

NÄR HÅLLBARHET BLIR MER ÄN PRAT

Så stärker du företagets interna hållbarhetsarbete

MARIA SMEDS ENGSTRÖM

Examensarbete | Formgivare (högre YH) – Cirkulär design

NOVIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

NÄR HÅLLBARHET BLIR MER ÄN PRAT

Så stärker du företagets interna hållbarhetsarbete

FÖRFATTARE Maria Smeds Engström

UTBILDNING Formgivare (högre YH) – Cirkulär design

HANDLEDARE Emma Westerlund

NOVIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

EXAMENSARBETE

FÖRFATTARE Maria Smeds Engström

UTBILDNING OCH ORT Formgivare (högre YH), Jakobstad

INRIKTNING Cirkulär design

HANDLEDARE Emma Westerlund

DATUM 24.9.2023

SIDANTAL 58

TITEL När hållbarhet blir mer än prat – Så stärker du företagets interna hållbarhetsarbete

Klimatkrisen är ett faktum. De flesta av oss är medvetna om att nya tankemodeller och handlingsmönster behöver skapas och implementeras för att på sikt få till de förändringar och den omställning som krävs för en hållbar framtid. Det här gäller såväl på det personliga planet som i organisationer och företag. Men hur gör man? Vad kan var och en i sin vardag, under sin arbetsdag, i sin verksamhet göra och bidra med? Hur skapar man förutsättningar för förändring? Hur bryter man vanor och ändrar attityder?

Med utgångspunkt i de här breda frågorna har jag undersökt hur man kan designa en process som bidrar till att stärka ett företags interna hållbarhetsarbete. Resultatet blev en process som bygger på att kartlägga, inventera interna förutsättningar, utbilda och kommunicera. I **KARTLÄGGNINGSAFASEN** beskrivs de insatser som behövs för att lägga grunden för ett företags hållbarhetsarbete. I **INVENTERINGSAFASEN** sätts fokus på medarbetarna, deras roll och betydelse i en förändringsprocess. Processdelen handlar om att **UTBILDA** och här utforskas betydelsen av kunskap, utbildningsinnehåll och didaktik i företagets hållbarhetsarbete. Slutligen undersöks **KOMMUNIKATIONENS** betydelse både som igångsättare och upprätthållare av förändring och utveckling.

Ett företags hållbarhetsarbete handlar om komplexa frågor som behöver brytas ner till hanterbara delar, aktiviteter och handlingar. Det handlar om omställning på flera plan – både organisatoriskt och individuellt. Det handlar om att i vissa fall gå från det bekväma till det kanske mindre bekväma. Det handlar om att våga ifrågasätta, testa nya idéer, vara kreativ och ha förmågan att se möjligheterna för att kunna skapa en hållbar framtid. Mitt examensarbete visar hur man kan designa en process som skapar förutsättningar för medarbetarna att bidra till och förverkliga företagets hållbarhetsarbete. Det handlar om kunskap, verktyg och utrymme för dialog för att lyckas och därmed bidra till företagets trovärdighet och legitimitet.

SPRÅK Svenska

NYCKELORD Hållbarhetsarbete, förändringsprocess, medarbetare, utbilda, kommunicera, förändringsdesign, grön omställning, processdesign

ABSTRAKT

OPINNÄYTETYÖ

TEKIJÄ Maria Smeds Engström

KOULUTUS JA PAIKKAKUNTA Degree Programme in Circular Design (60 op), Pietarsaari

SUUNTAUTUMISVAIHTOEHTO Circular Design

OHJAAJA Emma Westerlund

PÄIVÄMÄÄRÄ 24.9.2023

SIVUMÄÄRÄ 58

NIMIKE Kun kestävydestä tulee enemmän kuin puhetta – Yritysten sisäisen kestävyystyön vahvistaminen

Ilmastokriisi on tosia-asia. Useimmat meistä ovat tietoisia siitä, että uusia ajattelu- ja toimintamalleja on luotava ja pantava käytäntöön, jotta kestävä tulevaisuuden kannalta välttämättömät muutokset ja sopeutuminen saadaan aikaan pitkällä aikavälillä. Tämä pätee sekä henkilökohtaisesti että organisaatioissa ja yrityksissä. Mutta miten se tehdään? Mitä kukin voi jokapäiväisessä elämässään, työpäivänsä aikana tehdä ja vaikuttaa? Miten luodaan edellytykset muutokselle? Miten voi rikkoa tapoja ja muuttaa asenteita?

Näiden laajojen kysymysten pohjalta olen tutkinut, miten voidaan suunnitella prosessi, joka auttaa vahvistamaan yrityksen sisäistä kestävyttä. Tuloksena oli prosessi, joka perustuu sisäisten edellytysten kartoittamiseen, inventoimiseen, koulutukseen sekä viestintään. **KAR-TOITUSVAIHEESSA** kuvataan yrityksen kestävyystyön perustan luomiseen tarvittavia toimia. **INVENTOINTIVAIHEESSA** keskitytään työntekijöihin, heidän rooliinsa ja merkitykseensä muutosprosessissa. **KOULUTUSTA** käsittelevässä prosessiosiossa tutkitaan tiedon, koulutussisällön ja didaktiikan merkitystä yrityksen kestävyystyössä. Lopuksi tarkastellaan **VIESTINNÄN** merkitystä sekä muutoksen ja kehityksen käynnistäjänä että ylläpitäjänä.

Yrityksen kestävyystyössä on kyse monimutkaisista asioista, jotka on murrettava hallittaviksi osiksi, aktiviteeteiksi ja toiminnaksi. Kyseessä on monitasoinen muutos sekä organisatorisesti että yksilöllisesti. Kyse on siitä, että joissakin tapauksissa siirrytään tutusta ehkä epämukavaan. Kyse on siitä, että uskalletaan kyseenalaistaa, kokeilla uusia ideoita, olla luovia ja pystyä näkemään mahdollisuudet kestävä tulevaisuuden luomiseen. Valmistumistyöni osoittaa, miten voidaan suunnitella prosessi, joka luo edellytykset yrityksen työntekijöille edistää ja toteuttaa yrityksen kestävyystyötä. Kyse on osaamisesta, välineistä ja dialogin mahdollisuudesta onnistua ja siten edistää yrityksen uskottavuutta ja legitimizeettiä muutoksen aikakaudella.

KIELI Ruotsi

AVAINSANAT Kestävyystyö, muutosprosessi, työntekijät, koulutus, viestintä, muutos-suunnittelu, vihreä siirtyminen, prosessisuunnittelu

TIIVISTELMÄ

MASTER'S THESIS

AUTHOR Maria Smeds Engström

DEGREE PROGRAMME Degree Programme in Circular Design, Jakobstad

SPECIALISATION Circular Design

SUPERVISOR Emma Westerlund

DATE 24.9 2023

NUMBER OF PAGES 58

TITLE When sustainability becomes more than talk – How to strengthen corporate sustainability work internally

The climate crisis is a fact. Most of us are aware that new thinking models and patterns of action need to be created and implemented to bring about the changes and transformation needed for a sustainable future in the long term. This applies both on the personal level as well as in organizations and companies. But how to do it? What can each one in their everyday life, during his working day, in his or her business do and contribute? How do you create the conditions for change? How to break habits and change attitudes?

Building on these broad questions, I have explored how to design a process that helps strengthen a company's sustainability work internally. The result was a process based on mapping, inventory internal conditions, educating and communicating. **THE MAPPING PHASE** describes the efforts needed to lay the foundations for a company's sustainability work. In **THE INVENTORY PHASE**, the focus is placed on employees, their role and importance in a process of change. The process part of **TRAINING** explores the importance of knowledge, educational content, and didactics in a company's sustainability work. Finally, the importance of **COMMUNICATION** is examined both as a instigator and a perpetuator of change and development.

A company's sustainability work deals with complex issues, which need to be broken down into manageable parts, activities and actions. It is about multi-level realignment, both organizationally and individually. It's about in some cases going from the comfortable to the perhaps less comfortable. It's about daring to question, trying new ideas, being creative and having the ability to see the opportunities to be able to create a sustainable future. My thesis shows how to design a process that creates the conditions for a company's employees to contribute to and realize the company's sustainability work. It is about knowledge, tools and space for dialogue to succeed and thus contribute to the credibility and legitimacy of the company in the time of the conversion.

LANGUAGE Swedish

KEY WORDS Sustainability work, change process, employees, educate, communicate, change design, green transition, process design

ABSTRACT

O

Innehåll

När hållbarhet blir mer än prat

1. Det börjar här	7
2. Resan mot en grön omställning	9
2.1 De planetära gränserna	9
2.2 Antropocen och den stora accelerationen	12
2.3 Klimatkonvention, avtal, panel och rapporter	14
2.4 Den gröna given – Politik, lagar och regleringar	15
3. Jakten på en hållbar utveckling	19
3.1 Hållbar utveckling – Ett holistiskt perspektiv	19
3.2 Systemförändring	21
4. Bygga förståelse och skapa medvetenhet	24
4.1 Hållbarhet, näringslivet och cirkulär ekonomi	24
4.2 Företag och hållbarhetsåtaganden	27
4.3 Medarbetarnas roll	29
5. Process för lärande och hållbarhet	32
5.1 Från varför till hur – Hållbarhetspusslet	32
5.2 Internt hållbarhetsarbete – Processens delar	35
5.2.1 Att känna till spelplanen – Kartlägga	36
5.2.2 Konsten att hitta förändringsagenter och kulturbärare – Inventera	38
5.2.3 Vikten av utbildningsinsatser – Utbilda	42
5.2.4 Kommunikation som igångsättare – Kommunera	48
6. Tankar på slutet	53
7. Litteraturförteckning	54

1

Det börjar här Trovärdighet

Det är en vacker solig dag. Snön smälter och det droppar från taken. Våren är på kommande. I drygt ett halvt år har jag studerat cirkulär design. En kurs som bildat, och konstant bildar mig. Jag har lärt mig om klimatkrisen, de planetära gränserna, den stora accelerationen, hållbarhet, de globala målen, inner development goals, cirkulär ekonomi, systemförändring, tillräcklighet och mycket mer. Jag har lärt mig av andra och jag har lärt om mig själv.

Allt startade i min nyfikenhet, lusten att lära mer och min vilja att bidra. Jag visste att klimatkrisen är ett faktum, men vilken roll spelade jag i den och vilken roll ville jag spela framöver? Den här kursen har gett möjlighet att utforska på vilket sätt cirkulär design kan berika och stärka mig både professionellt och privat. Den har hjälpt mig att hitta metoder och verktyg för att kunna designa verksamheter för en hållbar och cirkulär framtid.

Här får du följa med på min resa där jag delar med mig av min kunskapsutveckling kring hållbarhetsfrågor och jag hoppas att även du lär dig något på vägen. Det blir en resa som börjar med jakten på förståelse, uppkomsten av frågor, byggande av kunskap, metoder och verktyg för att hitta svar och processdesign för att komma till lösningar. Jag kommer att dela med mig av mina inre reflektioner och avvägningar för att belysa komplexiteten i de frågor som rör hållbarhet, lärande och förändringsberedskap. Det är relevant att ställa frågan om mitt personliga angreppssätt och beskrivandet av det genuina sökandet efter kunskap, svar och lösningar gör att trovärdigheten i mitt arbete och mina resultat försvinner eller kan ifrågasättas. Men tänk om trovärdigheten i stället förstärks? Tänk om själva ämnet för mitt arbete kräver att det mänskliga och personliga får ta plats och träda fram för att det ska bli trovärdigt och tillgängligt? Tänk om det ger innehållet och texten ytterligare en dimension när den som utforskar samtidigt kan beskriva de inre drivkrafterna, reflektionerna och lärandet? Det handlar inte om att ge avkall på det vetenskapliga korrekta utan mer om att våga utmana och tänja gränserna för det vi brukar kalla vetenskapligt skrivande. Cirkulär design och hållbar utveckling kräver i sig nya, eller andra, sätt att tänka och agera. Därför, när jag i det här examensarbetet söker svar på mina frågor, vill även jag tänka nytt kring hur en kunskapsutveckling kan beskrivas och hur resultaten kan presenteras.

JAG ÄR JUST NU 46 år. Trebarnsmor. En privilegierad västerländsk kvinna, som vet att vi står inför en av världens och mänsklighetens största utmaningar, men jag visste inte riktigt hur kritiskt det var. Det gör ont i magen. Jag har en oro för framtiden och vad jag och min generation lämnar efter till våra barn och kommande generationer. Jag erkänner att jag är en del av problemet, men jag vill också vara en del av lösningen. Det är mitt utgångsläge och det är här min kunskapsresa

börjar med fakta om att vi befinner oss i ett globalt ohållbart läge med en klimatkris, förlust av biologisk mångfald och ändliga resurser runt hörnet. Vi är i ett läge som kräver nytänk, omställning, hållbarhet och cirkularitet. Men hur tar vi oss dit? Det är lätt att allt blir övermäktigt, men om människan i det lilla kan bidra med sitt – vad är det och hur kan det göras? Kan jag bidra med något? Var kan jag göra mest nytta?

Det är inte jag som ensam kommer att rädda världen, men det här är mitt försök till att ha bidragit med något.

Välkommen med på resan.

• De kursiverade avsnitten i blått är mina egna reflektioner som refererar till min egen kunskapsresa som beskrivs parallellt med presentationen av fakta och resultat.

2

Resan mot en grön omställning

Vår enda planet

Jag har nyss lyssnat på Johan Rockströms vinterprat i Sveriges Radio P1.

Hans ord ekar i mitt huvud:

”Planeten befinner sig i ett akut läge. Vad vi gör detta år och kommande en, två åren kommer troligtvis påverka livsförhållandena för alla framtida generationer. Det handlar om mina och dina barns och deras barns framtid”. (Rockström, 2020).

Bilder från dokumentären "Breaking boundaries. The science of our planet" (Clay, 2021) flimrar framför ögonen. Det här är inte bra. Det är värre än vad jag trodde. Jag är uppvuxen, och var barn, på 1980-talet när ozonhålet och kärnkraftsolyckan i Tjernobyj gjorde mig medveten om miljöfrågor. Jag minns rädslan, tankar om jordens undergång och en känsla av hopplöshet.

I den här stunden – efter att sett dokumentären "Breaking boundaries. The science of our planet" (Clay, 2021) – slungas jag tillbaka i tiden. Jag känner samma hopplöshet och en sorg över att vi som människor, tillsammans, inte lyckas få till en förändring när det gäller hur vi använder oss av naturens resurser, lever och agerar. Att vi redan överskridit och förmodligen kommer att överskrida flera av de planetära gränser som skapar stabilitet för livet på jorden, för oss. Att vi i detta nu är mitt i en kris av ofantliga mått och som ingen, på riktigt, tycks kunna rädda oss från.

Min nya kunskap om de planetära gränserna får mig att fundera över hur vi hamnat här. Jag inser att det inte finns något enkelt svar på den frågan och att den samhällsutveckling som tagit oss hit där vi är i dag är en lång process. Det är komplext. I det här sammanhanget dyker det också upp för mig obekanta begrepp som antropocen och den stora accelerationen. Det finns nya kunskapsluckor som behöver fyllas för att få ett bättre grepp om helheten.

Vad handlar de här begreppen om och på vilket sätt kan de hjälpa mig att förstå den situation vi befinner oss i i dag?

2.1 De planetära gränserna

Allt börjar i frågan om vi människor med vårt beroende av fossila bränslen, vårt brukande av jorden och dess resurser och all vår verksamhet håller på att påverka vår planet så till den grad att vi hotar dess stabilitet? Finns det till följd av det en risk att jorden håller på att förlora möjligheten till återhämtning och anpassning? Kommer den bristen på resiliens i sin tur leda till att vi passerar brytpunkter som driver hela jorden eller kritiska system på jorden till ett icke önskvärt tillstånd? Eller finns det "skyddsräcken" inom vilka vår samhällsutveckling kan fortgå? (Rockström m.fl. 2009b; Klum & Rockström, 2012).

År 2009 presenterar en grupp forskare från flertalet olika discipliner ramverket för de planetära gränserna. Ramverket utgår ifrån att jorden är ett enda, komplext, integrerat system där de planetära gränserna är beroende av varandra och därför behövs olika interagerande miljöprocesser hanteras samtidigt (Steffen m.fl., 2015). Det har en holistisk ansats och är en stor syntes av det rådande kunskapsläget kring de processer som är avgörande för en stabil utveckling på jorden och förståelsen av drivkrafterna bakom dessa (Rockström & Wijkman, 2011; Sörlin, 2017). Det baserar sig på årtionden av internationell forskning som försökt förstå och förklara jordens klimat- och ekosystem och komplicerade interaktioner mellan biologiska, fysikaliska och kemiska processer som påverkar dessa system.

I ramverket för de planetära gränserna identifierar Rockström m.fl. (2009a) viktiga jord-systemsprocesser och beräknar för varje process gränsvärden eller trösklar som vi inte bör överträda om vi ska undvika oacceptabel global miljöförändring. Planetära gränser sätts för nio processer: klimatförändring, nya kemiska substanser, ozonskiktets uttunning i stratosfären, ökad koncentration av aerosoler i atmosfären, havsförsurning, påverkan på biogeokemiska flöden (kväve- och fosforcykler), färskvattenanvändning, förändrad markanvändning och biologisk mångfald (förlust av ekologiska funktioner och artutdöendets takt) (Steffen m.fl., 2015).

ATT ÖVERSKRIDA dessa gränser påverkar planetens system och mänskligt välbefinnande på olika sätt. Klimatförändringar bidrar till global uppvärmning och att den globala klimatregleringen förändras vilket leder till extrema väderhändelser, som torka och översvämningar, och påverkar till exempel jordbruket, sjukdomsspridning, det arktiska fisket med konsekvenser för näringsliv och människors försörjning. Kväve- och fosforövergödning får direkta effekter på ekonomin, våra näringar och hälsa i och med att den bidrar till sämre vattenkvalitet med följder på vårt dricksvatten och fiske. Mark- och färskvattenanvändningen skapar effekter på boskapsuppfödning, växtodling, jorderosion och regional klimatreglering med direkta konsekvenser för livsmedelssäkerhet och kan på sikt leda till sociala konflikter. Påverkan på den biologiska mångfalden förstör de livsuppehållande systemen på jorden liksom planetens resiliens mot störningar och förändringar vilket får effekter på våra ekonomier och samhällen. (Klum & Rockström, 2012). Forskare menar att vi nu har kommit till historiens sjätte massutdöende. Denna gång orsakat av människan. "*Under de senaste femtio åren har förlusten av biologisk mångfald ökat dramatiskt och artutdöendet har i dag nått en hastighet som är 100 till 1000 gånger högre än vad som anses vara naturligt. Situationen har försämrats i sådan utsträckning att vi nu bara har två tredjedelar så många vilda djur som vi hade för 40 år sedan.*" (Klum & Rockström, 2012, s. 171).

Om jorden tidigare fungerat mer eller mindre som människans bästa vän så ses nu tecken på att den inte längre lyckas lika bra med att absorbera våra utsläpp och hantera våra mänskliga aktiviteter. Aktuell forskning visar på att sex av de planetära gränserna nu överskrider de vetenskapligt framtagna gränsvärdena. Dessa är klimatförändring, färskvattenanvändning, påverkan på biogeokemiska flöden (kväve- och fosforcykler), nya kemiska substanser, förändrad markanvändning och biologisk mångfald (Stockholm Resilience Centre, u.å.a). Det bör dock noteras att även om de planetära gränserna beskrivs som enskilda separata processer så är de ändå tätt kopplade till varandra och om en gräns överträds så är även de övriga planetära gränserna i riskzonen och därmed hela jordsystemet (Rockström m.fl., 2009).

BILD 1 ger en överskådlig bild av de planetära gränserna och en uppdatering av deras status per september 2023 (Stockholm Resilience Centre, u.å.a).

