009, är en framgångsfaktor och något som är viktigt för att ledarskapet ska kunna följa med i den utveckling som sker. Även Respondent I förklarar att Sigtuna kommun arbetar med ledarutveckling för att stärka ledarskapet. Respondent A, strategisk utvecklingschef, förklarar att egenskapen att kunna anpassa sig efter olika situationer är en framgångsfaktor i deras arbete. Detta är även en egenskap som respondent F, som är Hudiksvall kommuns kvalitetsstrateg, tog upp som relevant inom dennes chefsroll. Respondent A förklarar det såhär:

> I en kommun så finns det många olika funktioner. Man arbetar med jättemånga olika saker och man behöver prata om de på olika sätt vilket jag är ganska bra på, att kunna anpassa mig efter olika situationer.

Respondent G, samhällsutvecklingschefen i Botkyrka kommun, diskuterade hur ledarskapet är uppbyggt inom en offentlig organisation, genom att styrningssystemet sker dubbelt, där en sida var består av politisk styrning och den andra av en tjänsteorganisation. Respondenten motiverade i slutet att i grund och botten styrs offentliga organisationer av medborgarna via deras folkvalda politiker. Respondent I, som arbetat som chef inom offentlig organisation genom olika befattningar i 7 år, diskuterade även det politiska styret som en faktor till hur ledarskapet är byggt i offentlig sektor och att detta är det som präglar ledarskapet främst inom organisationen. Respondent E, som är kommundirektör i Valdemarsviks kommun uttrycker sig om skillnaderna mellan privat- och offentlig sektor:

> Vi blir ju granskade på ett annat sätt, eftersom det är så öppet det vi gör. Så vi har ett tryck från andra hållet som jag inte tror man har inom det privata.

4.3 Kommuners hållbarhetsarbete inom CSR

Ingen respondent svarade uttryckligen ja på frågan om de använder sig av begreppet CSR, utan flertalet respondenter hänvisar till att ett socialt ansvar för samhället ligger i kärnverksamheten i en kommuns uppdrag. Själva ansvarstagandet för sina medmänniskor och samhället är i mångt och mycket vad en kommuns uppgift faktiskt handlar om, och då verkar begreppet CSR mest vara onödigt. Det är det allmänna intrycket vi fått

genomgående i samtliga intervjuer. Exempelvis så svarade Respondent D, från Solna stads kommun, svarar såhär på frågan om de arbetar med CSR:

> Ja, det gör vi men vi använder inte det begreppet. Och det har nog mer med att göra att C:et inte passar, det här med Corporate. Det är inte ett språkbruk vi använder oss av i offentlig sektor. Men däremot så använder vi oss av begreppet social hållbarhet, eller hållbarhet som begrepp.

Vidare menar Respondent D att de arbetar med Agenda 2030 och att det utgår från samma bas som CSR, men att en kommun inte kan välja att bara arbeta med lönsamhet som ett privat företag kan göra, utan att det sociala alltid spelar roll. Respondent B svarade på liknande sätt på samma fråga:

> Ja, alltså en kommun är ju en hållbarhetsorganisation i sig egentligen, det handlar ju om att skapa ett hållbart samhälle i den kommunen där man verkar. Så, det gör ju vi hela tiden varje dag. Dels så handlar det om att skapa en hållbar ekonomi med skattebetalarnas skatter, vi ska leverera så bra och så mycket som möjligt, så effektivt som möjligt. Så det är klart att vi jobbar med hållbarhet hela tiden. Sedan använder vi nästintill aldrig CSR-uttrycket i vår organisation.

På liknande sätt svarar samtliga respondenter när vi kommer in på begreppet CSR, att det helt enkelt inte används av kommunala verksamheter. Många respondenter motiverar att frågor och system som CSR berör utgör själva kärnan i kommunal verksamhet, men att själva begreppet CSR sällan eller aldrig diskuteras i något sammanhang. Flera respondenter visste antingen inte själva, eller trodde inte att deras närmaste krets hade hört uttrycket förut.

4.4 Hållbarhet och ledarskap

Samtliga respondenter uppger att det är väldigt lätt eller ganska lätt att engagera sina medarbetare i hållbarhetsfrågor, men samtidigt påtalar flera av dem att de sitter på sådana enheter inom kommunerna som arbetar mycket med just hållbarhet, och att något annat därför vore otänkbart. Samtidigt påtalar merparten av respondenterna vikten av att som ledare föregå med gott exempel. Att gå först och visa vägen. Respondent A som arbetar

som chef för strategisk utveckling i Åtvidabergs kommun säger så här om hur man som chef ska lyckas med att implementera hållbarhet genomgående i organisationen:

> Ja men jag tror att det är viktigt att arbeta in det på ledningsnivå så att det sipprar ner i organisationen. Det måste komma uppifrån för att det ska kunna genomsyra hela organisationen. Det skulle jag säga är viktigaste.

Respondenterna B och D påtalar att det kan vara lätt att det blir en typ av greenwashing när det kommer till hållbarhet, då viljan och engagemanget finns där samtidigt som det då kan vara lätt att inte se det man gör mindre bra. Därför menar Respondent D att det är extra viktigt att som ledare då se till att det finns mål, för att effektivisera arbetet, medan Respondent B poängterar vikten av att vara genuin och leva som man lär. Respondent G, samhällsutvecklingschef i Botkyrka kommun, anser att för att få in hållbarhetstänket hos gemene man så menar han att cheferna har ett stort ansvar. Respondent I, den biträdande kommundirektören i Sigtuna kommun, förklarar att som ledare är det viktigt att föregå med gott exempel och att hållbarhet ska kommuniceras genom att lyfta arbetet som bidrar till hållbar samhällsutveckling. Respondent C, HR-chef i Åtvidabergs kommun, menar att man som ledare och som kommun i stort har ett ansvar att göra det "lätt att välja rätt" för sina medarbetare och invånare. Respondent F, kvalitetsstrateg i Hudiksvalls kommun förklarar det så här:

> Ja men det handlar ju mycket om att det inte får bli klyschor, att gör massa riktlinjer och så följer man dem inte, utan man måste försöka leva så i stället. Visa så liksom. Visa hur man gör.

Respondent E belyser skillnaden mellan att vara ledare en större och en mindre kommun med olika resurser och förutsättningar:

> I en liten kommun, så har du inte den specialistresursen så blir det ju ledaren och chefen som får ta uppdraget. Den som driver hållbarhetsarbetet hos oss är ju inte handläggare eller specialist, utan det är ju vi ledare som gör det. Så det är ju en skillnad.

4.5 Kommunala verksamheters satsning av Agenda 2030

Agenda 2030 tas upp ofta när frågor om hållbarhet uppmärksammas i ledningen enligt de flesta respondenter Kommunernas engagemang kring Agenda 2030 är hög och många av

våra respondenter intygade om att den har en betydande plats i hållbarhetsarbetet. Respondent C, som arbetar som HR-chef i Åtvidabergs kommun poängterar att den kommunala styrningen numera baserar sitt hållbarhetsarbete på just Agenda 2030, vilket innebär att det ligger överst och droppar neråt i verksamheterna och ger på så sätt effekten av genomsyrning. Respondent A, som också arbetar i Åtvidabergs kommun, betonar att på grund av att Agenda 2030 har deadline år 2030, vill Åtvidabergs kommunen främst arbeta med ekonomiska-, miljömässiga och sociala aspekter för att utveckla mer långsiktiga mål. Respondent A säger:

> Det sträcker sig bara till år 2030 och det är ganska snart. Vi vill inte sluta det här arbetet efter år 2030 vi kommer fortsätta efter så vi använder de tre perspektiven som utgångspunkt.

Respondent B berättar att de i Söderköpings kommun uppdaterar sin hållbarhetsstrategi, som är baserade på Agenda 2030, årligen även om den sträcker sig i en treårsperiod framåt. Så de planerar i treårsperioder, men med årlig avstämning. Respondent D påpekar att det vore önskvärt att arbeta med ett längre tänk, men att det lätt blir att det fokuseras på fyra år, precis som en mandatperiod för de politiker som styr. På liknande sätt nämner även fler respondenter att det finns några övergripande mål och strategier inom respektive kommun som kopplas till flera av målen inom Agenda 2030, vilket i sin tur påverkar resterande arbete kring Agenda 2030 positivt. Respondent I, biträdande kommundirektör från Sigtuna kommun, förklarar hur Sigtuna kommuns satsat inom Agenda 2030:

> Vi gör internutbildningar och som sagt, vi har ett politiskt utskott under kommunstyrelsen som heter Agenda 2030-utskott, och där sitter det politiker som diskuterar alla typer av hållbarhetsfrågor inom ramen för Agenda 2030. Så den är ju levande, och vi har ett väldigt tydligt uppdrag i vårt styrdokument som är mål och budget heter det, som kommer en gång per år.

