



Karlstad Business School
Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Frida Didner

Från policy till verklighet

Projektledares upplevda förutsättningar att integrera
hållbarhet i projekt.

From policy to reality

Project managers experienced conditions for integrating
sustainability in projects.

Projektledning

D-uppsats

Termin: VT-18
Handledare: Henrik Bergman

Sammanfattning

Projekt utgör en stor del av den globala produktionen och både ledning och medarbetare måste ha kompetens och vilja att sträva mot hållbar utveckling. Uppsatsens syfte är att belysa projektledares upplevda förutsättningar för att kunna implementera företagets hållbarhetspolicy i sina projekt.

Undersökningen har skett genom diskursanalys av fyra företags hållbarhetspolicys samt intervjuer med projektledare på dessa företag. Företagen är vinstdrivande med en tydlig hållbarhetsprofil. Det teoretiska ramverket utgörs av hållbar projektledning.

Resultatet visar att hur företagen väljer att kommunicera sin hållbarhetspolicy spelar roll för hur den används. Att rikta kommunikationen till mänskliga faktorer har visat sig vara mer framgångsrikt sett till hur projektledarna tar policyn till sig, gentemot rak information som inte har samma genomslagskraft. Det har också visat sig mer fördelaktigt för företagen att använda sina projekt för att integrera hållbarhet i linjeorganisationen snarare än att integrera hållbarhet från linjeorganisationen ut i projekten.

Projektledarna har svårt att se sin egen roll för att gå mot en hållbar utveckling. De ramar in sig själva i organisationen och missar sin egen roll ur ett samhällsperspektiv. Dessutom är hållbarhetsfrågor något som de lägger över på sakkunniga och därför inte reflekterar över så mycket själva. De utgår från att någon annan redan har tagit ansvar.

Nyckelord: Hållbar projektledning, hållbar utveckling, projektledarens roll, hållbar marknadsföring.

Abstract

Projects constitutes a large part of the global production, both management and employees must have the skills and willingness to strive towards sustainable development. The purpose of the essay is to highlight project managers' perceived conditions for implementing the company's sustainability policy in their projects.

The survey has been conducted by discourse analysis of the sustainability policies of four companies and interviews with project managers at these companies. The companies are profitable with a clear sustainability profile. The theoretical framework is sustainable project management.

The result shows that how companies choose to communicate their sustainability policy plays a big role in how they are used. Directing communication to human factors has proven to be more successful in terms of how project managers adopt the policy instead of technical information that does not have the same impact. It has also proved more beneficial for companies to use their projects to integrate sustainability into the line organization rather than integrate sustainability from the line organization into the projects.

Project managers find it hard to see their own role in order to move towards sustainable development. They embrace themselves in the organization and miss their own role from a social perspective. In addition, sustainability issues are something they put on experts and therefore do not reflect on so much themselves. They assume that someone else has already taken responsibility.

Key words: sustainable project management, sustainable development, the project leader's role, sustainable marketing.

Förord

Att skriva den här uppsatsen har varit ett sätt för mig att få djupdyka i vad jag själv kan tänka på när jag i framtiden vill integrera hållbarhetsfrågor i projekt.

Det har varit en lärorik tid och jag vill framför allt rikta ett stort tack till de respondenter som har ställt upp med värdefull information.

Ett stort tack vill jag också rikta till min studiegrupp som har varit mina stora stöttepelare.

Frida Didner

Karlstad 24 april 2018

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Frågeställningar	3
2 Teoretiska utgångspunkter	4
2.1 Hållbar projektledning	4
2.1.1 Projekt i samhällsperspektiv.	4
2.1.2 Involverad kund	4
2.1.3 Triple bottom line	5
2.1.4 Värderingar	5
3 Metod	6
3.1 Databearbetning och genomförande	6
3.2 Deltagare.....	7
3.3 Databearbetning.....	7
3.4 Reliabilitet och validitet.....	8
3.5 Etiska överväganden	8
4 Resultat	10
4.1 Resultat Diskursanalys	10
4.1.1 Fokus på mänskligt eller mekaniskt.....	10
4.1.2 Triple bottom line eller livscykelanalys.....	11
4.2 Resultat intervjuer.....	11
4.2.1 Mindre svängrum för att prioritera hållbarhet	11
4.2.2 Projektledarnas egen definition av hållbarhet spelar roll.....	12
4.2.3 Hållbarhet som mål	13
4.2.4 Kundens involvering i projekten spelar roll.....	13
4.2.5 Projektledarnas närhet till kompetens.....	14
4.2.6 Projektledarnas upplevda begränsningar	15
5 Diskussion	17
5.1 Hur företagen kommunicerar spelar roll.....	17
5.2 Projektledarens utmaningar att se sin egen roll	18
5.3 Projekts roll i en hållbar utveckling	19
6 Slutsats	21
6.1 Förslag på framtida forskning.....	21
Litteraturlista	23
Bilagor	25

1 Inledning

1987 skrevs Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future av Världskommissionen för miljö och utveckling för FN:s räkning (WCED 1987). Kommissionen leddes av Norges dåvarande statsminister och är mer allmänt känd som Brundtlandsrapporten. Här etablerades begreppet hållbar utveckling och kommissionens definition lyder: *”En hållbar utveckling tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”* (WCED 1987, s.8). Sen dess har hållbar utveckling och hållbarhet blivit diffusa begrepp med många olika tolkningar.

Brundtlandsrapportens definition på hållbar utveckling vilar på tre ben; social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet. Definitionen har sedan utvecklats av företagen till konceptet triple bottom line (Elkington 1997) och det är det här konceptet som många företag har byggt upp sin hållbarhets- eller miljöstrategi/policy på.

Från allmänheten och samhället ökar också pressen på företag att ta sitt ansvar, därigenom har också företagen gått från att bara fokusera på ekonomisk hållbarhet till att förstå att det är viktigt att även satsa på ekologisk och social hållbarhet (Elkington 1997). Inte minst indikerar tidigare undersökning att det är lönsamt för företag att arbeta hållbart då vinstmarginalerna är störst för de företag som satsar på hållbarhet (Suni 2017).