I korthet handlar de planetära gränserna om att försöka definiera ett säkert manöverutrymme för mänskligheten, ett utrymme som torde skapa goda förutsättningar för en säker utveckling även i framtiden. Det här utrymmet omges enligt Rockström m.fl. (2009a; 2009b) av de nio planetära gränserna. Börjar dessa gränser överskridas är sannolikheten stor för att vi riskerar att förlora planetens förmåga att förse oss med de resurser som vi behöver för att överleva på jorden och ingen vet i dag med säkerhet hur långt jordens resiliens räcker. Vår planet borde alltså befinna sig inom ramarna för de planetära gränserna för att vara i

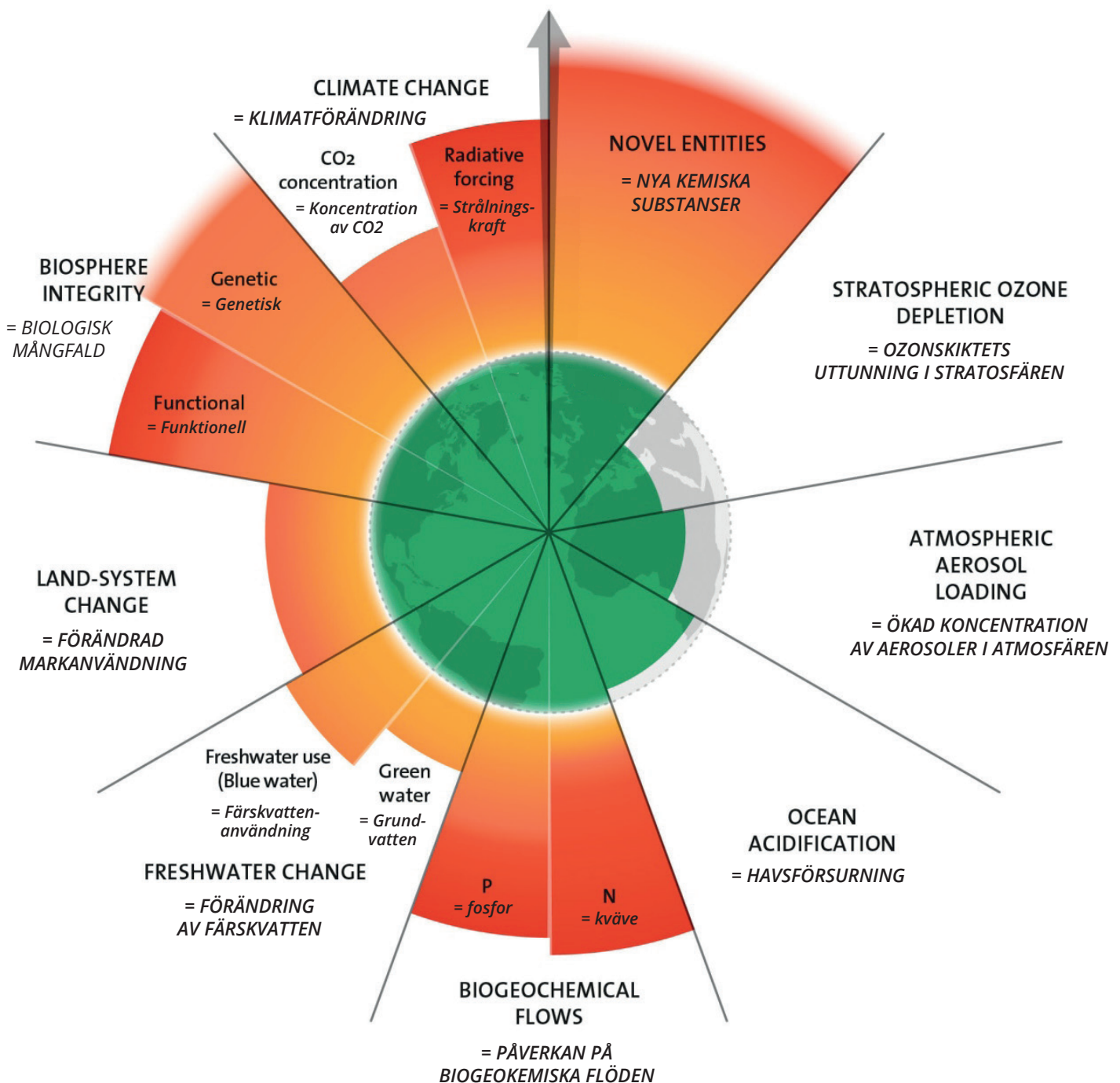


BILD 1. De planetära gränserna. (Stockholm Resilience Centre, u.å.a – egen översättning)

balans, vara stabil och för att den ska kunna fortsätta förse oss med det vi behöver för att mänskligheten ska kunna leva och fungera. (Rockström & Wijkman, 2011). Ramverket för de planetära gränserna ger inte några råd eller hänvisningar om hur samhällena borde utvecklas med tanke på den kunskap som forskningen genererat, utan här krävs politiska beslut. Men ramverket ger oss något att förhålla sig till. Det kan hjälpa oss att agera i tid och styra utvecklingen av våra samhällen i önskad riktning. (Rockström, 2015).

2.2 Antropocen och den stora accelerationen

De senaste 10 000 åren har vår planet varit relativt stabil. Den här perioden av stabilitet, när flertalet civilisationer har uppstått, utvecklats och frodats, kallas för holocen. Under den här perioden uppstod förändringar i miljön naturligt, men nu, och ända sedan den industriella revolutionen, ser vi en utveckling där mänsklig verksamhet har blivit drivkraften för miljöförändringar. En ny era, antropocen, har uppstått där vi människor är den största geologiska kraften på jorden (Rockström m.fl., 2009b; Rockström & Wijkman, 2011).

Nationalencyklopedin (u.å.) definierar antropocen som människans tidsålder och skriver att det är en *"föreslagen geologisk epok vanligen avseende tidsperioden efter cirka 1800, under vilken människan har utgjort en betydande faktor i förändringen av jordens geologi, klimat och ekosystem"*. De som föreslår införandet av en ny geologisk epok motiverar det med att den mänskliga påverkan på jordens miljö nu är så pass betydande att det kan beskrivas som en ny tidsålder. Begreppet antropocen introducerades år 2000 av atmosfärkemisten Paul Crutzen och fick sitt genombrott bland annat i samband med klimatkrisens moderna genombrott under det första decenniet av 2000-talet (Steffen, 2021; Sörlin, 2017). Tidigare hade man inte gjort kopplingen mellan miljö och människors välbefinnande men nu börjar man se den. Att jordens och atmosfärens kemi, förändringar i vegetationen, höjning av de globala havsnivåerna, samhällsbyggandet och konsumtionen samvarierar och påverkar varandra. Sörlin beskriver det som att *"antropocen är begreppet som bekräftar sambandet mellan människorna som summa och jorden som moralisk och politisk enhet. Jorden och mänskligheten möts i tiden"* (Sörlin, 2017, s. 199).

Den perioden av antropocen som sträcker sig från slutet av andra världskriget in på 2000-talet, benämns den stora accelerationen. Det är från den tidpunkten som man ser att vi människor och våra aktiviteter i avsevärt högre grad än tidigare påverkar jordens geologi och ekosystem. Då sker inte enbart en exceptionell befolkningstillväxt utan även användningen av energi och naturresurser ökar kraftigt på grund av snabb ekonomisk tillväxt i stora delar av världen (Steffen m.fl., 2007).

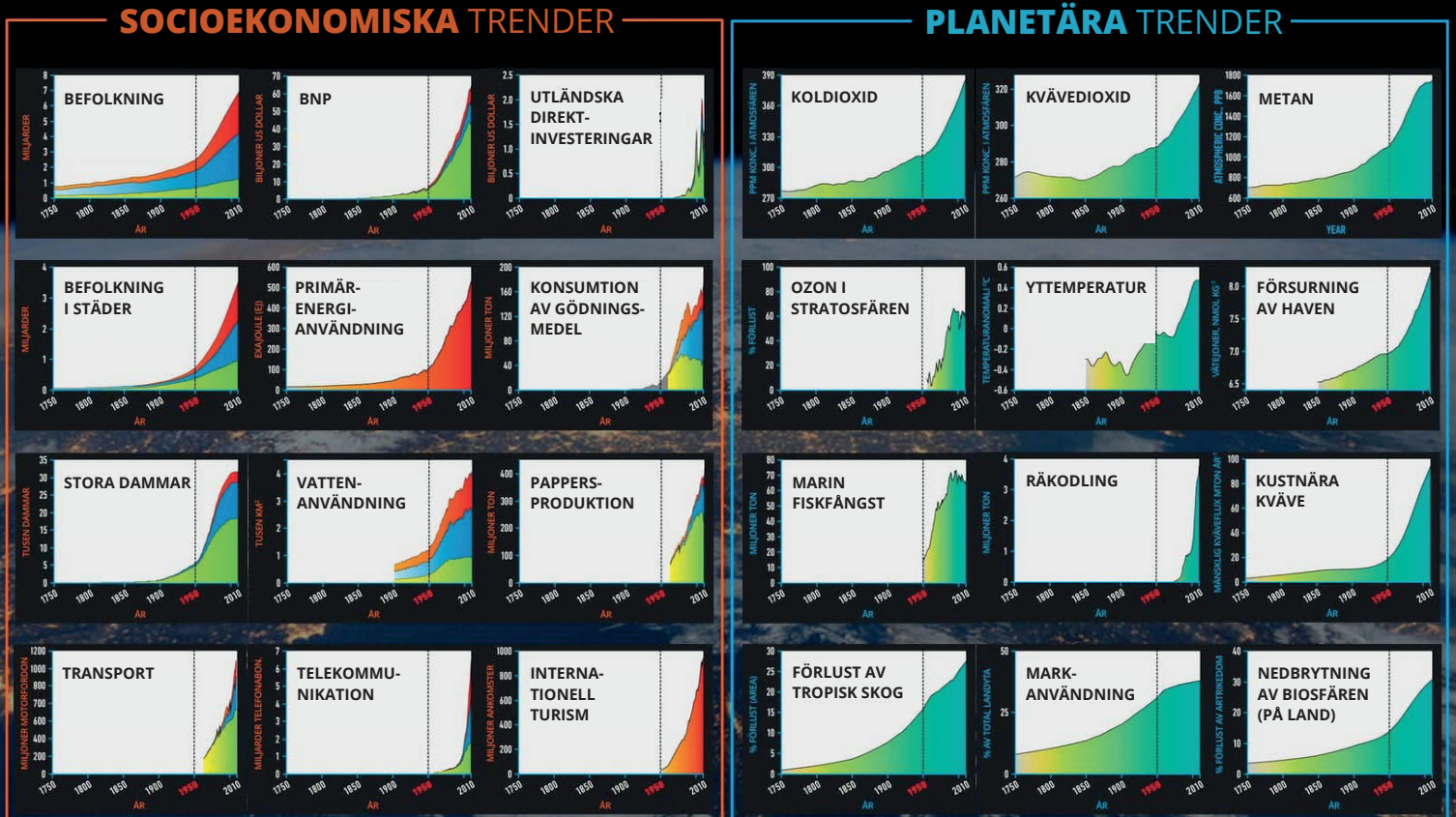
STEFFEN M.FL. (2015) påvisar i sin forskning den stora accelerationen utgående från 24 olika processer eller indikatorer, se **BILD 2**. Dessa delas upp i tolv socioekonomiska indikatorer och tolv planetära indikatorer. De socioekonomiska utgörs av befolkning, bruttonationalprodukt, utländska direktinvesteringar, befolkning i städer, primärenergianvändning, konsumtion av gödningsmedel, stora dammar, vattenanvändning, pappersproduktion, transport, telekommunikation och internationell turism. Dessa har valts för att fånga huvuddragen i det samtida samhället och de beskriver vår samhällsutveckling utgående från fenomen eller faktorer som endera inte existerade före 1950-talet eller som visar på en tydlig förändringsgrad efter 1950-talet.

De planetära indikatorerna omfattas av koldioxid, kvävedioxid, metan, ozon i stratosfären,

yttemperatur, försurning av haven, marin fiskfångst, räkodling, kustnära kväve, förlust av tropisk skog, markanvändning och nedbrytning av biosfären (på land). Målet med att välja dessa är kunna visa på generella, långsiktiga trender på en bred systemnivå och på så sätt spåra förändringar i jordsystemets struktur och funktion. Den planetära accelerationen visar med andra ord på hur mänskliga utsläpp ökat koncentrationen av koldioxid i vår atmosfär, hur jordbruk och fossila bränslen ökat koncentrationen av kväve och hur utbyggnaden av djurhållningssystem ökat koncentrationen av metan. Den visar också på hur våra utsläpp av ozonnedbrytande kemikalier bidragit till ozonförtunningen, utvecklingen av avvikelse i yttemperaturer och havsförsurningen, graden av överfiske i våra globala fiskbestånd och förändringar i kustområden. Den ger oss också en bild av förlust av regnskog och skogsmark i tropiska Afrika, Latinamerika och Syd- och Sydostasien, mängden mark som omvandlats till betes- och åkermark samt den uppskattade graden av utrotning av arter på jorden. (Klum & Rockström, 2012). Den dramatiska utvecklingen av dessa indikatorer synliggörs på ett systematiskt sätt i 24 olika grafer, som togs fram för att skapa en större förståelse av jordens system som en helhet och för att visa på vilket sätt människan är en drivande förändringskraft.

BILD 2. Den stora accelerationen. (Stockholm Resilience Centre, u.å.b – egen översättning)

DEN STORA ACCELERATIONEN



REFERENS: Steffen, W. W. Broadgate, L. Deutsch, O. Gaffney och C. Ludwig. The Trajectory of the Anthropocene: the Great Acceleration. *The Anthropocene Review*, 16 Januari 2015. MAP & DESIGN: Félix Pharand-Deschênes / Globaia. UPPDATERING & ÖVERSÄTTNING: Sören Andersson / thefuture. ©

Genom att kombinera de tolv socioekonomiska indikatorerna med de tolv planetära indikatorerna under samma tidsperiod fångas efter mitten av 1900-talet en övergripande och sammanlänkande förändring som samtidigt sveper över de socioekonomiska och biofysiska sfärerna av jordsystemet. Det unika med den utveckling som synliggörs i kombinationen av graferna är att sen efter andra världskriget, på lite mer än två generationer, har mänskligheten – åtminstone den rikare delen av världen – blivit en geologisk kraft av planetära mått. Steffen (2015) konstaterar att människan alltid har påverkat sin miljö, men den utveckling som forskningen nu dokumenterat sedan mitten av 1900-talet har aldrig tidigare skådats i takt och omfattning. Kopplingen mellan de socioekonomiska och planetära indikatorerna är tydlig. Korrelation i tid bevisar naturligtvis inte orsak och verkan, men det finns en stor mängd bevis för att förändringarna i jordsystemets struktur och funktion i första hand drivs av mänskliga aktiviteter.

Och det är kanske det här som är en av de viktigaste lärdomarna att dra av forskningen om de planetära gränserna, antropocen och den stora accelerationen. Att jorden och samhällena hänger ihop över stora områden, att vi människor är beroende av varandra och att det vi gör mot jorden gör vi också mot varandra. På så sätt formar vi människor också andra människors liv och livsvillkor och mänsklighetens öde kommer att bli vårt eget verk. (Sörlin, 2017). Sörlin ställer sig moraliska frågor utgående ifrån synsättet att det nu är mänskligheten som är den kraft som dominerar jorden. "Vem har ansvar? Vem ska drabbas av de negativa verkningarna? Vem ska få njuta frukterna av de rikedomar som alstras? Är 'mänskligheten' ansvarig – när de 10 procent rikaste svarar för femtio procent av utsläppen medan den fattigaste halvan av jordens befolkning bara står för 10 procent?" (Sörlin, 2017, s. 43).

DET HÄR ÄR stora frågor som får mitt huvud och min inre kompass att börja spinna. Jag känner frustrationen växa inom mig. Vad är det för ekonomiska system vi byggt? Vad allt har globaliseringen egentligen fört med sig? Hur har det gått så långt att det nu är vi människor som rubbar jordens processer genom att nyttja och påverka planeten mer än vad den klarar av? Är klimatförändringen för abstrakt, för osynlig? Har ingen vetat om det här? Vem gör i så fall något åt saken och vad görs? FN? EU? Finland? Varför händer ingenting? Varför görs inte mer? Hallå!

För min egen sinnesfrids skull behöver jag bena ut den här kartan med olika aktörer och initiativ och på vilket sätt det som sker ute i den stora världen kan landa i min vardag.

2.3 Klimatkonvention, avtal, panel och rapporter

En global aktör i klimatfrågor är Förenta nationernas sekretariat för klimatförändringar (UN Climate Change), som grundades 1992 i samband med att FN:s klimatkonvention, United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) antogs. Klimatkonventionen är ett internationellt miljöfördrag med det övergripande målet att stabilisera koncentrationerna av växthusgaserna i atmosfären på en nivå som förhindrar människans påverkan på klimatsystemet. Sekretariatet stöder en komplex struktur av organ som arbetar för förverkligandet av konventionen, Kyotoprotokollet och Parisavtalet. Det arrangerar årligen ett flertal förhandlingstillfällen och konferenser, bland annat Conference of the Parties (COP), det vill säga FN:s klimatförhandlingar. Syftet med förhandlingarna är att följa upp, och fatta beslut om genomförande och vidareutveckling av just konventionen, Kyotoprotokollet och Parisavtalet. (UNFCCC, u.å.). Hösten 2022 hölls COP 27 i Egypten där diskussionerna handlade om utsläppsminskningar, anpassnings- och klimatfinansieringar. FN:s generalsekreterare skräd-

de inte orden och pratade bland annat om ett klimathelvete, att mänskligheten nu måste samarbeta för att överleva, att det handlar om en klimatsolidaritetspakt eller en kollektiv självmordspakt. (UNRIC, u.å.).

EN ANNAN global aktör i klimatfrågor är Förenta nationernas klimatpanel, Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), som grundades 1988. IPCC förser kontinuerligt beslutsfattare över hela världen med aktuell forskning och kunskap i fråga om klimatförändringar. Information som regeringar och politiker i sin tur kan utgå ifrån i utvecklandet av klimatpolitiken (IPCC, u.å.). IPCC har sedan starten utgett ett flertal rapporter och bland annat utvärderingsrapporterna om klimatkrisens följder. Den första klimatrapporten utkom redan 1990 och där betonades vikten av internationellt samarbete för att möta de globala konsekvenserna av klimatförändringarna. Den andra rapporten kom 1995 och den kom att bidra med viktig information till Kyotoprotokollet som antogs 1997. Protokollet konkretiserar FN:s klimatkonvention, som inte innehåller några bindande krav på minskade utsläpp, genom att ålägga bland annat industriländerna att begränsa och minska utsläppen av växthusgaser.

År 2001 presenterades den tredje rapporten med fokus på effekterna av klimatförändringarna och behovet av anpassning. Den fjärde klimatrapporten som publicerades 2007 lyfte upp vikten av att begränsa den globala uppvärmningen till två grader celcius. Mellan åren 2013 och 2014 färdigställdes den femte rapporten som kom att bidra med vetenskapligt innehåll till Parisavtalet. Målet med avtalet är att begränsa den globala uppvärmningen och säkerställa att en tvågradig uppvärmning inte passeras, helst ska den hållas under 1,5 grader celcius. Det unika med Parisavtalet är att det för första gången i sammanhanget kring klimatförändringar togs fram ett bindande avtal som samlar alla nationer för att bekämpa klimatförändringarna och anpassa sig till deras effekter. (IPCC, u.å., UNFCCC, u.å.).