Respondent H anser att Sandvikens kommun har bra hållbarhetsarbete genom Agenda 2030, även om det kan finnas mer att önska på sina håll. Men samtidigt bör det poängteras att hållbarhetsarbetet som de utför sträcker sig över tre kommuner; Sandviken, Hofors och Ockelbo som samarbetar i ämnet. På frågan om det förekommit några speciella utmaningar gällande Agenda 2030 svarar respondent H så här:

> Ja, utmaningen har väl varit när vi jobbat mot en av de här kommunerna som inte så tydligt hade den här typen av strategisk målsättning uttalad

från politiken. Så att, men där har vi gjort ett hästjobb och politiken är verkligen med nu, så att det känns jättevärdefullt och värdeskapande. Så att jag tycker att det är tre kommuner som har stort fokus på hållbarhetsfrågorna. Idag.

Flera respondenter säger att de antingen redan är medlemmar i eller har planer på att gå med i Glokala Sverige, som är en gemenskap som Svenska FN förbundet har skapat i samarbete med SKR. Samtliga respondenter tycker att det i någon form har underlättat deras hållbarhetsarbete genom att arbeta med Agenda 2030, och flera av dem säger att det är lättare att kunna rama in sitt hållbarhetsarbete och sätta strukturer på det.

4.6 Sammanfattning av empiriska materialet

Sammanfattningsvis är det insamlade empiri-materialet lämpligt för att kunna besvara studiens frågeställning. Respondenterna besvarade intervjufrågorna och har bidragit till att vidga forskningen kring studiens frågor och hitta en ökad förståelse i forskningsfronten. Respondenterna har påvisat att ledarskap har en avgörande roll i hur hållbarhetsfrågor genomsyras i organisationen då alla har ett engagemang för dess arbete. Studiens respondenter har motiverat till att de erhåller goda kunskaper inom vad hållbar utveckling innebär och att de förknippar den etiska ledarstilen främst med egenskaper såsom att vara ärlig, moralisk och inkluderande gentemot sina medarbetare i sin organisation. Majoriteten ansåg att de tillämpar ett etiskt ledarskap och att det förekommer självmant när man arbetar i en offentlig organisation. Övervägande del av respondenterna ansåg att ledarrollen inom offentlig organisation har en grund i att göra samhällsnytta och kan ställas inför höga krav. Faktorer såsom politiska beslut samt resursinsats åt hållbarhetsarbete var något Respondent D och Respondent E ansåg påverkar hur aktivt arbetet förs fram i kommunerna.

Respondenterna klargjorde att kommuner inte nyttjar termen CSR där de motiverar att det främst gäller för den privata sektorn. Flertalet av respondenterna förklarade att värderingar och frågor som CSR innehåller är någonting den offentliga sektorn har som kärnverksamhet snarare än en valfri sekundär-plan som funktionen CSR mer har inom den privata sektorn. Hållbarhetsarbetet inom de offentliga organisationerna är främst centrerad kring de tre hållbarhetsaspekterna, socialt-, ekologiskt- och ekonomiskt ansvar.

Alla respondenter bekräftade att deras kommuner tagit sig an Agenda 2030 och infört det, i varierande grad, i sitt hållbarhetsarbete. Samtliga anser att implementering av Agenda 2030 underlättat hållbarhetsarbetet då det konkretiserar och verkar som ett ramverk i arbetet.

Ämne	**Svar**	**Respondenter**
Ledarskapssyn	Visionär, kontinuerlig uppföljning och försäkra att alla är på banan	A, C, D och I
	Resonerande, kommunikativ och lyhörd	B, C, D, G, H och I
	Ger medarbetare mycket frihet och ansvar	B, E, F och G
	Tillit, tillgänglighet och tydlighet	G
	Tillit, trygghet och transparens	H
Etisk ledarstil	Moral	C, D, E, F och H
	Ärlighet och genuinitet	B, C, D, F, G och H
	Jämlikhet	D och H
Offentligt ledarskap	Samhällsnytta som motivationsfaktor	A, B, D, E, F och I
	Höga krav på ledare	C
	Ledarutvecklingsarbete	H och I
	Politiskt styre	G och I
	Situationsanpassat	A och F
CSR	Använder inte CSR i arbetet	Samtliga
Hållbarhet och ledarskap	Lätt att engagera medarbetare	Samtliga
	Ledare ska föregå med gott exempel	B, C, E, F, H och I
	Ledare och kommun har ett ansvar	A, C och G
Agenda 2030	Agenda 2030 tas upp ofta i hållbarhetsammanhang	Samtliga
	Kommunens övergripande mål kopplas till mål i Agenda 2030	D, G, E och F
	Årlig uppdatering av kommunens hållbarhetsstrategi	B och F
	Glokala Sverige	B, E och F
	Politiskt utskott ägnat åt Agenda 2030	I

Tabell 4.6 - Sammanfattning av empiriskt material

5. Analys

Här ställs den tidigare presenterade empirin mot studiens teoretiska referensram för att urskönja likheter och skillnader. De olika delarna bygger på den struktur som etablerats under arbetets gång och sammanfattas sedan med en sammanställning av analysen.

5.1 Ledare i offentlig sektor

Den offentliga sektorn och dess ledarskap var förut under hård kritik enligt Holmberg & Henning (2003). Faktorer som uppmärksammades i deras studie, vilket ansågs vara grunden för kritiken, var *brist på ledarskap*, som handlar om total frånvaro av ledarskap, och *bristande ledarskap,* som är otillräcklig insats av ledarskap. Holmberg & Henning (2003) förklarade att åtgärdsarbete för dessa problem initierades och lösningarna kom i form av ledarutvecklingsaktiviteter och chefsutbildningar. Åldersskillnaden mellan Holmberg & Hennings (2003) studie och vårt examensarbete är ungefär 19 år. Vid analys av vår empiri går det att notera en förbättring i den offentliga organisationens ledarstruktur. Respondenternas syn på bra ledarskap samt beskrivning av deras egna ledarstilar uppvisade god kvalité jämfört med bakgrunden Holmberg & Henning (2003) presenterade i sin studie gällande ledarskapet i offentlig sektor.

Respondenter som besvarade att gott ledarskap består av tillgänglighet, kommunikation, resonemang samt kontinuerlig uppföljning indikerar att problemet, brist på ledarskap, inte förekommer lika frekvent. Dessa riktlinjer och principer anser vi vara lösningar och åtgärder när en organisation anges ha total frånvaro av ledarskap eftersom det stärker ledarens närvaro vid tillämpning av dem. Vid argument kring otillräcklig insats av ledarskap, går det att diskutera respondenter som besvarade att ett gott ledarskap omfattas av en ledare som föregår med gott exempel, lever i organisationens vision samt få sitt team att utvecklas och framhäva deras goda sidor. Samtliga respondenter visar på goda ledaregenskaper och vissa nämnde under intervjuerna att utbildningar inom ledarskap erbjudits av deras kommuner vilket innebär att åtgärden Holmberg & Hennings (2003) nämnde i sin studie är relevant än idag.

Lind Nilssons (2001) studie som undersökte chefer inom den offentliga sektorns chefmannaskap och pedagogiska uppgift, kom fram till var brist på kunskap och

förståelse om uppgifterna chefsrollen omfattar kan leda till ett dåligt ledarskap. Respondenterna i vår studie synliggjorde en tydlig bild av att de är medvetna om vad deras befattning innebär och vad som krävs för att utföra arbetet på ett effektivt sätt. Vidare argumenterar Lind Nilssons (2001) kring att chefer inom offentlig förvaltning verkar under skilda villkor och förutsättningar än chefer inom privat sektor. Författarens huvudfaktor för skildringen var offentliga organisationers uppkomst och dess existens som är det politiska behandlingssättet och att verksamheten ligger i det allmännas intresse. Denna faktor tog även några av våra respondenter upp där de ansåg att den är en avgörande faktor till skillnaderna mellan hur ledarskapet är i offentlig respektive privat sektor. Att det politiska styret har inflytande i resurserna som offentliga ledare får förhålla sig till. Respondenterna kunde verifiera att resurser, såsom ekonomiska resurser, gör arbetet lite utmanande och höjer kraven kring dessa ledare då det förväntas att de utför storartat arbete med för knappa resurser. Respondenterna har nämnt att deras arbete motiveras av samhällsnyttan den bär och är en orsak till att ytterligare utvecklas i befattningen.