Projekt får en allt större roll och utgör idag ungefär en tredjedel av världens totala BNP (Økland 2015). Hållbar utveckling kräver mer än engagemang från företagsledningen, även om det också är av största vikt det kräver ett genomgående engagemang från alla medarbetare (Silvius & Schipper 2014). Därigenom blir alltså projektledarnas roll viktig för att verka för en hållbar utveckling. Inom traditionell projektledning är projektledaren underställd projektbeställaren, och ska leda projektet så som projektbeställaren gett order om (Silvius et al. 2012). Att ledningen då verkligen genuint vill leda sitt företag mot en hållbar utveckling blir också av yttersta vikt för att budskapet ska genomsyra hela företaget. Är projektbeställaren då dessutom en extern kund medför det

ytterligare komplexitet när projektledaren ska arbeta för hållbara lösningar och samtidigt se till att kunden blir nöjd.

Med snäva tidsplaner och budgetar skapas press som kan leda till att frågor som hållbarhet, miljö och arbetsmiljö blir undanskuffade (Chawla et al. 2018).

Speciellt i projekt, som är temporära och isolerade, får de här frågorna ofta stryka på foten (Silvius 2017) vilket inte är hållbart varken för miljön eller för människorna som arbetar i projektet (Chawla et al. 2018).

Fler och fler företag väljer idag att ha en profil som inriktar sig på hållbarhet och miljöfokus (Alestig 2017). De kommunicerar att de är t.ex. samhällsbyggare och många ser sina produkter och tjänster som något som ska gagna samhället. På företagens hemsidor är det lätt att hitta hållbarhetsrapporter, företagets visioner m.m.

Problematiken ligger dock i att idéer och innovationer som gagnar hållbarhet oftast införs i den första planeringen av projekt, företagen reviderar och ändrar i planen efterhand som projektet fortlöper och har inte alltid all kunskap för att göra hållbara beslut (Kolltveit & Grønhaug 2004). Därför kan projekten i slutändan se annorlunda ut än de gjorde i planeringen.

Det finns relativt mycket forskning som visar hur hållbarhet borde eller kan integreras i projekt, men mycket få beskrivningar om hur hållbarhet, rent praktiskt, faktiskt integreras i projekt (Silvius 2017). För att få fram vilka förutsättningar projektledare, verksamma inom vinstdrivande företag, har för att integrera hållbarhet i sitt arbete har den här kvalitativa studien genomförts. Den baseras på data insamlad genom intervjuer med projektledare samt diskursanalys av hållbarhetspolicys. Det finns också forskning som visar att leda projekt på ett hållbart sätt är en ny skola inom projektledning (Silvius 2017). Den teorin har används som ramverk när den insamlade datan i den här undersökningen har analyserats. Från de stora visionerna till det dagliga arbetet, vilka förutsättningar får projektledare för att kunna sträva mot företagets sekundära mål hållbarhet? Eftersom hållbar projektledning fokuserar på hållbarhetsfrågor så har utgångspunkten varit att om den skolan används av företag borde projektledarna där ha de bästa förutsättningarna att leda sina projekt på bästa hållbara sätt.

Syftet med uppsatsen är att belysa projektledares upplevda förutsättningar för att kunna implementera företagets hållbarhetspolicy i sina projekt. Att projektledare har förutsättningar att prioritera hållbara beslut är viktigt för strävan för en hållbar utveckling. Som påvisats innan är projekt en stor del av den globala produktionen och både ledning och medarbetare måste ha kompetens och vilja att sträva mot hållbar utveckling. Förhoppningen är att kunna visa på förutsättningar som fungerar för att prioritera hållbarhet i projekt.

1.1 Frågeställningar

Vilka upplevda förutsättningar har projektledare för att implementera företagets hållbarhetspolicy i projekten?

2 Teoretiska utgångspunkter

Miljö och hållbarhet är stora och komplexa områden, som i mångt och mycket hör ihop med flera andra ämnen. Därför finns det en svårighet med att se dem som enskilda områden. För att kunna integrera hållbarhet i ett projekt måste det sättas i sammanhang med alla delar av projektets verksamhet.

Skolan hållbar projektledning har valts som teoretisk utgångspunkt för den här uppsatsen eftersom den har undersökts och beskrivits som en skola som sätter fokus på miljöfrågor i ett projektsammanhang.

2.1 Hållbar projektledning

Det finns olika skolor inom projektledning, de fokuserar alla på olika områden. I Gilbert Silvius (2017) litteraturstudie har det undersökts om det finns underlag för en ny skola, hållbar projektledning. I studien har man kommit fram till att det existerar en sådan skola och att det finns fyra, så kallade, ledtrådar som beskriver den.

2.1.1 Projekt i samhällsperspektiv.

Inom hållbar projektledning går man från idén att projekt är tillfälliga och därför obetydliga ur det stora samhällsperspektivet. Här ser man istället projektets påverkan är så stort att det måste ses som en naturlig del och analyseras ur ett samhällsperspektiv (Silvius 2017). Genom att se projekt på det här sättet arbetar man också ur ett livscykelanalys-perspektiv. Att arbeta med hållbarhetsfrågor är ett primärt mål istället för ett valbart tillägg som i andra skolor (Silvius 2017). Istället för att arbeta ur ett uppifrånperspektiv med hållbarhetsfrågor ses projekt som verktyg för att integrera hållbarhet i moderorganisationen. Genom att ge ett företags samtliga projekt CSR (Corporate Social Responsibility)-värderingar istället för att ha specifika projekt för det kombinerar man systematisk projektets intressen med samhällets intressen (Schlieg 2009).

2.1.2 Involverad kund

Inom hållbar projektledning anses det att det är bra att gå ifrån den traditionella synen att kunder (eller resursägare) endast tillhandahåller resurser och istället involvera och ha en interaktion med kunden (Libaert i Chawla et al. 2017; Silvius 2017).

2.1.3 Triple bottom line

Triple bottom line baseras på social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Det är dock viktigt att de tre inte ses som isolerade delar utan de måste ses med en holistisk syn, de måste vara i balans. (Elkington 1997). Konceptet har olika namn inom olika företag men grunden är densamma.