Vintern 2023 kom den sjätte klimatrapporten och budskapet i den är tydligt – det krävs omedelbara åtgärder för att kunna säkra en framtid för alla. Rapporten visar på att klimatförändringarna fortsättningsvis framskrider och att nuvarande och planerade klimatåtgärder inte räcker till för att nå Parisavtalets mål. Det kommer att krävas än mer snabba och kraftiga åtgärder för att minska växthusgasutsläppen. Det konstateras att klimatförändringarnas inverkan på naturen och människorna är allvarliga. (Valtioneuvosto, u.å.).

2.4 Den gröna given – Politik, lagar och regleringar

Kopplingen från de globala initiativen och åtgärderna till den europeiska och finländska kontexten går framför allt via Parisavtalet, som har styrt och styr mycket av den klimatpolitik vi har i dag. Det här gäller så väl EU-lagstiftningen som Finlands utsläppsmål.

I ett europeiskt perspektiv är det den gröna given som bör ses som EU:s strategi för att möta hoten från klimatförändringarna och därmed även bana vägen för en grön omställning. Målsättningen är att genom olika insatser bli världens första klimatneutrala region senast 2050.

I handlingsplanen för den gröna given ingår ett flertal initiativ (Europeiska rådet, u.å.):

55 %-PAKETET.

Handlar om att se över klimat-, energi- och transportrelaterad lagstiftning och föreslå nya lagstiftningsinitiativ för att anpassa unionsrätten till EU:s klimatmål.

DEN EUROPEISKA KLIMATLAGEN.

EU och medlemsländerna har åtagit sig att minska utsläppen med minst 55 procent fram till 2030, jämfört med 1990-års nivå.

EU:S STRATEGI FÖR KLIMATANPASSNING.

Visar vägen för hur EU senast 2050 ska bli ett klimattåligt samhälle som är anpassat till de oundvikliga konsekvenserna av klimatförändringarna.

EU:S STRATEGI FÖR BIOLOGISK MÅNGFALD 2030.

Målet är att bidra till en återställning av Europas biologiska mångfald senast år 2030.

STRATEGIN FRÅN JORD TILL BORD.

Handlar om att omvandla EU:s nuvarande livsmedelssystem till en hållbar modell med de främsta målen att uppnå tryggad livsmedelsförsörjning och -säkerhet.

EU:S INDUSTRISTRATEGI.

Syftet är att stöda industrin så att den kan leda den gröna och digitala omställningen och därmed bli en global drivkraft för förändring till klimatneutralitet.

HANDLINGSPLAN FÖR DEN CIRKULÄRA EKONOMIN.

Omfattar över 30 åtgärds punkter kring hållbara produkter, cirkularitet i produktionsprocesser och ökat inflytande för konsumenter och offentliga upphandlare.

MOT EN HÅLLBAR, CIRKULÄR LEVERANSKEDJA FÖR BATTERIER I EUROPA.

Nya obligatoriska krav för alla batterier som släpps ut på EU-marknaden.

EN RÄTTVIS OMSTÄLLNING.

Ett paket med stödåtgärder, ekonomiska och tekniska, för regioner som påverkas mest av övergången till en koldioxidsnål ekonomi. Här ingår även krav på en hållbar finansiering och EU:s nya klassificeringsverktyg taxonomi, ett mätverktyg för att klassificera miljö- och klimatomfattigt hållbara investeringar.

REN OCH TRYGG ENERGI TILL RIMLIGT PRIS.

Handlar om utfasning av fossila bränslen i energisektorn.

EU:S KEMIKALIESTRATEGI FÖR HÅLLBARHET.

Vill skydda människors hälsa, stärka industrins konkurrenskraft och stöda en giftfri miljö.

SKOGSSTRATEGIN OCH AVSKOGNINGSFRI IMPORT.

Vill främja hållbart skogsbruk, ge ekonomiska incitament för miljövänliga metoder och öka skogarnas storlek och biologiska mångfald.

Finland har, precis som alla andra medlemsstater i EU, en viktig roll i att förverkliga den gröna givnen och omställningen på nationell nivå. I regeringsprogrammet från 2019 fastställs att Finland ska vara klimatneutralt före 2035 och bli världens första fossilfria välfärdssamhälle.

För att styra mot målet har ett flertal centrala projekt genomförts och initierats

(Miljöministeriet, u.å.å; Arbets- och näringsministeriet, 2022; u.å.):

REVIDERAD KLIMATLAG – FINLEX, 423/2022.

Bestämmer målen för och följer upp landets klimatpolitik.

KLIMATNEUTRALT FINLAND 2035.

Den nationella klimat- och energistrategin som drar upp riktlinjer för åtgärder att uppfylla EU:s klimatåtaganden för 2030, att minska växthusgasutsläppen med 60 procent till år 2030 och att nå målet om klimatneutralitet år 2035.

DEN KLIMATPOLITISKA PLANEN PÅ MEDELLÅNG SIKT.

Ett åtgärdsprogram för utsläppsminskningar från bland annat trafiken, jordbruken, arbetsmaskiner och avfallshantering (utarbetas en gång per valperiod).

KLIMATPROGRAMMET FÖR MARKANVÄNDNINGSEKTORN.

Handlar om att minska utsläppen och öka mängden kolsänkor och -lager inom jord- och skogsbruket.

SEKTORSPECIFIKA FÄRDPLANER FÖR ETT KOLDIOXIDSNÅLT SAMHÄLLE.

Uppgörs av olika industrisektorer med avsikten att få en tydligare uppfattning om åtgärder som krävs och kostnader för desamma.

FÄRDPLANEN FÖR FOSSILFRIA TRANSPORTER.

Presenterar bland annat metoder för hur man kan halvera utsläppen från trafiken och transportererna fram till 2030.

FÄRDPLANEN FÖR KOLDIOXIDSNÅLT BYGGANDE.

Handlar bland annat om att man framöver vill reglera byggnaders koldioxidavtryck via lagstiftning.

MILJÖ- OCH KLIMATSTRATEGI FÖR IKT-BRANSCHEN.

Målet är att bilda en gemensam bild av branschens klimat- och miljöpåverkan samt åtgärder för att hantera densamma.

LIVSMILJÖPROGRAMMET HELMI.

Syftar till att stärka den biologiska mångfalden, trygga ekosystemen och främja vår anpassning till klimatförändringar.

PROGRAMMET FÖR KLIMATVÄNLIG MAT.

Syftar till att stödja omställningen till ett framtida klimatsäkert livsmedelssystem.

FÄRDPLANEN FÖR HÅLLBAR BESKATTNING.

Handlar om att reformera energi-, transport- och konsumtionsbeskattningen samt att främja cirkulär ekonomi.

RUNDBORDSFORUMET FÖR KLIMATPOLITIK.

Samlar olika centrala intresseorganisationer för att ge dem en röst och roll i beredningen av nationella klimatåtgärder.

PROGRAMMET FÖR FRÄMJANDE AV CIRKULÄR EKONOMI.

Har som mål att cirkulär ekonomi ska utgöra den nya grunden för ekonomin före år 2035.

REFORM AV MARKANVÄNDNINGS- OCH BYGGLAGEN.

Med reformen vill man styra mot ett klimatneutralt samhälle, stärka naturens mångfald, förbättra kvaliteten på byggandet och främja digitaliseringen.

ÅTGÄRDSPROGRAM FÖR TRÄBYGGANDE.

Syftar till att öka användningen av trä i byggandet och därmed även bidra till att nå landets energi- och klimatmål.

Jag läser listorna med regleringar, strategier, planer, program och åtgärder för att bidra till den gröna omställningen. De är långa. De återfinns internationellt och nationellt, på alla nivåer i samhället och i alla sektorer. Det går tydligt att avläsa viljan att övergå till en mer hållbar ekonomi och tillväxt som bygger på koldioxidsnåla eller -neutrala lösningar och som främjar biologisk mångfald och cirkulär ekonomi. Världen och mänskligheten försöker faktiskt svara på de utmaningar vi står inför.

Men sker det för långsamt? Händer allt det här för sent?

3

Jakten på en hållbar utveckling

Agenda

Globala organisationer och nationella regeringar pekar med hela handen att vi måste agera nu. Fakta finns. Initiativ tas. Vi måste ställa om och vi vet varför. Resan mot grön omställning har börjat och hållbarhet och hållbar utveckling är honnörsord.

Det ska vara ekonomiskt hållbart, socialt hållbart, ekologiskt hållbart. Allt ska vara hållbart – samhället, företagen, människan. Jag får en känsla av att drunkna i alla hållbarhetskrav och att själva hållbarhetsbegreppet urvattnas när det används i tid och otid. Men jag är nyfiken på dess ursprung och på vilket sätt hållbarhet är vägen framåt för mänskligheten och världen.

3.1 Hållbar utveckling – Ett holistiskt perspektiv

Hållbar utveckling är ett begrepp som myntades på 1980-talet. Den definition som de flesta refererar till återfinns i den så kallade Brundtland-rapporten där hållbar utveckling beskrivs som en utveckling som möter dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov. Bakgrunden till begreppet och definitionen är att i rapporten konstateras det att de kritiska globala miljöproblemen främst är ett resultat av den enorma fattigdomen i söder och de icke-hållbara livsstilarna i norr. Det behövs därför en strategi och vägledande principer som förenar utveckling och miljö och därav termen hållbar utveckling. (*United Nations, 1987*).

Hållbar utveckling delas ofta upp i de tre dimensionerna ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Ekologisk hållbarhet handlar om jordens ekosystem och innefattar allt från miljö och klimat till biologisk mångfald. Social hållbarhet utgår till stor del från individens behov och omfattar frågor som handlar om makt, rättigheter, rättvisa och välbefinnande. Ekonomisk hållbarhet förklaras enklast som att den ekonomiska utvecklingen inte får ske på bekostnad av den ekologiska eller sociala hållbarheten. De tre olika aspekterna interagerar och stöder varandra, de skapar en helhet, vilket gör att man behöver beakta alla tre aspekterna i arbetet med hållbar utveckling (*Botnen Diamant & Schultz, 2021*). Det går inte att uppnå bestående hållbarhet utan att ta hänsyn till alla tre aspekter av hållbarhet.

Den mest kända och ambitiösa agendan för hållbar utveckling torde vara FN:s Agenda 2030 som antogs av världens länder 2015. Agendan består av 17 konkreta globala mål för hållbar utveckling och är en färdplan för att avskaffa extrem fattigdom, minska ojämlikheter och orättvisor i världen, främja fred och rättvisa och för att lösa klimatkrisen fram till år 2030. De globala målen visar på vad världens länder måste åstadkomma för att uppnå social, ekonomisk och miljömässig hållbar utveckling (*Globala målen, u.å.*). De 17 globala målen presenteras på en övergripande nivå i **BILD 3**.

De globala målen för hållbar utveckling ger en bild av vad som borde göras och hända för att vi ska åstadkomma en hållbar värld. De är större än "bara" klimatförändringar, men de visar också på vikten av att ha ett holistiskt perspektiv, att allt hänger ihop och utgör ett komplext system för att vi tillsammans ska kunna nå förändring, få till en omställning och kunna driva en hållbar utveckling mot en (säkrare) framtid åt alla. Det handlar verkligen om att inte lämna någon bakom (*leave no one behind*) som är det centrala löftet i Agenda 2030 och de globala målen (*UNSDG; u.å.*).

Uppföljningen av de globala målen visar att utvecklingen inte går så snabbt eller till den omfattning som krävs för att nå målen 2030 (*United Nations, 2020*). Som en reaktion på detta har initiativet Inner Development Goals (IDG) tagits. Utgångspunkten är att de globala målen berättar om vad som behöver göras för att uppnå en hållbar utveckling, medan IDG berättar och visar på hur vi ska göra för att uppnå en hållbar utveckling. IDG vänder blicken inåt, mot människan som förändringsagent, och är ett ramverk med 23 färdigheter och mänskliga kvaliteter med fokus på vuxenutveckling, ledarskap och hållbarhet. Ramverket utgår från fem olika områden eller dimensioner inom vilka man menar att individer behöver utvecklas för att kunna ta till sig de globala hållbarhetsmålen och få till en hållbar utveckling, en hållbar värld. IDG är en ideell organisation som forskar, samlar in och kommunicerar vetenskapsbaserade färdigheter och egenskaper som hjälper oss att leva målmedvetna, hållbara och produktiva liv (*IDG, u.å.a; u.å.b*). Det handlar om hur vi förhåller oss till oss själva, kognitiva färdigheter, att bry sig om andra och världen, sociala färdigheter och förmåga att driva förändring. De fem dimensionerna och de 23 färdigheterna presenteras på en övergripande nivå i **BILD 4**.

BILD 3. 17 globala mål för hållbar utveckling. Varje mål har underliggande delmål, totalt 169 stycken, som följs upp med över 200 globala mätare. (*Globala mål; u.å.*)



DET SLÅR MIG igen. Vi vet vad som borde göras, men vi får inte till det. Vi vet varför vi behöver förändra våra agerande på jorden. Vi har forskning och kunskap som visar på det ohållbara i vår värld. Agenda 2030, Parisavtalet, den gröna given berättar vad som behöver åstadkommas och att det behöver ske förändringar inom alla sektorer.

Det händer inte tillräckligt snabbt. Vi, mänskligheten, som är aktörerna, behöver utveckla färdigheter för att lyckas, men vi besitter dem inte än. Det är mycket som ska falla på plats och förändras inom kort på många plan och områden. Vi behöver både zooma ut och zooma in samtidigt. Jag inser att det här är mer problematiskt och omfattande än vad jag inledningsvis trodde och tänkte. Jag börjar förstå att någon form av systemförändring behöver komma till stånd.

3.2 Systemförändring

Rockström och Wijkman (2011) anser att vi befinner oss på kollisionskurs med naturen och att den tillväxtmodell som vårt samhälle bygger på i dag är en av orsakerna till detta. De ställer sig också frågan varför verklig handling saknas och vad den här passiviteten beror på. De refererar till forskning som menar att det beror på skillnaden i kunskap och medvetenhet. Många av oss har kunskapen om klimatförändringen och behovet av hållbar utveckling, men kanske att vi ändå inte är medvetna om problemet på en djupare nivå. Det blir för abstrakt och därmed handlar vi inte, men genom att förstå hur allt hänger ihop, att se hela systemet, och hur våra handlingar påverkar helheten kan vi få till beteendeförändringar.

En relevant förklaringsmodell i det här sammanhanget, och som påvisar utmaningen med omställning och att systemförändring kräver mer än vad vi vet och ser, är den så kallade

BILD 4. Fem dimensioner och 23 färdigheter och kvaliteter för inre hållbar utveckling. (IDG, u.å.c)



1. Vara

Relationen till sig själv

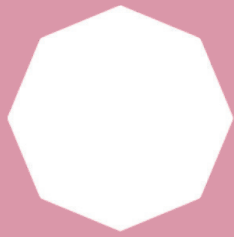
Inre kompass

Integritet och autenticitet

Öppenhet och lärande

Sjävmedvetenhet

Närvaro



2. Tänka

Kognitiva förmågor

Kritiskt tänkande

Komplexitetsmedvetenhet

Perspektivförmågor

Meningsskapande

Långsiktig orientering och visonerande



3. Relatera

Att bry sig om andra och omvärlden

Uppskattning

Samhörighet

Ödjukhet

Empati och medkänsla



4. Samarbeta

Sociala förmågor

Kommunikationsfärdigheter

Samskapande

Inkluderande hållning och interkulturell kompetens

Tillit

Mobilisering



5. Agera

Att driva förändring

Mod

Kreativitet

Optimism

Uthållighet

isbergsmodellen, se **BILD 5**. Precis som ett isberg gömmer mycket mer än det som syns över ytan, gör även vårt samhälle och vår civilisation det. Modellen hjälper oss att se de underliggande hindren för systemförändringar och hur våra mentala modeller (värderingar, antaganden och övertygelser), våra strukturer och beteenden påverkar det som utgör vår nutid och vår situation. Den får oss också att förstå att transformativ förändring, som hållbar utveckling innebär, kräver att vi ser och känner av det som finns "under ytan" och agerar utgående från det.

MED UTGÅNGSPUNKT i isbergsmodellen är det intressant att referera till Lazlo och Clarke (2001) som menar att mjuka faktorer, som värderingar och etik, i dag är viktigare för mänsklighetens fortsatta framgång än traditionella hårda faktorer som ekonomi, politik och affärsverksamhet. De menar att vi måste glömma vissa föråldrade antaganden och avstå från vissa myter som vi omger oss med för att få till en systemförändring. Det handlar till exempel om att förstå att jordens resurser är ändliga och att jorden inte är en gigantisk mekanism som kan konstrueras och omarbetas. Vi behöver frånga myten att livet är en kamp för överlevnad, se att marknadsekonomin gynnar vinnarna på förlorarnas bekostnad och att det inte är en sanning att ju mer du konsumerar desto bättre är du. De påpekar att vi även bör ta till oss nya värderingar och övertygelser som bland annat handlar om att lära sig att leva med mångfald, att en hållbar värld inte bygger på att eliminera kulturella skillnader utan på att bejaka dem och dra nytta av dem. De ser också att vi behöver omfamna en planetär etik

BILD 5. Isbergsmodellen. (Aalto University, u.å. – egen översättning)



som skapar förutsättningar för att alla kan leva i värdighet och frihet, utan att förstöra varandras möjligheter till försörjning, kultur, samhälle och miljö och att vi alla därmed behöver ta vårt ansvar, på det personliga planet, men även på det sociala, politiska och professionella planet.

Enligt Lazlo och Clarke (2001) är vår tid, med dess många ohållbara trender och processer, förutbestämd att försvinna, och därför måste mänsklighetens nästa framsteg styras av en ny rationalitet för att kunna förändra världen i en mer hållbar riktning. Vi behöver ett nytt samhällssystem som befinner sig både inom sociala och planetära gränser. Det går inte att bygga det nya, framtiden, på det gamla som vi ser i backspegeln. Vi måste blicka framåt, inte mot var vi kommer att finna oss imorgon, utan var vi skulle kunna vara. Framtiden kommer bjuda på många olika möjligheter och utvecklingsriktningar, en del bättre än andra. Den kan innehålla totalt kaos och anarki, eller den kan innebära en hållbar och human civilisation, men oberoende så finns det ingen framtid som inte kräver att det sker en förändring i någon riktning.

VAD SÄGER *den här nya kunskapen, om systemförändring och behovet av densamma, mig? Den får mig att inse att det är komplext, att det inte enbart räcker med kunskap för att få till förändringar, att det handlar om så mycket mer och framför allt om medvetenhet. Efter att jag nu zoomat ut behöver jag zooma in, gå från det stora till det lilla, där jag kan försöka påverka, vara en aktör, vara förändringen jag vill se.*

Lazlo och Clarke (2001) poängterar att insikten, om att när vi förändrar oss själva så förändrar vi världen omkring oss, är avgörande i en systemförändring.

4

Bygga förståelse och skapa medvetenhet Förändring

Det är lätt att känna sig liten och obetydlig i den här kontexten bland planetära gränser, den stora accelerationen, globala aktörer, krav på hållbar utveckling och systemförändring. Det är lätt att alla ens försök på det personliga planet med att bidra till en mer hållbar morgondag känns futtiga och meningslösa.

Det finns en risk att nyfunnen kunskap och medvetenhet om klimatförändringar och utmaningarna med att nå de globala målsättningarna får en att känna sig maktlös och att uppleva hopplöshet. Men det går också att välja att se de utmaningar som vi nu möter som möjligheter att göra på ett annat sätt framöver. Det är en filosofisk tanke att vara den förändring man vill se, men jag vill i alla fall försöka.

Jag behöver därför bryta ner de insikter och den kunskap jag samlat på mig så här långt och fokusera mig på en arena där jag kan agera. Jag behöver hitta en kontext där jag kan börja förstå och utöka mitt medvetande om vad allt det här betyder och hur det kan realiseras i praktiken. Jag väljer att vända mig mot näringslivet och företagsvärlden.