Vi anser att samtliga respondenter som deltog i studien har goda kunskaper i hur ett bra ledarskap implementeras i en organisation och har en omfattande bild över deras egen ledarstil i sin chefsroll. Vi har i åtanke att risken finns att det blir en mindre objektiv inblick och att vara lite kritisk i det vi får ta del av kring just det egna ledarskapet. Detta då undersökningen baseras på att personligen fråga urvalet i stället för att exempelvis, följa respondenterna under en period på deras arbetsplats och se hur de utövar ledarskapet aktivt. Utmaningar, såsom politiskt styre och resursförvaltning, som tidigare forskning och våra respondenter uppmärksammat anser vi har stor relevans i offentlig verksamhet.

5.1.1 Ledarens inflytandeprocess

Termen ledarskap förklaras av Yukl (2012) som processen där en aktör har som mål att inspirera sin krets, leda och delegera samt facilitera relationer och aktiviteter i grupp. Vi anser att denna förklaring har ett gott samband med forskningen och är tillräckligt omfattande att användas vid analys av ledare i offentliga organisationer. Även Bolman & Deal (2019) och Broch et al. (2020) teorier och studier kring vad ett bra ledarskap medför till grupp och organisation är relevant att ta upp i denna analys.

Samtliga respondenter och deras svar kring hur de utövar sitt ledarskap i organisationen anser vi ha en god koppling till Yukls (2012) omfattande definition av termen. Respondenternas svar kring att de är resonerande samt lyhörda i sitt ledande anser vi förhåller sig väl till Bolman & Deals (2019) idé att organisationer idag håller engagemang och kreativitet högt i verksamheten.

Yukl (1989) och Northouse (2004) teorier och tolkningar av begreppet ledarskapets inflytandeprocess skiljer sig åt. Yukl (1989) syftar på inflytandet ledaren har hos följare medan Northouse (2004) slutsats diskuterade ledarens påverkan att få en grupp att nå gemensamma mål. Vi anser att båda dessa tolkningar förekommer, men vissa kan välja att lägga mer fokus på en av delarna i sitt arbete. En ledare kan ha ett mål att inspirera sin grupp och bygga relationen de har med sina följare, såsom vi tolkar Yukls (1989) perspektiv, och en annan lägger kraft i att gruppen ska nå organisationens mål, som är så Northouse (2004) perspektiv har tolkats av oss. Vi vill tro att dess två perspektiv samspelar med varandra och genom att fokusera på en, kommer ledaren i viss mån att utveckla den andra med. Respondenter som diskuterat hur bra ledarskap består av vision och uppföljning med syfte att försäkra att medarbetarna är på rätt spår drar vi en koppling till Northouse (2004) vinkel. Respondenter som förklarade att de ger sina medarbetare mycket frihet under ansvar eftersom de delegerade uppgifterna tilldelas till personer som är kunniga i området tycker vi har en koppling till Yukls (1989) vinkel.

5.1.2 Ledarstilens roll

Mishra & Schmidt (2018) hävdar att en av de största utmaningarna som en organisation står inför gällande hållbarhet och det sociala arbetet är just ledarskapet. De menar att en ledares attityd är helt avgörande när det kommer till hur dess medarbetare tar till sig nya begrepp och huruvida implementeringen av dessa lyckas eller ej. Här ser vi kopplingar till attityderna hos respondenterna gällande att bland annat att ledningarna ska föregå med gott exempel vilket flera respondenter betonar att de som ledare bör göra.

Nejati et al (2019) menar att en etisk ledarskapsstil främjar de anställdas engagemang och därigenom även effektiviseringen av implementeringen av hållbarhetsarbetet inom organisationen. Vi märkte en viss skillnad i vilka värderingar och epitet som de olika respondenterna lägger in i ordet etisk ledare. Detta kan också sammanfattas som att resultatet därav blir lika mycket en tolkningsfråga för oss som det var för dem. Det kan

utgöra en viss begränsning i studien då det lämnar ett tolkningsutrymme, men då vår studie grundas i ett hermeneutistiskt synsätt så har vi valt att utgå från de tolkningar som vi kunnat göra utifrån respondenternas svar. Merparten av respondenterna lägger in ordet moral i samband med etisk ledare, och många av respondenterna associerade begreppet etisk ledare med genuinitet och ärlighet. Dessa förklaringar kan vi dra paralleller till Yukl (2012) som tar upp just kopplingen mellan etik och moral, samt personlig integritet och ärlighet i sin förklaring kring vad som utmärker en etisk ledare.

Arel et al (2011) menar att en ledares utmärkande etiska ledaregenskaper "smittar" av sig på de anställda och således i förlängningen även påverkar dess moraliska beslut, vilket förstärks av He et al (2020) som belyser ledarskapets roll för hur medarbetarna agerar. Samtliga respondenter ansåg att de utförde någon form av ett etiskt ledarskap, men hur mycket det faktiskt påverkar deras medarbetare är svårare att urskönja. Detta främst på grund av att merparten av respondenterna arbetar på en sådan enhet där hållbarhetsarbete bedrivs aktivt, vilket innebär att mer eller mindre alla medarbetarna redan är väldigt engagerade i hållbarhetsfrågor. Detta känner vi kan utgöra ett hinder eller en form av begränsning för studien; att de intervjuade personerna själva är väl insatta i hållbarhet och även har ledande positioner över delar som till stor del har ansvar eller hög påverkan i just organisationernas hållbarhetsarbete, vilket gör att samtliga respondenters svar kan bli något riktade. Om man ser till ledarskapet mot den stora massan som kommunernas medborgare utgör, så blir risken för vinklade svar mindre, men då tas enligt flera respondenter, en annan slags ledarskap upp i en typ av större offentlighet. Flera respondenter påtalar att man som kommun har ett ansvar gentemot sina medborgare och att det gör mycket arbeten kring hållbarhet för att underlätta för dem och de val som de ställs för i vardagen.

5.2 Kommuners implementering av hållbarhetsarbetet

Precis som det tidigare konstaterats genom respondenternas svar så tycks inte svenska kommuner, eller övergripande offentlig sektor alls, arbeta med begreppet CSR, utan använder sig istället av begreppet hållbarhet. Samtliga respondenter uttrycker tydligt att begreppet CSR aldrig, eller nästan aldrig används i sammanhang då hållbarhet tas upp. Detta kan härledas till Lind Nilsson (2001) som påpekar att organisationens uppkomst och existens skiljer sig fundamentalt mot den privata sektorn. Detta ser vi, efter att ha

genomfört samtliga intervjuer och således fått en djupare förståelse för hur de offentliga organisationerna arbetar, inte är särskilt konstigt alls. Kommunens primära uppgift är att serva och finnas till hands för sina medborgare, och således genomsyras hela dess verksamhet av samma tänk som CSR har; ett socialt ansvar. Detta är även något som flera av respondenterna tagit upp under intervjuerna. Skillnaden är att det i en offentlig verksamhet framstår som en absolut självklarhet, medan CSR är ett frivilligt engagemang för privata aktörer att ta till. Vi drar även kopplingen till Steurer (2010) som hävdade att CSR skulle vara möjligt att tillämpas för att stärka relationen med sina intressenter vid reformering och avreglering av offentlig sektor. Steurer (2010) slutsats stämmer inte överens med det insamlade empirimaterial av denna studie och vi kan komma fram till att det är så eftersom CSR är mer lämplig inom den privata sektorn.