2.1.4 Värderingar

"Sustainability is the ideal state of sustainable development efforts"

(Keeyes & Huemann 2017)

Begreppet hållbarhet baseras på etik och värderingar från dess aktörer (Clifton & Amran 2011). För att projekt ska verka för hållbar utveckling krävs inte bara förändring inom tekniska bitar som material eller resurser. Det är viktigt att företaget har värderingar som främjar hållbar utveckling för att det ska bli värderingar som genomsyrar dess projekt. Tidigare forskning pekar på deltagande, rättvisa, respekt, ärlighet och transparens som viktiga värderingar (Huemann et al. 2016). Hållbar utveckling och traditionell projektledning har flera motsägelser, en av de tydligaste är tidsperspektiven. Hållbar utveckling talar om, exempelvis, jämlikhet mellan generationer, traditionell projektledning kan tala om jämlikhet mellan olika resursägare (Freeman i Silvius 2017).

3 Metod

Det här är en kvalitativ studie. Den är alltså djupgående och begränsad i sitt utförande.

Det teoretiska ramverket utsågs innan datainsamlingen var påbörjad, således är det här en deduktiv undersökning.

3.1 Datainsamling och genomförande

Data har samlats in från varje företags hemsida, information som legat direkt under teman som hållbarhet eller miljö.

Det finns forskning som visar hur hållbarhet borde eller kan integreras i projekt, men mycket få beskrivningar om hur hållbarhet, rent praktiskt, faktiskt integreras i projekt (Brent & Tredoux 2013). Intervjuer har valts eftersom det ger en djupare inblick i projektledarens upplevda situation (Bryman 2001) och vilka verktyg och vägar hen har att tillgå i sin vardag.

Rekryteringsbrev skickades ut till ett antal företag som alla marknadsför sig som hållbara företag på sina hemsidor. De har alltså en tydlig och lättillgänglig grön profil. Intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplatser och tog cirka 30-45 minuter att genomföra. Respondenterna blev tillfrågade att endast svara utifrån sina egna erfarenheter och de fick reda på att det inte handlade om något kunskapsprov på något sätt. De blev också informerade om att deras, och företagets, identitet skulle hållas konfidentiellt och att de när som helst kunde avbryta eller avsluta intervjun.

Intervjuguiden delades upp i teman för att underlätta för analysen. Tema projekt mål, hållbarhet, eget intresse och normer/värderingar knyter an till de fyra kriterierna som ingår i teorin om hållbar projektledning. Ett femte tema finns också, vilket handlar om vad projektledarna eventuellt saknar för att integrera hållbarhet i arbetet, det temat kallas framtid. Då intervjuerna följer formen för semistrukturerade intervjuer (Bryman 2002) har alla respondenter fått samma frågor men även följdfrågor som har varierat efter vad respondenterna har svarat. Dock har varje respondent fått en fråga som har varit företagsspecifik utefter företagets hållbarhetspolicy. Den redovisas inte i sin helhet i den bifogade intervjuguiden eftersom den kan härledas tillbaka till respondentens företag.

Alla intervjuer har spelats in och sedan transkriberats. Alla respondenter har godkänt inspelningen och transkriberingen.

3.2 Deltagare

Respondenterna är alla projektledare på heltid och har arbetat som projektledare mellan två och 14 år. Respondenterna har ett åldersspann mellan ca 30-50 år, hälften är kvinnor och hälften är män. Ingen av respondenterna har, på förhand, uttryckt något speciellt intresse kring hållbarhetsfrågor, flera av dem säger till och med i intervjuerna att de inte är så insatta i området.

Två av företagen är verksamma inom, bland annat, nybyggnation och förvaltning. Ett företag producerar och levererar maskiner och anläggningar och ett företag är verksamma inom flera områden, bland annat, infrastruktur, nybyggnation och fastighetsutveckling. Två av företagen är rikstäckande över Sverige och två av företagen är globala. Det valet har gjorts, dels för att respondenterna ska kunna känna att deras identitet ska hållas konfidentiell, men också för att det ska finnas en viss distans mellan ledning och projektledare. Frågeställningen syftar till att visa vilka förutsättningar projektledarna får att implementera hållbarhet i sina projekt. I mindre företag kan den vägen vara kortare, exempelvis, på grund av att samma person har flera roller inom företaget.

3.3 Databearbetning

En diskursanalys på data från företagets hemsidor gällande miljöpolicy och övrig kommunikation har genomförts genom kodning, både strukturerad kodning efter teoretiska ramverket och sedan genom öppen kodning för att hitta övriga mönster av intresse. Syftet har varit att leta efter hur något presenteras och varför, så som rekommenderat i diskursanalys (Gill 2000). Mönstren har sedan sammanställts genom en tematisk analysmodell (Ezzy i Wagner et al. 2012) för att hitta större teman. Fokus har legat på att se vad som skiljer de olika företagen.

Data från intervjuerna har spelats in och sedan transkriberats innan kodning har skett. Även här har både öppen och strukturerad kodning använts. Analysen har skett efter Hayes modell (Hayes 2000). Med undantag för att det här är en deduktiv undersökning och teorin har därför funnits med från start.

På resultatet genomfördes sedan en tematisk analys som diskuterats vidare

tillsammans med teorin och tidigare forskning.

3.4 Reliabilitet och validitet

Pilotintervju har genomförts med en respondent som ibland arbetar som projektledare men inte har det som sin huvudsakliga arbetsuppgift eller titel. Den här intervjun ingår därför inte i studien. Det på grund av svårigheten att få tag på respondenter. Ifall pilotintervjun skulle visa sig oanvändbar, och intervjuguiden skulle behöva göras om, var det inte önskvärt att förlora en intervju från studien.

Resultatet i den här studien baseras på sex stycken intervjuer och diskursanalyser på respektive företags hållbarhetspolicy så som de kommunicerar på sina hemsidor. Det finns inget säkert antal för hur många intervjuer som behöver genomföras för att teoretisk mättnad ska nås, men enligt Guest, Bunce och Johnson (2006) går det att se större mönster redan vid sex intervjuer. Med stöd i det och att respondenternas svar har varit väldigt likartade ansågs mängden insamlad data vara tillräcklig. Genom triangulering med flera analysmetoder kan resultatet säkerställas ytterligare (Patton 1999). Vilket gör det relevant att bygga en diskussion från.

3.5 Etiska överväganden

Syftet med den här studien har inte varit att peka ut några specifika företag för att se om de arbetar enligt sin egen utsaga. Fokus har hela tiden legat på att se hur projektledarna anser att deras förutsättningar ser ut och vad de saknar. Vilka företag de arbetar för är inte det intressanta och därför hålls de konfidentiella. Även respondenterna är anonyma, dels eftersom företagets namn inte nämns och dels för att de skulle känna att de kan uttala sig ärligt under intervjuerna utan att någon ska kunna peka ut dem i efterhand.