4.1 Hållbarhet, näringslivet och cirkulär ekonomi

Det blir tydligt när man börjar se hela bilden att ingen kommer undan när det handlar om att ta ansvar för vår gemensamma framtid på den här planeten. Det innebär att ingen organisation eller verksamhet, ingen förvaltning eller myndighet, inget lärosäte eller företag kan undgå att förhålla sig till frågan om hållbarhet. Det mer eller mindre förväntas i dag att företag och organisationer bidrar till hållbar utveckling och ställer om i en hållbar riktning. Den här utvecklingen eller omställningen hos företag och organisationer sker inte alltid frivilligt, av olika orsaker, och därför behöver staten, EU etcetera använda sig av olika incitament och styrmedel för att påverka, och åstadkomma till exempel hållbara företag (Ottosson & Parment, 2016).

En av de största insikterna när man börjar betrakta näringslivet, marknaden, vår ekonomi och hela vår industriella historia är att vi byggt det på ett linjärt system, ett ohållbart system. Det linjära systemet, **BILD 6**, innebär i sin enkelhet att vi för att producera utvinna naturresurser, tillverkar produkter, använder dem och sedan slänger dem.

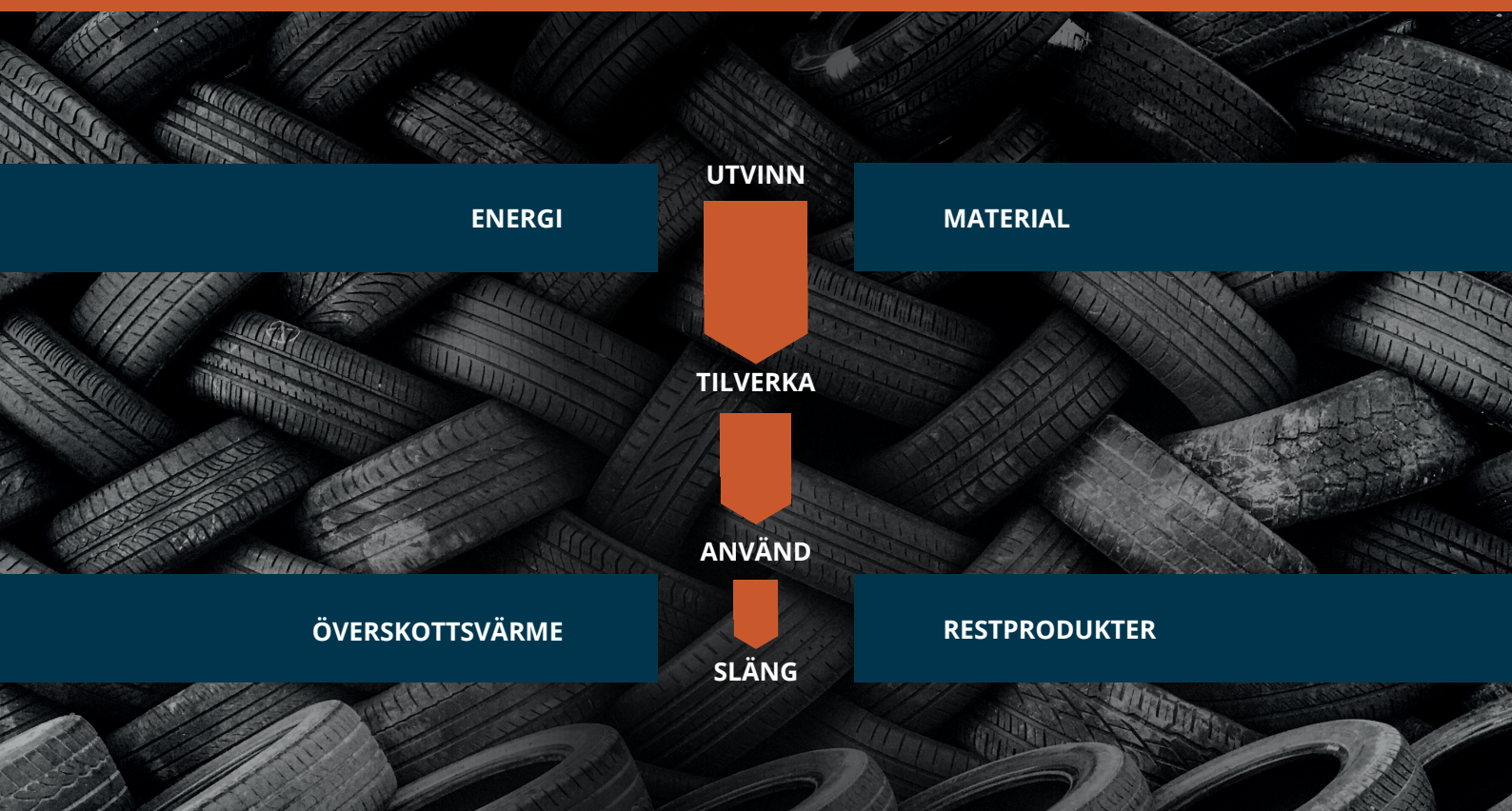
Raworth (2017) konstaterar att det här går på tvärs mot naturen, som ständigt återvinner sina byggstenar, att vi bryter sönder naturliga cykler, utarmar jordens resurser och fyller dess avlopp med vårt avfall. Det behövs därmed ett ekonomiskt nytänk, en ekonomi som stöder en hållbar utveckling. Vi måste designa om vårt linjära system till en cirkulär ekonomi

där vi har ett kontinuerligt flöde av material frikopplat från ändliga resurser.

Den cirkulära ekonomin, **BILD 7**, handlar om att hålla produkter och material i omlopp genom processer som återanvändning, reparation, återtillverkning och återvinning och att återföra näringsämnen från biologiskt nedbrytbara material till jorden för att återskapa naturen. I en cirkulär ekonomi blir materialen kontinuerligt nya produkter och man eftersträvar hela tiden att eliminera avfall och föroreningar, att cirkulera produkter och material till deras högsta värde och på så sätt få till ett regenerativt system som efterliknar naturens egna system (*Ellen McArthur Foundation, u.å.*). Men en annan viktig aspekt av cirkulär ekonomi handlar också om att inte ständigt producera fler saker, att konsumtionen i stor utsträckning handlar mer om att använda tjänster som att dela, hyra och återvinna i stället för att äga (*Sitra, u.å.*).

DEN CIRKULÄRA EKONOMIN ses i dag som en del av lösningen på hur klimatförändringen kan begränsas och förlusten av biologisk mångfald stoppas. Enligt det finländska miljöministeriet (*u.å.b*) innebär cirkulär ekonomi "att produktionen och konsumtionen ska hålla sig inom gränserna för jordens bärkraft". Den finländska regeringen har satt som mål att cirkulär ekonomi ska utgöra den nya grunden för landets ekonomi före 2035 och att Finland ska stärka sin roll som föregångare inom cirkulär ekonomi. Även på EU-nivå bereds initiativ och lagförslag i linje med EU:s nya handlingsplan för cirkulär ekonomi, vilken har som mål att alla produkter som kommer ut på EU:s marknad senast 2030 ska (*Miljöministeriet, u.å.c*):

BILD 6. Det linjära systemet. (Egen illustration på basen av Raworth, 2017)

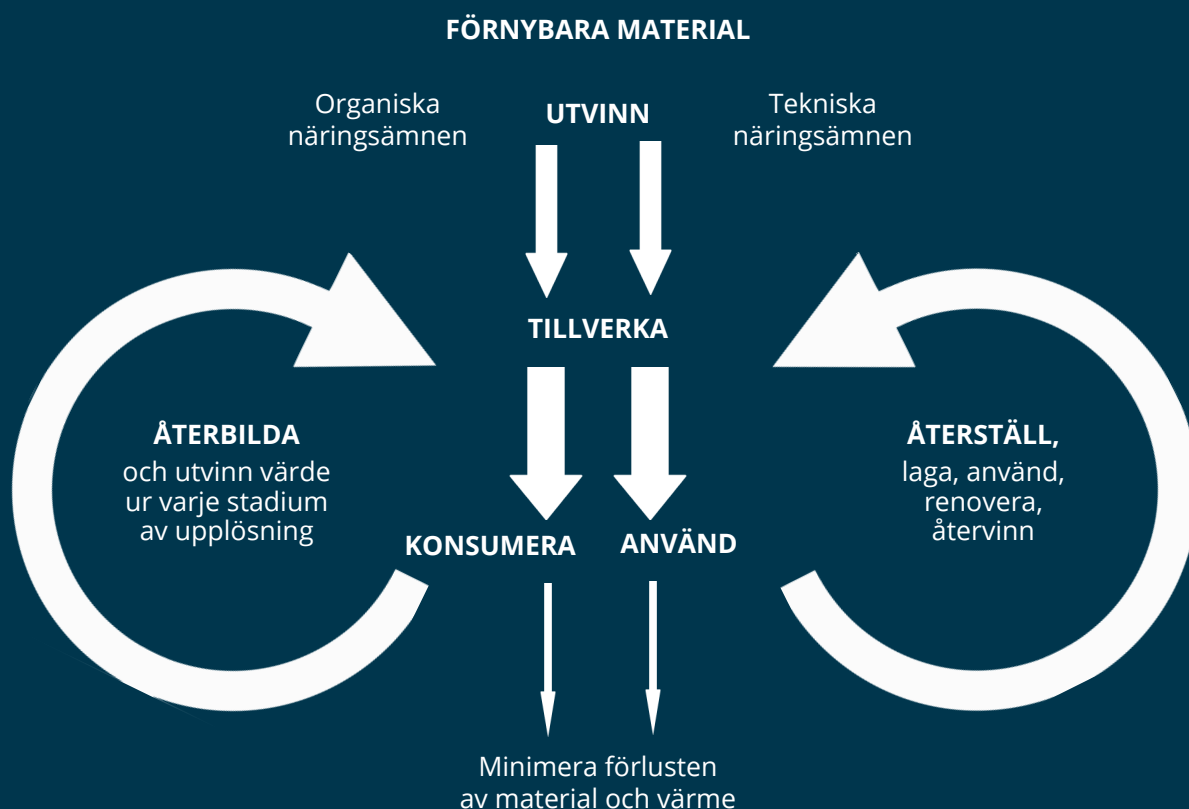


- Vara hållbara och långvariga.
- Kunna repareras och underhållas med reservdelar.
- Kunna uppdateras och anpassas.
- Kunna användas och tillverkas på nytt.
- Vara till stor del tillverkade av återvunnet material utan skadliga kemikalier.
- Kunna återvinnas på ett säkert sätt i slutet av sin livscykel.

Med detta sagt så blir det tydligt att näringslivet och företagen har en stor roll att spela i att bidra till lösningar på vår tids hållbarhetsutmaningar. Samtidigt är det också viktigt för företag att inse att för att vara framgångsrika i framtiden måste man kunna verka på ett hållbart sätt.

JAG INSER ATT jag i det här sammanhanget har ett behov av att förstå vad det egentligen är som får ett företag att satsa på hållbarhet. Jag vill känna till argumenten. Vilka är de bakomliggande drivkrafterna? Är det enbart tvingande regleringar som styr? Handlar det bara om strategi, pengar och affärer? Finns det andra incitament? Personligen önskar jag mig att även den goda viljan, värderingar, tanken om det allmännas bästa, att altruistiska strävanden ska finnas med i bilden. Jag vet att jag är naiv. Men faktum kvarstår att spelplanen håller på att förändras. Det är tydligt

BILD 7. Det cirkulära systemet. (Egen illustration på basen av Raworth, 2017)



med alla de initiativ som tas både globalt och nationellt för att driva på en hållbar utveckling och cirkulär ekonomi. Det finns en mängd yttre omständigheter som företag, oberoende av storlek, har att förhålla sig till för att även i framtiden ha sin plats på jorden.

Är man redo? Vet man på riktigt vad som krävs i framtiden och hur kan man som företag ta reda på och få koll på det för att berättiga sin existens även framöver?

4.2 Företag och hållbarhetsåtaganden

Enligt undersökningar (Nordea, 2021; Beyond intent m.fl., 2019) satsar företag på hållbarhet främst på grund av kundernas efterfrågan, med tanke på det egna varumärket och förutsättningar för nya affärsmöjligheter, medan de regulatoriska kraven tycks spela en mindre roll. Det märks att klimatfrågan är viktig i företagets hållbarhetsarbete bland annat för att det område som de flesta företag har satsat på är att minska sina utsläpp och sin energiförbrukning. Samtidigt behöver det påminnas om att hållbarhet inte enbart handlar om miljötänk och klimatfrågor. Att satsningar på hållbarhet även behöver omfatta de sociala och ekonomiska perspektiven och att det är kombinationen av lönsamhet med hänsyn till miljö och sociala aspekter och långsiktighet som gör hållbarhet till en fråga om affärsstrategi och därmed behöver integreras i affärsstrategin (Makridou, 2021).

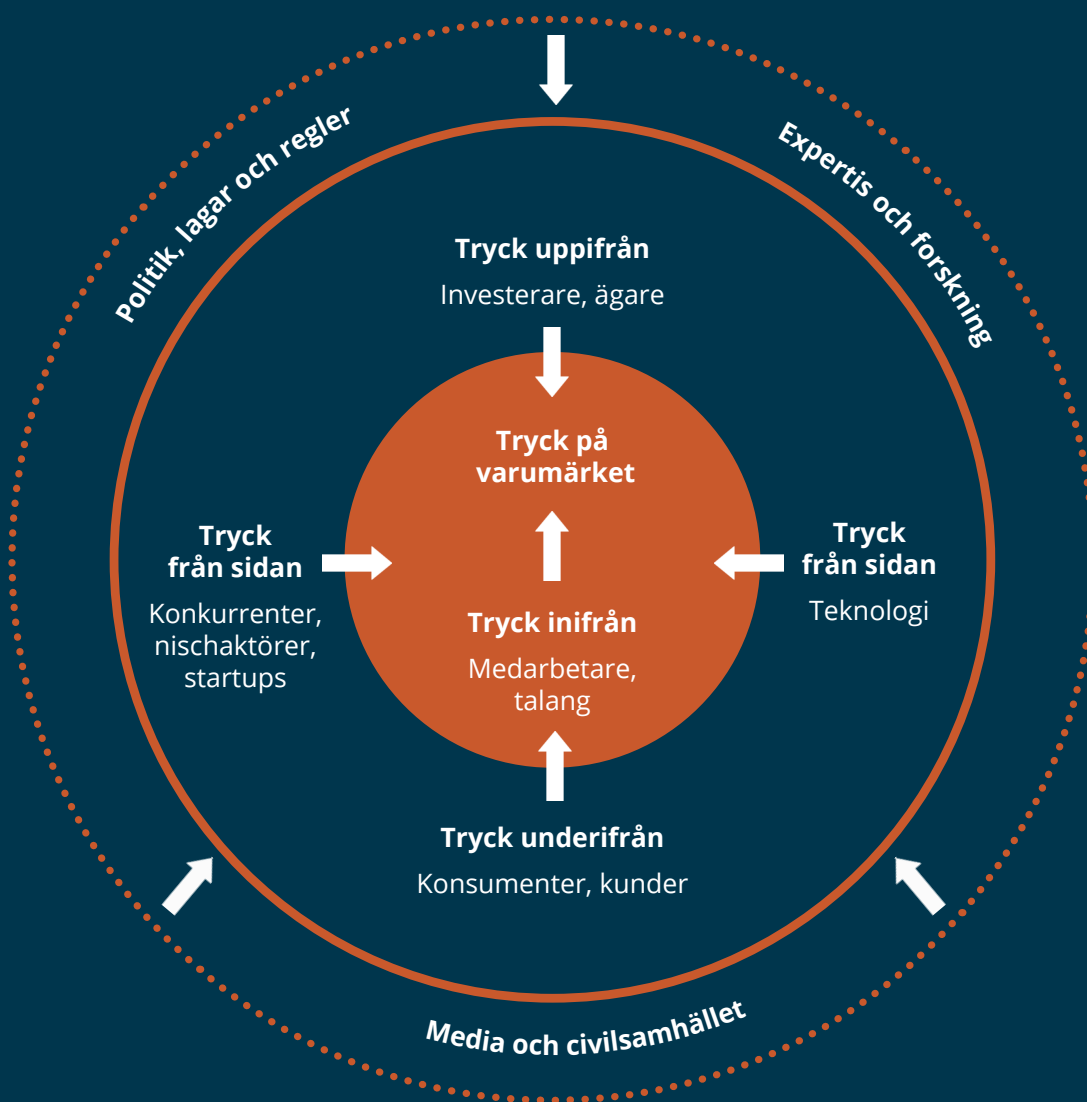
Enligt Makridou (2021) är det ingen tvekan om att satsningar på hållbarhet kan innebära förluster och minskad framgång för ett företag, men att kostnaden för att inte satsa på hållbarhet i längden är större, och att fördelarna överväger. Några av de fördelar som lyfts är att företag som kan visa på minskad miljöpåverkan kan stärka sina försäljningsargument. Satsningar på hållbarhet stärker även ett företags varumärke och ger konkurrensfördelar gentemot konkurrenter. De kan bidra till ökade intäkter, skapa förutsättningar för att behålla och rekrytera medarbetare samt öka företagets förmåga att följa olika regelverk och bestämmelser.

I en undersökning från McKinsey & Company (2021) försöker man ringa in på vilket sätt företag kan fånga in de här fördelarna, det vill säga vilka faktorer som spelar in när ett företags hållbarhetsarbete börjar skapa värde. Det man noterar är att de företag som ligger i framkant när det kommer till att arbeta med hållbarhet är mer benägna att relatera sitt hållbarhetsarbete till företagets mål, mission, värderingar eller positiv påverkan än till att möta branschstandarder eller lagkrav. De lyckas konkretisera sin hållbarhetsstrategi i tydliga prioriteringar och mätbara målsättningar. De satsar även på att involvera sina medarbetare i hållbarhetsarbetet och ser hållbarhet som en del av företagskulturen. Medarbetare utbildas i att integrera hållbarhet i sitt arbete och att förstå kopplingen mellan företagets strategi och hållbarhetsarbete. Samtidigt görs även vissa ansträngningar för att kompensera medarbetarna utgående från hur de presterar kopplat till hållbarhet. I förhållande till kunderna involverar dessa företag i större utsträckning sina kunder i sitt hållbarhetsarbete. De eftersträvar att försöka förstå kundernas förväntningar och svarar på dessa till exempel genom att ändra på sina produkter, utveckla nya affärsmodeller och varumärket i en hållbarare riktning. Slutligen satsar dessa företag mer än andra företag på att se på användning av energi och vatten, hantering av avfall, förbättring av transport- och distributionsnät samt samarbete med leverantörer och övervakning av deras hållbarhetsarbete. I korthet handlar det om att närma sig hållbarhetsfrågor på samma sätt som affärsmöjligheter, att se till att dela ut ansvaret för att nå resultat i hållbarhetsarbetet i hela organisationen och att samarbeta för att få till långsiktiga och omfattande effekter av det egna hållbarhetsarbetet.

Hållbarhet är ingen övergående trend, hållbarhet är här för att stanna. Botnen Diamant och Schultz (2021) kallar den här pågående utvecklingen för hållbarisering och menar att det här är en oåterkallelig global rörelse som kommer forma nya beteenden, drivkrafter och önskemål hos oss alla, inte minst hos oss i västvärlden. De presenterar en modell som visar på det tryck som företag utsätts för i dag på grund av hållbariseringen och som de behöver förhålla sig till, se **BILD 8**. Den visar på att ett företag påverkas på flera olika plan med utgångspunkt i den politik som förs, forskningsresultat samt input från media och civilsamhälle, som alla sätter agendan för det hållbarhetsskifte som vi befinner oss i.