Vi valde därför istället att fördjupa oss mer i begreppet hållbarhet och Agenda 2030 och gick således över till att fråga om hur respondenterna implementerade det i sina respektive verksamheter. Detta gjordes på varierande sätt och med olika ambition och resultat, även om det verkar som att samtliga kommuner strävar åt samma håll, vilket vi kopplar till Saxena et al (2021) som poängterar vikten av att alla bör gå samman; både regeringar, offentliga verksamheter, privata företag och civilsamhället i stort. Många respondenter berättar att Agenda 2030 ofta tas upp när frågor om hållbarhet uppmärksammas i ledningen. Flera respondenter betonar vikten av att hållbarhetsarbetet bör genomsyra hela verksamheterna uppifrån för att få full effekt och att det då krävs att det från ledningens sida stakas ut en väg som de går först på och visar hur det ska gå till. Detta kan kopplas till He et al (2020) som menar att organisationens inställning och engagemang senare visar sig genom sina medarbetare.

Eden et al (2020) uppmärksammar att Agenda 2030 fått en del kritik, främst då endast ett par av de 17 målen tycks kunna uppnås i sitt utsatta tidsspann till just år 2030. Detta är något som respondenterna ställer sig lite olika till då några påpekar att de siktar längre än till år 2030, medan andra hänvisar till det politiska styret och att då mandatperioder blir mest naturliga tidsrymden.

Åtvidaberg, Söderköping, Hudiksvall, Botkyrka och Sigtuna är kopplade till Glokala Sverige (FN förbundet, 2021d) som är en medlemsportal som FN-förbundet skapat just för att hjälpa kommuner och regioner att lättare kunna implementera Agenda 2030 (FN-

förbundet 2021b). De respondenter som under intervjun fick frågor gällande Glokala Sverige, uppger alla att de på något sätt tycker att det hjälpt dem med implementeringen av Agenda 2030 i respektive kommun. Nejati et al (2019) poängterar vikten av engagerade medarbetare för att implementeringen ska lyckas och här ser vi även en koppling till det politiska styret i kommunerna och vilka resurser som finns att tillgå i de aktuella verksamheterna, då det i grunden är kommunstyrelsen som fastslår vilken budget som avsätts inför respektive område.

5.3 Engagemang för Agenda 2030

Samtliga respondenter besvarade att deras kommuner aktivt tar med Agenda 2030 i sitt hållbarhetsarbete, och där anser vi att tiden Agenda 2030 existerat försett deras organisationer med möjlighet att bearbeta in det i arbetet så effektivt som möjligt. Detta stärks genom Anderson et al (2021) som poängterar att Agenda 2030 utvecklats av FN och har funnits i nästan sju år och är således ett välkänt begrepp numera. Respondenternas uttalande om att deras kommuner gett Agenda 2030 en plats gällande hållbarhetsfrågor visar att Saxena et al. (2021) uppmaning kring att samhället måste gå samman i stort kring dessa frågor är ett aktivt tankesätt i praktiken med.

Khattak et al (2019) menar att engagemanget hos medarbetarna har länkar till företag och dess CSR-arbete. Vi relaterar detta med de offentliga organisationernas arbete kring hållbarhet och att det bör framhävas vad som faktiskt görs i kommunen kring hållbarhetsfrågor, så att medarbetarna samt medborgarna kan känna stolthet över det och även över organisationen i stort. Det uttalandet kopplar vi även till Shah et al (2021) som hävdar att omsorg av sina anställda i kontexten av CSR väcker engagemang och kreativitet hos medarbetarna, vilket i sin tur gynnar hela organisationen. Här ser vi ett samband till de offentliga organisationernas införande och arbete kring Agenda 2030 i helhet och att exempelvis gå med projektet Glokala Sverige är ytterligare ett steg i den riktningen. Detta tror vi är en stor faktor i att öka engagemanget hos medarbetarna då Glokala Sverige kan verka som ett hjälpmedel åt kommuner och regioner som vill öka sin kunskap och integrering av Agenda 2030. Alla respondenter tycker att det är lätt att engagera medarbetarna i hållbarhetsfrågor och många som har sin befattning inom enheter som fokuserar på hållbarhetsarbete ansåg att det är en del av arbetet.

5.4 Sammanfattning av analys

Undersökningens respondenter besvarade och visade på egenskaper som trotsar drag av Holmberg och Hennings (2003) definition av både *bristande ledarskap* och *brist på ledarskap*. Ställningstagande att egenskaper såsom tillgänglighet, kommunikation, föregå med gott exempel, få teamet att utvecklas etc. innefattar gott ledarskap och visar att det offentliga ledarskapet har utvecklats. Även ledarutvecklingsaktiviteter och chefsutbildningar bekräftades förekomma. Svar från respondenter indikerar på att de är kunniga kring sin uppgift som chef och vad som krävs för att arbeta effektivt speglades i Lind Nilssons (2001) studie. Den avgörande faktorn för skillnader mellan privat- och offentlig sektor är att den offentliga sektorn är politisk styrt och ligger i det allmännas intresse, vilket ställer andra krav på dess ledare. Flera respondenter tog upp att resurser kan vara en utmaning då ledare förväntas utföra storartat arbete med alltför knappa resurser. Båda tolkningar av ledares inflytandeprocess var relevant för vår forskning där varierat drag mellan dem har påvisats. Respondenterna visade på drag av etisk ledarstil och höll med om att detta har ett samband till hållbarhetsarbete och dess effekt på gruppen såsom Nejati et al (2019) och Arel et al (2011) forskning även visar.

Det bekräftades att CSR inte nyttjas inom den offentliga sektorn som i stället arbetar med termen hållbarhet vilket kan analyseras genom Lind Nilssons (2001) forskning och skillnaderna mellan privat och offentlig sektor. Detta resulterade i att vi analyserat det insamlade empiriska materialet främst utifrån begreppen hållbarhet och Agenda 2030. Våra respondenter har ett aktivt arbete inom dessa begrepp och detta stärker Saxena et al. (2021) förklaring om ett samhälle som måste gå samman i dessa frågor.

Om vi utgår från PWC:s rapport från 2021 så kategoriserar vi, som vi förklarat i metoddelen ovan, våra åtta kommuner i två delar. När vi jämför svaren från dessa två grupper så tycker vi inte riktigt kunna skönja den tydliga gräns som PWC (2021) vill uppvisa. Vi anser exempelvis att flera av de mindre kommunerna har ett särdeles utpräglat hållbarhetsarbete, vilket bekräftas både enligt respondenterna och via kommunernas hemsidor och styrelsernas styrdokument. Att storstadskommunerna har ett utpräglat hållbarhetsarbete känns dock mer självklart, mest på grund av all befolkning som kan påverka sin kommun, men även för att kraven att upprätthålla en viss standard generellt verkar vara större i just en större kommun. Som en egen reflektion vill vi tillägga att

samtliga kommuner tycks arbeta aktivt med sitt hållbarhetsarbete, även om det såklart sker i lite olika tempo.