Utgångspunkten har varit att inte utgå från att företagen ägnar sig åt green washing, dvs. att de marknadsför sig som hållbara eller miljövänliga men som inte arbetar på det sättet. Om resultatet skulle visa att de inte har lyckats integrera sin kommunicerade ställning inom hållbarhet i projekten har utgångspunkten varit att det är ett stort och svårt ämne och det tar tid att integrera i en verksamhet. Genom att titta på vilka verktyg projektledarna har fått och vad de saknar kan studien mer vara till hjälp för företagen att hitta nya vägar än att kritisera och anklaga.

Risk med att använda intervju som datainsamlingsmetod är att intervjuaren påverkar respondenten att svara på ett visst sätt (Kvale 1996). Eftersom miljö- och hållbarhetsfrågor är ett brett ämne kan det vara svårt att prata kring om man inte är insatt i ämnet. Därför var det viktigt att poängtera för respondenterna att deras svar endast skulle handla om vad de själva har upplevt och inte vad de tror om olika saker. Genom att poängtera ovanstående och i intervjusituationen be dem prata om ett specifikt projekt blev svaren i stor grad baserade på deras egna upplevelser. Vilket också gjorde att de inte sökte så mycket bekräftelse på att det de sa var sant. På det sättet blev intervjun mindre styrd åt ena eller andra hållet. Ingen av respondenterna hade heller blivit informerad om att intervjun skulle vara inriktad mot hållbarhet, de visste att den skulle handla om sekundära mål i projekt. Det på grund av att annars, vid förfrågning om intervju, få de eventuella projektledare på företaget som har ett miljöintresse och som driver de här frågorna starkt. Men då med risk för att det sker på eget initiativ eller agenda. Det skulle riskera att studien inte blev nyanserad och resultatet vridet.

4 Resultat

Nedan följer en redogörelse för de resultat som kommit fram genom diskursanalys och intervjuer.

4.1 Resultat Diskursanalys

Alla företagen kommunicerar att de ser att de har en viktig roll för att samhället ska drivas mot en hållbar utveckling. De är stora aktörer som sysselsätter många människor och kan se att de både genom sin verksamhet och sina produkter har ett ansvar. Sättet de kommunicerar det här på skiljer sig dock mellan företagen.

4.1.1 Fokus på mänskligt eller mekaniskt

Ett stort tema som har framkommit är att företagen kommunicerar sitt hållbarhetsarbete på olika sätt, de har fokus på det mänskliga, mjuka eller mekaniska, hårda.

Två av företagens kommunikation fokuserar mer på ledarskap. De har starka slagord, de har förebildsprojekt och har ett tydligt helhetstänk. Det finns en tydlig anda av att man talar om mänskliga faktorer när de använder ord så som ”tillsammans”, ”alla måste bidra utifrån sin roll” och ”gemensamma arbetssätt”. Det finns tydliga försök att involvera medarbetarna även i deras privatliv genom, exempelvis, förmåner som gynnar en hållbar livsstil eller aktiviteter för att uppmärksamma miljöproblem. De involverar även in samhället genom att kommunicera att de vill inspirera omvärlden och sina kunder. De här två företagen är också de som till viss del även förvaltar sina produkter när projektet är färdigt. Genom att kommunicera på det här sättet talar de både till sina kunder och till sina egna medarbetare.

Ett företag har visserligen delat upp sin hållbarhetsagenda i fem kärnområden, men det är mycket text och fokus på tekniska eller sakliga beskrivningar. De har inga slagord eller fokus på helhet. De kommunicerar att de har ett samhällsansvar men bjuder inte in kunden i det här skedet.

Det sista företaget hamnar någonstans mittemellan de ovan nämnda. De har en viss del som handlar om ledning och en del som handlar om tekniska eller sakliga beskrivningar.

4.1.2 Triple bottom line eller livscykelanalys

Två av företagen baserar sin hållbarhetspolicy på triple bottom line. De har tydligt uppdelat ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet.

Ett av företagen baserar sin hållbarhetspolicy på triple bottom line men har lagt till delar som handlar om att det de producerar ska ha en lång livslängd. De pratar inte om livscykel men ändå att resultaten av deras projekt ska vara långvariga och miljömässigt bra.

Sista företaget har en hållbarhetspolicy som innehåller alla delar i triple bottom line men som baseras på livscykelanalys.

4.2 Resultat intervjuer

4.2.1 Mindre svängrum för att prioritera hållbarhet

Utifrån respondenternas svar går det att se att projekten i sig inte ses som något som förstärker moderorganisationens hållbarhetsarbete. Sker förändringar så sker de inom moderorganisationen, exempelvis, genom förändringar i tillverkningen eller nya modeller och arbetssätt som ska följas där hållbarhetsfrågor får större plats. När projekten sätts igång är i regel redan planeringsfasen över och mycket är redan bestämt. Det ger projektledaren ett mindre svängrum att arbeta för hållbarhetsfrågor och respondenterna hänvisar i de flesta fall då till att ”någon annan” redan har tänkt på de här frågorna åt dem. Ämnet återkommer längre ner.

Skulle ändå projektledaren vilja prioritera hållbara val så uttrycker, i stort sett, alla respondenter att de då skulle behöva motivera det hållbara valet med något annat mål, exempelvis att något kan bli billigare längre fram om de gör ett dyrare val nu eller ett mer hållfast material som inte behöver underhållas på länge.

En respondent svarar dock att hen känner sig säker på att hen skulle få igenom mer hållbara val utan ett, så kallat, dragplåster. Respondentens företag satsar mycket på forskningsprojekt som inte bara sträcker sig inom organisationen utan också ut mot kund. Respondenten är mycket inspirerad av projektet och ser det som ett ställningstagande från sin moderorganisation att det är tillåtet att prioritera hållbara val och modellera med marginalerna så länge budgeten inte spräcks.

” ja, det skulle kunna bli godkänt om man har bra argument för det. Så tror jag, nu har jag inte testat fullt ut men jag tror att [forskningsprojektet] även är ett exempel på [...] så kommuniceras det uppifrån och ner om jag säger så”

4.2.2 Projektledarnas egen definition av hållbarhet spelar roll

Det finns en skillnad mellan hur projektledarna resonerar om hållbarhet.