Modellen visar på ett inre tryck som kommer från såväl medarbetare som framtida talanger och som ställer krav på företagets hållbarhetsarbete, att satsningarna är genuina och äkta. Här finns enligt Botnen Diamant och Schultz (2021) en enorm potential att driva håll-

BILD 8. Hållbariseringens tryck. (Egen illustration på basen av Botnen Diamant och Schultz, 2021)



barhetsarbete genom att involvera medarbetare och låta dem vara en del av utvecklingen. Trycket underifrån kommer från kunder/konsumenter. Dock är det sällan som rena hållbarhetsaspekter styr kunders val, utan i verkligheten är det pris, funktion och kvalitet eller emotionella aspekter som image. Botnen Diamant och Schultz (2021) menar att det här är ingen ursäkt för att fortsätta med "business as usual" utan det gäller att som företag ta kontrollen och utgå ifrån vad som kommer att efterfrågas i framtiden, att vara proaktiv i stället för att vara reaktiv. I modellen beskrivs också tryck från sidan. I det ena fallet handlar det om konkurrenter, nischaktörer och start-ups. Det gäller att som företag analysera vad som, ur ett hållbarhetsperspektiv, är på gång i ens omvärld och ha koll på andra företags "best practice" för att kunna vara proaktiv och kunna justera sin affärsmodell. I det andra fallet handlar det om teknologi som spelar, och kommer att spela en viktig roll i hållbariseringen, i rollen som förbättrare och optimerare av befintliga produkter, tjänster och processer. Trycket uppifrån kommer från investerare och ägare där man ser hur stora investeringar och ägarkapital alltmer tillfaller hållbara och fossilfria alternativ. Alla dessa tryck påverkar ett företags varumärke och kopplat till hållbarhet har det blivit allt viktigare att företag tydligt kan kommunicera vad de står för, vart de vill och vilket ansvar man tar. (Botnen Diamant & Schultz, 2021).

JAG INSER ATT *det inte är någon underdrift att påstå att näringslivet och företagen spelar en stor och avgörande roll i den omställningstid vi befinner oss i. På samma gång, utgående från företagets hållbarhetsåtaganden och resonemanget om de olika tryck som skapar förändringsbehovet hos företagen, fäster jag ett särskilt intresse på trycket från medarbetarna.*

Det är enligt mitt sätt att se på världen de som utgör företaget, de som skapar den kultur ett företag har och de som med sina handlingar förverkligar företagets mål och förändringssträvanden. Jag tänker att ingen utveckling kommer till stånd eller ingen förändring lyckas på lång sikt om inte medarbetarna är med på banan. Det är medarbetarna som utgör den kraft i företaget som kan möjliggöra förändring och utveckling med sikte på hållbarhet. Jag behöver få belägg för mina resonemang och förstå mer om medarbetarens roll i den här kontexten kopplad till hållbarhet. Vad spelar medarbetarna för roll för att lyckas med ett företags hållbarhetsarbete? Jag kan nämligen se det framför mig. Jag har själv varit där. Som medarbetare, både som lyssnare och talare. Ledningen har kallat till möte. De har beslutat om en hållbarhetsstrategi och ska nu presentera den med tillhörande plan. De informerar om vad strategin innebär, vilka åtgärder som kommer att behöva vidtas och vilka satsningar som kommer att göras. Det är tidtabeller, siffror och diagram. Det är stora ord och visioner. Det handlar om business och konkurrenskraft. Det är förståeligt. Fåtal gånger knyter man an till varför det här är viktigt i ett större perspektiv, hur det hänger ihop med företagets värderingar och den enskilde medarbetarens vardag. Jag sitter där i bänken med mitt varför, mitt "what's in it for me" och vad allt det här betyder i mitt arbete, i min roll på företaget eller i organisationen. Och jag vet att jag inte är ensam med mina tankar. Det brukar med all tydlighet framgå i eftersnacket bland kollegorna.

Det är där frågorna, funderingarna och farhågorna smyger fram och ventileras. Och sen går vi vidare och fortsätter med "business as usual" och hoppas att ingen märker något. Varför blir det så? Går det att göra på något annat sätt? Vilken betydelse har medarbetarna i den här förändringsprocessen? Vad kan bland annat organisationskulturen, värderingar, attityder, beteenden och personlig utveckling spela för roll i sammanhanget?

4.3 Medarbetarnas roll

Medarbetarna spelar en central roll i ett företags hållbarhetsarbete i och med att det är de som ska förverkliga det utvecklings- och förändringsarbete som det innebär. Ottosson och Parment (2016) ser det som närmast omöjligt för företag att driva hållbarhetsarbete om medarbetarnas värderingar motverkar hållbarhet. Barclay (2009) konstaterar att medarbetarna är den viktigaste resursen i ett företags utvecklingsarbete och att det är de som i all väsentlighet styr huruvida ett förändringsarbete, som just hållbarhetsarbete är, lyckas eller inte. Påståendet stämmer väl överens med Makridous (2021) tankar om att avgörande för att genomföra ett företags hållbarhetsarbete är att förstå och reflektera över medarbetares utmaningar, att ta in deras idéer, erbjuda utbildning, skapa incitament, motivera, engagera, stöda och kommunicera. Botnen Diamant och Schultz (2021) är inne på samma linje och menar att en lyckad förändringsprocess är beroende av att medarbetarna både är övertygade om varför en förändring krävs och att de besitter kunskap. I den här kontexten, hållbariseringsens tidevarv, blir det därmed viktigt att medarbetare har förståelse för varför grön omställning är uppe på agendan och är medvetna om behovet av hållbar utveckling, att de förstår helheten och hur det egna agerandet påverkar.

Ett företags hållbarhetsarbete handlar om en förändringsprocess. Det är en transformation som genomsyrar hela företaget och dess kultur. I grund och botten handlar det om att förändra människorna i organisationen, deras handlingar och beteenden. Samtidigt är det just hos medarbetarna potentialen till att förändra, och förändras, finns och det är därför viktigt att fokusera på medarbetarna och deras beteenden och göra dem medvetna om den kraft de besitter i att kunna bidra till företags utvecklingsarbeten (Barclay, 2019). Man behöver beakta det psykologiska perspektivet och förstå hur beteenden utvecklas och vidmakthålls när man vill få till stånd förändringar som får personer att agera i en mer hållbar riktning. Det handlar om att skapa förutsättningar för att minska negativa hållbarhetsbeteenden och att öka positiva beteenden som är inriktade på strukturförändringar. Samtidigt är det en mängd faktorer som påverkar vårt beteende som information; sociala normer (idéer och ideal om hur man förväntas leva och vara); ansvarskänsla; kultur; habituering (ens förmåga att vänja sig vid saker och ting); prioriteringar; osund uthållighet (ens strävan att upprätthålla ett beteende för att man "investerat" i det); känslor; förlustaversion (ens önskan om att försöka undvika förluster) och värderingar (hur man ser och tolkar världen). Relationen mellan dessa är inte alltid tydlig. (Andersson m.fl., 2019). Chowdhury (2013) lyfter också det här perspektivet och pekar på att det behövs beteendekompetens för att genomföra olika hållbarhetsåtgärder i organisationer och företag. Det behövs förståelse för relationen mellan organisationskultur, värderingar, attityder och beteende och hur de tillsammans kan skapa en kultur som främjar hållbarhet.

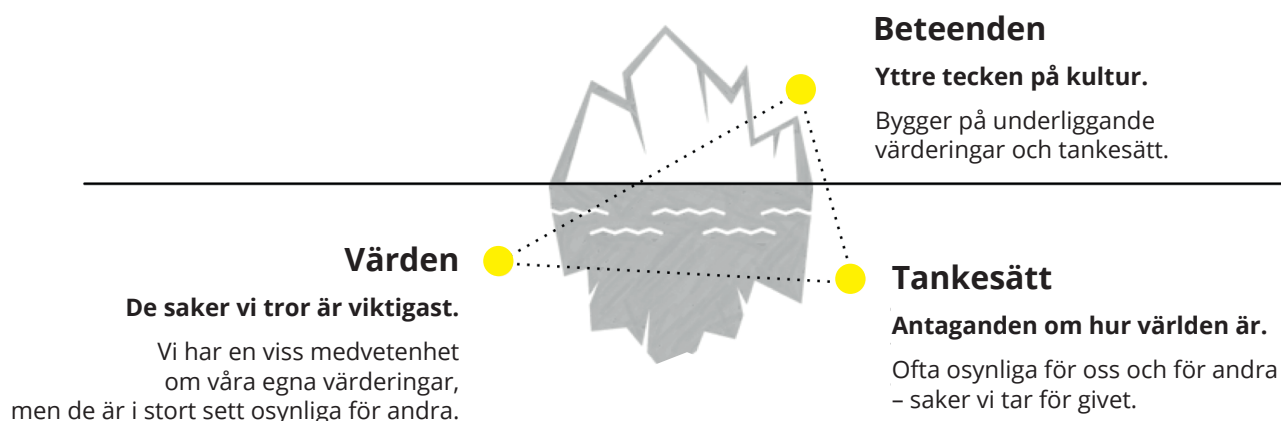
MEDARBETARE behöver framför allt stärkas i att reflektera över det egna handlandet och beteendet i sina arbetsituationer, på vilket sätt det hindrar eller möjliggör önskad förändring och på vilket sätt medarbetaren själv kan behöva förändra sig och utvecklas på det personliga planet (Barclay, 2019). Det här är också det spår som ramverket för Inner Development Goals (IDG) är inne på, att rikta uppmärksamheten på behovet av att stödja utvecklingen av förmågor, färdigheter och andra inre egenskaper för människor som vill bidra till förändrat beteende och i förlängningen ökad hållbarhet (IDG, u.å.a). Forskning pekar på behovet av en revolution i attityder, en grundläggande förändring i vårt tankesätt för att få till förändringar i bland annat det mänskliga beteendet (Klum & Rockström, 2012; Rockström & Wijkman, 2011).

Organisationer är sociala system som hålls ihop av en gemensam kultur bestående av värderingar, attityder och beteenden som interagerar med varandra och påverkar förändringsbenägenheten i företag (Chowdhury, 2013). Modellen i **BILD 9** illustrerar ett sätt att se på hur kultur, värderingar, attityder och beteenden i organisationer och företag relaterar till varandra. Den visar på att det som syns utåt i medarbetarnas beteenden och handlingar påverkas av de mer osynliga faktorerna, de som ligger under ytan, värderingar och attityder. Modellen tydliggör att för att få till stånd förändringar i ett företag så behöver samtliga aspekter av det som skapar företagets kultur bemötas och hanteras (Nordic Innovation, u.å.).

Enligt Johansson och Heide (2008) utvecklas och upprätthålls organisationskulturen i kommunikationen mellan medarbetarna i organisationen. De ser kommunikation som en grundförutsättning för organisationers utveckling och menar att kommunikationen mellan medarbetare är avgörande för en förändringsprocess, eftersom det är i de informella samtalen som medarbetarnas förståelse uppstår och att tyngdpunkten bör ligga på dialog och samverkan i förändringsprocesser. Dahlmann och Heide (2019) är inne på samma spår när de pratar om medarbetarens kommunikativa uppdrag. De menar att det är medarbetarna som genom sin kommunikation "skapar och förändrar organisationskulturen, delar och skapar ny kunskap och bidrar till innovationsprocessen" (Dahlmann och Heide, 2019, s. 99). De konstaterar också att om medarbetare känner sig delaktiga skapas goda förutsättningar för att de fungerar som ambassadörer för sitt företag och att de därmed i samtalen med sin omgivning har möjlighet att fånga upp förändringar som kan vara avgörande för företagets långsiktiga överlevande.

JAG BLIR INTE förvånad, men styrkt i mina resonemang om betydelsen av medarbetarnas roll. De har stor betydelse i den här kontexten, i hållbariseringens tidevarv. De olika perspektiven som framträder, medarbetarinsikter, värderingar, attityder, beteenden, kultur, kunskap och kommunikation är viktiga att beakta, ha förståelse för och kunskap om i ett företags hållbarhetsarbete. Min samlade kunskap så här långt börjar formera sig och jag börjar känna ett sug, en iver. Jag samlar mina tankar. Jag anar ett mönster, en början till en process.

BILD 9. Relationen mellan kultur, värderingar, attityder och beteenden. (Nordic Innovation, u.å. – egen översättning)



Kultur

"Hur vi gör saker här."

Kultur är summan av hur människor i organisationen antar, tror och agerar. Detta skiljer sig från konkurrenterna.

5

Process för lärande och hållbarhet

Design

Hela min kunskapsresa så här långt – från att förstå de stora sammanhangen för vår klimatkris och vikten av hållbar utveckling, till att zooma in och landa på näringslivets spelplan och medarbetarnas roll i företagets förändringsprocesser – ger mig ett efterlängtat fokus. Jag har utgående från aktuell forskning belägg för varför en grön omställning behöver göras, från det globala planet ner till företagsvärlden där cirkulär ekonomi i dag ses som en del av lösningen på hur klimatförändringen kan begränsas och förlusten av biologisk mångfald stoppas.

Spelreglerna och ramarna är skissade och behöver nu få skarpare konturer, fyllas med innehåll. Jag börjar se en möjlig väg från ett överväldigande varför till ett hanterbart vad och hur i en mindre skala. Allt trattas ner ytterligare, från företagets hållbarhetssträvanden och med insikter om medarbetarens roll i denna förändringsprocess till att jag i nästa steg väljer att utforska och se närmare på hur ett företag internt kan stärka sitt hållbarhetsarbete. Det gäller ju att få med, om inte alla, så åtminstone den större delen av medarbetarna på banan för att lyckas med och skapa trovärdighet i ett företags hållbarhetsarbete.

5.1 Från varför till hur – hållbarhetspusslet

Ramverket jag använder mig av för att designa en process som bidrar till att internt stärka ett företags hållbarhetsarbete utgår från Botnen Diamants och Schultz (2021) hållbarhetspussel, **BILD 10**. I sin modell utgår de från nio områden:



BILD 10. Hållbarhetspusslet. (Egen illustration på basen av Botnen Diamant och Schultz, 2021)

Hållbarhetspusslets nio delar

1 Inventera interna förutsättningar.

I korthet handlar det om att se över möjligheterna att fatta ett internt inriktningsbeslut kring hållbarhet, ta i beaktande hur man kan skapa delaktighet och gemensamt engagemang kring företagets hållbarhetsarbete, hitta både hinder för utveckling och positiva drivkrafter för hållbarhetsarbetet. I det här skedet behöver man göra en analys och söka svaren på frågor som vilka är de interna pådrivande krafterna; vilka är de stora strukturella barriärerna; finns det ett internt motstånd bland nyckelaktörer och varför i så fall; vilka behöver vara med på banan och vad behövs det för utbildningsinsatser?

2 Kartlägg.

Här handlar det om att göra kartläggningar, både på bredden och djupet för att identifiera företagets största utmaningar och påverkansområden. Det handlar om att anta ett holistiskt perspektiv för att få insikter om branschspecifika risker och om var de största hållbarhetsutmaningarna finns utgående från den spelplan där företaget verkar kopplat till forskning, efterfrågan, regulatoriska frågor och "*best practice*". Kartlägningsbiten bidrar till att få en bild av inom vilka områden företaget har sin hållbarhetspåverkan och relevanta hållbarhetsfrågor kopplade till företagets verksamhet, både direkta och indirekta.

3 Analysera.

Den här pusselbiten fokuserar på att analysera kartläggningen för att hitta företagets största påverkansområden och sen kunna prioritera kring dessa. Den handlar också om att analysera kontroll, det vill säga att ta reda på om och hur företaget har makten och kontrollen att göra de förändringar som behöver göras på basen av de prioriterade påverkansområdena. Slutligen behövs även en konsekvensanalys göras utgående från frågan att vad händer om företaget hanterar eller inte hanterar sina stora påverkansområden och där företaget tittar på både risker och möjligheter.

4 Hitta lösningar.

Här byggs pusslet vidare med att hitta rätt lösningar på de påverkansområden som företaget kartlagt och analyserat och att hitta lösningar som gör skillnad i linje med forskningens och expertisens utsagor. Det handlar om att svara på hur företaget tänker att hantera sina hållbarhetsutmaningar utgående från sina varför och att förflytta sig från ohållbart till hållbart, att fundera över vilken typ av lösningar som krävs

för olika utmaningar för att senare ta fram åtgärder eller kunna åtgärda. Lösningar kan finnas inom evolution, innovation, kravställan, omprioritering eller samverkan och påverkan.

5 Sätt mål.

I det här skedet handlar det om att sätta rätt typ av mål på respektive hållbarhetsutmaning, så att hållbarhetsarbetet träffar rätt. Finns det inte sen innan ett internt övergripande strategiskt inriktningsbeslut kopplat till hållbarhetsarbetet är det skäl att få det på plats nu och att eftersträva att det ligger i linje med forskningen och regleringar inom branschen. Det är konkreta mål som ska sättas och de bör formuleras så att de är tydliga och specifika, mätbara, rollsatta, tidsbestämda, fria från mål- och intressekonflikter med företagets övriga mål och att de till sin natur är ambitiösa och realistiska.

6 Implementera, involvera och uppmuntra.

Nu är det dags att säkerställa implementeringen av de satta målen och generera ett brett ägarskap i företagets hållbarhetsarbete bland annat genom att involvera och uppmuntra företagets medarbetare i alla led. Det här handlar inte om någon engångsföreteelse utan den här biten behöver ske kontinuerligt och ur ett strategiskt perspektiv. De i ledande befattningar behöver ta på sig rollen som kulturbärare och äga och driva hållbarhetsomställningen. Cheferna behöver ges tydlighet och stöd för att lyckas med de hållbarhetsrelaterade målen och strategierna och bli förändringskatalysatorer för företagets hållbarhetsarbete. Personalen, som spelar en oumbärlig roll, behöver även de äga och förstå syftet och strategin för hållbarhetsarbetet för att kunna leverera.

7 Utbilda.

I en hållbarhetsomställning behövs olika utbildningsinsatser vid olika tidpunkter och med olika innehåll och därför är det viktigt att återkommande analysera vem som behöver utbildas, varför och när. Utbildningsinsatserna bör utgå från det enskilda företagets behov. Insatserna kan handla om att utbilda för att skapa en gemensam övergripande bild och förståelse av företagets hållbarhetsomställning; att utbilda nyckelpersoner för att få drivande personer att röra sig åt samma håll och för att få bort eventuella bromsklossar; att utbilda styrelsen så att de kan driva hållbarhetsomställningen; att utbilda med tanke på företagets spelplan, konsekvensanalys och säkerställande av kvaliteten på företagets riktningssbeslut; att utbilda personalen kring företagets viktigaste påverkansområden och för intern stolthet; att utbilda kunden om företagets hållbarhetsresulterade val och beslut.

8 Följ upp, redovisa och revidera.

Det här handlar om att kunna säkerställa att företaget har kontroll över vad det gör och vad det resulterar i. Det innefattar att mäta och följa upp de egna största hållbarhetsutmaningarna, att redovisa, både goda och dåliga, resultat både internt och externt samt att på basen av genomtänkta resonemang berätta om hur man tänker revidera sin verksamhet för att hantera kvarvarande utmaningar.

9 Kommunicera.

Kommunikationen har en avgörande roll i hur framgångsrikt ett företags hållbarhetssatsning blir och behöver gå hand i hand med hållbarhetsarbetet. Det handlar både om att berätta om vad man gör och att göra det man berättar om. Transparens är oerhört viktig för trovärdigheten och både greenwashing och greenmuting bör undvikas. Det handlar om att visa vad företaget vill åstadkomma och förändra, att definiera och berätta om företagets syn på hållbarhet, att hjälpa och underlätta för fler att ta hållbara beslut, att kommunicera konkreta mål, strategier och själva resan, att vara ärliga om utmaningar och att lyfta fram det hållbara som görs i dag.

Botnen Diamant och Schultz (2021) konstaterar att alla företag givetvis har olika förutsättningar för det egna hållbarhetsarbetet och att varje enskilt företag därför måste sätta ihop det egna pusslet med de bitar som behövs och i den ordning det krävs.