Ämne	Teori	Empiri	Analys
Ledarskap			
Inflytandeprocess	Yukl (1989) och Northouse (2004)	Visionär, uppföljning och leder sitt team mot ett mål. Ger medarbetare mycket frihet samt ansvar.	De olika definitionerna av ledarskapets inflytandeprocess är relevanta. Ledare hade drag som både gick mer åt fokus kring mål och vision, samt fokus på gruppdynamik.
Offentligt ledarskap			
Bristande ledarskap Brist på ledarskap	Holmberg & Henning (2003)	Ledare inom offentlig organisation har drag och egenskaper som efterliknar gott ledarskap. Tillgänglighet, leva i organisationens vision och kommunicerande	Åtgärdsarbetet, ledarskapsutveckling och chefsutbildningar som Holmberg & Hennings (2003) presenterade stämmer överens med empirimaterialet där chefer nämnde att det finns i verksamheten.
Politiskt styre	Lind Nilsson (2001)	Politiska styret är den största skildringen mellan offentligt och privat ledarskap.	Stämmer överens med Lind Nilssons (2001) främsta skildringsfaktor.
Etiskt ledarskap			
Moral och etik	Yukl (2012) Nejati et al (2019)	Etisk ledarstil har egenskaperna moral, ärlighet, genuinitet och jämlikhet	Empirimaterial stämmer överens med Yukl (2012) där moral och etik är avgörande egenskaper. Engagemanget hos anställda enligt Nejati et al. (2019) visade sig vara svårt att analysera vid intervju av ledare.
Främjar bra beslut och goda resultat i gruppprestationer	Mishra & Schmidt (2018) Arel et al (2011) He et al. (2020)	Ledning ska föregå med gott exempel. Respondenter ansåg att de tillämpade etiskt ledarskap.	Mishra & Schmidt (2018) teori stämmer där hållbarhetsarbete var i fokus där ledarskapet var utvecklat och effektivt. Empirimaterial för ledares förmåga att påverka medarbetare enligt Arel et al. (2011) och He at el. (2020) stämmer inte överens då medarbetare anses vara kunniga inom området redan.
Hållbarhet			
Hållbar utveckling	Saxena et al. (2021) Anderson et al. (2021)	Kommuner har utarbetade hållbarhetsprogram, med FN globala mål, som verksamheterna jobbar utifrån	Stämmer överens med att Saxena et al. (2021) där alla i samhället bör gå samman för att arbeta med hållbarhet och Anderson et al. (2021) att arbetet inom målen blivit större.
CSR	Steurer (2010)	CSR används inte inom den offentliga sektorn.	Stämmer inte överens då CSR inte tillämpas för att stärka relationen med intressenter.
FN Globala mål - Agenda 2030			
17 Globala mål	Anderson et al. (2021)	Kommuner arbetar med dessa 17 mål utifrån Agenda 2030.	Stämmer överens med att FN:s globala mål har en större roll i hållbarhetsarbete efter år 2019 toppmöte
Glokala Sverige	FN	Vissa kommuner är medlemmar i Glokala Sverige	Stämmer överens med att den verkar och främjar kommunikation och utbildning av Agenda 2030

Tabell 5.4 – Sammanfattning av analys

6. Slutsats, bidrag och fortsatt forskning

Här presenteras studiens slutsatser och bidrag och avslutas sedan med förslag om fortsatt framtida forskning inom ämnet.

6.1 Slutsats

Med hjälp av vår studie har vi lyckats få fram svar kring hur ledarskapet påverkar arbetet kring hållbarhet i svenska kommuner. Studien har uppnått ett mål kring att vara så nyanserad som möjligt genom att få tillgång och möjlighet att intervjua personer med chefsroller inom offentliga organisationer runt om i landet. Med hjälp av tidigare forskning såsom Yukl (2012), He et al (2020), Holmberg & Henning (2003) och Lind Nilsson (2001) bara för att nämna några, har vi kunnat analysera samt dra en motsvarighet i den utvalda forskningsfront som undersökningen har.

Som svar på den första frågeställningen, *Hur påverkar ledarskapet hållbarhetsarbetet i svenska kommuner?* ges att ledarskapet bland annat påverkar medarbetarnas engagemang. De ledare som deltagit i denna studie har alla en motivationsfaktor som innefattar att öka samhällsnyttan och detta genererar motivation till att föra fram hållbarhetsarbete också. Enligt Nejati et al (2019) kan detta stärkas genom att använda sig av etiska ledaregenskaper, vilket de hänvisar till att ledaren föregår med gott exempel och som genom tydlighet och uppriktighet väcker engagemang. Vi anser också att det etiska ledarskapet har en viss roll i hur frågor kring hållbarhet engageras i chefernas arbetsgrupper, dock skiljer det sig lite mellan vilka egenskaper som läggs till uttrycket etisk ledare. Det ska även påpekas att hållbarhetsarbetet i grunden påverkas av hur mycket kommunerna investerar och faktiskt satsar på att lägga på sitt hållbarhetsarbete, och därav kunde svaren skilja sig något åt mellan de olika deltagande respondenterna. För i slutändan är kommuner politiskt styrda organisationer, vilket innebär att de politiska beslut som kommunstyrelsen fastställt är de som kommunledningen samt cheferna inom tjänstemannaorganisation måste förhålla sig till.

Den andra forskningsfrågan, *På vilket sätt är CSR relevant inom kommunal verksamhet?* är svårare att ge ett rakt svar på. För trots att Nejati et al (2019) påtalar att det finns ett tydligt samband mellan den etiska ledarstilen och de anställdas engagemang och

medvetenhet inom specifikt CSR, så är det svårt att anse att vi kan styrka den teorin, då begreppet CSR inte används inom den grupp respondenter som vi intervjuat. Med hjälp av vår undersökning har vi kunnat dra slutsatsen att CSR inte är ett relevant eller aktuellt begrepp för offentliga organisationer att tillämpa i sina verksamheter. Motiveringen till dess uteblivelse är att de offentliga organisationer redan arbetar med samma fundamentala tre delar som CSR innefattar i form av social-, ekonomisk- och ekologisk hållbarhet. Detta utgör en grundpelare i den offentliga sektorn, och kanske då främst i en kommun som är den närmaste länken medborgarna har till en offentligt styrd organisation enligt Kullander (2021). Den typen av socialt ansvar för sin omgivning som CSR främjar är alltså vad en kommuns huvuduppgift består av, och således är uttrycket CSR ett överflödigt sådant när det kommer till offentliga organisationer i landet. Detta kan kopplas till Lind Nilsson (2001) som påpekar att organisationens uppkomst och existens skiljer sig fundamentalt mot den privata sektorn.

Den tredje och sista forskningsfrågan, *Hur arbetar svenska kommuner med Agenda 2030 i sitt hållbarhetsarbete?* är den fråga som nog tagit störst plats i vår undersökning. Vi har genom vår studie kunnat ta del av vad de olika kommunerna gör för att arbeta in Agenda 2030 i sina verksamheter och kan därigenom se tydliga tendenser och indikationer om att kommunerna är väl medvetna om begreppet och arbetar aktivt med det. Detta stämmer in med vad Saxena et al (2021) beskriver som att arbetet med Agenda 2030 syftar till att utveckla mer välmående samhällen för ett kollektivt välmående. Hur de olika kommunerna sedan arbetar med Agenda 2030 skiljer sig mellan kommuner där vissa arbetar med det mer än andra men samtliga respondenter betonade att Agenda 2030 har en väsentlig plats i deras kommuns hållbarhetsarbete. Beslut kring hur svenska kommuner integrerar Agenda 2030 i sitt hållbarhetsarbete grundar sig i hur avgörande det politiska styret i den kommunen prioriterar det aktuella ämnet. Saxena et al (2021) skriver att ett sådant tecken på stärkande och främjande politik är resultatet att många länder numera integrerat FN:s hållbarhetsmål i sin nationella politik. De åtta olika kommuner vi varit i kontakt med har kunnat bekräfta att Agenda 2030 inte har varit svårt att integrera i organisationen samt att det till och med underlättat hållbarhetsarbetet eftersom det verkar som ett mer organiserat och konkret ramverk. Dock så påpekar flertalet av respondenterna att de absolut kan göra mer för att integrera det i det dagliga arbetet för att få ut bättre fokus och effekt av det. Det gör att vi anser att det i de flesta fall fortfarande finns mer att göra för att integrera Agenda 2030, men framför allt när det kommer till att jämna ut

klyftorna i hållbarhetsarbetet som faktiskt finns mellan olika kommuner. Att synergier kan uppnås anser Anderson et al (2021) är viktigt för att stärka de arbeten som görs för att uppnå målen i Agenda 2030, och vi kan bara hålla med i det påståendet. För genom att skapa synergier så kan flertalet mål länkas samman och dra nytta av varandra.

Vårt syfte med genomförandet av denna studie var att skapa förståelse för hur Sveriges kommunala organisationer arbetar med hållbarhet och relevansen av CSR, samt att bidra till ökad kunskap inom den offentliga sektorn om hållbarhet och Agenda 2030. Detta syfte har till stor del uppfyllts, då förståelse kring hur hållbarhetsarbete och relevansen av CSR i Sveriges kommunala organisationer har vidgats. Genom vår studie har vi fått ett så pass utförligt empiriskt material att vi kunnat urskönja skillnader och likheter mellan dessa nio respondenter från åtta kommuner i landet. Genom analysen har vi kunnat koppla det empiriska materialet till relevant tidigare forskning och kan skönja röda trådar som vi både kan bekräfta och i viss mån även nysta upp. Genom detta bidrar vi även till ökad förståelse för hur våra svenska kommuner arbetar med hållbarhet, att CSR inte är ett relevant uttryck i sammanhanget, men att Agenda 2030 däremot är högaktuellt inom samtliga offentliga organisationer.

Sammanfattningsvis, har denna forskning kommit fram till att ledare i offentlig organisation har ett inflytande i engagemang och medvetenhet inom hållbarhetsfrågor, men besluten och arbetet grundas i det politiska styret. Drag från etiskt ledarskap ökar engagemanget ytterligare och ses till stor del som en självklarhet i styret ur våra respondenters synvinkel. Begreppet CSR nyttjas inte alls, eller i väldigt liten mån, i den offentliga sektorn då samhällsnytta ligger i kommunens grundverksamhet. Samtliga kommuner som vi varit i kontakt med har ett högt engagemang eller åtminstone ambition i arbetet kring Agenda 2030.

6.2 Bidrag

6.2.1 Teoretiskt bidrag

Vårt forskningsgap identifierades som brist på forskning kring hur CSR och hållbarhet arbetas med inom den offentliga sektorn, och detta gap anser vi att vi bidragit till med hjälp av vår studie. Detta grundar sig i PWC:s (2021) rapport om att svenska kommuners hållbarhetsarbete på många sätt är bristfälligt och att skillnaderna mellan kommunerna i

landet är stora. PWC (2021) skänker dock saklig kunskap till att kommuner arbetar med hållbarhet, men vi anser att vi även stärkt dess argument då vi, med våra semistrukturerade intervjuer, kunnat få fram en annan, fylligare bild jämfört med PWC (2021) teoretiska aspekt. PWC:s (2021) rapport i kombination med bland annat studier gjorda av Searcy (2012), Brammer & Walker (2011), Alpenberg & Wnuk-Pel (2015) och Dumay, James Guthrie & Farneti (2010) visar på en brist i forskning kring hur CSR och hållbarhet arbetas med inom den offentliga sektorn, trots att det ligger ett stort ansvar kring just hållbarhetsfrågorna i offentliga organisationer. Vi tycker även att vi fyller vårt forskningsgap genom att vi fått fram resultat som tidigare saknats, bland annat de facto att svenska kommuner inte alls arbetar med begreppet CSR, vilket inte har framkommit i något av det material vi har bearbetat inför studien.

6.2.2 Praktiskt bidrag

Dumay et al(2010) menar att den offentliga sektorn har ett ledande ansvar kring den fortsatta utvecklingen av hållbarhet eftersom det gynnar samt formar människors liv i samhället. Med resultaten från vår studie hoppas vi kunna bidra till att öka kunskapen och medvetenheten beträffande den offentliga sektorns hållbarhetsarbete och tillämpning av Agenda 2030. Detta bidrag tror vi kommer vara till nytta för ledare och aktörer inom offentlig sektor för att få en inblick i hur offentliga organisationer på olika ställen i Sverige driver dessa frågor samt för aktörer inom näringslivet som har med dessa instanser att göra. Vi anser att våra respondenter hjälpt oss bidra med att ge en fylligare bild över hur det praktiska hållbarhetsarbetet inom kommunstyrelser- och ledningar faktiskt genomförs i Sverige, något som tidigare saknats.

Det företagsekonomiska bidraget denna studie för fram är främst att uppmärksamma sambandet mellan ledarskap och organisation, offentligt ledarskap, CSR samt påverkan mellan den etiska ledarstilen och hållbarhet.

6.3 Fortsatt forskning

Vår grundläggande tanke med denna studie var från början att kunna jämföra hållbarhetsarbetet i mindre, respektive större, kommuner i landet och där tror vi fortfarande att det finns ett tomrum att fylla. Vårt underlag av respondenter kan motiveras

som något skralt i sammanhanget för att kunna påvisa verkliga, underbyggda skillnader mellan storlek på kommuner. Om detta kan genomföras med betydligt fler respondenter finns även chans att stärka studiens resultat genom att kunna få ett mer generaliserbart utfall, vilket är något som Bryman & Bell (2017) påpekar är svårt i kvalitativa studier generellt.

Vi tror även att det skulle vara givande att genomföra gruppintervjuer med en grupp respondenter som arbetar inom kommunstyrelsen och ställa deras svar mot en grupp respondenter som arbetar inom kommunledningen. Detta för att kunna jämföra skillnaderna mellan det politiska styret och de som sedermera får arbeta efter de besluten som tas. Alltså, kunna jämföra hur de politiska besluten tas och hur de faktiskt genomförs.

Källförteckning

Böcker

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2017) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap.* (6e uppl.) Studentlitteratur AB, Lund.

Bryman, A. & Bell, A., (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (3e uppl.) Stockholm:
Liber AB

Easterby-Smith, M., Jaspersen, L. J., Thorpe, R. & Valizade, D. (2021). *Management and Business Research*. Sage Publications Ltd.

Ghauri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies*. Cambridge University Press.

Granér, R. & Granér, S. (2016) *Personalgruppens psykologi.* (2a uppl.) Studentlitteratur AB, Lund.

Holmberg, I., & Henning, R. (2003). *Offentligt ledarskap. Om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur

Jäger, J. (1998). *The development of sustainability research agenda in the 1990s Framväxten av idéer om hållbar utveckling* Bo Heurling AB.

Kotter, J. P. (1998). *Leda förändring: Hur du blir framgångsrik på 2000-talet.* Richter.

Lind Nilsson, Iréne (2001) *Ledarskap i kris, kaos och omställning. En empirisk studie av chefer i företag och förvaltning.* Uppsala Studies in Education 98. Acta Universitatis Upsaliensis.

Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice.* Thousands of Oaks, Kalifornien: Sage Publications, Inc.

Satterthwaite, D. (2006). *Barbara ward and the origins of sustainable development* (pp. 1-76). London, UK: International Institute for Environment and Development (IIED).

Sveningson, S. & Alvesson, M. (2014). *Ledarskap.* Upplaga 1:4. Malmö: Liber AB.

Tollgerdt-Andersson (1995) *Chef i landsting.* Stockholm: Landstingsförbundet.

Winter, Gerd. *A fundament and two pillars – the concept of sustainable development 20 years after the Brundtland report. Kapitel 1.2 I Sustainable development in international law. Bugge, Hans Christian (red). 25-45*. Groningen: Europa Law Pub. 2008.

Wolvén, L-E. (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer.* Studentlitteratur AB, Lund.

Yukl, G. & Kaulio, M., (2012). *Ledarskap i organisationer*. Storbritannien: Prentice Hall.

Vetenskapliga artiklar

Anderson, C.; Denich, M.; Warchold, A.; Kropp, J. & Pradhan, P. (2021) A system model of SDG target influence on the 2030 Agenda for Sustainable Development. *Sustainable Science* s 1-14. http://doi.org/10.1007/s11625-021-01040-8

Arel B., Beaudoin C. A. & Cianci A. M. (2012) The Impact of Ethical Leadership, the Internal Audit Function, and Moral Intensity on a Financial Reporting Decision. *Journal of Business Ethics*, Vol 109, s 351-366.
https://doi.org/10.1007/s10551-011-1133-1

Behrends, S., Lindholm, M., & Woxenius, J. (2008). The impact of urban freight transport: A definition of sustainability from an actor's perspective. *Transportation planning and technology*, *31*(6), 693-713. https://doi.org/10.1080/03081060802493247

Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human*

Resource Management, Vol 18:10, s 1701-1719. https://doi.org/10.1080/09585190701570866

Brammer, S. & Walker, H. (2011). Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study, *International Journal of Operations & Production Management, 31(4), 452 - 476.* https://doi.org/10.1108/01443571111119551

Broch, F.F.M.; Escrig, E.D.; Gómez, R.C.& Alcamí, R.L. (2020) Promoting firm innovativeness through servant leadership and corporate social responsibility to employees *Leadership and Organisation Development Journal*, 41:4, s 615 – 633. http://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0127

Brown M. E., Treviño L. K. & Harrison D. A. (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Journal of Organizational Behaviour and Human Decision Processes,* Vol 97, s 117–134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Carroll, A. B. and Shabana, K. M. (2010) The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews* s. 85-105 http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x

Dumay, J., James Guthrie, J., & Farneti, F. (2010). *GRI Sustainability reporting guidelines for public and third sector organizations*. Public Management Review, 12(4), 531–548. https://doi.org/10.1080/14719037.2010.496266