Respondenterna från företagen som delar upp sin hållbarhetspolicy i tre delar, delar också upp begreppet hållbarhet i sitt tänk. En respondent säger att hen brukar försöka ha en balans mellan alla tre, medan en annan beskriver att hen är mest fokuserad på ett område.

” Jag är faktiskt inne på lite mera... jag är ju inte så jäkla miljöfrälst utan jag är mer... om man ser till det här projektet är att vi ska få ihop det och vi ska göra nåt som vi är stolta över under tiden som vi gjorde det, att vi mådde bra...”

Respondenten från företaget som kommunicerar att resultaten av deras projekt ska vara långvariga och miljömässigt bra beskriver också att hens egen uppfattning om begreppet hållbarhet handlar om kvalitet.

Respondenten från företaget som kommunicerar sin hållbarhetspolicy genom ett livscykelanalys-perspektiv gör inte heller någon uppdelning när hen pratar om hållbarhet utan har en holistisk syn på begreppet.

” ... som ska leva över tiden utan att förstöra framtiden, så att man får till nåt som funkar under lång tid under många aspekter att man tittar väldigt brett på det.”

Alla respondenter uttrycker att det kommuniceras från ledning att hållbarhet är viktigt och något som företaget vill vara i framkant för.

”Det är ju ganska tydligt på [företaget] att det är något som ska genomsyra hela våran verksamhet. [...] men det är tydligt, det har varit väldigt tydligt hela vägen att det är starkt. [...] det blir som en uppfostran”

Dock verkar det vara en skillnad mellan projekt som företagen för ut mot kund och projekt som sker inom företaget. Respondenterna uttrycker att de är låsta till vad kunden önskar i sina projekt. Handlar det istället om interna projekt kommer hållbarhetsfrågor mycket högre upp på agendan.

”Men det är ju [...] liksom ingen fråga som är hur vi ska bygga miljövänligt[...] liksom ingen kostnad på det utan det är det vi ska göra [...] så det blir ett helt annat tänk”

När respondenterna får frågan om vad hållbarhet betyder för dem kommer det, såklart, blandade svar. Det är, från början, ett diffust begrepp som har fått många tolkningar så respondenternas svar har också varierat mycket. Det som däremot har varit en röd tråd genom svaren är att respondenterna har svarat utifrån ett jobbperspektiv. Även om frågan är ställd så att de ska svara utifrån sig själva hamnar de ändå i att svara i relation till sina arbetsuppgifter. De pratar om sitt projekts miljöpåverkan i relation till andra delar av företagets påverkan eller hur deras miljöpåverkan ser ut gentemot andra företags.

4.2.3 Hållbarhet som mål

Alla respondenterna kan hitta exempel på hur deras projekt kan bidra till att minska miljöpåverkan, men det är inget som är med som huvudmål på projekten. Till exempel är det ingen av respondenterna som spontant berättar om projektets miljömål när de får frågan vilka mål som deras projekt har. De berättar istället om ekonomiska mål, tidsplaner, säker arbetsplats och vilka praktiska moment som ska bli klara för att projektet ska ses som avslutat.

4.2.4 Kundens involvering i projekten spelar roll

De flesta respondenterna arbetar i projekt som involverar sin kund relativt sent i projektet. Vid, exempelvis, husbyggnationer är inte kunden med från början, de får bara tillval efter hand. Så det förs en dialog under projektet, men kunden har ganska snäva ramar att röra sig inom.

Alla företagen kommunicerar att de vill påverka sin omgivning. Det är dock inget som följs i praktiken, det läggs mycket ansvar på kunden att denne ska ha viljan eller kunskapen att efterfråga mer hållbara val.

”Det beror helt på kunden” ”De har inte visat nåt intresse”

Vilka lösningar som läggs fram beror på kundens eget intresse. En respondent har uppfattningen att kunden inte efterfrågar hållbara val eftersom kunden förutsätter att företaget arbetar på ett hållbart sätt.

En respondent ger svaret *"Mer medvetna kunder"* på frågan om vad hen saknar för att kunna prioritera hållbara val.

Alla respondenter upplever kundens intresse för hållbarhetsfrågor som svårt. Projektens kunder varierar mellan andra företag och privatpersoner. Om kunden är ett annat företag kan de ställa krav, men det är endast för att följa lagstiftning eller egna interna hållbarhetspolicys enligt respondenternas upplevelser. Privatpersonernas intresse kan sträcka sig så långt som till energiprestanda. Men de behöver ofta se en ekonomisk vinning på att välja ett mer hållbart material eller energieffektivare produkt.

Flera av respondenterna tar upp att kunden inte ser miljöpåverkan av själva produktionen av produkten utan bara sin egen miljöpåverkan genom användningen av produkten och ser det som ett hinder för att kunna påverka kunden att välja ett hållbart alternativ. Ingen av de här respondenterna nämnde att de aktivt informerar kunden om produktionens påverkan.

4.2.5 Projektledarnas närhet till kompetens

De verktyg som respondenterna har fått skiljer sig inte markant. De poängterar att det viktigaste verktyget de har är mänskliga resurser med kompetens inom området. Att det finns någon att konsultera både lokalt och centralt.

Att ha specialister inom området är en tillgång för respondenterna, men det ger dem också en känsla av att någon annan har koll på det området åt dem.

"Nån annan har redan tänkt på det åt mig."

"Det har nån annan redan påverkat åt oss, vilket jag tycker är jätteskönt, då behöver man inte vara med då kan man bara fokusera på att producera det här så effektivt som möjligt. Då behöver jag inte bry mig så mycket om vad vi gör."

De vet alla vart de kan hitta information om företagets hållbarhetspolicy, ofta på företagets hemsida, men ingen kan säga vad det står. Projektledaren som arbetar på företaget som kommunicerar enligt ett livscykel-tänk kunde mest genomgående redogöra för vad som står i hållbarhetspolicyn. Den respondent som hade minst insyn på hållbarhetspolicyn arbetar på det företag som inte kommunicerar genom ledning utan genom saklig information. Det är det företag som är störst och som

kan ha längst transportsträcka mellan ledningens policys och projektens verklighet. Den här respondenten har också minst att göra med hållbarhetsarbetet eftersom områden inom projektet är uppdelade mellan olika specialistområden. Den här respondenten behöver inte veta alla detaljer.