5.2 Internt hållbarhetsarbete – processens delar

Utgående från Botnen Diamants och Schultzs (2021) modell, mina tidigare resonemang och med tanke på mitt syfte att designa en process som bidrar till att internt stärka ett företags hållbarhetsarbete, avgränsar jag mig till att lägga pusslet med följande bitar, se **BILD 11**:

- Kartlägg
- Inventera interna förutsättningar
- Utbilda
- Kommunicera

Utgående från processdelarna kommer jag härnäst att titta närmare på, försöka förstå och förklara desamma för att bekräfta betydelsen och vikten av dem. I fråga om kartlägningsbiten kommer jag att beskriva de insatser som behövs i processen för att lägga grunden för ett företags hållbarhetsarbete och bidra till den transformation som behövs för (fortsatt) hållbar utveckling. Gällande att inventera interna förutsättningar kommer jag att återigen fokusera på medarbetarna och deras roll och betydelse. När det kommer till processdelen som handlar om att utbilda utforskar jag betydelsen av kunskap, utbildningsinnehåll och didaktik i ett företags hållbarhetsarbete. Slutligen undersöker jag kommunikationens be-



BILD 11. Design för process som bidrar till att internt stärka ett företags hållbarhetsarbete.

(Egen illustration på basen av Botnen Diamant och Schultz, 2021)

tydelse både som igångsättare och upprätthållare av förändring och utveckling. Jag strävar även efter att försöka sammanfatta mina insikter i olika typer av verktyg eller aktiviteter för att konkretisera resonemangen jag för.

5.2.1 Att känna till spelplanen – Kartlägga

Ett företag som beslutat sig för att satsa på hållbarhet och föra in det i sin affärsstrategi behöver förstå var det befinner sig. Det handlar om att kartlägga och få en bild av vilka de ekologiska, sociala och ekonomiska avtrycken är och hur de ser ut. Enligt McKinsey & Company (2022) räcker det inte för företag att göra enskilda punktinsatser med fokus på hållbarhet i sin verksamhet eftersom hållbarhetsarbete måste ses för den förändringsprocess det är och den transformation det innebär för hela företaget. Det kräver att företaget skapar sig en realistisk helhetsbild av sina hållbarhetsutmaningar och utgår från frågor som: Vilka är de regulatoriska kraven och förväntningarna? Var befinner sig konkurrenterna och vad satsar de på? Vilka förväntningar har kunderna och andra intressenter? Svaren på dessa frågor ger förutsättningar för företaget att få rätt fokus i sitt hållbarhetsarbete.

Botnen Diamant och Schultz (2021) poängterar vikten av att utgå från forskning, den politiska utvecklingen och kommande efterfrågan när företagen gör den här typen av kartläggning. Det handlar om att skapa medvetenhet så att man fokuserar på rätt saker och hittar lösningar som verkligen gör skillnad. Det gäller att få insikter om var företagets stora hållbarhetsutmaningar ligger, att få syn på eventuella branschrisker och att fånga idéer som på sikt kan generera nya innovativa lösningar. De föreslår en metod som består av tre delar: att kartlägga spelplanen, att kartlägga på bredden och på djupet.

I korthet handlar att kartlägga spelplanen om att göra egna efterforskningar, riskbedömningar och möjlighetsscenarier utgående från för företagets verksamhet kopplat till forskning, utredningar och rapporter, till lagstiftning, politisk utveckling och hållbarhetsramverk, till hur olika intressenter förhåller sig till hållbarhet och till bästa respektive sämsta praxis hos konkurrenter och andra relevanta aktörer. På så sätt får företaget en bild av och en förståelse för vad som generellt sett utgör de viktigaste frågorna i den bransch företaget verkar. I nästa steg, att kartlägga på bredden, behöver företaget skapa sig en bild av inom vilka områden företaget har sin hållbarhetspåverkan. Här föreslår Botnen Diamant och Schultz (2021) att man kan använda sig av de Globala målen som verktyg för att få en bred överblick av företagets kopplingar till hållbarhetsfrågor. I det slutliga steget, att kartlägga på djupet, handlar det om att säkerställa att företaget verkligen fått med de faktiska stora påverkansområdena. Här kan man, enligt Botnen Diamant och Schultz (2021), behöva ta en närmare titt på det som sker indirekt genom företagets verksamhet, på det som sker före, genom och efter företagets inblandning och det som sker helt utanför företaget kopplat till

exempelvis transport, leverantörer, användare, arbetsrättsliga och mänskliga rättighetsfrågor. På följande sätt kan företaget skapa sig en förståelse av den egna hållbarheten och ha en grund att utgå ifrån vid byggandet av sin strategi för hållbarhet. Nyqvist och Winter (2022) poängterar att den här typen av systematiskt kartläggnings- och analysarbete är viktigt och behöver göras noggrant eftersom det sätter grunden för själva hållbarhetsarbetet och även skapar trovärdighet i den fortsatta kommunikationen kring ett företags hållbarhetsarbete. Ett grundligt kartläggningsarbete ger vetskap om att man både arbetar med och kommunicerar kring de hållbarhetsutmaningar som har störst betydelse i företagets verksamhet och möjliggör transparens. Att känna till sin spelplan handlar alltså om att i möjligaste mån beakta alla aspekter av ett företags verksamhet och dess hållbarhetsutmaningar. Det handlar om ett kartläggningsarbete som kräver tid, resurser och kunskap och är ett grundfundament i ett företags hållbarhetsarbete. Sammanfattningsvist, och förenklat, kan ett hjälpmedel för kartläggningsfasen utgöras av en checklista där företaget får en överblick av insatser som behöver göras för att få till en så heltäckande bild som möjligt av företagets förutsättningar och utmaningar när det kommer till hållbarhet. I **BILD 12** presenteras det här arbetets förslag till checklista utgående från Botnen Diamant och Schultz (2021):

BILD 12. Kartläggningschecklista.

Vi har via forskning, utredningar, rapporter och expertkunskap identifierat:

- de stora hållbarhetsfrågorna inom vår bransch.
- affärsdrivande faktorer och trender i vårt affärssegment.
- risker och möjligheter.

Vi har kartlagt och analyserat:

- lagstiftning och regleringar som gäller och är på gång inom vårt område.
- den politiska utvecklingen inom vårt område på våra olika marknader.
- hållbarhetsramverk och -initiativ relevanta för vår verksamhet.
- risker och möjligheter kopplat till det regulativa fältet.

Vi har tittat närmare på och sammanställt analyser av:

- hållbarhetsefterfrågan hos våra kunder och intressenter.
- hållbarhetsarbetet hos våra konkurrenter.

Vi har kartlagt och placerat vår verksamhet i förhållande till:

- de globala målen eller annat verktyg för att inkludera alla hållbarhetsdimensioner.
- scope 1, 2 och 3 eller annat verktyg för att inkludera alla aspekter av vår verksamhet – direkt och indirekt påverkan inom alla tre hållbarhetsdimensioner.

Företaget har:

- ett inriktningsbeslut eller en vision för vårt hållbarhetsarbete.
- övergripande hållbarhetsmål.
- ett uttalat ägarskap av processen för vårt hållbarhetsarbete.
- involverat hela företaget i hållbarhetsarbetet.

Värt att notera är att en checklista skapar inget hållbarhetsarbete, men den utgör en grund för vilka aspekter man behöver ha med sig när man sedan på basen av den information man får fram börjar skapa strategier, skriva handlingsplaner och sätta mål. I kartläggningsfasen finns det skäl att involvera medarbetare från olika avdelningar och funktioner. Det skapar en grund för delaktighet och ger också möjlighet både att få en så heltäckande kartläggning som möjligt och att fördela ansvaret för hållbarhetsarbetet på olika nivåer i företaget. I förlängningen underlättar det implementerandet av och det fortsatta hållbarhetsarbetet.

5.2.2 Konsten att hitta förändringsagenter och kulturbärare - *Inventera*

Det finns ofta ett brett engagemang, nyfikenhet och intresse för hållbarhetsfrågor bland medarbetare. Ett framgångsrikt hållbarhetsarbete handlar om att från början involvera och engagera företaget som helhet och bör inte drivas av enskilda personer isolerat i "stuprör". Satsningar på hållbarhet kräver, liksom all annan affärsutveckling, att skapa intern delaktighet och gemensamma åtaganden bland medarbetarna och att integrera och koppla de målsättningar man har med sitt hållbarhetsarbete till resten av företagets måltavla och värdekedja (*Botnen Diamant & Schultz, 2021*).

Det har tidigare konstaterats att medarbetarna, på alla nivåer, spelar en central roll i förverkligandet av ett företags hållbarhetsarbete. Enligt Makridou (2021) är viktiga delar i den förändringsprocessen att förstå och reflektera över bland annat ledningens engagemang och medarbetares utmaningar, att ta in deras idéer, erbjuda utbildning, skapa incitament, motivera, engagera, stöda och kommunicera. Botnen Diamant och Schultz (2021) pekar på vikten av att på djupet känna till ett företags interna förutsättningar för att lyckas med hållbarhetsarbetet. De anser bland annat att kännedom om personbundna och strukturella barriärer behöver adresseras och hanteras när de interna förutsättningarna styrs upp. Det handlar om att ledningen, och de som äger processen för hållbarhetsarbetet, förstår att de inte enbart kan prata om vikten av omställning och hållbarhet utan att det också krävs riktighetsbeslut, ägarskap, kunskap, engagemang och konkret handling. Samtidigt behövs medarbetarnas övertygelse, kompetens och kunskap och tydliga mål, både på individ- och företagsnivå, för att lyckas med den förändringsprocess som hållbarhetsarbete utgör i de flesta företag. Det handlar även om att i det inledande skedet av ett företags hållbarhetsarbete, både beakta medarbetare i nyckelpositioner som agerar som bromsklossar och medarbetare som utgör de positiva drivkrafterna som kan bära, driva och fungera som förebilder i förändringsprocessen. Det gäller att hitta nycklarna som öppnar upp det interna motståndet, att skapa incitament, visa på fakta, visualisera affärsmässig potential, påvisa affärskritiska risker eller exemplifiera med pilotprojekt. På samma gång behöver man även identifiera medarbetarna som andra lyssnar på, som har engagemanget, övertygelsen, kompetensen och intresset och som ges mandat och förutsättningar att påverka på riktigt. Det här kräver att man uppmuntrar till och skapar förutsättningar för delaktighet, involverar personalen och att man konkret börjar ta stegen mot en förändring.

Här är det värt att notera Anderssons m.fl. (2019) konstaterande att vi ofta tänker dikotomt, det vill säga att vi grupperar människor i de som vill ha förändring och de som kämpar emot, men att det i praktiken finns ett spektrum av olika grupper mellan dessa ytterligheter. Det är de aktiva anhängarna, som redan tänker och agerar i linje med företagets strävanden kopplat till hållbarhet; de passiva anhängarna, som håller med men inte aktivt handlar i linje med företagets hållbarhetsarbete; de neutrala, som behöver något slags bevis innan de tar ställning eller förändras; de passiva motståndarna, som är skeptiska till all förändring

men ändå förändringsbenägna och de aktiva motståndarna, som agerar tvärtemot önskad förändring. Enligt Andersson m.fl. (2019) är det värt att fokusera på de medarbetare som befinner sig i spektrumet passiva anhängare, neutrala och passiva motståndare, det vill säga de som är öppna för förändring och försöka förflytta dem närmare de redan aktiva och engagerade. Det ger i slutändan större effekt än att sätta fokus och energi på att försöka övertyga de aktiva motståndarna.

Det är viktigt att ta reda på vilken inställning eller förhållningssätt medarbetare har till den planerade förändringen, i det här fallet hållbarhetsarbetet, innan förändringsarbetet inleds (Johansson & Heide, 2008). Ett första steg kan vara att göra en slags temperaturmätning, en inventering av förutsättningarna för hållbarhetsarbetet i företaget. Ett sätt att göra det på är att använda sig av det klassiska verktyget och den beprövade metoden enkät. Med hjälp av en enkät kan företaget inledningsvis få en uppfattning om både medarbetarnas syn på hållbarhet och förhållande till företagets hållbarhetsarbete. I förlängningen kan enkäten och dess resultat också bidra till individuella reflektioner hos medarbetarna kring hållbarhet, skapa grund för kollegiala diskussioner och ge en bild av fortbildningsbehov och utvecklingsområden. I **BILD 13** presenteras det här arbetets förslag till en typ av enkätupplägg där frågor ställs både på individuell och organisatorisk nivå för att uppnå syftet med enkäten:

BILD 13. Inventeringsenkät.

Det här är en enkät för alla anställda angående företagets hållbarhetsarbete.

Vi vill få en förståelse för hur du förhåller dig till hållbarhetsfrågor individuellt, kollegialt och i dina arbetsuppgifter. Enkäten är anonym och din identitet går inte att spåra om du inte själv väljer det i de öppna frågorna.

Syfte med enkäten

- Att stärka förståelsen för och medvetenheten om företagets hållbarhetsarbete.
- Att ge underlag för fortsatta samtal kring företagets hållbarhetsarbete och hur hållbarheten förverkligas i verksamheten, och därmed underlätta det fortsatta hållbarhetsarbetet.
- Att ge en bild av utbildningsbehov och utvecklingsområden.

Jag jobbar var?

Ifall företaget har olika adresser behöver de specificeras så att respondenten kan välja.

Jag jobbar med eller på?

Ifall företaget har olika avdelningar behöver de specificeras så att respondenten kan välja.

Jag jobbar som?

Definiera personalgrupper som till exempel produktionsarbetare och tjänsteman, och befattningar, till exempel förman.

Här vill vi få en förståelse för hur du förhåller dig till hållbarhetsfrågor individuellt, kollegialt och i dina arbetsuppgifter.

Inled gärna med en introducerande text som beskriver vad hållbarhet innebär i det här sammanhanget.

	Helt av annan åsikt	Delvis av annan åsikt	Delvis av samma åsikt	Helt av samma åsikt	Vet ej
Jag tycker att frågor om hållbarhet är viktiga.					
Jag tycker att frågor om hållbarhet är viktiga för att företaget satsar på det.					
Jag har god kunskap om hållbar utveckling och hållbarhet.					
Jag diskuterar dagligen frågor om hållbarhet med mina kollegor.					
Jag har lärt mig om hållbarhet av mina kollegor.					
Jag vet vad hållbarhet innebär på jobbet och i mitt arbete.					
Jag tänker på och beaktar dagligen hållbarhet i mitt arbete.					
Jag behöver mer kunskap om vad hållbarhet innebär i mitt arbete.					
Jag vill, rent allmänt, lära mig mer om hållbarhetsfrågor.					
Jag skulle gärna vara mer involverad i företagets hållbarhetssatsningar.					

Vad innebär hållbarhet och hållbar utveckling för dig? Skriv med egna ord.

Här vill vi få en bild av hur väl du känner till företagets hållbarhetsarbete och dina egna tankar kring det.

Inled gärna med en introducerande text som beskriver vad hållbarhet innebär i det här sammanhanget.

	Helt av annan åsikt	Delvis av annan åsikt	Delvis av samma åsikt	Helt av samma åsikt	Vet ej
Jag känner väl till företagets satsningar på hållbarhet och vad de omfattar.					
Jag önskar mer information och kunskap om företagets satsningar på hållbarhet.					
Jag upplever att företaget informerat väl om sina satsningar på hållbarhet internt i företaget.					
Jag upplever att företaget informerat väl om sina satsningar på hållbarhet externt mot kunder och leverantörer.					
Jag upplever att hållbarhetsarbete är en naturlig del i våra arbetssätt och på företaget.					
Jag upplever att företaget jobbar aktivt för att integrera hållbarhet på arbetsplatsen till exempel genom utbildningar.					

Övriga kommentarer, tankar och idéer som du vill dela med dig av. Skriv med egna ord.

Precis som i fråga om kartläggningschecklistan är det värt att notera att en enkät skapar inget hållbarhetsarbete, men det ger en indikation om var företaget står och skapar en grund för delaktighet, fortsatta diskussioner och insatser. Den ger en inblick i synen på hållbarhet, både på det individuella planet, kollegialt och på arbetsplatsen och ger även en fingervisning gällande kommunikations- och utbildningsbehov. Enkäten kan med fördel kombineras med intervjuer för att få en djupare förståelse för vad som är medarbetarnas drivkrafter, vilka framgångsfaktorerna och hindren är i att vara delaktiga i och bidra till företagets hållbarhetsarbete. På det här sättet samlar företaget på sig information som sen kan användas och konkretiseras i det fortsatta utbildnings- och kommunikationsarbetet.

I DET HÄR SKEDET behöver jag stanna upp, reflektera och få en överblick av processen jag designar. De två första stegen i processen för att stärka det interna hållbarhetsarbetet är nu tagna. Så här långt borde spelplanen vara satt och aktörerna utplacerade på planen. Företaget har information om såväl externa som interna förutsättningar på basen av vilka de kan fatta beslut och vidta åtgärder. Men vilka är då dessa åtgärder? I den här kontexten handlar det om att planera de följande stegen i processen: utbildning och kommunikation. Det gäller att skapa ramarna för vem som ska utbildas och varför, vad de behöver kunskap om, hur och när utbildningen sker. På samma sätt behöver ramarna sättas för vad som ska kommuniceras åt vem när, varför och hur. Att kunna börja konkretisera i handlingar gör att min upplevda hopplöshet och känslan av otillräcklighet så småningom börjar övergå i en känsla av hopp och möjligheter. Trycket över bröstet börjar lätta lite grann. Kanske att jag på riktigt kan bidra med, om inte en revolution så åtminstone att jag någonstans kan tända en gnista som leder till förändring.

5.2.3 Vikten av utbildningsinsatser – Utbilda

Det sker ett kontinuerligt lärande i förändringsprocesser, som exempelvis i ett företags hållbarhetsarbete, där i princip all interaktion mellan medarbetare bidrar till att kunskaper, värderingar och färdigheter förs vidare. Johansson och Heide (2008) lyfter sju olika faktorer som bör beaktas när man vill optimera lärandet i ett företag vid en förändringsprocess:

- Reflektera och diskutera varför ett lärande behöver ske (orsak till förändring).
- Tillåt fel och misstag som en del i lärandet.
- Ge utrymme för lärande genom att testa och agera.
- Omvärdera rådande kunskap, så kallade sanningar och invanda tänkesätt.
- Skapa ett öppet kommunikationsklimat och lyssna in medarbetarna.
- Våga improvisera och se nya möjligheter.
- Ge medarbetare möjlighet till informella träffar där kunskapsutbyte kan ske.

Enligt Johansson och Heide (2008) handlar lärandet inledningsvis om att medarbetare lär sig förstå vad förändringen kommer att innebära och medföra, för att senare kunna fokusera på hur hantera och förverkliga förändringen. De konstaterar även att lärande i organisationer är komplext och svårt att styra. Larsson (2013) är inne på samma linje och menar att det inte finns någon tillgång till andra människors lärande, men genom att underlätta, motivera, förklara och välja ut lämpligt innehåll kan man forma ett underlag för lärande. Det handlar om att göra didaktiska val som handlar om att svara på frågor som vad man bör lära eller kunna, varför det behövs ett lärande, vem som ska utbildas och när, hur det ska gå till och var ska man lära sig.

Frågor om hållbarhet kräver ofta att man balanserar mellan olika ståndpunkter och prioriteringar. I lärandet om hållbarhet behöver dessa spänningar och relationer lyftas upp, men också konsten att navigera och balansera med hjälp av holistiska och transformativa förhållningssätt bör ingå. UNESCO (2020) menar att hållbarhetskompetens handlar om kunskap kring empati, solidaritet, agerande, bygger på innehåll som bidrar till hållbarhet för människor och planeten och stärker följande centrala färdigheter:

- **Kognitiva färdigheter.**
Kopplade till att förstå hållbarhetsutmaningar och deras komplexa sammankoppling, att utforska utmanande idéer och alternativa lösningar.
- **Beteendemässiga färdigheter.**
Som att konkret kunna agera för omställning i sin personliga, samhälleliga och politiska sfär.
- **Sociala och känslomässiga färdigheter.**
Handlar om att bygga värderingar och attityder kopplade till hållbarhet, att odla empati och medkänsla för andra människor och planeten och att bli motiverad till att leda förändring.