Du Preez, R. & van Zyl, L. T. (2015) Towards the development of a corporate social responsibility leadership questionnaire: An adaptation of the LBI-2. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol 41:1 s 1256 – 1274. https://doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1256

Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, *29*(2), 156-174. https://doi.org/10.1177%2F1086026615575176

Eden, L., & Wagstaff, M. F. (2021) Evidence-based policymaking and the wicked problem of SDG 5 Gender Equality. *Journal of International Business Policy*, Vol 2021:4. s 28-57 http://doi.org/10.1057/s42214-020-00054-w

He, J.; Morrison, A. M. & Zhang, H. (2020) Being sustainable: The three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible leadership on employee green behaviour and task performance. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2021:28. s. 1043-1054. http://doi.org/10.1002/csr.2104

Heal, G. (2005). *Corporate social responsibility: An economic and financial framework.* The Geneva papers on risk and insurance-Issues and practice, 30(3), 387-409. https://doi.org/10.1057/palgrave.gpp.2510037

Isaksson, R., Garvare, R., & Johnson, M. (2015). *The Crippled Bottom Line – Measuring Sustainability.* International Journal of Productivity and Performance Management, 66(3), 334-335. https://doi.org/10.1108/ijppm-09-2014-0139

Khattak, S. I.; Jiang, Q.; Li, H. & Zhang, X. (2019) Corporate Social Responsibility (CSR) and leadership: Validation of a multi-factor framework in the United Kingdom (UK) *Journal of Business Economics and Management.* Vol. 20:4, s 754–776 https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9852

Kjellén, B. (2007). Svensk politik för miljö och hållbar utveckling i ett internationellt perspektiv. *En förhandlare reflekterar. Rapport till expertgruppen för miljöstudier*, *3*.

Mishra, P & Schmidt, G.B. (2018) How can leaders of multinational organizations be ethical by contributing to corporate social responsibility initiatives? Guidelines and pitfalls for leaders trying to do good. *Business Horizons*, Vol 61:6. s 833-843 http://doi.org/10.1016/j.bushor.2108.07.011

Nejati, M., Salamzadeh, Y. and Loke, C.K. (2019), Can ethical leaders drive employees' CSR engagement**?** *Social Responsibility Journal*, Vol. 16 No. 5, pp. 655-669. http://doi.org/10.1108/SRJ-11-2018-0298

Peterson D., Rhoads A. & Vaugh C. B. (2001) Ethical Beliefs of Business Professionals: A study of Gender, Age and External Factors. *Journal of Business Ethics*, Vol 31, s 225-232. https://doi.org/10.1023/A:1010744927551

Saxena, A.; Ramaswamy, M.; Beale, J.; Marciniuk, D. & Smith, P. (2021) Striving for the United Nation (UN) Sustainable Development Goals (SDGs): what will it take? *Discovery Sustainability* Vol 2:20. http://doi.org/10.1007/s443621-021-00029-8

Searcy, C. (2012). Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics,* Vol 3:239. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1038-z

Staniškienė, E. & Stankevičiūtė, Z. (2018) Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organisation *Journal of Cleaner Production* 1 July 2018 188:708-719 https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.269

Steurer, R. (2010). The role of governments in corporate social responsibility: Characterizing public policies on CSR in Europe. *Policy sciences*, *43*(1), 49-72. https://doi.org/10.1007/s11077-009-9084-4

Stouten J., Dijke M., Mayer M. D., De Cremer D. & Euwema C. M. (2013) Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership. *Journal of The Leadership Quarterly*, Vol 24, s 680-695. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.05.002

Székely, F., Knirsch, M. (2005). *Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance.* European Management Journal. 23(6), 628-647. https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.009

Treviño, L. K. (1986). *Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model.* Academy of management Review, 11(3), 601-617. https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306235

Van Zanten, J.A. & van Tulder, R (2021) Improving companies' impact on sustainable development: A nexus approach to the SDGS. *Business Strategy and the Environment* 2021:30 s. 3703-3720 http://doi.org/10.1002/bse.2835

Walumbwa F. O., Morrison E. W. & Christensen A. L. (2012) Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *Journal of The Leadership Quarterly*, Vol 23, s 953-964. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.004

Wei, S.; Sial, M.S,; Zhou, W.; Badulescu, A. & Badulescu, D. (2021) "Improving the environmental footprint through employees: A case of female leaders from the perspective of CSR" *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol 18:24, s 13082 – 13105. http://doi.org/10.3390/ijerph182413082

Yukl, G. (1989). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. Journal of Management 15(2): 252–289. http://doi.org/10.1177/014920638901500207

Internetsidor

Aktuell Hållbarhet (2021) *Kommunrankning 2021*, Hämtad från: https://www.aktuellhallbarhet.se/alla-nyheter/kommunrankning/ , den 19-05-2022

Alexandersson, R., & Källefjord, T. (2016). *Vilken prioritet har CSR vid kommunal upphandling? En fallstudie i Skövde Kommun*. [Examensarbete, Högskolan i Skövde] DiVA. Hämtad från: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:948206/FULLTEXT01.pdf den 2022-02-15

Alpenberg, J. & Wnuk-Pel, T. (2015) *Performance indicators for sustainability strategy implementation in a Swedish municipality.* Paper presented at the 11th Asia-Pacific Management Accounting Association Annual Conference. Indonesia, Bali 26-29th October, 2015. Hämtad från: http://lnu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A868848&dswid=-7410 den 22-02-2022

Bolagsverket (22 mars 2019) *Hållbarhetsrapport*. Bolagsverket, Hämtad från: https://bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/delar/hallbarhetsrapport-1.17962 den 11-02-2022

CSR Sweden (2021) *Vad är CSR?*
Hämtad från: https://www.csrsweden.se/vad-ar-csr den 24-01-2022

Dagens Samhälle (2020) *Topplistan: Sveriges mest hållbara kommuner* Hämtad från: https://www.dagenssamhalle.se/samhalle-och-valfard/hallbarhet/topplistan-sveriges-mest-hallbara-kommuner/ den 13-05-2022

FN-förbundet (2012) *Hållbar utveckling -omställning till hållbar värld brådskar*. FN-fakta. Hämtad från: https://fn.se/wp-content/uploads/2016/08/Faktablad-2-12-H%C3%A5llbar-utveckling.pdf den 02-03-2022

FN-förbundet (2016) *FN-fakta- Hållbar utveckling.* FN-fakta, Hämtad från: https://fn.se/vi-gor/vi-utbildar-och-informerar/faktablad/attachment/faktablad-2-12-hallbar-utveckling/ den17-05- 2022

FN-förbundet (2017) *Agenda 2030–17 gemensamma mål stort framsteg för mänskligheten*. FN-fakta. Hämtad från:
https://fn.se/wp-content/uploads/2016/04/Faktablad_nytryck-2017-digital.pdf
den 02-03-2022

FN-förbundet (2021) *Om svenska FN-förbundet.* Hämtad från: https://fn.se/om-oss/ den 14-03-2022

FN-förbundet (2021b) *Glokala Sverige -Agenda 2030 i kommuner och regioner.*
Hämtad från: https://fn.se/vi-gor/utveckling-och-fattigdomsbekampning/agenda-2030/glokala-sverige/ den 10-05-2022

FN-förbundet (2021c) *Det här är Glokala Sverige -frågor och svar*. Hämtad från: https://fn.se/glokalasverige/fragor-och-svar/ den 17-05-2022

FN-förbundet (2021d) *Glokala Sverige 2022. Alla deltagare -information och kontakt.* Hämtad från: https://fn.se/glokalasverige/deltagare/ den 18-05-2022

Hudiksvall kommun (2022), *Hur många bor det i Hudiksvall kommun*

Hämtad från: https://www.hudiksvall.se/Sidor/Kommun--politik/Kommunfakta/Hur-manga-bor-det-i-Hudiksvall.html den 19-05-2022

Kullander, B. (11 mars 2021) *Så styrs Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner*, Hämtad från: https://skr.se/skr/tjanster/kommunerochregioner/faktakommunerochregioner/sastyrssverige.3054.html den 14-02-2022

Kurshid, A. & Landoberg, S. (2021) *Ledarskap för ett lyckat CSR-arbete. Ledarskapsstilar: Nyckeln till medarbetarnas engagemang inom CSR.* [Examensarbete, Karlstad Universitet] DiVA. Hämtad från: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1576217/FULLTEXT01.pdf den 14-02-2022

Länsstyrelsen (2022), *Kommuner i Stockholms län* Hämtad från: https://www.lansstyrelsen.se/stockholm/om-oss/om-lansstyrelsen-stockholm/om-lanet/kommuner-i-stockholms-lan.html den 13-05-2022

PWC (2021), *Kommunal hållbarhetsstyrning- för kommuninvånarnas bästa!* Hämtad från: https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/offentlig-sektor/kommunal-hallbarhetsstyrning-maj-2021.pdf den 11-03-2022

Regeringskansliet (2013) *Hållbart företagande -plattform för svenskt agerande* Hämtad från: https://www.regeringen.se/4af4f9/contentassets/b692b43679c54e0aa9ec33d05c348adf/hallbart-foretagande---plattform-for-svenskt-agerande den 23-02-2022

Sandviken kommun (2021) *Fakta- Statistik, undersökningar och jämförelser*, Hämtad från: https://sandviken.se/kommunpolitik/omsandvikenskommun/faktastatistikundersokningarochjamforelser.4.1ac5f13faeba961e67fff1200.html den 19-05-2022

Skyman, J. (2021). *Hållbarhet och hållbart ledarskap inom två svenska kommuner: Hur arbetar två svenska kommuner med hållbarhet inom perspektiven miljö, socialt och ekonomiskt?* [Examensarbete, Högskolan i Halmstad] DiVA. Hämtad från:

https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1563865/FULLTEXT02.pdf den 14-02-2022

Söderköpings Kommun (2021) *Om kommunen*. Hämtad från: https://www.soderkoping.se/kommun-politik/om-kommunen/ den 16-04-22

United Nations (2021) *About us.* The United Nations, Hämtad från: https://www.un.org/en/about-us den 14-03-2022

UNDP (2021) *The SDGS in Action*, Hämtad från: https://www.undp.org/sustainable-development-goals den 11-03-2022

Bilagor

Bilaga 1 Operationaliseringsschema

Ämne	**Teori**	**Referenser**	**Frågor**
Ledarskap	1. Ledarskap som begrepp 2–3. Ledarskap som inflytandeprocess 4–6. Ledarens påverkan på medarbetaren	1. Yukl (2012) 2. Yukl (1998) 3. Northouse (2004) 4.Bolman & Deal (2019) 5.Broch et al (2020) 6. Bolman & Deal (2017)	1.1–1.4
Etiskt ledarskap	7–8. Etisk ledares egenskaper	7. Bolman & Deal (2017) 8.Arel et al (2011)	1.5
Offentligt ledarskap	9. Ledarskap i offentlig sektor 10. Utmaningar och förbättringar i den offentliga sektorn	9. Holmberg & Henning (2003) 10. Lind Nilsson (2001)	1.6–1.7
Corporate Social Responsibility	11–12. Arbete och implementering av CSR 13. CSR-engagemang 14. CSR och dess påverkan	11. Nejati et al (2019) 12.Regeringskansliet (2013) 13. Khattak et al (2019) 14.Mishra och Schmidt (2018)	2.

Agenda 2030	15–16.Agenda 2030 relevans och ansats 17. Arbete av Agenda 2030 18. Samspelet mellan målen	15. Saxena et al (2021) 16. Zanten & van Tulder (2021) 17.Eden et al (2020) 18.Anderson et al (2021)	3.
Hållbarhet/CSR & Ledarskap	19. CSR och samband med etisk ledarstil 20. CSR och samband med ledarens egenskaper 21.CSR ledarskap	19. Nejati et al (2019) 20. Kurshid & Landoberg (2021) 21.Kakabadse, Kakabadse & Lee-Davis (2010)	4.

Bilaga 2-Mejlutskick till respondenter

“Intervju för examensarbete inom ekonomprogram”

Hejsan,

Jag heter _____ _____ och läser Ekonomprogrammet på Högskolan i Gävle och skriver mitt examensarbete tillsammans med min klasskamrat _____ _____. Vi inriktar oss i ledarskap och hållbarhet.

Vårt arbete handlar om hur kommunledningar/styrelse arbetar med Corporate Social Responsibility (CSR) samt FN:s globala mål genom sitt ledarskap.

Vi undrar om det är möjligt att boka in en intervju med någon inom _____ kommunledning/styrelse för att ställa frågor kring hur ni arbetar med hållbarhet? Intervju kommer genomföras via Zoom och är ca 1 timme lång.

Med vänliga hälsningar,

_____ _____

Bilaga 3 Intervjuguide

Personligt

Namn:

Befattning/område:

Hur länge har du arbetat inom kommunen?

På samma tjänst?

Tidigare erfarenheter?

1. **Ledarskap**
   - **1.1.** Vad innebär bra ledarskap för dig?
   - **1.2.** Hur skulle du själv beskriva din ledarskapsstil?
   - **1.3.** På vilket sätt tycker du att den ledarstil du har på din arbetsplats bidrar till att kunna uppnå organisationens mål?
     - **1.3.1.** Vad är det som gör att det fungerar bra/mindre bra?
   - **1.4.** Har du individuella mål som du vill uppnå på din arbetsplats och vad gör organisationen för att uppmuntra dig i din utveckling?
   - **1.5.** Vilka egenskaper tänker du främst på när jag säger "etisk ledare"?
   - **1.6.** Hur upplever du att ledarskapet i just en offentlig organisation förvaltas?
   - **1.7.** Finns det några särskilda hinder, eller å andra sidan fördelar, med ledarskapet i en offentlig organisation?
     - **1.7.1.** Vilka i så fall?

2. **Hållbarhet och CSR**
   - **2.1.** Arbetar ni med CSR?
     - **2.1.1.** Hur arbetar ni med CSR?
   - **2.2.** Hur arbetar ni med hållbarhet?
     - **2.2.1.** Hur arbetar du med hållbarhet?
   - **2.3.** Vilken roll har hållbarhet/Corporate Social Responsibility i er organisation?
     - **2.3.1.** Vilken roll har hållbarhet/CSR i just ditt arbete?
   - **2.4.** Hur implementerar ni hållbarhet/CSR i ert arbete?
   - **2.5.** Finns det ett krav att era intressenter/samarbetspartner ska presentera ett CSR-engagemang på något speciellt sätt?

2.6. Vilka viktiga frågor brukar förekomma i er organisation gällande hållbarhet och CSR?

2.6.1. Vilka svårigheter brukar förekomma vid arbete och implementering av dessa frågor?

3. Agenda 2030

3.1. Vid frågor om hållbarhet, hur ofta nämns Agenda 2030 i sammanhanget?

3.2. Hur arbetar ledning/styrelsen med Agenda 2030?

3.2.1. Hur har målen fördelats ut genom åren?

3.3. Vad har fungerat bäst för er när ni fört fram frågor och mål från Agenda 2030?

3.4. Vilka hinder har förekommit genom åren vid arbete av Agenda 2030?

3.5. Hur har styrelsen fört fram Agenda 2030 i år?

3.6. Övergripande, hur mycket påverkar Agenda 2030 hållbarhetsarbetet inom kommunen?

3.7. På vilket sätt har Agenda 2030 gjort det enklare eller svårare för organisationen att arbeta kring hållbar utveckling?

4. Ledarskap och hållbarhet

4.1. Hur lätt eller svårt upplever du som ledare att det är att engagera sina medarbetare i hållbarhetsfrågor?

4.2. Tror du att det skulle vara till fördel att tillämpa ett etiskt ledarskap för att väcka engagemanget ytterligare?

4.3. Vilka riktlinjer tycker du en ledare bör följa för att arbeta effektivt med hållbarhet och Agenda 2030?

4.4. Hur tycker du hållbarhet ska kommuniceras i organisationen?

4.4.1. Hur upplever du dina kollegors relevanta kunskap och intresse i dessa frågor?

4.5. **CSR ledarskap

4.5.1. CSR- decision: Hur har beslutet om att CSR behövs i organisationen genomförts?

4.5.2. CSR- adoption: Hur rör sig kommunstyrelsen/ledning framåt mot behoven som identifierats inom CSR?

4.5.3. CSR-commitment: Vilket långsiktigt mål har ni kring CSR och hur håller sig ledaren regelbundet uppdaterad med CSR-arbetet?