"... men när det gäller köp överhuvudtaget och ställer krav så har vi med inköpare och då har vi hela deras packar med krav och i det ingår ju hela med sustainability och så vidare, exakt vad som står i dom vet jag inte..."

Alla respondenterna har stöttning av projektmallar och planer där vissa krav och steg inom miljöområdet måste uppfyllas. Flera av respondenterna berättar också om att de har både interna och externa revisioner inom området. Något de upplever som bra och lärorikt.

"...det är mer i lärande syfte än att knäppa på fingrarna."

4.2.6 Projektledarnas upplevda begränsningar

Respondenterna uttrycker att det ibland kan uppstå frustration när projektet upplevs som isolerat från linjeorganisationen. Att projektet blir för låst i sina egna mål så att de inte kan prioritera långsiktigt utan måste se till det kortsiktiga målet för projektet istället för att se till de långsiktiga målen för linjeorganisationen.

"Det är ju inte vårt fokus just nu rent ekonomiskt, men om våra kunder är nöjda och vet att vi kan det här så blir det en annan cykel..."

Alla respondenter styrs mer eller mindre av olika regler och lagar inom miljö. Det kan finnas föreskrifter för marken som bebyggs på eller lagar för utsläpp till exempel. Respondenterna tycker att det är behövs tydligare riktlinjer. Framst för olika externa miljömärkningar. Att bli certifierad av dessa miljömärkningar är också dyrt, något som projektledarna upplever som ett hinder när de vill prioritera hållbarhet.

Miljömål benämns ofta som mjuka värden och anses vara svåra att mäta.

Respondenterna ser att det behövs verktyg för att göra hållbara val mätbara. Det är lättare att få kunden att välja energieffektivare produkter eftersom de där kan se en direkt effekt ekonomiskt. Men det är svårare att få kunden att välja till exempel ett hållbart och hållfast material.

Projekt är, som sagt, i sin natur tillfälliga och flera av respondenterna uttrycker att tid är en faktor som gör att de inte prioriterar hållbarhet. Det gäller såklart också för många andra faktorer i ett projekt.

Även om all respondenter, till slut, uppger verktyg som de har fått eller saknar, så tar det en stund för dem att komma på några. De inger alla intrycket av att hållbarhetsfrågor inte är något som står högt upp på agendan och det finns mycket annat som de lägger fokus på istället.

Genom analys av resultatet har ett antal punkter kommit upp som alla påverkar projektledares förutsättningar att integrera hållbarhet i sitt arbete.

- **Hur företagen kommunicerar spelar roll**

Stora skillnader i hur företagen väljer att kommunicera sin hållbarhetspolicy, respondenternas svar följer företagets upplägg. Till exempel genom separering av hållbar utvecklings tre ben.

- **Projektledarens utmaningar att se sin egen roll**

Respondenterna ser sin egen roll och ansvar genom företagets ramar, inte i ett samhällsperspektiv. Det är lätt att lägga över ansvaret på någon annan.

- **Projektens roll i en hållbar utveckling.**

Hur ett företag arbetar med sina projekt kan vara avgörande för hur väl de lyckas med sitt hållbarhetsarbete. Exempelvis genom CSR-värderingar. Respondenterna upplever ett för litet svängrum att prioritera hållbarhet.

5 Diskussion

Vilka upplevda förutsättningar har projektledare att integrera hållbarhetsaspekter i sina projekt? Nedan följer en diskussion utifrån resultat, tidigare forskning och det valda teoretiska ramverket angående forskningsfrågan som ligger till grund för den här uppsatsen.

5.1 Hur företagen kommunicerar spelar roll

Hur företagen väljer att kommunicera sin hållbarhetspolicy, både internt och externt, har visat sig vara viktigt för projektledares förutsättningar att integrera hållbarhetsvisionen i det dagliga arbetet. Att utgå från triple bottom line är ett bra sätt för att få med alla delar av hållbarhetsaspekten, men resultatet talar för att kommunicera den på det sättet verkar öppna upp för att separera mellan de olika delarna. Det här har, som nämnts i inledningen, varit en farhåga med det synsättet (Elkington 1997). Att istället kommunicera sin hållbarhetspolicy genom livscykelanalys kan vara ett bättre sätt alla delar från triple bottom line finns med men de separeras inte. Resultatet visar att livscykelanalysen underlättar för projektledaren att kunna integrera hållbarhet i projektet och få en mer holistiskt syn. Att kommunicera sin ståndpunkt på ett sätt som talar till människor har också visat sig positivt. Att kommunicera sin policy genom sin värdegrund och vara tydlig med varför ämnet är viktigt återspeglas i resultatet. Även om vägen kan vara lång mellan ledning och projektledare är det tydligt att en kommunikation som riktar sig till känslor och värderingar gör vägen kortare än bara ren information. Att bredda bilden av företagets hållbarhetspolicy utanför arbetsuppgifterna för att föra in medarbetarna i en synsätt som är mer samhällsinriktat är motiverat ur ett hållbar projektlednings-perspektiv. Att integrera hållbarhet som en förmån kan vara ett bra sätt för att inte separera medarbetaren och privatpersonen för mycket. Det kan hjälpa för att se en helhetsbild och sin egen roll i yrkesrollen och samhället. Förmåner som, till exempel, cykelbidrag, hållbarhetsutbildningar, odlingskurser eller bilpooler. Det skulle vara som att ta integrationen av CSR-värderingarna ett steg längre. Medarbetarna blir redskap för att integrera värderingarna i projekten, som i sin tur blir redskap för integrationen i företaget.

5.2 Projektledarens utmaningar att se sin egen roll

Resultatet visar att projektledarnas, upplevda, viktigaste verktyg är mänskliga resurser. De vill ha någon att rådfråga. Det är bra, det leder till en mer insatt projektledare om verktyget används, men det kan också leda till att projektledaren sätter över ansvaret på någon annan. Att separera hållbarhet som ett eget ämne och inte integrera det i alla aspekter kan göra att projektledaren inte ser sin roll i ämnet, och därför inte sin i roll och ansvar för att hållbarhet ska integreras i projektet. Resultatet visar på att det är bra för projektledaren att använda de sakkunniga inom området, som rådgivning och stöttning. Det ger fortfarande en insatt projektledare, men att delegera bort ansvaret till sakkunnig gör att projektledaren inte är insatt i ämnet och därför kan missa viktiga bitar. Projektledaren har ändå huvudansvaret, och behöver därmed veta vad som ska delegeras. Om hen inte är insatt i ämnet kan viktiga faktorer tappas efter vägen.

Om projektledaren inte är insatt i ämnet medför det också att hen inte driver hållbarhetsfrågor ut mot kund. Har dessutom företaget en utpräglad hållbarhetsprofil kan det vara så att kunden inte efterfrågar hållbara lösningar eftersom hen utgår från att företaget arbetar på det sättet. Det kan vara så att projektledaren då uppfattar kunden som oengagerad och inte erbjuder alla lösningar som om kunden hade efterfrågat dem. Så projektledaren utgår från att någon annan redan tänkt på hållbarhetsfrågor åt dem och likaså gör kunden. Problemet uppstår i glappet där projektledaren inte erbjuder rätt tjänster medan kunden förutsätter att den erbjuds rätt tjänster. Ramarna för projektet riskerar alltså att sättas utefter en felaktig bild. Att kommunicera att man arbetar på ett hållbart sätt men inte lyckas integrera det i verksamheten skulle på sikt kunna vara skadligt för företaget. Dels riskerar företaget att få ett rykte om att de ägnar sig åt green washing, dels skulle de hamna efter andra företag som har lyckats bättre med implementeringen. Studier indikerar att företag som arbetar på ett hållbart sätt också är de som har högst vinstmarginaler (Suni 2017).

Att för mycket redan är bäddat för projektledaren kan göra att hen inte ser sin egen roll inom frågan eller i samhället. Om ansvaret att kommunicera hållbara lösningar försvinner och intresset inte finns hos projektledaren finns inte funktionen att alla har ett ansvar utifrån sin roll, och tar det. För att det ska fungera måste alla ta sitt ansvar (Silvius & Schipper 2014). Att alla respondenter

svarar om vad de själva anser att hållbarhet är utifrån sitt företags synvinkel vittnar om vikten av att företaget arbetar aktivt med att integrera hållbarhet i alla led, att alla ska känna att de har ett ansvar oavsett befattning. Att mycket av ansvaret läggs över på specialister medför också att projektledarna inte reflekterar över sitt eget ansvar. Upplever de sina förutsättningar som bra eller dåliga? Det är svårt att svara på eftersom de gett intrycket av att inte reflektera över det alls.

5.3 Projekts roll i en hållbar utveckling

Företagen som har deltagit i den här studien arbetar inte på det sätt som skolan för hållbar projektledning (Silvius 2017) menar är fördelaktigt. De använder inte sina projekt som ett verktyg för att integrera hållbarhet i sin organisation. Istället sker förändringen inom organisationen eller i speciella CSR-projekt, som kan leda till inspiration till företagets övriga projekt. Projekt är i sin natur tillfälliga verksamheter (Silvius 2017). Det kan i hållbarhetssammanhang vara både en fördel och en nackdel. Om CSR-värderingar inte läggs in i dem kan de ses som just tillfälliga och därför inte prioriterade ur hållbarhetsaspekt (Chawla et al. 2018). Men att de är tillfälliga gör också att de kan ha mera svängrum att testa sig fram. Proportionerna blir mindre och de måste kanske inte alltid följa moderorganisationen. Det blir inte ett så stort maskineri att vända.

Det ger också upphov till splittring inom organisationen när alla projekt och enheter har sina interna mål som ibland kan gå emot varandra. I ett vinstdrivande företag är det lätt att prioritera och fokusera på det monetära målet, och projektledarnas utsagor vittnar också om att hållbara val behöver motiveras med draghjälp av andra mål. Att hitta alternativa sätt att mäta framgång, annat än i ekonomisk vinst, skulle kanske ge hållbarhetsaspekter en stor skjuts upp i prioriteringslistan. I dagsläget ger projektens interna konkurrens en effekt som trycker ner hållbarhetsfrågor. En vinstdrivande organisation som integrerar sitt CRS-arbete i alla projekt skulle kunna lyfta frågan istället (Schlieg 2009). Om det tillsammans med monetära värden skulle lyftas upp som huvudmål skulle kanske företaget kunna gå i framkant av utvecklingen och bli ledande och normbrytande. Att miljömål kan vara svåra att mäta i någon enhet kan vara en sanning, men företagens hållbarhetspolicys är inte projektspecifika. Därför ligger det ingen

intressekonflikt mellan projekten i de frågorna. Att arbeta mellan projekten med den här typen av frågor skulle kunna vara ett effektivt sätt att få bort lite av den isolerade känsla som projekt medför. Är det kanske i hållbarhetsfrågorna det går att mötas och bygga nya broar för att senare få en lättare väg att mötas inom mer konkurrensutsatta områden som ekonomiska mål?

Det ligger en stor svårighet i att se ett tidsbegränsat projekts långvariga effekter. Som nämnts ovan kan det inte bara vara skadligt för företaget (Suni 2017) men det är också ett måste för att projekt som arbetsform inte ska motarbeta hållbar utveckling.

6 Slutsats

Hållbarhet och miljöfrågor är stora och ämnesövergripande frågor. De handlar om allt från beteenden till tekniska lösningar. Därför är det viktigt att hållbarhet inte ses som en separat del i ett företag utan integreras i alla led.

Så vilka förutsättningar upplever sig projektledarna ha? De upplever sin främsta tillgång som närheten till mänskliga resurser, vilket är bra eftersom det är omöjligt för en person att veta allt. Däremot underlättar det också för projektledaren att släppa vissa delar och förutsätta att någon annan redan har tänkt de här frågorna. Det i sin tur gör att projektledaren inte ser sin roll i det stora sammanhanget, vilket medför att de upplever att de har bra förutsättningar för att integrera hållbarhet i viss grad, men skulle kanske uppleva fler utmaningar om de presenterades för möjligheten att se sin egen roll från ett samhällsperspektiv.

Företagets hållbarhetsprofil ger också kunden möjlighet att resonera på samma sätt, företaget har redan tänkt på hållbarhetsfrågorna, alltså kan kunden släppa det. Risker finns då att projektledaren upplever kunden som ointresserad och inte presenterar nya hållbara val. En ohållbar cykel har skapats som leder till att projekt som arbetsform inte är gynnsamt för en hållbar utveckling.

Hur företaget kommunicerar och integrerar sin hållbarhetspolicy är av yttersta vikt. Teorin säger att det är gynnsamt för företaget att arbeta nerifrån och upp istället för uppifrån och ner med sin policy. Det visar även resultatet som talar om att projektledarna kan känna att de har för lite svängrum i projekten. Att integrera CSR-värderingar i varje projekt och låta projekten driva hållbarhetsaspekterna framåt så som teorin i den här uppsatsen föreslår kan vara ett bra sätt att få projektledaren större svängrum och att tydligare se vikten av sin roll.

De behöver även lyfta frågan från ett sekundärt mål till ett huvudmål för att projektledarna ska uppleva mandat att prioritera hållbarhet.

6.1 Förslag på framtida forskning

Metoden och teorin har fungerat väl för att få svar från på den aktuella forskningsfrågan. Dock sätter de ramar för studien som skulle ha kunnat utvecklas åt andra håll med andra metoder och teorier. Det finns fler intressanta aspekter att forska vidare om inom området, exempelvis som att se på effekten av hur de olika

företagen kommunicerar sina hållbarhetsvisioner ur ett motivationsteoretiskt sammanhang.

Det skulle också vara intressant att se om fler sekundära mål är lika svårarbetade? Uppfattningen som fåtts av respondenterna i den här studien är att de inte har koll på hållbarhetsfrågorna och att det är helt okej. De behöver inte veta eller väljer ut de delar de tycker är viktiga och så vidare. Skulle det vara lika accepterat att de inte har koll på arbetsmiljö eller säkerhetsfrågor?

Litteraturlista

- Alestig P. (2017) Svenska företags hållbarhetsarbete får kritik i ny forskning.
<https://www.svd.se/studie-svenska-foretag-satsar-tungt-pa-hallbarhet>.
[2018-04-18]
- Bauer, Martin & Gaskell, George (red.) (2000). Qualitative researching with text, image and sound: a practical handbook. London: SAGE
- Brent, A.C., Tredoux, C., 2013. Integrating sustainability into technology-oriented project management: cases from South Africa. In: Silvius, A.J.G., Tharp, J. (Eds.), Sustainability Integration for Effective Project Management. IGI Global Publishing.
- Bryman, Alan (2002). Samhällsvetenskapliga metoder. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Chawla V. K., Chanda A. K., Angra S., Chawla G. R. (2018). The sustainable project management: A review and future possibilities Journal of Project Management, 3(2018)
- Clifton, D., Amran, A. (2011) The Stakeholder approach: a sustainability perspective. Journal of business ethics 98 (1), 121-136
- Elkington, John (1997). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. [New ed.] Oxford: Capstone
- Gareis, R., Huemann, M., Martinuzzi, R-A., with the assistance of Weninger, C., Sedlacko, M. (2013), Project Management & Sustainable Development Principles”, Project Management Institute, Newtown Square, PA USA. ^[L]_[SEP]
- Guest G., Bunce A., Johnson L. (2006) How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. Family health international. Field Methods, Vol. 18, No. 1, February 2006 59–82 DOI: 10.1177/1525822X05279903^[L]_[SEP]
- Hayes, Nicky, Doing psychological research: gathering and analysing data, Open University Press, Buckingham, 2000
- Huemann, M., Eskerod, P., Ringhofer, C., 2016. Rethinking Project Stakeholder Management. Project Management Institute, Newtown Square, PA USA.

- Keeyes, L. A., Huemann, M. (2017) Project benefits co-creation: shaping sustainable development benefits. *International Journal of Project Management*. 35(6), 1196-1212.
- Kvale, Steinar (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: SAGE
- Kolltveit, B. J., & Grønhaug K. (2004) The importance of the early phase: the case of construction and building projects. *International Journal of Project Management*, 22(7), 545-551
- Patton, M.Q. (1999) Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Sciences Research*, 34, 1189-1208
- Schleig, M., 2009. The model of corporate social responsibility in project management. *Bus.Theory Pract.* 10 (4). 315-321.
- Silvius G., Schipper R. (2014) Sustainability in Project Management Competencies: Analyzing the Competence Gap of Project Managers *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2014, 2, 40-58
- Silvius G., (2017) Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of cleaner production*, 166 (2017).
- Silvius, G., Schipper R., Planko J., van den Brink J., Köhler A. (2012) *Sustainability in project management*. Routledge
- Suni, A. (2017) Ny studie: Hållbara företag ger bättre vinster. <https://www.svd.se/ny-studie-hallbara-foretag-ger-battre-vinster> [2018-05-14]
- Wagner, C., Kawulich, Barbara B. & Garner, M. (red.) (2012). *Doing social research: a global context*. Berkshire: McGraw-Hill Higher Education
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford Univ. Press
- Økland, A. (2015). Gap Analysis for Incorporating Sustainability in Project Management. *Procedia Computer Science*, 64, Conference on ENTERprise Information Systems/International Conference on Project MANagement/Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, CENTERIS/ProjMAN / HCist 2015 October 7-9, 2015, 103-109.

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide

Bakgrundsfakta

Namn

Hur länge har du arbetat på företaget?

Hur länge har du varit projektledare?

Projektmål

1. Berätta om ditt senaste projekt.
2. Vilka mål fanns för det? (ex. vinst, hållbarhet, jobbtillfällen, ny kundgrupp...)

Hållbarhet

3. Hur påverkar ditt projekt miljön? *Process och produkt.*
4. I företagspolicyn står det att /.../ Hur tycker du att det har kommit till uttryck i ditt projekt?
5. Vilka verktyg har du fått för att kunna integrera hållbarhet i projektet?
6. Hur involverad är kunden i projektet?

Eget intresse

7. Vad är hållbarhet för dig?
8. Hur har du fått reda på vad som finns i företagets hållbarhetspolicy?

Normer/värderingar

9. Hur är normen? Hur kan man prata om hållbarhet? Är det en självklarhet? Går man mot eller med strömmen om man pratar miljö? Kan man ta upp ämnet fritt? Vad är jargongen på jobbet? I fikarummet?
10. Om projektledaren skulle välja hållbarhet framför tid, pengar etc. skulle det godkännas av företaget då?

Framtid

11. Vilka utmaningar uppfattar du finns för att prioritera hållbarhet i projekten(ännu mer)?

12. Något du vill tillägga?