Med det här förstås att i processen med att stärka det interna hållbarhetsarbetet med hjälp av utbildning så handlar det inte enbart, och främst, om att intressera sig för explicit kunskap om hållbarhet. De handlar också om att synliggöra och stärka önskvärda beteenden och sociala normer som kan bidra till en förändring. Enligt Andersson m.fl. (2019) kan det vara värt att avgöra vilka metoder man behöver använda för att hitta de rätta insatserna för de mål och målgrupper man har att hantera och få till önskvärd förändring. De förespråkar att man utgår ifrån bästa möjliga forskning om förändringsarbete och beteendeförändring och att man börjar med att fundera över vad man vill se mer av i företaget för att bli hållbarare. Genom att förstå hur mänskliga beteenden uppstår och befästs så kan man med hjälp av så kallade målbeteenden och förstärkare nå de mål som till exempel ett företag har satt i sitt hållbarhetsarbete. Det handlar om att utgående från hållbarhetsvisionen och -målen fundera på vad man vill medarbetare ska göra mer av, vilka beteenden som krävs för att förverkliga hållbarhetsarbetet och bestämma vem som ska utföra dem. I nästa steg, när målbeteendena är definierade, behöver man undersöka vad som kan uppmuntra och stärka dessa beteenden. Det är redan känt att beteenden styrs av ett flertal olika faktorer och ytterligare en parameter som påverkar är det som händer direkt efter att ett beteende utförts. Forskning visar att våra beteenden styrs till 80 procent av det som händer efter och till 20 procent av det som händer innan. Det innebär att det beteende som önskas behöver bli förstärkt för att det ska upprepas, att man ser till att den som utför målbeteendet får uppleva någon slags positiv feedback på det. Här är det också viktigt att undersöka vad som är förstärkaren, det vill säga det som ökar sannolikheten att beteendet utförs på nytt, för de målgrupper man riktar sig till, att man inte slentrianmässigt utgår ifrån vad man tycker borde var förstärkande. (Andersson m.fl., 2019).

MEDARBETARE i ett företag har olika roller och uppgifter som både skapar förväntningar och påverkar genomförandet av hållbarhetsarbetet. Till exempel medarbetare med ledande befattning och i beslutande ställning behöver äga och driva hållbarhetsarbetet och företräda syftet med och strategin för den omställning man önskar se. De behöver ha kunskap om

varför, vad och hur kopplat till hållbarhetsarbetet, ha tillräckligt med kunskap i hållbarhetsfrågor, vara kontinuerligt uppdaterade, informerade och delaktiga och utbildas i värderingsfrågor och hållbarhetskompetens (Botnen Diamant och Schultz, 2021). På samma sätt behöver chefer och mellanchefer äga de prioriteringar som krävs för att förverkliga hållbarhetsarbetet på avdelnings- och enhetsnivå. De behöver kunna svara på hållbarhetsarbetets varför, vad och hur utgående från sin position samt även kunna koppla ihop hållbarhetsytet med företagets värdegrund. Här är det enligt Botnen Diamant och Schultz (2021) viktigt att lyssna och ge utrymme för diskussion kring mål- och intressekonflikter kopplat till företagets nuläge och nya hållbarhetsåtsningar. Men lika viktigt är det också att kravställa, att säkerställa att satta hållbarhetsmål förverkligas och att initiativ och lösningar kopplade till hållbarhetsarbetet premieras.

Personalens roll är givetvis lika viktig som ledningens och chefernas roller i företagets hållbarhetsarbete. Det innebär att även de behöver äga och förstå syftet med och strategin för hållbarhetsarbetet, se kopplingen till företagets värdegrund, engageras, ha tydliga mål och premieras när man agerat i linje med företagets hållbarhetsåtsningar. Mycket av det konkreta hållbarhetsarbetet utförs av personalen och därför behöver det även finnas utrymme för att involvera, ta emot personalens tankar och utvecklingsidéer och låta den driva förändring i sin del av verksamheten (Botnen Diamant & Schultz, 2021).

Botnen Diamant och Schultz (2021) föreslår ett upplägg där man i ett tidigt skede bör utbilda ledningsgruppen och andra relevanta nyckelpersoner baserat på en analys av vilka utbildningsinsatser som behövs. De exemplifierar med workshoppar kring att skapa en gemensam bild av interna åtgärder och tillsammans komma fram till hur hållbarhetsstrategin kan realiserats och implementeras eller att utveckla verktyg och berättelser kring hållbarhetsarbetets fördelar och nytta för att övertyga bromsklossarna i företaget. De poängterar även vikten av att utbilda hållbarhetsengagerade chefer i att identifiera de utmaningar, dilemman och motsättningar som kan uppstå i en förändringsprocess som hållbarhetsarbete handlar om. Det handlar i slutändan om att få kunskap och verktyg för att få hela personalen att börja röra sig åt ett gemensamt håll. Ytterligare en aspekt att beakta i ett tidigt skede är behovet av att utbilda personer i ledande ställning i hållbarhetsfrågor rent generellt samt eventuellt även i branschspecifika frågor och problem för att skapa trovärdighet i bland annat de beslut som man fattar kopplat till det egna hållbarhetsarbetet.

EN ANNAN VIKTIG AKTÖR som Botnen Diamant och Schultz (2021) anser att behöver utbildas tidigt är företagets styrelse och ledamöter. Det handlar både om att säkerställa uthållighet och långsiktighet i deras engagemang och hållbarhetsinvesteringar och därför kan innehållet med fördel planeras kring trender och efterfrågan och senaste forskningen på området. På samma sätt kan det behövas målgruppsanpassade utbildningsinsatser för de medarbetare som har att ta ställning till konkurrentanalyser, konsumentbeteenden och -krav, nya lagstiftningar och regelverk och omvärldsanalyser.

När företaget kommit en bit längre i sin process kring hållbarhetsarbete och man lyckats identifiera företagets största direkta och indirekta hållbarhetspåverkan kan det finnas skäl att utbilda personalen kring dessa för att skapa gemensam förståelse och insikter. Här bör det också handla om att ge medarbetarna en förståelse för vart företaget är på väg med sitt hållbarhetsarbete och skapa möjlighet för personalen att bidra. Dessa utbildningsinsatser kan anpassas och genomföras på olika sätt, från traditionella utbildningstillfällen och workshoppar till digitala inlärningsmetoder och informellt så kallat peer-to-peer-lärande på

jobbet. En annan aspekt av att utbilda kring företagets hållbarhetsarbete är att också lyfta fram det som redan gjorts och görs för att på så sätt skapa såväl intern stolthet som incitament och lust hos personalen att involvera och engagera sig (*Botnen Diamant & Schultz, 2021*).

I DEN HÄR KONTEXTEN i designandet av processen som bidrar till att internt stärka ett företags hållbarhetsarbete och utbildningsdelen, behöver man också beakta att det handlar om vuxnas lärande och en arbetsplats och på vilket sätt det påverkar de utbildningsinsatser man planerar. Enligt Larsson (2013) handlar det om att optimera, att skapa utbildning som motiverar alla, oberoende av förkunskaper eller kunskapsnivå, och som ger utrymme för reflektion där det nya kunnandet utvecklas. Larsson presenterar olika tankelinjer kopplat till vuxnas lärande och arbetsplatsen och lyfter bland annat betydelsen av redskap och rutiner som kunskapsbärare och att lärande sker genom dialog, aktivitet och undersökande när etablerad kunskap inte räcker till.

Det är viktigt att skapa delaktighet, ökad kunskap och engagemang genom interna utbildningsinsatser. Utbildning är en av de viktigaste delarna i att företag lyckas med sitt hållbarhetsarbete. Utbildning är en strategisk fråga som kontinuerligt behöver planeras in i ett företags hållbarhetsarbete och återkommande analyseras vad gäller vem som behöver utbildas, varför och när. Utbildning ger energi till arbetet, den skapar förutsättning för intern samsyn och höjer kunskapsnivån (*Botnen Diamant & Schultz, 2021*). Det är ett flertal frågor som behöver besvaras både vad gäller företagets utbildningsbehov, vem som ska utbildas, varför och när. Men även själva utbildningsinsatserna behöver planeras vad gäller såväl innehåll (vad) som upplägg (hur). I **BILD 14** presenteras det här arbetets förslag till upplägg för en utbildningsplan.

BILD 14. Förslag till upplägg för utbildningsplan i tre steg.

1 Beakta i vilket skede företagets hållbarhetsarbete befinner sig.

Förslag på utbildningsfokus.

SKEDE 1 Analys	SKEDE 2 Förankra och genomför	SKEDE 3 Befästa kontinuitet
<ul style="list-style-type: none">• Ledning, nyckelpersoner och chefer.• Utbilda baserat på analys av utbildningsinsatser.• Trender och senaste forskning på området.• Generella hållbarhetsfrågor samt branschspecifika frågor och problem.• Förändringsprocesser och de utmaningar, dilemman och motsättningar som kan uppstå.• Interna åtgärder, hur hållbarhetsstrategin kan realiseras och implementeras.• Verktyg och berättelser kring hållbarhetsarbetets fördelar.	<ul style="list-style-type: none">• Målgruppsanpassade utbildningsinsatser.• (Hållbarhets-)kompetenser gällande konkurrentanalyser, konsumentbeteenden och -krav, ny lagstiftning, ramverk och omvärldsanalys.• Värderingsfrågor, målbeteende och hållbarhetskompetens.• Förståelse för företagets hållbarhetsarbete.• Koppla ihop hållbarhetssyftet med företagets värdegrund.• Hållbarhetsarbetets varför, vad och hur utgående från avdelningar, enheter och position.	<ul style="list-style-type: none">• Personal.• Förstå syftet och strategin för hållbarhetsarbetet.• Hållbarhetsarbetets koppling till företagets värdegrund.• Företagets indirekta och direkta hållbarhetspåverkan.• Företagets hållbarhetsarbete, inklusive att lyfta fram det som redan gjorts och görs.• Hållbarhet i det egna arbetet.• Engagemang och beteenden.• Mål och premiering i linje med företagets hållbarhetsåtaganden (förstärkning).

2 Notera råden för utbildningsinsatser.

- Beakta faktorer som optimerar lärandet i ett företag vid en förändringsprocess – reflektera över varför, tillåt misstag, testa nytt, omvärdera så kallade sanningar, lyssna, våga improvisera och skapa möjligheter för kunskapsutbyte.
- Fastställ, relaterat till respektive målgrupp, önskvärda målbeteenden och förstärkare, som krävs för att förverkliga hållbarhetsarbetet.
- Begrunda utbildningsinsatsernas innehåll relaterat till de kognitiva färdigheter, beteendemässiga färdigheter och sociala och känslomässiga färdigheter som eftersträvas.
- Notera betydelsen av vuxnas lärande och lärande i arbetslivet i planeringen av utbildningsinsatser.
- Skapa utrymme för dialog, att lära av varandra och tillsammans skapa mening och ny kunskap, diskussion och reflektion.
- Anpassa och genomför utbildningsinsatser på olika sätt, från traditionella utbildningstillfällen och workshoppar till digitala inlärningsmetoder och informellt så kallat peer-to-peer-lärande på jobbet.

3 Utveckla en utbildningsplan med hänsyn till skede och målgrupp.

MÅLGRUPP	<ul style="list-style-type: none">• Vem är målgruppen?• Vad har den för behov och (för)kunskap?
SYFTE	<ul style="list-style-type: none">• Varför en utbildning?• Vad ska uppnås med utbildningsinsatserna (öka kännedom, förändra attityder och beteenden, sprida information)?
MÅL OCH RESULTAT	<ul style="list-style-type: none">• Vad ska utbildningen leda till (kompetensmål, läranderesultat, kunskap, färdighet/handling, förhållningssätt/beteende)?
INNEHÅLL	<ul style="list-style-type: none">• Vad ska läras ut?
FÖRVERKLIGANDE	<ul style="list-style-type: none">• Var och hur ska utbildningen genomföras?

5.2.4 Kommunikation som igångsättare – *Kommunicera*.

Det kan börja upplevas som en självklarhet vid det här laget, men att för att lyckas med ett företags hållbarhetsarbete så behöver personalen vara med på tåget. Kommunikationen spelar en väldigt stor roll i den förflyttningen och behöver gå hand i hand med företagets hållbarhetsarbete. Det gäller att kommunicera vad som görs och att göra det som kommuniceras, att vara transparenta, att bygga, förtroende, tillit och den interna stoltheten med hjälp av kommunikation, att visa vad företaget vill åstadkomma och berätta om resan dit. (*Botnen Diamant & Schultz, 2021*). I grunden handlar det om att leda företaget i en hållbarare riktning med hjälp av strategisk intern kommunikation. Det handlar om att medvetet och ständigt reflektera över hur man med den interna kommunikationens hjälp kan stöda, driva, utveckla och ändra företagets riktning. En väl fungerande intern kommunikation är en förutsättning för att utveckla organisationer, att motivera medarbetare att sträva mot att uppnå företagets gemensamma målsättningar och att engagera dem i rollen som medskapare till utveckling och förändring (*Dahlman & Heide, 2019*). Dahlman och Heide förespråkar metoden styrkebaserad förändring som går ut på att man tar fasta på det positiva, det som redan görs bra i företaget, att lära av de goda exemplen och vidareutveckla därifrån och att låta medarbetarna, i egenskap av företagets främsta resurs och kompetens, vara delaktiga och bidra till diskussioner. Här tillåter man kommunikationen att driva, inte bara beskriva, förändringen och man eftersträvar öppenhet och snabbhet i kommunikationen.

I EN FÖRÄNDRINGSPROCESS måste själva förändringen kunna diskuteras och förhandlas av de som berörs för att den ska kunna accepteras och genomföras. Enligt Dahlman och Heide (2019) är det därför viktigt att säkerställa ett bra samarbete och en fungerande kommunikation mellan olika funktioner. Allt silotänk bör undvikas. Man bör ha en tydlig strategi från start som integrerar den interna kommunikationen i förändringsprocessen och man bör vara uthållig i det interna kommunikationsarbetet, fortsätta kommunicera tills målet med förändringen är uppnått. En annan viktig aspekt att beakta är förstås själva innehållet och budskapet i kommunikationen kring den förändring man vill åstadkomma. Dahlman och Heide (2019) skriver att det handlar om att skapa överblick och sammanhang, att få medarbetarna att känna igen sig i beskrivningen av förändringen och ha möjlighet att prata om bakomliggande orsaker. De lyfter även vikten av att kommunicera budskap som väddar till människors känslor, att våga dämpa det rationella, förnuftiga och byråkratiska, för att skapa entusiasm, intresse och kraft i förändringsprocessen.

I sammanhanget behöver också valet av rätt kanal och metod för att få till de effekter man önskar med sin kommunikation beaktas. Här ger Dahlman och Heide (2019) råden att skapa utrymme för dialog för att medarbetarna ska kunna skapa nya gemensamma bilder och tolkningar om framtiden och skapa nya beteenden. Dialogen är viktig när det gäller kulturförändringar och värderingar och bör utgå från medarbetarnas erfarenheter och upplevelser och sätta fokus på den konkreta innebörden i förändringen. De lyfter även vikten av att leva som man lär och att ledningen i sin kommunikation också med handling visar på förändringen och dess innebörd. En annan viktig aspekt för att lyckas med den interna kommunikationen är att förstå att det inte enbart handlar om mera information eller att förmedla information från ledning till medarbetare. Det handlar mer om dialog med ömsesidigt lyssnande, samverkan, tolkning och förståelse och att se medarbetarnas betydelse som företagets främsta kommunikatörer. Det är i samtalet mellan medarbetare som förståelse

av förändringar, deras för- och nackdelar tolkas och den kollektiva bilden skapas. Men här finns också risker med att felaktiga rykten uppstår och därför blir även en fungerande dialog mellan medarbetare och ledare ytterst viktig för förståelsen om vart företaget är på väg och för att lyckas med förändringsarbetet. (Dahlman & Heide, 2019; Johansson & Heide, 2008).

Nyqvist och Winter (2022) konstaterar att det interna kommunikationsarbetet är lika viktigt som det externa. Det interna kommunikationsarbetet hjälper till att fånga upp idéer kring hur hållbarhetsarbetet kan förbättras och en framgångsrik intern hållbarhetskommunikation kan bidra till att öka kompetensen hos medarbetarna, inspirera dem till att arbeta mer hållbart och göra att hållbarhetsarbetet når och genomsyrar hela företaget. Botnen Diamant och Schultz (2021) konstaterar att intern hållbarhetskommunikation har stor potential som igångsättare av förändring i och med att den tenderar att påverka människors uppfattningar, beteenden och ageranden, skapa engagemang och lojalitet. Därför är det viktigt att i den interna kommunikationen skapa överblick och sammanhang, lyfta framsteg, åtgärder, resultat och vilka beteendeförändringar företaget vill åt för att lyckas med sitt hållbarhetsarbete. Kommunikationen behöver genomsyras av transparens, det vill säga att företaget är öppen och ärlig med utmaningarna, men också med visionerna och möjligheterna. Kommunikationen behöver ske kontinuerligt för att beskriva företagets hållbarhetsresa och gärna var så konkret som möjligt. Det skapar trovärdighet och risken för att anklagas får såväl greenwashing som greenmuting minskar. De presenterar även sju principer för att skapa en tydlig kommunikation kring hållbarhetsarbete. Det handlar om att vara tydlig med och visa vad man vill åstadkomma och förändra med sitt hållbarhetsarbete; att definiera och skapa en egen definition av hållbarhet utgående från det företaget är och gör; att göra hållbarheten lättillgänglig och relevant för alla; att kommunicera konkreta mål och den förändring som behöver ske; att vara ärlig och våga berätta om utmaningarna; att lyfta fram det som företaget redan gör; att paketera och hjälpa intressenter att göra mer hållbara val.

VARJE FÖRETAG och dess hållbarhetsarbete är unikt och ställer sina särskilda krav på kommunikationen. Det finns dock vissa kunskaper och idéer som är av mer generell karaktär och viktiga att ha med sig för att få till en framgångsrik intern kommunikation i förändringsprocesser (Johansson & Heide, 2008; Dahlman & Heide, 2019). Mallen för en intern kommunikationsplan, som utarbetats inom ramarna för det här examensarbetet, presenteras i **BILD 15**. Den baserar sig på Johanssons och Heides (2008) samt Dahlmans och Heides (2019) modeller för kommunikation i förändringsprocesser i kombination med principer kring effektiv kommunikation i klimatfrågor utgående från Andersson m.fl. (2019) och Sippel m.fl. (2022).

BILD 15. Förslag till upplägg för intern kommunikationsplan i tre steg.

1 Placera hållbarhetsarbetet i rätt fas och notera råden om kommunikativt fokus.

Förslag på kommunikativt fokus.

INLEDNING	GENOMFÖRANDE	AVSLUT
Kartläggning, analys och förankring av hållbarhets-satsningar	av hållbarhets-satsningar	och befästande av "det nya normala"
<ul style="list-style-type: none">• Svara på varför.• Visa på konsekvenser om ingen förändring sker.• Skapa utrymme för dialog och delaktighet.• Lyssna in.• Skapa förståelse, bemöt olika reaktioner och eventuell kritik.• Enkla och tydliga budskap.• Använd en mix av kanaler.	<ul style="list-style-type: none">• Svara på vad, varför, när och hur.• Upprepa de viktigaste budskapen.• Engagera.• Uppmuntra framsteg.• Beskriv utmaningar.• Erbjud fortsatt dialog och tillfällen för ökad förståelse och gemensamt lärande.	<ul style="list-style-type: none">• Gör ett tydligt avslut.• Berätta om måluppfyllelse.• Ge bekräftelse.• Lyft fram goda exempel (success stories).• Utvärdera och dra lärdomar.• Fira.

2 Beakta råden för effektiv (hållbarhets)kommunikation.

- Utgå från målgruppens värderingar och funderingar kring hållbarhet och hitta en gemensam utgångspunkt. Det är lättare att nå fram om man kan bekräfta det målgruppen redan vet och tror på.
- Använd eller bli en budbärare som målgruppen upplever som autentisk och har förtroende för, hitta det gemensamma och lyssna in utan att försöka övertyga. Budbäraren kan spela större roll än själva budskapet.
- Testa, utvärdera effekterna av och utveckla vid behov kommunikationsinsatserna så att de möter målgruppen. Variera insatserna eftersom det finns en tendens till att målgruppen vänjer sig och inte reagerar.
- Var konkret och visa på relevanta hållbarhetsaktiviteter och -effekter utgående från målgruppens verklighet – gör det angeläget och personligt.
- Gör medvetna val av begrepp, narrativ, exempel och ramverk som relaterar till målgruppen.
- Använd bilder och personliga berättelser (storytelling) som väcker känslor hos

målgruppen och gör innehållet gripbart och möjligt att föreställa sig.

- Ge korrekt och säker information, undvik fackspråk och använd tydligt och lättförståeligt språk, gärna metaforer och analogier.
- Skapa utrymme för målgruppen att interagera, diskutera perspektiv, utbyta åsikter och lära av varandra.
- Kommunicera bevisen för att hållbarhet är "det nya normala" i branschen och skapa ett behov hos målgruppen att vara en del av det.
- Uppmuntra målgruppen att bidra med och delta i hållbarhetsaktiviteter och att berätta om det.

3 Utveckla en kommunikationsplan med hänsyn till förändringsfas och kommunikationsråden.

MÅLGRUPP	<ul style="list-style-type: none">• Lista och definiera de viktigaste målgrupperna.• Vad har de för behov och kunskap?
SYFTE	<ul style="list-style-type: none">• Varför kommunikation?• Vad vill du uppnå med kommunikationsinsatserna – öka kännedom, förändra attityder och beteenden, sprida information etc?
MÅL	<ul style="list-style-type: none">• Vad ska kommunikationen leda till?• Vad ska målgruppen göra, tycka och veta?
BUDSKAP	<ul style="list-style-type: none">• Vad ska kommuniceras för att nå fram till målgruppen?• Är budskapen relevanta och anpassade till målgruppen?
KANAL	<ul style="list-style-type: none">• Var söker målgruppen information?• Hur vill de ha informationen paketerad?• Var når du dem bäst?

Jag läser citatet om och om igen:

"Information, kunskap och intentioner leder inte automatiskt till förändring, helt enkelt eftersom det är en mängd andra faktorer som avgör vilka beteenden vi till sist väljer att utföra." (Andersson m.fl., s. 87, 2019)

Det är som en käftsmäll. Betyder det här att det jag nu försökt beskriva och bena ut är ogjort arbete? Att mitt försök till att designa en process som bidrar till att internt stärka ett företags håll-

barhetsarbete baserat bland annat på byggstenarna kommunikation och utbildning är bortkastat? Jag läser det en gång till. Tankepaus. Konstaterar att det jag lärt mig under resans gång, vad det trattat ner i, vad jag försökt visa på och vill ha sagt är att allt handlar om våra beteenden, i det stora, som i det lilla sammanhanget. Vi behöver kunna svara ärligt på frågorna vad vi behöver göra annorlunda och vad som ska bli annorlunda för en hållbarare morgondag, för ett hållbarare företag. Vi måste kunna beskriva det som ska bli annorlunda och kunna göra det annorlunda, agera. Det är i vår förståelse kring förändringsprocesser och beteendeförändringar det börjar. Vikten av beteendemässiga och sociala färdigheter samt betydelsen av personlig utveckling och sociala normer i den här kontexten, hållbariserings tidevarv, behöver lyftas upp och få sitt rättmätiga utrymme. Det behövs även medvetenhet om och förståelse av det komplexa i hållbarhetsfrågor och -strävanden. Det här kräver utbildning och kommunikation, kopplad till kunskap om målgrupperna man möter, vikten av att kunna målgruppsanpassa kommunikations- och utbildningsinsatser och att ha förmågan att skapa en tillåtande och kommunikativ kultur som öppnar upp för delaktighet.

JAG HAR FÖRSÖKT designa en process som beaktar dessa aspekter. Kartläggningen som lägger grunden för att man ska kunna svara på frågan vad som behöver bli annorlunda. Inventeringen av de interna förutsättningarna som ger en fingervisning om vad vi ska se närmare på för att veta vad vi behöver göra annorlunda. Utbildningen och kommunikationen som i nästa steg behöver bestå av ett innehåll som visar på och stärker det vi ska göra annorlunda. Jag har designat den här processen med företag och arbetsplatsen som arena och jag har gjort det utgående från näringslivets och företagens viktiga roll i den hållbara utveckling som världen behöver. Samtidigt har jag försökt visa på att alla medarbetare spelar en viktig roll i ett företags hållbarhetsarbete, precis som i allt strategi- och förändringsarbete, oberoende av om man är en bromskloss, en pådrivare, en efterföljare eller medgångare. Därför behöver man ha koll på och beakta medarbetarnas övertygelse, engagemang, nyfikenhet och intresse för hållbarhetsfrågor, värderingar, attityder och beteenden, deras kunskaps- och kompetensnivå kring hållbarhet och förändringsbenägenhet eller rädsla för förändring. Man behöver ta hänsyn till medarbetarnas möjlighet till delaktighet, att de blir involverade, att det finns incitament och förutsättningar för att bidra, att strukturer finns på plats gällande ägarskap och ansvar, roller, mandat och handlingsutrymme samt tid och resurser. Man behöver notera kommunikationens betydelse, vikten av ett tydligt och kommunikativt ledarskap och att riktning, mål, uppdrag och förväntningar kommuniceras.

Mitt försök till att designa en process som bidrar till att internt stärka ett företags hållbarhetsarbete baserat bland annat på byggstenarna kommunikation och utbildning är inte ett o gjort arbete. Det sätter fingret på olika aspekter som man behöver beakta och ta ställning till när man internt vill stärka det hållbarhetsarbete som företaget vill förverkliga med strävan att bidra till hållbar utveckling och möta de utmaningar planeten och mänskligheten står inför.

6

Tankar på slutet

Jag vill och vågar tro

Det är sensommar. Morgondiset möter mig på väg till jobbet och ljuset börjar få sin höstliga ton. Luften blir svalare och klarare. Kvällarna börjar skymma. Utanför fönstret står sädesfälten i sin fulla prakt. Löven börjar sakteliga tappa sin färg och gulna. Alltid lite vemodigt när sommaren börjar inleda sitt avsked.

Under sommaren har vi, på flera platser jorden runt, slagit nya värmerekord. Temperaturer på över 50 grader i delar av Europa, Nordafrika, USA och Asien. Måndagen den 3 juli var den varmaste dag som någonsin har uppmätts globalt (Schulman, 2023) och globalt sett, var juni, den varmaste månaden som har uppmätts i modern tid (Urwäder, 2023). Världen har brunnit i Algeriet, i Grekland, på Rhodos, på La Palma, i Kanada. Marken har torkat och det är vattenbrist i Frankrike. Regnet har hållt ner. Skyfall, tyfoner och monsunregn i Kina, Vietnam och Indien. Och här sitter jag och försöker knyta ihop trådarna i mitt examensarbete i cirkulär design, i min, tänker jag nu, naiva tro att kunna bidra med något i det globala ohållbara läge vi befinner oss i. Det känns futtigt. Nästintill meningslöst.

Jag kan inte påstå att min oro för framtiden har minskat. "Tieto lisää tuskaa" som finnarna säger. "Ignorance is bliss" är tydligen den engelska motsvarigheten. Det man inte vet har man inte ont av på svenska. Min nya kunskap tynger, men den har också hjälpt mig att försöka se och leta möjligheter. Framtiden kräver nya synsätt, andra värderingar, holistiska perspektiv och framför allt mod. Att våga ifrågasätta. Att våga tänka nytt. Att våga göra annorlunda.

DET ÄR LÄTT ATT hamna i känslor av hopplöshet och maktlöshet när man tänker på de planetära gränserna, ser väderfenomenen i världen, hör om nästintill resultatlösa klimatavtal, upplever medmänniskors ignorans och förnekelse. Samtidigt finns kunskapen och medvetenheten, försöken till att åstadkomma en hållbar utveckling. Och jag måste våga tro på den här utvecklingen, på förändringen, på en hållbarare morgondag – för mina barns och kommande generationers skull. Måste kunna stå upp för valen vi gör och kunna säga vi gjorde vad vi kunde.

Och vi måste komma ihåg att ta hand om varandra på vägen.

7

Litteraturförteckning

När hållbarhet blir mer än prat

Aalto University (u.å.). *Embodied practices for teams*. Hämtad 24.7 2023. <https://www.aalto.fi/en/embodied-practices-for-teams/related-frameworks-and-models>

Arbets- och näringsministeriet 2022:54. Klimatneutralt Finland 2035 – den nationella klimat- och energistrategin. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-827-1>

Arbets- och näringsministeriet. (u.å.). *Färdplaner för ett koldioxidsnålt samhälle 2035*. Hämtad 22.4 2023. <https://tem.fi/sv/fardplaner-for-ett-koldioxidsnalt-samhalle-2035>

Barclay, A. (2009). Employee change agents: The foundation for effective organizational change. *International Business Research*, 2(4), 3-7. <https://doi.org/10.5539/ibr.v2n4p3>

Beyond intent, Fossilfritt Sverige & Företagarna. (2019). *Hållbarhet som konkurrensfördel. Småföretagen ställer om*. Hämtad 18.5 2023. <https://www.foretagarna.se/contentassets/b50add-3c586e450e8c69f13f4510d1e7/20190308-hallbarhet-som-konkurrensfordel--smaforetagen-staller-om---desktop.pdf>

Botnen Diamant, M., & Schultz, C-J. (2021). *Hållbariseringen – en guide för företag i omställning*. Liber.

Clay, J. (2021). *Breaking Boundaries: The Science of Our Planet*. [Film]. Silverback Films.

Chowdhury, D. (2013). Organizational citizenship behavior towards sustainability. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 2(1), 28-53

Dahlmann, S. & Heide, M. (Red.). (2019). *Strategisk intern kommunikation – led organisationer med kommunikation*. Liber.

Ellen McArthur Foundation. (u.å.). *The Butterfly Diagram: visualising the circular economy*. Hämtad 25.4 2023. <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy-diagram>

Europeiska rådet. (u.å.) *Den europeiska gröna given*. Hämtad 22.4 2023. <https://www.consilium.europa.eu/sv/policies/green-deal/>

Falkheimer, J. & Heide, M. (2013). *Strategisk kommunikation: en introduktion*. Studentlitteratur.

Finlex 423/2022. *Klimatlag*. Hämtad 22.4 2023. <https://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/2022/20220423>

Globala målen. (u.å.). *Om globala målen*. Hämtad 22.4 2023. <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/>

Hylander, F., Andersson, K. & Nylén, K. (2019). *Klimatpsykologi: hur vi skapar hållbar förändring*. Natur & Kultur.

IDG. (u.å.a). Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework. Hämtad 23.4 2023. https://static1.squarespace.com/static/600d80b3387b98582a60354a/t/61aa2f96dfd3fb39c-4fc4283/1638543258249/211201_IDG_Report_Full.pdf

- IDG. (u.å.b). Inner Development Goals. Transformational Skills for Sustainable Development. Hämtad 23.4 2023. <https://static1.squarespace.com/static/600d80b3387b98582a60354a/t/6272f730e54fa847d7db62f5/1651701552398/IDG%E2%80%93Who+We+Are+220426.pdf>
- IDG. (u.å.c). *The 5 dimensions with the 23 skills and qualities*. Hämtad 23.4 2023. <https://www.innerdevelopmentgoals.org/framework>
- IPCC. (u.å.) *Intergovernmental Panel of Climate Change*. Hämtad 17.4 2023. <https://www.ipcc.ch/>
- Johansson, C. & Heide, M. (red.) (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Liber.
- Klum, M., & Rockström, J. (2012). *Vår tid på jorden. Välfärd inom planetens hållbara gränser*. Bokförlaget Langenskiöld.
- Larsson, S. (2013). *Vuxendidaktik. Fjorton tankelinjer i forskningen om vuxnas lärande*. Natur & Kultur.
- Lazlo, E., & Clarke, C. C. (2001). *Macrosift: Navigating the Transformation to a Sustainable World*. Berret-Koehler Publishers.
- Makridu, G. (2021). *Why should business embrace sustainability? Lessons from the world's most sustainable energy companies*. ESCP Impact Paper No 2021-33-EN. Hämtad 18.5 2023. <https://academ.escpeurope.eu/pub/IP%202021-33-EN.pdf>
- McKinsey & Company. (2021). *How companies capture the value of sustainability: Survey findings*. Hämtad 13.7 2023. <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/how-companies-capture-the-value-of-sustainability-survey-findings>
- McKinsey & Company. (2022). *How to prepare for a sustainable future along the value chain*. Hämtad 14.7 2023. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/how-to-prepare-for-a-sustainable-future-along-the-value-chain>
- Miljöministeriet. (u.å.a). *Klimatneutralt Finland 2035*. Hämtad 22.4 2023. <https://ym.fi/sv/klimatneutralt-finland-2035>
- Miljöministeriet. (u.å.b). *Cirkulär ekonomi*. Hämtad 25.4 2023. <https://ym.fi/sv/cirkular-ekonomi>
- Miljöministeriet. (u.å.c). *Att främja cirkulär ekonomi i EU*. Hämtad 25.4 2023. <https://ym.fi/sv/eu-s-paket-om-cirkular-ekonomi>
- Nationalencyklopedin. (u.å.). *Uppslagsverk*. Hämtad 2.4 2003. <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/antropocen>
- Nordea. (2021). *Corporate Sustainability Survey 2021. Nordea Business Banking Customers in the Nordics*. Hämtad 18.5 2023. <https://www.nordea.com/en/doc/nordea-business-insights-report-2021-sustainability.pdf>
- Nordic Innovation (u.å.) *Nordic Circular Economy Playbook. Circular Business models for the manufacturing industry*. Hämtad 24.7 2023. <https://pub.nordicinnovation.org/Nordic-Circular-Economy-Playbook/us2021-play.pdf>
- Nyqvist, A. & Winter, C. (2022, 25 oktober). *Så blir din hållbarhetskommunikation trovärdig. 2050 belyser*. <https://2050.se/2050-belyser/sa-blir-din-hallbarhetskommunikation-trovardig/>
- Ottosson, M., & Parment, A. (2016). *Hållbar marknadsföring. Hur sociala, miljömässiga och ekonomiska hänsynstaganden kan bidra till hållbara företag och marknader*. Studentlitteratur.
- Raworth, K. (2017). *Donutekonomin. Sju principer för en framtida ekonomi*. Bokförlaget Daidalos.
- Rockström, J. (2020, 1 januari). Johan Rockström [Poddavsnitt]. I *Sommar och vinter i P1*. Sveriges Radio. <https://sverigesradio.se/avsnitt/1417244>
- Rockström, J., & Wijkman, A. (2011). *Den stora förnekelsen*. Thomas Magnusson Medströms Förlag.

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S. III, Lambin, E., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., de Wit, C. A., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U., Falkenmark, M., Karlberg, L., Corell, R. W., Fabry, V. J., Hansen, J., Walker, B., Liverman, D., Richardson, K., Crutzen, P., & Foley, J. (2009a). Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society* 14(2), 32. <http://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss2/art32/>

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S. III, Lambin, E., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., de Wit, C. A., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U., Falkenmark, M., Karlberg, L., Corell, R. W., Fabry, V. J., Hansen, J., Walker, B., Liverman, D., Richardson, K., Crutzen, P., & Foley, J. (2009b). A safe operating space for humanity. *Nature* 461, 472-475.

Schulman, M. (2023, 5 juli). Måndagen 3 juli var jordens varmaste dag. *Svenska Yle*. Måndagen 3 juli var jordens varmaste dag – Klimat – svenska.yle.fi

Sitra. (u.å.). *Cirkulär ekonomi*. Hämtad 25.4 2023. <https://www.sitra.fi/sv/ordbok/cirkular-ekonomi/>

Steffen, W., Broadgate, W., Deutsch, L., Gaffney, O. & Ludwig, C. (2015). The trajectory of the Anthropocene: The Great Acceleration. Hämtad 11.4 2023. https://openresearch-repository.anu.edu.au/bitstream/1885/66463/8/01_Steffen_GREAT%20ACCELERATION_2015.pdf.

Steffen, W. (2021). Introducing the Anthropocene: The human epoch. *Ambio* 50,1784-1787. <https://doi.org/10.1007/s13280-020-01489-4>

Steffen, W., Crutzen, P. J., & McNeill, J. R. (2007). The Anthropocene: Are humans now Oerwhelming the great forces of nature? *Ambio* 36(8), 614-621.

Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., Biggs, R., Carpenter, S. R., de Vries, W., de Wit, C. A., Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace, G. M., Persson, L. M., Ramanathan, V., Reyers, B. & Sörlin, S. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science* 347(6223), 1259855. <https://www.science.org/doi/10.1126/science.1259855>

Sippel, M., Shaw, C. & Marshall, G. (2022). *Ten key principles: How to communicate climate change for effective public engagement*. Climate Outreach Working Paper. Climate Outreach, Oxford. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4151465>

Stockholm Resilience Centre. (u.å.a). *Planetary Boundaries – an update*. Hämtad 24.9 2023 från <https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html>

Stockholm Resilience Centre. (u.å.b). *New planetary dashboard shows increasing human impact*. Hämtad 24.9 2023 från <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2015-01-15-new-planetary-dashboard-shows-increasing-human-impact.html>

Sörlin, S. (2017). *Antropocen. En essä om människans tidsålder*. Weyler.

UNFCCC. (u.å.). *United Nations Framework Convention on Climate Change*. Hämtad 17.4 2023. <https://unfccc.int/about-us/about-the-secretariat>

United Nations. (1987). *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development*. Hämtad 7.11 2022. <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html>

United Nations. (2020). *The Sustainable Development Goals Report*. Hämtad 22.4 2023. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020.pdf>

UNESCO. (2020). *Education for Sustainable Development. A Roadmap*. Hämtad 23.7 2023 <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374802.locale=en>

UNRIC. (u.å.). *Förenta Nationerna. FN:s regionala informationskontor för Västeuropa*. Hämtad 22.4 2023.

<https://unric.org/sv/cop-ar-de-storsta-och-viktigaste-arliga-klimatrelaterade-konferenserna/>

United Nations Sustainable Development Group (u.å.). *Leave no one behind*. Hämtad 23.4 2023. <https://unsdg.un.org/2030-agenda/universal-values/leave-no-one-behind>

Urwäder, J. (2023, 20 juli). Medan södra Europa lyser rött myser vi i Finland på temperaturer kring 20 grader – vetenskapsredaktören förklarar varför. *Svenska Yle*. <https://svenska.yle.fi/a/7-10038298>

Valtionuevosto. (u.å.). IPCC:s rapport: De beslut som fattas nu har konsekvenser i tusentals år – snabba och omfattande åtgärder kan svara på de utmaningar som klimatförändringarna medför. Hämtad 22.4 2023. <https://valtioneuvosto.fi/sv/-/1410903/ipcc-s-rapport-de-beslut-som-fattas-nu-har-konsekvenser-i-tusentals-ar-snabba-och-omfattande-atgarder-kan-svara-pa-de-utmaningar-som-klimatforandringarna-medfor>

NOVIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES