

# Socialt hållbara gaseller

En studie om hur Gasellföretag arbetar med  
intern social hållbarhet genom sin  
verksamhetsstyrning

---

**Karin Bergström**

**Edvin de Klerk**

Handledare: Inessa Laur



## Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de personer som har gjort det möjligt för oss att genomföra denna studie. Först och främst vill vi tacka vår handledare, Inessa Laur, som varit en klippa i forskningens stormigaste stunder. Din kunskap och ditt engagemang har inspirerat och motiverat oss att ständigt sträva mot bästa möjliga resultat. Vidare vill vi tacka samtliga respondenter som tagit sig tid att delta i vår studie. Er inspirerande entreprenörsanda och värmande gästfrihet har varit en ynnest att få ta del av. Vi vill även tacka våra opponenter som bidragit med värdefulla synpunkter och idéer till detta arbete. Vi uppskattar den tid ni lagt ned på att hjälpa oss framåt i uppsatsskrivandet. Slutligen vill vi rikta ett enormt tack till våra medforskare i Ekosystemet Norra. Ni har förgyllt vår vardag och hjälpt oss att köra detta examensarbete ända in i kaklet.

Karin Bergström & Edvin de Klerk

Linköping, Sverige – 27 maj 2019



## Sammanfattning

**Bakgrund:** Corporate Social Responsibility har haft stor genomslagskraft de senaste decennierna. Inom fältet har tidigare studier primärt fokuserat på den miljömässiga och ekonomiska aspekten samtidigt som social hållbarhet givits mindre utrymme. Tidigare forskning visar att verksamhetsstyrning spelar en central roll vid implementering av CSR-relaterade aktiviteter, vilket gör det intressant att undersöka företags arbete med social hållbarhet utifrån ett styrningsperspektiv. Social hållbarhet anses vara en viktig faktor för tillväxt vilket gör Gasellföretag, små snabbt växande företag, till intressanta subjekt för en studie inom detta område.

**Syfte:** Syftet med studien är att bidra till ökad förståelse om och hur Gasellföretag säkerställer intern social hållbarhet genom sin verksamhetsstyrning

**Metod:** Studien är en flerfallstudie och antar en kvalitativ metod med en induktiv ansats. Då tolkning varit av central betydelse vid studiens genomförande har hermeneutiken utgjort den filosofiska utgångspunkten. Empirin utgörs av semistrukturerade intervjuer med sju Gasellföretag, vilket kompletteras med dokumentstudier samt observationer.

**Slutsats:** Gasellföretag arbetar aktivt med intern social hållbarhet. Primärt sker arbetet genom aktiviteter som främjar anställdas välmående och kompetensutveckling. Arbeta med intern social hållbarhet har även en positiv inverkan på nyrekrytering och bibehållande av personal. En av de viktigaste styrverktygen för främjande av intern social hållbarhet är kommunikationsverktyg. Belöningssystem är också en form av verksamhetsstyrningsverktyg som anses vara betydande för intern social hållbarhet.

**Kunskapsbidrag:** Denna studie bidrar med ökad förståelse för hur Gasellföretag arbetar med intern social hållbarhet samt vilka verksamhetsstyrningsverktyg som används för att göra detta.

## **Abstract**

**Title:** Socially sustainable Gazelles – a study on how Gazelle companies work with internal social sustainability through their operations management.

**Background:** Corporate Social Responsibility has had a great impact in recent decades. Within this field of research, previous studies have primarily focused on the environmental and economic aspect, while less space has been given to the aspect of social sustainability. Previous research shows that operations management plays an important role in implementing CSR-related activities, which makes it interesting to examine companies' work with social sustainability from a governance perspective. Social sustainability is considered an important factor for growth, which makes Gazelle companies, small and fast-growing companies, interesting subjects to study within this field of research.

**Purpose:** The purpose of this study is to contribute to an increased understanding of and how Gazelle companies ensure internal social sustainability through their operations management.

**Method:** A multiple case study has been carried out using a qualitative method with an inductive approach. Interpretation has been important when executing this study, hence hermeneutics has been the philosophical starting point. The empirical work consists of semi-structured interviews conducted on seven Gazelle companies, accompanied by document studies and observations.

**Conclusion:** Gazelle companies work actively with internal social sustainability. Primarily, the work is performed through activities that promote the well-being and professional development of employees. Work that is related to internal social sustainability also has a positive impact on recruitment and maintaining staff within the company. One of the most important tools for promoting internal social sustainability is communication tools. Reward systems are also considered to be tools with great significance for internal social sustainability.

**Science contributions:** This study contributes with an increased understanding of how Gazelle companies work with internal social sustainability and which operations management tools that are used to perform this work.

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering.....	3
1.3 Syfte .....	6
1.4 Frågeställningar.....	6
1.5 Avgränsningar.....	6
1.6 Definitioner .....	6
1.7 Disposition .....	7
2. Metod .....	9
2.1 Filosofi .....	9
2.2 Forskningsstrategi .....	10
2.3 Forskningsdesign .....	11
2.4 Insamling av data .....	12
2.4.1 Insamling av teori .....	12
2.4.2 Insamling av empiri .....	14
<i>Intervjuer</i> .....	14
<i>Dokumentstudier och observationer</i> .....	17
2.5 Urval .....	18
2.6 Analysmetod .....	19
2.6.1 Triangulering.....	20
2.7 Diskussion om studiens kvalitet.....	21
Tillförlitlighet.....	21
Överförbarhet .....	22

Pålitlighet .....	22
Konfirmering.....	23
Äkthet.....	23
2.7.1 Etiska aspekter .....	24
2.8 Metoddiskussion .....	27
2.9 Syntes av metodkapitel .....	30
3. Teori.....	31
3.1 CSR.....	31
3.1.1 Triple Bottom Line .....	32
3.1.2 CSR i relation till verksamhetsstyrning .....	33
3.2 Social hållbarhet.....	35
3.2.1 Medarbetares värde.....	36
3.2.2 Medarbetares ökade krav .....	37
3.3 Service Profit Chain .....	38
3.4 Verksamhetsstyrning.....	39
3.4.1 Verktyg för verksamhetsstyrning.....	39
3.4.2 Prestationsmätning och prestationsbaserade belöningsystem som styrverktyg .....	41
3.5 Tillväxt och dess positiva påverkan på social hållbarhet.....	42
3.6 Tillväxt och dess negativa påverkan på social hållbarhet.....	43
3.7 Teoretisk syntes .....	44
4. Empiri .....	45
4.1 Mål och vision i relation till intern social hållbarhet .....	45
4.2 Drivkrafter till arbete med intern social hållbarhet.....	46
4.3 Intern social hållbarhet i praktiken .....	48



4.4 Intern social hållbarhet genom medarbetares kompetensutveckling .....	49
4.5 Intern social hållbarhets inverkan på medarbetare.....	51
4.6 Verksamhetsstyrning inom företagen .....	53
4.7 Intern social hållbarhet genom verksamhetsstyrning.....	54
4.8 Styrverktyg kopplade till intern social hållbarhet inom företagen.....	55
4.9 Förändring i arbetet med intern social hållbarhet sedan företagsgrundandet .....	57
4.10 Empirisk syntes.....	58
5. Analys .....	59
5.1 Mål och vision i relation till intern social hållbarhet .....	59
5.2 Drivkrafter till arbete med intern social hållbarhet.....	61
5.3 Intern social hållbarhet i praktiken .....	62
5.4 Intern social hållbarhet genom medarbetares kompetensutveckling .....	64
5.5 Intern social hållbarhets inverkan på medarbetare och nyrekrytering .....	66
5.6 Intern social hållbarhet och dess inverkan på tillväxt.....	69
5.7 Intern social hållbarhet genom verksamhetsstyrning och styrningsverktyg.....	71
5.8 Förändring i arbetet med intern social hållbarhet sedan företagsgrundandet .....	76
6. Slutsats .....	77
6.1 Avslutande diskussion .....	78
6.2 Förslag till vidare forskning.....	79
7. Referenser .....	81
Bilagor.....	87
Intervjufrågor .....	87



# 1. Inledning

*Inledningskapitlet ger läsaren en bakgrund till studiens ämne för att sedan mynna ut i en problematisering där en kunskapslucka inom forskningsområdet motiveras. Vidare beskrivs syftet följt av forskningsfrågorna som uppsatsen ämnar besvara. Avgränsningar och definitioner tydliggörs sedan och kapitlet avslutas med en redogörelse för uppsatsens disposition.*

## 1.1 Bakgrund

Tidigare har en organisations primära syfte varit att skapa värde genom maximal avkastning till sina ägare och därmed endast mäta framgång i finansiella termer (Carroll, 1998). Carroll (1998) förklarar vidare hur detta fokus under de senaste årtiondena har ändrats till att företag förutom att prestera i finansiella termer samtidigt ska ta ansvar för hur de påverkar samhället i stort. Sharma, Sharma och Devi (2009) beskriver att Corporate Social Responsibility, här efter benämnt CSR, som en följd av detta har fått en enorm genomslagskraft. I vilken mån och på vilket sätt CSR ska utföras har varit ett ämne för debatt såväl inom företag som publikt. Det har utvecklats till att bli en strategisk fråga som i hög grad har en inverkan på den operativa verksamheten hos företag idag (Sharma et al., 2009).

Begreppet CSR har genom åren mötts av stor skepsis men dagens kapitalister är överens om att integrerandet av hållbarhet inom organisationer idag är en förutsättning för framgång (Grankvist, 2012). Fairtrade Sverige gjorde under 2011 en internationell undersökning om konsumenters inställning till företagens samhällsansvar. Det visade sig att fler än 80% av de globalt spridda konsumenterna som svarade på undersökningen ansåg att företag aktivt bör bidra till att miljön skyddas, arbetsförhållanden förbättras och samhällsutvecklingen främjas i de områden där företaget är aktivt (Fairtrade, 2011).

Enligt Uddin, Hassan och Tarique (2008) består CSR av tre delar, nämligen det ekonomiska, miljömässiga och sociala perspektivet. Det sociala ansvaret företag besitter konkretiseras av Dyllick och Hockerts (2002), vilka menar att socialt hållbara företag bör säkerställa att samtliga

intressenter förstår företagets motiv gällande hanterandet av såväl humankapital som eventuella effekter företaget har på samhället i stort. Ett socialt hållbart företag bör även inneha intressenter som i det stora hela håller med om företagets värderingar genom hela värdekedjan (Dyllick & Hockerts, 2002).

Svenska storbolag är progressiva gällande att integrera samhällsansvar i sin verksamhet (Ceder, 2016) och år 2017 infördes ett krav på hållbarhetsrapportering för svenska stora bolag (KPMG, 2016). I linje med detta ställer yngre generationer allt högre krav på företag, både som kunder och som framtida medarbetare (Rådmark, 2018). Kravet på integrering av samhällsansvar tar därmed avstamp i legala faktorer men bör sträcka sig längre än så för att attrahera framtidens konsumenter och medarbetare. Svenska företag som inte inkluderas i benämningen "storbolag" erhåller inget legalt krav gällande hållbarhetsrapportering (KPMG, 2016) men krav från konsumenter, framtida medarbetare och samhället i stort kvarstår (Rådmark, 2018).

Europeiska kommissionen (2003a) ger i sin rapport om praktikfall av små- och medelstora företag i Europa en beskrivning av ansvarstagande entreprenörer. Ansvarstagande entreprenörer ska exempelvis behandla alla intressenter till företaget rättvist och ärligt samt ta ansvar för deras välmående och säkerhet. De bör även säkerställa att anställda erhåller möjligheter till utveckling då detta innebär ökad motivation. Utöver detta ska verksamheten utformas på sådant sätt att miljön och samhället respekteras (Europeiska kommissionen, 2003a). Att som organisation säkerställa socialt ansvarstagande kan enligt Europeiska kommissionens rapport (2011) om förnyad EU-strategi för företagens sociala ansvar generera tillit hos såväl anställda som kunder och samhället i stort. Denna tillit underlättar sedan utformandet av en hållbar affärsmodell och en miljö där organisationen har goda förutsättningar för framtida innovation och tillväxt (Europeiska kommissionen, 2011).

Innovationsförmåga och tillväxt är faktorer som till stor del ligger som grund för den forskning ekonomen David Birch presenterar i sin bok "Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work" (Birch, 1987). Efter gedigna undersökningar av hur jobb skapas och försvinner konstaterar Birch (1987) att det är de små, snabbt växande företagen i

samhället som genererar flest nya jobb. Detta står i kontrast till stora, väletablerade företag som ofta måste skala ned arbetskraften för att effektivisera sin verksamhet (Birch, 1987). Vidare beskriver författaren hur det i hårda drag föreligger två alternativ för företag; att arbeta dynamiskt och anpassa sig till rådande omständigheter samt satsa på innovation eller stagnera och dö (Birch, 1987). Dessa små, snabbt växande jobb kreatörer kom senare av David Birch att benämnas som "Gasellföretag" (Fritsch, 2011). Fritsch (2011) beskriver vidare att David Birch senare reviderade sin forskning och konstaterade att storleken på företag är av sekundär betydelse vad gäller genererandet av nya jobbtillfällen. Gasellföretag befinner sig storleksmässigt i mellanskiktet och klassas varken som stora eller små företag. De är dessutom dynamiska och kan gå från att vara små till att bli stora på kort tid. Det signifikanta med Gasellföretag är deras innovationsförmåga samt snabba tillväxt av jobbtillfällen, inte deras storlek (Fritsch, 2011).

I Sverige uppmärksammas idag Gasellföretag genom tidningen Dagens industris årliga tävling, Gaselltävlingen (Dagens industri, n.d). Tävlingen hålls år 2019 för tjugonde året i rad och är Sveriges största tävling i tillväxt (Butovitsch, 2018). År 2018 var det 1342 stycken företag som uppfyllde de sju bestämda kriterierna som krävs för att erhålla Gasellutmärkelsen (Dagens industri, 2018). Antalet anställda hos utnämnda Gasellföretag under år 2018 varierade mellan 10 personer till 2770 personer (Dagens industri, 2018) och bestod därmed av såväl små- och medelstora företag som stora företag (Europeiska kommissionen, 2003b). En övervägande majoritet befann sig dock i det lägre skiktet gällande antalet anställda och definieras således som små- och medelstora företag (Europeiska kommissionen, 2003b).

## **1.2 Problemformulering**

Som tidigare nämnt står Gasellföretag för en stor andel nya jobbtillfällen i samhället och genererade mellan år 2014–2017 närmare 29 000 nya jobb i Sverige (Kiepels, 2018). Samtidigt tvingas väletablerade företag ofta effektivisera verksamheten och därmed minska sysselsättningen (Birch, 1987). Flertalet Gasellföretag vittnar dock om problematik gällande att hitta rätt arbetskraft, vilket utgör ett hinder för framtida tillväxt (Kiepels, 2018). Att attrahera samt behålla kompetent personal är enligt Bhattacharya, Sen och Korschun (2008) en nyckel till framgång och då extraordinära anställda är en ändlig resurs och konkurrensen om dem är hård gäller det att som

företag utmärka sig. Integrerat arbete med CSR inom organisationer har visat sig vara av stor betydelse och en viktig faktor för att attrahera och behålla medarbetare (Bhattacharya et al., 2008). Detta väcker således frågan hur väl Gasellföretagens integration av social hållbarhet korrelerar med nuvarande och framtida medarbetares allt högre krav gällande detta.

Tidigare forskning gällande hållbarhet visar att de miljömässiga och ekonomiska aspekterna varit av primärt fokus hos organisationer samtidigt som den sociala aspekten ofta förbisetts (Elkington, 1999). Denna studie kommer därför belysa sociala faktorer då Gasellföretag besitter ett stort socialt ansvar grundat i det faktum att de varje år bidrar med många nya jobbtillfällen i det svenska samhället (Kiepels, 2018). Samtidigt är som tidigare nämnt det sociala ansvaret av central betydelse för såväl anställda som andra intressenter till företaget och utgör därmed en viktig faktor för framtida tillväxt (Europeiska kommissionen, 2011). Således ligger det i såväl samhällets intresse som företagets att ta det sociala ansvaret i beaktning. Vidare menar Spangenberg (2006) att forskning inom socialt ansvarstagande främst har fokuserat på sociala mål, strategier och mätinstrument. Däremot har lite forskning gjorts kring just social hållbarhet (Spangenberg, 2006). Genom att använda sökmotorer som Linköpings bibliotek, Google Scholar och Scopus, framgår det att forskningen kring Gasellföretag är relativt begränsad. Tidigare studier har undersökt hur verksamhetsstyrningen ser ut i Gasellföretag men däremot saknas djupare undersökningar av hur verksamhetsstyrningen i dessa företag integrerar social hållbarhet i företaget samt hur eller om företagen arbetar aktivt för att nå social hållbarhet genom sin verksamhetsstyrning. Med tanke på Gasellföretagens stora andel av nya arbetstillfällen i samhället (Kiepels, 2018) kan social hållbarhet anses vara både intressant och viktigt att studera i just denna sorts företag.

Kim, Nurunnabi, Kim och Kim (2018) förklarar att ett problem med den forskning om CSR som existerar idag är att den till störst del är fokuserad på hur CSR påverkar externa intressenter, till exempel aktieägare, kunder och omkringliggande samhälle. Däremot är de interna effekterna av CSR relativt utforskade, det vill säga hur till exempel de anställda påverkas av CSR samt hur den organisatoriska prestandan påverkas (Kim et al., 2018).

År 2017 ökade antalet Gasellföretag i samtliga län i Sverige och Östergötland uppvisade samma år det näst högsta antalet Gasellföretag sedan år 2000 då tävlingen startades (Kiepels, 2018). Samtidigt utmärker sig Östergötland som det län där högst andel av befolkningen har en vilja att starta eget företag (Tillväxtverket, 2019). Sammantaget blir Gasellföretag samt entreprenörandan som relateras till dessa företag aktuellt att undersöka inom just denna region.

Merchant och Van der Stede (2017) förklarar att de flesta organisationer bör fokusera på att förbättra sin verksamhetsstyrning och genomförandet av strategier snarare än strategin i sig. Detta i och med att företag som misslyckas inte misslyckas på grund av en dålig strategi utan på grund av ett dåligt genomförande av strategin (Merchant & Van der Stede, 2017). Detta konstaterande indikerar att en undersökning av Gasellföretags faktiska implementering av social hållbarhet i verksamhetsstyrningen blir intressant.

Anthony et al. (2014) belyser i boken *Management Control Systems* vikten av verksamhetsstyrning vid implementeringen av strategier i en organisation då styrelsefunktionen är ytterst ansvarig för att såväl individuella som organisatoriska mål tas i beaktning och operationaliseras. Vidare ansvarar styrelsefunktionen i företaget även för att dessa mål följs upp och att det råder kongruens mellan företagets övergripande mål och anställdas personliga mål (Anthony et al., 2014). Givet detta spelar verksamhetsstyrning en central roll för företag vid implementeringen och genomförandet av CSR-relaterade aktiviteter, vilket ytterligare pekar på att en undersökning av företags arbete med social hållbarhet utifrån ett styrningsperspektiv blir intressant.

### 1.3 Syfte

Studien kommer att bidra till ökad förståelse om och hur Gasellföretag säkerställer intern social hållbarhet genom sin verksamhetsstyrning.

### 1.4 Frågeställningar

- Hur arbetar Gasellföretag med intern social hållbarhet?
- Vilka styrverktyg används för att verksamheten ska vara socialt hållbar?

### 1.5 Avgränsningar

Studien avgränsas till att endast undersöka företag i Linköping som under år 2018 tagit emot Gasellutmärkelsen av Dagens industri. Studien kommer därmed inte ta hänsyn till Gasellföretag i andra geografiska regioner eller företag som tagit emot utmärkelsen tidigare än år 2018.

Vidare fokuserar studien på den sociala hållbarhetsaspekten inom begreppet CSR och bortser därmed från den miljömässiga och den ekonomiska aspekten. Inom social hållbarhet har studien ett tydligt internt fokus och kommer därför till stor del bortse från extern social hållbarhet. Dessa begrepp definieras under avsnittet definitioner.

### 1.6 Definitioner

**Storbolag:** De bolag som omfattas av kravet på hållbarhetsrapportering är bolag som uppfyller mer än ett av tre fastställda villkor. Villkoren är att medelantalet anställda har varit mer än 250 under vart och ett av de senaste två räkenskapsåren. Vidare ska balansomslutningen för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren ha varit mer än 175 miljoner kronor. Sist ska nettoomsättningen för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren ha varit mer än 350 miljoner kronor (KPMG, 2016).



**Små och medelstora företag:** Företag som sysselsätter färre än 250 personer och vars årsomsättning inte överstiger 50 miljoner euro eller vars balansomslutning inte överstiger 43 miljoner euro per år (Europeiska kommissionen, 2003b).

**Små företag:** Företag som sysselsätter färre än 50 personer och vars omsättning eller balansomslutning inte överstiger 10 miljoner euro per år (Europeiska kommissionen, 2003b).

**Intern social hållbarhet:** Intern social hållbarhet innefattar enligt Pullman, Maloni och Carter (2009) att fånga personalens fulla potential, skapa en miljö som genererar delaktighet samt personlig och verksamhetsmässig utveckling (Pullman et al., 2009).

## 1.7 Disposition

Metodavsnittet i denna uppsats formulerar inledningsvis studiens forskningsperspektiv, strategi och filosofi för att sedan utförligt beskriva design, insamling av data och urval. Vidare diskuteras analysmetod samt studiens kvalitet. Avslutningsvis förs en metoddiskussion och sist i kapitlet finns en syntes av metodavsnittet. Uppsatsens teoretiska referensram innehåller till störst del teorier om verksamhetsstyrning, social hållbarhet, CSR och styrningsverktyg men kompletteras med andra teorier som hjälper till att skapa förståelse för studiens ämne. Empiriavsnittet består av insamlade data i form av intervjuer, dokument och observationer. Efter empiriavsnittet ges en analys som tar avstamp i teori och empiri för att besvara frågeställningarna och skapa ett djupare resonemang kring studiens syfte. Uppsatsens sista avsnitt är slutsats och diskussion kring denna samt förslag till vidare forskning.



## 2. Metod

*Kapitlet redogör för hur studien har genomförts. Samtliga metodologiska val motiveras och diskuteras med stöd av metodlitteratur. Avslutningsvis diskuteras studiens kvalitet samt metodvalens tillkortakommanden och hur dessa har hanterats.*

### 2.1 Filosofi

Ödman (2007) skriver om hermeneutiken och dess filosofiska innebörd. Författaren menar att hermeneutiken i den vetenskapliga meningen bygger på tolkning, något som också varit centralt i denna uppsats. Det handlar enligt Ödman (2007) om att söka möjliga innebörder hos sina studieobjekt, vilket också leder till ökad förståelse via tolkning. Detta framför allt som en viktig ståndpunkt vad gäller intervjuer (Ödman, 2007). Denna studie grundas på data från flera fall, med andra ord en flerfallstudie, där intervjuerna har varit av semistrukturerad karaktär. Det empiriska materialet som hämtats från intervjuer har därför varit av relativt öppen karaktär och med avstamp i studiens syfte har det krävts tolkning av oss uppsatsförfattare för att få förståelse för ämnet.

Utöver de saker som intervjupersonen har sagt rakt ut, har kroppsspråk och tveksamhet i diskussioner spelat stor roll för tolkningen av informationen i intervjuerna. När intervjupersonen har visat osäkerhet eller tvivelaktighet innan han eller hon har formulerat ett svar pekar det på att det kan vara ett svårt ämne för personen att ta upp, exempelvis för att det diskuterade ämnet inte återfinns så lätt i företaget. Detta har varit viktigt att ta i beaktning och understryker ännu en gång vikten av tolkning i denna studie. Vidare har en del av studiens frågeställning, intern social hållbarhet, visat sig vara ett begrepp som medför både utrymme för tolkning i positiv benämning och tolkningssvårigheter. Begreppet har haft olika innebörd i tidigare forskning och likaså har förståelsen av begreppet varierat mellan de olika intervjupersonerna. För studiens skull har vi använt en relativt öppen begreppsbeskrivning men gett riktlinjer för dess betydelse enligt studiens definition. Därav har tolkning varit av stor betydelse även vad gäller intervjupersonernas möjlighet att besvara intervjufrågor.

Förhållningssätt för att följa ett hermeneutiskt arbetssätt är först det öppna frågandets princip, att ställa en fråga på ett sätt som om man inte vet svaret på den (Ödman, 2007). Detta förhållningssätt har vi följt genom samtliga intervjuer genom att ställa en fråga och sedan varit tysta för att ge intervjupersonen möjlighet att tänka efter och ge ett svar utan att ha en föreställning om att vi vet vad svaret blir. Vi har i högsta möjliga mån undvikit att ge exempel för att understryka att inget särskilt svar förväntas. Sedan presenterar Ödman (2007) tolkningsprincipen, vilken innefattar att forskaren skall beakta företeelsens bakgrund och dess framtid vid tolkning av den samt beakta företeelsens kontext i både delar och helhet. Detta är principer som efterföljts i denna studie. Som ovan nämnt är begreppet social hållbarhet öppet för tolkning i flera fall och likaså kan innebörden av verksamhetsstyrning och Gasellföretag komma att förändras i framtiden. Dessa begrepp kan också tänkas ha olika betydelse beroende på bland annat företag och plats. För att behålla en tydlighet i studien och säkra studiens framtida kvalitet har vi frågat intervjupersonerna vad begreppen betyder för dem. På så vis kan omvärldens tolkning av dessa begrepp förändras utan att studiens innebörd eller kvalitet påverkas, eftersom fastställd beskrivning av dem finns tillgänglig i studien. Med detta sagt har vi fortfarande en ödmjukhet inför att tolkningen kan påverka läsarens uppfattning av denna studie till viss grad, samt förändras med tiden.

## **2.2 Forskningsstrategi**

Studien ämnar utforska ett område samt skapa en djupare förståelse för detta, vilket leder till valet av kvalitativ metod med en induktiv ansats (David & Sutton, 2011). Detta val tror vi är en förutsättning för att på ett adekvat sätt kunna besvara uppsatsens syfte, främst då kvalitativa metoder tenderar att uppnå täta beskrivningar av fenomen samt inkludera djupintervjuer (David & Sutton, 2011). Vidare förklarar David och Sutton (2011) hur studier vid en induktiv ansats tar avstamp i empiriska data där en öppenhet tenderar att genomsyra utformningen av underlaget. Detta korrelerar väl med uppsatsens syfte och utförande då öppenhet varit en förutsättning för att maximera nyttan av insamlad empiri samt för att skapa en djupgående förståelse av hur Gasellföretag i Linköping arbetar med intern social hållbarhet genom sin verksamhetsstyrning.

Vår studie grundar sig i insamlade empiriska data från vilka vi ämnar låta analys och teori utveckla sig, vilket också stämmer överens med Boolsens (2007) beskrivning av induktion. Figur 1 ger en

överblick av studiens induktiva arbetssätt. Genom att angripa studien på detta sätt skapar vi en förståelse av det studien syftar att klargöra utan att på förhand bestämma vilka teorier som skall förklara problemet. Att utveckla den teoretiska referensramen utifrån empiriska data innebär att ämnet undersöks snarare än bekräftas eller avslås, vilket är vad vi vill uppnå.



*Figur 1: Illustration av uppsatsförfattarna, inspirerad av David och Sutton (2011)*

Vidare lämpar sig datainsamling via dokumentstudier samt observationer väl vid kvalitativa metoder enligt Justesen och Mik-Meyer (2011), vilket har varit ett nödvändigt komplement till de intervjuer som genomförts i vår studie. Detta är någonting som även Ahrne och Svensson (2015) undertecknar och författarna använder termen kvalitativa metoder som en beteckning för alla sorters metoder som bygger på intervjuer, observationer eller dokument som inte grundar sig i statistiska eller kvantitativa metoder och verktyg. Justesen och Mik-Meyer (2011) beskriver vidare hur kvalitativa metoder blir lämpliga när ambitionen är att ge ökad förståelse av ett fenomen, då författaren av en kvalitativ undersökning får möjlighet att beskriva fenomenet i sitt sammanhang. Detta styrker ytterligare vårt val av forskningsstrategi då ambitionen är att skapa en djupgående förståelse för uppsatsens syfte vilket erhålls genom att ingående analysera fallföretagen i den kontext de befinner sig i.

### **2.3 Forskningsdesign**

Valet av forskningsdesign baseras på ambitionen att genomföra djupgående studier av utvalda Gasellföretag i Linköping, vilket på bästa sätt uppnås via fallstudier (David & Sutton, 2011). För att erhålla en såväl djup som bred förståelse valde vi att undersöka flera företag och därmed har en flerfallstudie genomförts (Yin, 2011). Yin (2011) förklarar hur flerfallstudier ger analytiska fördelar och är enligt Yin att föredra om forskaren besitter nog med resurser då detta ger förutsättning för styrkta slutsatser och resultat (Yin, 2011).

Insamlingen av empiriska data har primärt skett genom intervjuer för att sedan kompletteras genom observationer och dokument. Detta är enligt Yin (2011) verktyg som fallstudieforskning lämpar sig väl för. En styrka vid fallstudier är att det ger forskaren utrymme att ställa djupgående frågor (Yin, 2011), vilket har varit en förutsättning för att kunna samla in en tillförlitlig empiri. Även David och Sutton (2011) uppmärksammar denna positiva aspekt av fallstudiedesign och belyser den djupgående förståelse designen möjliggör för det aktuella fallet. En nackdel med fallstudiedesignen är dock enligt David och Sutton (2011) begränsad möjlighet till generalisering, vilket lättast uppnås genom enkätundersökningar. David och Sutton (2011) förklarar vidare problematiken som föreligger gällande hur ett fall ska definieras då det råder delade meningar om vilka krav som bör uppfyllas för att något ska utgöra ett fall. Ett fall kan utgöras av exempelvis en organisation, en individ eller av en händelse (David & Sutton, 2011) och utgörs i denna studie av sju utvalda företag i Linköping som samtliga blivit utnämnda till Gasellföretag under år 2018.

## **2.4 Insamling av data**

### **2.4.1 Insamling av teori**

För att säkerställa hög kvalitet på insamlad teori har vi ständigt strävat efter att använda primärkällor bestående av böcker, vetenskapliga artiklar och avhandlingar. För att undersöka vilken befintlig forskning som fanns om Gasellföretag genomfördes i början av studien en litteraturgenomgång. I samband med denna studerades vetenskapliga artiklar, avhandlingar, böcker samt tidigare studentuppsatser för att ge oss en övergripande bild av den befintliga forskningen gällande såväl Gasellföretag som social hållbarhet. Efter genomförandet av litteraturgenomgången kunde en kunskapslucka identifieras vilket gav underlag till utformandet av studiens syfte.

Vid insamling av teori har sökmotorer som Google Scholar, Scopus samt Linköpings bibliotek använts för att söka litteratur. Vi har använt oss av sökord som "Gasellföretag", "Verksamhetsstyrning", "Social Hållbarhet" och dylikt för att erhålla relevant teori. Olika källor har sedan jämförts för att erhålla samstämmighet, vilket varit särskilt viktigt gällande begreppet social hållbarhet. Detta begrepp visade sig ha flertalet definitioner, vilket innebar att jämförelse och analys av de olika definitionerna krävdes för att kunna välja den definition som korrelerade

bäst med uppsatsens syfte. Vi inledde sökningen efter källor med att söka på kombinationer av ord och fraser i Google Scholar. Ett exempel på detta är sökningen “Gazelle” kombinerad med “Corporate Social Responsibility”, vilken vi valde för att anta en bred ingångsväg i sökandet. Denna sökning gav 256 träffar. Efter detta smalnade vi av sökningen genom att kombinera “Gazelle” och “Social Sustainability”, vilket istället gav 107 träffar. På detta sätt arbetade vi med en rad olika sökkombinationer för att skapa en bild av befintlig forskning samt hitta källor som var relevanta för vår studie. Även begreppet “Gasellföretag” gav upphov till utmaningar då vår ambition var att hitta primärkällan där David Birch första gången myntade uttrycket. Detta problem behandlades genom att beställa verk från David Birch till Linköpings bibliotek för att erhålla en djupare förståelse för hans forskning och vad som ligger till grund för myntandet av begreppet Gasellföretag. Vidare gav begreppet Gasellföretag även upphov till olika definitioner vilka berodde på såväl sammanhang som geografisk region. Detta problem fick dock en given lösning i samband med valet av urvalsram, då denna baserades på Dagens industris definition av Gasellföretag vilket därmed även blev vår valda definition.

## 2.4.2 Insamling av empiri

### *Intervjuer*

Respondent	Bransch	Tid	Plats
R1 - Grundare och VD	IT-företag	1 tim 2 min	Mötesrum på respondentens kontor
R2 - Grundare och VD	Handelsföretag	1 tim 9 min	Mötesrum på respondentens kontor
R3 - Medgrundare och avdelningschef	Handelsföretag	54 min	Mötesrum på respondentens kontor
R4 - Verksamhetschef	Byggföretag	58 min	Mötesrum på respondentens kontor
R5 - Grundare och VD	Byggföretag	51 min	Mötesrum på respondentens kontor
R6 - Grundare och VD	Handelsföretag	31 min	Mötesrum på respondentens kontor
R7 - Grundare och styrelseordförande	Konsultföretag	1 tim 24 min	Mötesrum på annat kontor bestämt av respondent

*Figur 2: Illustration av uppsatsförfattarna, överblick över genomförda intervjuer*

För att erhålla tydliga, användbara svar från respondenterna föll valet på att genomföra semi-strukturerade intervjuer vid insamling av empiri. Detta anser vi vara en förutsättning för att erhålla en djupgående förståelse för hur respektive företag ser på, samt arbetar med, intern social hållbarhet genom sin verksamhetsstyrning. Vidare kan verksamhetsstyrning och dess verktyg,



samt synen på intern social hållbarhet antas skilja sig markant mellan olika organisationer. Detta befäster valet av en semistrukturerad intervjuform då denna enligt Bryman och Bell (2011) är flexibel och ger respondenten möjlighet att utforma och utveckla sina svar utifrån de förutsättningar som finns i dennes verksamhet.

Utöver detta lämpar sig semistrukturerade intervjuer väl vid fallstudier (Bryman & Bell, 2011) och spelar ofta en central roll i kvalitativ forskning (Ryen, 2004), vilket är den forskningsdesign- och strategi vi valt för att erhålla bästa möjliga verktyg för att besvara uppsatsens syfte. Bryman och Bell (2011) förklarar att anledningen till att just semi-strukturerade intervjuer lämpar sig väl vid flerfallstudier är att en jämförelse mellan flera fall eller företag ofta kräver en viss grad av struktur för att intervju svaren ska vara jämförelsebara. Brinkmann (2013) förklarar vidare att semistrukturerade intervjuer ger forskaren möjlighet att till viss mån styra konversationen under intervjun för att säkerställa att den går i linje med syftet och forskningsfrågorna. Sammantaget gav valet av semistrukturerade intervjuer oss flertalet fördelar, vilka inte hade erhållits om valet fallit på strukturerade eller ostrukturerade intervjuer.

Det råder samstämmighet bland forskare att en intervjuguide bör utformas och användas (Ryen, 2004), vilket är ett råd vi tagit hänsyn till i denna uppsats. Intervjuguiden utformades enligt Bryman och Bells (2011) riktlinjer och bestod av specifika teman som skulle tas upp under intervjuens gång, samtidigt som ett stort utrymme lämnades åt intervju personen att utforma sina svar på önskat sätt. Intervjuguiden utformades vidare utifrån de frågeställningar som ämnades beröras i intervjuerna (Bryman & Bell, 2011). Ryen (2004) förklarar hur intervjuguiden kan utformas med varierande grad av formalisering. En allt för formaliserad intervjuguide kan leda till att intervjun blir mekanisk och att forskaren således riskerar att gå miste om eller missförstå svar som är viktiga för respondenten (Ryen, 2004). Därmed blir det enligt Ryen (2004) svårare för forskaren att fånga respondentens perspektiv, vilket varit av primärt fokus i denna uppsats. Denna aspekt har som tidigare nämnts tagits i beaktning genom att intervjuguiden lämnat ordentligt med utrymme för respondenten att utforma och utveckla sina svar. I linje med detta har även utrymme givits för följdfrågor, vilket varit av stor betydelse i de fall då något varit otydligt eller krävt en mer utförlig förklaring. Ryen (2004) förklarar vidare hur viss grad av formalisering blir nödvändigt

för att ämnen som är viktiga för forskaren garanterat ska tas upp under intervjun. Detta har varit centralt för oss i denna uppsats, då ämnet intern social hållbarhet i de flesta fall inte varit något som respondenterna varit vana att diskutera.

Sammanlagt har sju intervjuer genomförts, vilka samtliga har varit med personer som sitter i ledningen i Gasellföretagen. Att personen skulle sitta i ledningen var ett önskemål från vår sida, vilket vi uttryckte i samband med förfrågan om intervju. Detta då vi såg det som en nödvändighet att respondenten besatt kunskap gällande hur verksamhetsstyrningen fungerar inom företaget. I och med att flera olika företag har studerats har också intervjupersonerna haft olika bakgrunder, kunskap och synsätt. Enligt Bryman och Bell (2011) ökar trovärdigheten i en studie när ett brett urval används, vilket gäller i denna studie tack vare mängden studerade företag och intervjupersoner. Majoriteten av intervjuerna varade en timme, vilket stämde väl överens med den tid vi på förhand räknat med samt avtalat med respondenterna. Detta gav tillräckligt med tid för att bearbeta de förbestämda frågorna samt att ställa följdfrågor och övriga, oplanerade frågor.

Samtliga intervjuer spelades in med respondentens samtycke, vilket Bryman och Bell (2011) betonar som en viktig del i den kvalitativa intervjun, då detta ger goda förutsättningar för en djupgående analys av respondentens svar. Dessutom minimeras risken att viktiga fraser och uttryck går förlorade (Bryman & Bell, 2011). För att säkerställa god ljudkvalitet användes vid samtliga intervjutillfällen två olika källor för ljudinspelning, vilka båda testats av uppsatsförfattarna på förhand. God kvalitet på inspelningarna underlättade sedan transkriberingen av intervjuerna och eliminerade osäkerheter gällande respondenternas svar. Ahrne och Svensson (2015) belyser att det alltför ofta sker att intervjuerna stänger av inspelningstekniken när alla frågor har ställts och intervjun verkar vara slut, för att sedan märka att intervjupersonen fortsätter prata och delger information som kan vara användbar i studiens syfte. För att undgå detta problem har vi varit noggranna med att låta inspelningen fortskrida ända tills vi tagit farväl av intervjupersonen. Detta har lett till att användbart material som uppkommit efter intervjufrågorna har tagits upp i inspelningarna.

Vid intervjuerna var båda uppsatsförfattarna närvarande samt intervjupersonen. Det faktum att vi var två personer som höll i intervjuerna bidrog med ett flertal upplevda fördelar. Intervjupersonens svar tolkades av båda intervjuerna och kunde därefter diskuteras för att sammanställa om det uppfattats lika eller olika och varför. Med andra ord kunde en bred förståelse skapas utifrån de svar som gavs under intervjun. Det var också fördelaktigt att vara två intervjuare eftersom användbara följdfrågor av varierande karaktär ställdes. Att vara två personer som kom på följdfrågor upplevdes mer effektivt än om bara en hade gjort det.

Att göra personliga intervjuer istället för exempelvis telefonintervjuer var ett medvetet val som grundades i ett flertal faktorer. Enligt Opendakker (2006) är personliga intervjuer fördelaktiga då kroppsspråk och samtalston kan bädda för ett mer informationsrikt samtal än om personerna som deltar i intervjun inte ser varandra. Vidare är personliga intervjuer helt fria från fördröjningar mellan fråga och svar vilket gör att intervjupersonen svarar snabbare och mer spontant (Opendakker, 2006).

Samtliga intervjuer har tagit plats i företagens egna kontorslokaler i ljudisolerade samtalsrum. Denna miljö var fördelaktig då den eliminerade störningsmoment, vilket innebar att samtliga intervjuer kunde genomföras utan avbrott. Bryman och Bell (2011) betonar vikten av att intervjun genomförs på en plats där intervjun kan fortskrida utan störningsmoment och där inspelningen får förutsättningar att hålla en hög kvalitet samtidigt som respondenten känner sig bekväm (Bryman & Bell, 2011). Detta uppnåddes enligt oss under samtliga intervjuer, vilket senare var fördelaktigt vid transkribering av intervjuerna.

### ***Dokumentstudier och observationer***

Som komplement till semistrukturerade djupintervjuer har även dokumentstudier och observationer genomförts för att erhålla en rikare empiri. Dokumentstudierna påbörjades före intervjuerna, där information tillgänglig via företagets hemsidor och i vissa fall årsredovisningar studerades för att ge oss en god förståelse av företagets verksamhet och dess arbete med verksamhetsstyrning och intern social hållbarhet. Att ha viss kännedom om respondentens verksamhet på förhand innebar att grundläggande frågor i viss mån kunde undvikas och därmed

lämna plats för mer djupgående frågor samt följdfrågor. Dokumentstudierna fortskred sedan under intervjuerna, där vi erhöll dokument som exempelvis organisationsscheman, hållbarhetsrapporter och målkartor. Vissa företag gav oss en gedigen presentation av företaget och dess historia och andra lät oss ta del av funktioner inom organisationens intranät, vilket gav oss en god insikt i den dagliga verksamheten. Vidare tog samtliga intervjuer plats på företagets kontor, vilket innebar goda möjligheter till observationer före, under och efter intervjutillfällena. Vi fick möjlighet att observera kontorsmiljö, viss kultur och kommunikation medarbetare emellan samt produkter och erbjudande till kund i de fall där detta var aktuellt.

## **2.5 Urval**

I syftet att skapa en nyanserad och representativ bild av Gasellföretag beslutades det att studera företag från flera olika branscher. Dessa branscher var byggindustrin, IT-branschen, handelsföretag och konsultfirmor. Ett vidare beslut gällande urval var att intervjua personer i företagen som besatt möjligheten att påverka verksamhetsstyrningen. Merchant och Van der Stede (2017) menar att verksamhetsstyrning innefattar att chefer och företagsledning arbetar för att försäkra att de anställda i organisationen gör det som är bäst för organisationen. I och med att ett kriterium för denna studie var att intervjua människor som kan påverka verksamhetsstyrningen blev urvalet ytterligare avsmalnat till chefer och människor anställda i företagsledningen.

Detta innebar att valet av respondenter skedde genom ett selektivt urval, vilket enligt David och Sutton (2016) innebär att forskaren väljer enheterna utifrån sin egen uppfattning och kunskap om vilka människor som är lämpliga för studien eller ämnet. I denna studie fanns ovan nämnda kriterier som studiesubjekten skulle leva upp till samtidigt som uppsatsförfattarna besitter kunskap om vilka studiesubjekt som är lämpliga, vilket gjorde det selektiva urvalet till det bäst lämpade för att uppnå studiens syfte.

De bestämda kriterierna som urvalet baserades på är först och främst att företagen som var subjekt för studien klassades som Gasellföretag enligt Dagens industris sju kriterier (Dagens industri, n.d), vilket därmed utgjorde urvalsramen. Kriterierna innebär att företaget ska uppvisa sunda finanser och redovisa en omsättning som överstiger 10 miljoner kronor och som fördubblats mellan det

första och senaste räkenskapsåret. Vidare ska företaget ha vuxit organiskt och visa på en ökning av omsättningen varje år under de tre senaste åren samt redovisa ett positivt rörelseresultat för de fyra senaste räkenskapsåren. Kriteriet gällande storlek är att antalet anställda ska vara minst 10 personer (Dagens industri, n.d).

## **2.6 Analyismetod**

Enligt Ahrne och Svensson (2015) består analysmetod, eller med andra ord analys av kvalitativt material, av tre grundläggande arbetssätt. Dessa är att sortera, att reducera och att argumentera.

Författarna skriver om ett fenomen de kallar kaosproblemet, problem med oöverskådlighet och oordning när det kommer till sortering av empiriskt material. Grundat i dessa problem stiger det först ovan nämnda arbetssättet, sortering, som skall motarbeta kaosproblemet och möjliggöra för en analys av empiriskt material. Att sortera betyder att analytikern eller forskaren aktivt sorterar sitt material på ett välgrundat sätt (Ahrne & Svensson, 2015). Vi har sorterat den empiriska data vi har samlat in genom att sortera efter intervjuans frågor och respondenternas svar. Genom att förvara en fråga och samtliga respondenters svar på frågan i samma dokument, utgjordes en bra grund för jämförelse och observationer av resultaten.

Nästkommade arbetssätt är att reducera vilket ämnar motverka representationsproblemet. Representationsproblemet är omöjligheten att allt material skall visas (Ahrne & Svensson, 2015). Det handlar om att sälla och beskära materialet men samtidigt behålla tillräckligt med komplexitet och nyanser för att ge en god analytisk grund. Således skall det slutgiltiga materialet spegla det som författarna vill belysa och skriva om i projektet (Ahrne & Svensson, 2015). Vi har reducerat materialet genom att ta bort information som getts av respondenterna som inte har kunnat bidra till svaren på frågorna vi ställt och inte heller till studiens syfte. Vi har gjort detta noggrant för att säkerställa att användbar information inte har tagits bort.

Det sistnämnda arbetssättet, att argumentera, skall enligt Ahrne och Svensson (2015) motverka auktoritetsproblemet. Auktoritetsproblemet innebär svårigheten med att få sin röst hörd i forskarsamhället. Om forskaren kan argumentera för sin forskning eller tes med avstamp i sin

empiri brukar det finnas en relativt god chans för att skapa ett bra kunskapsbidrag (Ahrne & Svensson, 2015). Vi har argumenterat för vårt kunskapsbidrag med hjälp av empiri samt genom att relatera till existerande forskning där vi identifierat kunskapsluckor som denna studie ämnar fylla.

### **2.6.1 Triangulering**

Merriam (2002) menar att kvalitativ forskning grundar sig i att mening skapas av individer som interagerar med omvärlden och på så vis skapar en social kontext. På så vis är verkligheten enligt den kvalitativa forskningens natur inte uppbyggd av en enda sanning och fenomen utan snarare subjektiv i den meningen (Merriam, 2002). Med avstamp i detta konstaterande förklarar Oliver-Hoyo och Allen (2006) att triangulering är ett användbart verktyg då stora kvantiteter data eller information samlas in, eftersom uppgiften att dra slutsatser från omfattande mängder information och varierande uppfattningar av verkligheten ofta ses som en utmaning. Detta är något som vi uppsatsförfattare också har upplevt.

För att ge vår kvalitativa studie trovärdighet och större utrymme för slutsatser har vi använt oss av triangulering. Enligt Ahrne och Svensson (2015) innebär triangulering kombinerande av olika typer av data, metoder och teoretiska perspektiv för att kunna ge en mer sann eller objektiv bild av studerade fenomen. Detta har vi gjort genom att först och främst samla in olika sorters data i form av intervjuer, dokument och observationer. Insamlade data har sedan använts tillsammans med relevanta teorier från andra forskare och teoretiker i syftet att genomföra en stark analys. Med en stark analys menar vi att den grundar sig i flertalet teorier för att ge en nyanserad samt mångfacetterad bild av det studerade ämnet. Vidare kan en bred teorigrund ge goda möjligheter att analysera vår inhämtade empiri utifrån flera olika perspektiv, för att på så vis skapa förståelse för och ge svar på uppsatsens frågeställningar.

Bryman och Bell (2011) menar att triangulering kommer väl till användning när man använder sig av en blandning av kvalitativ och kvantitativ forskningsstrategi men att det gärna också används i en enbart kvalitativ forskningsstrategi. Med hjälp av detta tillvägagångssätt kan man säkerställa att inhämtad data har använts eller uppfattats korrekt genom att exempelvis kontrollera sina data tillsammans med en intervjuperson som är insatt i ämnet (Bryman & Bell, 2011). Detta har vi gjort genom att i de fall vi hämtat dokument om ett visst företag, också följa upp informationen i dokumentet med intervjupersonen för att säkerställa att vi förstått den rätt.

## **2.7 Diskussion om studiens kvalitet**

För att säkerställa uppsatsens kvalitet har vi genom hela skrivandeprocessen tagit hänsyn till två grundläggande kvalitetskriterier som föreligger inom kvalitativ forskning; trovärdighet och äkthet (Bryman & Bell, 2011). Trovärdigheten består vidare av fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Dessa kommer att redogöras för nedan, följt av en beskrivning av äkthetskriteriet och hur detta tagits hänsyn till i uppsatsen.

### **Tillförlitlighet**

För att säkerställa att vi som forskare uppfattat den sociala verklighet vi valt att undersöka på ett korrekt sätt, har respondentvalidering samt triangulering utförts. Dessa två tekniker lämpar sig enligt Bryman och Bell (2011) väl när forskaren vill försäkra sig om att dennes uppfattning är samstämmig med respondenternas och därmed fastställa tillförlitlighet inom forskningen. Ett första steg i respondentvalideringen var att samtliga intervjuer spelades in. Detta innebar att vi som forskare hade möjlighet att lyssna igenom samtalen flertalet gånger för att säkerställa en korrekt transkribering vilket resulterat i rättvisande svar och citat från respondenterna. I de fall där det förekommit osäkerhet kring betydelsen av respondentens svar har möjligheten till validering via mail och telefonsamtal funnits, vilket resulterat i att vi som författare känner oss trygga i att samtlig empiri som presenteras i uppsatsen samstämmer med respondenternas uppfattning. Vidare har vi använt oss av triangulering, genom att fler än en metod för datainsamling använts (Bryman & Bell, 2011).

Empirin har primärt samlats in genom intervjuer, men har utöver detta även kompletterats genom dokumentstudier samt observationer av den verklighet respondenterna befinner sig i. Sammantaget anses därmed kravet på tillförlitlighet som uppfyllt.

### **Överförbarhet**

Kvalitativ forskning tenderar att fokusera på djup snarare än bredd, vilket står i kontrast till den kvantitativa forskningen (Bryman & Bell, 2011). Detta kan enligt författarna resultera i att kvalitativa studier ofta får ett överhängande fokus på kontext vilket gör att forskaren bör ställa sig frågan huruvida studien skulle lämpa sig i en annan kontext eller social verklighet. För att uppnå överförbarhet i studien har täta beskrivningar av såväl urvalsgrupp som resultat presenterats i uppsatsen, vilket underlättar överförandet av resultaten till en annan kontext (Bryman & Bell, 2011). Vi anser därför att studien har goda förutsättningar för att replikeras i en annan kontext och att den därmed innehar hög grad av överförbarhet.

### **Pålitlighet**

Studiens pålitlighet påverkas primärt av hur väl forskaren klarar av att anta ett granskande synsätt genom hela forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2011). Med hänsyn till detta har vi som forskare granskat all insamlad teori och empiri för att sedan på ett noggrant och korrekt sätt redogöra för samtliga faser av arbetet. Vidare har vi tagit hjälp av såväl vår handledare som andra studenter för att säkerställa att de metoder och verktyg vi valt att använda oss av i arbetet håller en hög kvalitet och lämpar sig väl till uppsatsens syfte. Bryman och Bell (2011) beskriver granskning som ett verktyg som sällan tillämpas i praktiken, då detta ställer höga krav på de personer som granskar uppsatsen. Denna begränsning har tagits hänsyn till, vilket innebär att vår egen granskning av forskningsprocessen har kommit att väga tyngre än utomstående granskares.



## **Konfirmering**

Vi som uppsatsförfattare är medvetna om att fullständig objektivitet sällan kan råda, men har ständigt haft som ambition att arbeta med ett objektiva tillvägagångssätt. Detta har genomsyrat valet av respondenter, genomförandet av empirinsamling samt analys av teori och empiri. Bryman och Bell (2011) förklarar hur forskaren bör säkerställa att eventuella subjektiva aspekter varit ett resultat av att forskaren handlat i god tro. Vidare har det faktum att samtliga resultat ska gå att styrka (Bryman & Bell, 2011) ständigt tagits i beaktning genom att åsidosätta såväl personliga värderingar som uppsatsens teoretiska inriktning vid insamling av empiri.

## **Äkthet**

Uppsatsens äkthet har fastställts genom hänsynstagande till de fem delkriterier av äkthet som Bryman och Bell (2011) anger. Att studien ger en rättvis bild av de undersökta organisationerna har säkerställts genom att tydliga frågor utformats för intervjuerna och i den mån respondenternas svar varit tvetydliga eller osäkra har följdfrågor kunnat ställas för att skapa tydlighet kring detta. Ontologisk autencitet innebär att undersökningen bör bidra med ökad förståelse av det aktuella fenomenet för de personer som deltar (Bryman & Bell, 2011). Detta säkerställs genom uppsatsens syfte, vilket innebär att bidra till ökad förståelse om och hur Gasellföretag säkerställer intern social hållbarhet genom sin verksamhetsstyrning. Då vi anser att uppsatsen uppfyller syftet anses därmed även kravet på ontologisk autencitet vara uppfyllt.

Även kravet på pedagogisk autencitet anses vara uppfyllt, vilket innebär att studien bör bidra med ökad förståelse mellan respondenterna (Bryman & Bell, 2011). Detta säkerställs genom att den färdigställda uppsatsen skickats till samtliga respondenter vilket ger dessa möjlighet att genom empirin erhålla förståelse om hur andra Gasellföretag arbetar med intern social hållbarhet genom verksamhetsstyrning. I linje med detta anses även katalytisk autencitet vara uppfyllt i uppsatsen, vilket innebär att personer som medverkar i studien ska erhålla möjligheten att förändra sin situation (Bryman & Bell, 2011). Respondenterna ges som tidigare nämnt möjligheten att läsa igenom den färdigställda uppsatsen, vilket innefattar en möjlighet till ökad förståelse av intern social hållbarhet genom verksamhetsstyrning. Detta innebär i sin tur möjligheter till förändring

inom respondenternas verksamheter gällande intern social hållbarhet genom verksamhetsstyrning. Slutligen har även kravet på taktisk autencitet uppfyllts, vilket innebär att respondenterna bör ha fått förbättrade möjligheter att vidta de åtgärder som krävs för att förändra sin situation (Bryman & Bell, 2011). Även detta erhålls genom läsande av uppsatsen, där empirin kan ge möjlighet till inspiration samtidigt som analysen kan skapa en djupare förståelse.

### **2.7.1 Etiska aspekter**

För att säkerställa god forskningsetik genom hela uppsatsen har Vetenskapsrådets fyra huvudkrav tagits hänsyn till och legat till grund vid insamling av empiri. Informationskravet har uppfyllts genom att respondenterna som deltagit i studien på ett tydligt sätt blivit informerade om syftet med studien samt vad deras deltagande innebär. Vidare har respondenterna blivit upplysta om att deltagandet i studien är frivilligt och att det när som helst kan avbrytas (Vetenskapsrådet, 2002). För att säkerställa uppfyllande av samtyckeskravet har ett formulär upprättats som respektive respondent fått tid att läsa igenom för att sedan godkänna och underteckna. Detta för att respondenten på ett adekvat skulle ges möjlighet att ge sitt samtycke till deltagande i studien (Vetenskapsrådet, 2002). Respondenternas konfidentialitet har givits hög prioritet och uppgifter som kan härledas till respondenterna har förvarats på ett sådant sätt att ingen obehörig kan ta del av den. Vidare hålls samtliga företag och personer anonyma genom hela studien, vilket innebär att även konfidentialitetskravet kan anses vara uppfyllt (Vetenskapsrådet, 2002). Slutligen har nyttjandekravet uppfyllts genom att samtliga uppgifter som har lämnats av, eller kan härledas till, deltagare i studien endast använts för att uppfylla studiens syfte. Efter studiens genomförande har dessa uppgifter raderats i enlighet med nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002).

Vi har skrivit arbetet med hänsyn till de krav och regler som GDPR; General Data Protection Regulation innebär. Som vägledning har vi använt oss av riktlinjerna för personuppgiftsbehandling vid Linköpings universitet (Linköpings universitet, 2019), ett kompendium som tillgängliggjorts för studenter och universitetsanställda via universitetets hemsida. De situationer där personuppgifter behandlats har varit när intervjuer gjorts med olika personer på företag samt kontakt med dessa personer via mejl innan intervjuerna.

För att följa samtyckeskravet skapade vi ett dokument som beskrev vilka sorters uppgifter som vi kunde komma att behandla, bland annat adresser och ljudupptagningar. I dokumentet beskrevs även syftet till behandlingen av dessa samt hur och var uppgifterna lagras. Det tydliggjordes vilka personer som skulle ta del av uppgifterna och till sist information om intervjupersonens rättigheter att återkalla sitt samtycke och hur klagomål kunde göras. Intervjupersonen fick tid i början av intervjun att läsa igenom dokumentet samt signera det.

Linköpings universitet (2019) skriver i kompendiet "Behandling av personuppgifter vid LiU – Riktlinjer" några grundläggande principer för behandling av uppgifter. Den första principen är laglighet, korrekthet och öppenhet, vilken först och främst innebär att personuppgifter endast får behandlas om det finns rättslig grund (Linköpings universitet, 2019). Detta har vi säkerställt genom att kontrollera den lagliga grunden för behandling av personuppgifter och konstaterat att vår studie lever upp till minst ett av kraven, vilket enligt kompendiet om personuppgiftsbehandling från Linköpings universitet (2019) är tillräckligt för att det skall anses vara på laglig grund. All information i samband med personuppgiftsbehandlingen skall vara lättillgänglig för den registrerade (Linköpings universitet, 2019), vilket vi har säkerställt genom dokumentet om samtycke samt genom att ge kontaktuppgifter till oss som behandlar uppgifterna ifall intervjupersonen har frågor eller vill ta del av dokumentationen.

Nästa princip är ändamålsbegränsning, vilken innebär att personuppgifter endast får behandlas för tydligt angivna ändamål och i senare skede inte får behandlas för något annat oförenligt ändamål (Linköpings universitet, 2019). Detta har säkerställts genom att tydligt ange syftet i dokumentet om samtycke som intervjupersonerna fått ta del utav och behålla om så önskats. Vidare behandlas endast personuppgifterna i syftet som vi angivit och kommer ej att användas för något annat ändamål.

Den tredje principen är uppgiftsminimering. Denna betyder att endast personuppgifter som behövs för att uppnå ändamålet får behandlas och att inga uppgifter som ej kommer att användas i detta syfte får behandlas (Linköpings universitet, 2019). Vi har följt denna princip genom att enbart samla in information som behövs för att skriva detta arbete och avstått ifrån att samla uppgifter som kan anses vara överflödiga.

Den fjärde principen är korrekthet och innebär att personuppgifterna skall vara korrekta (Linköpings universitet, 2019). Detta har vi säkerställt genom att i största möjliga mån låta intervjupersonerna skriva sina egna uppgifter istället för att vi antecknar dem. Om vi känt oss osäkra på några uppgifter så har vi frågat intervjupersonen.

Lagringsminimering är nästa princip och denna beskriver att personuppgifter inte får sparas i identifierbart skick under längre tid än vad som är nödvändigt för behandlingens ändamål (Linköpings universitet, 2019). Detta säkerställs genom att mailkontakt samt ljudupptagningar och dokumenterade personuppgifter raderas när arbetet är slutfört. Vissa uppgifter kan komma att arkiveras på bestämmande av Linköpings universitet men detta görs i enlighet med svensk lag.

Den sjätte principen är integritet och konfidentialitet. Enligt denna skall personuppgifter skyddas med lämpliga tekniska och organisatoriska åtgärder för att hindra obehörig åtkomst (Linköpings universitet, 2019). Detta har säkerställts genom att endast lagra uppgifterna på platser som har godkänts av Linköpings universitet i enlighet med GDPR.

Den sista principen är ansvarsskyldighet, vilket innebär att Linköpings universitet måste kunna visa att ovanstående uppgifter efterlevs (Linköpings universitet, 2019). Detta är något vi bidrar till genom att följa principerna ovan.

## 2.8 Metoddiskussion

Insamlad empiri i denna studie består primärt av djupgående semi-strukturerade intervjuer men kompletteras även av dokumentstudier samt observationer. Studiens teoretiska del består huvudsakligen av data hämtad från primärkällor för att skapa så bra tillförlitlighet som möjligt. I de fall då primärkällan inte varit tillgänglig har noga granskade sekundärkällor tillämpats och i de fall då information varit otydlig har källan jämförts med andra källor.

Valet att enbart undersöka företag i Linköping kan anses ge en begränsad bild av Gasellföretag jämfört med om vi hade undersökt Gasellföretag i hela Sverige eller i fler länder. Vidare har vi valt att intervjua personer i företagsledningen och chefer eftersom studien behandlar verksamhetsstyrning. Vi har inte intervjuat andra anställda på företagen vilket kan göra att de empiriska resultaten blir ensidiga, något som kunde ha motverkats om vi hade intervjuat fler personer i företagen. Valet att endast intervjua personer i ledningen och chefer grundar sig i tidsbegränsningen med arbetet samt intervjupersonernas relevans för studien. Vi anser att ledningspersoner och chefer har större insikt i verksamhetsstyrningen och dess utformning än andra personer i företaget, vilket motiverar valet att endast intervjua dessa.

En begränsning med intervjuer är risken att intervjupersonen ger svar som inte stämmer överens med verkligheten, till exempel för att ge en bättre bild av företaget än vad som egentligen stämmer. Vi är medvetna om denna risk och har motverkat den genom att söka empiriska bevis och underlag som styrker svaren från intervjupersonerna. Detta har bland annat gjorts genom att ta del av företagens interna system, organisationskartor, verksamhetsmål och finansiell information om företagen. Utöver det har även intervjufrågorna varit utformade på ett sätt som krävt att intervjupersonen ger exempel och relativt långa svar, vilket också gör att intervju svaren underbyggs på ett tydligt sätt.

De genomförda intervjuerna har varit semistrukturerade, vilket ger upphov till såväl fördelar som nackdelar. Enligt Wengraf (2001) är ett problem med semi-strukturerade intervjuer att de tar mycket tid jämfört med strukturerade intervjuer eftersom intervju svaren är oberäkneliga och kan

bli långa samtidigt som oplanerade frågor kan ställas under intervjuens gång. Att arbeta med semistrukturerade intervjuer är också tidskrävande i termer av förberedelser eftersom det är viktigt att producera frågor som kommer att kunna ge givande svar men samtidigt vara öppna nog för att frågan inte skall vara ledande (Wengraf, 2001). Detta är ett problem som vi har kommit i kontakt med vid ett tillfälle då intervjun behövde hållas betydligt kortare än en timme. Det blev då tydligt att tid är en viktig faktor vid semistrukturerade intervjuer och svaren i denna intervju blev mindre användbara än intervjuer där vi haft mer tid.

Vidare förklarar Wengraf (2001) att semistrukturerade intervjuer bär en risk att svaren som erhålls från intervjupersonen inte blir användbara, eftersom öppenheten i frågorna kan göra att svarens karaktär varierar mycket. Samtidigt finns det en chans att svaren blir intressanta och mer djupgående än vid en strukturerad intervju och författaren menar att ett semi-strukturerat intervjusätt därför har hög risk men också hög avkastning när svaren är användbara (Wengraf, 2001). Detta är också någonting vi som uppsatsförfattare har märkt, då kvaliteten på intervju svaren varierat av anledningen att intervjupersonerna har tolkat frågor på olika sätt eller kommit in på sidospår som inte varit användbara. För att reducera effekten av intervjumetodens begränsningar har vi vid samtliga intervjutillfällen på förhand skickat intervjufrågorna till respondenten. Detta har inneburit att respondenten varit medveten om vilka ämnen som kommer tas upp under intervjun och därmed varit relativt förberedd i sina svar. På så sätt har tiden för intervjuerna kunnat optimeras på sådant sätt att den utlovade tiden räckt till och även givit utrymme för följdfrågor. I de fall då tiden blivit knapp har vi givit de frågor som ansetts viktigast för besvarandet av uppsatsens syfte högst prioritet för att säkerställa erhållandet av adekvata svar från samtliga respondenter gällande dessa.

Brinkmann (2013) belyser ytterligare en utmaning som föreligger vid genomförande av intervjuer, vilket är risken att som intervjuare ställa ledande frågor. Författaren förklarar att intervjuare kan leda personen till att prata om specifika teman, men bör undvika att leda personen i riktning att prata om sina åsikter kring det angivna temat (Brinkmann, 2013). Denna aspekt har tagits i beaktning vid såväl utformandet som genomförandet av intervjufrågorna för att i största möjliga mån undvika ledande frågor till respondenterna. Vidare kan argumenteras för att antalet intervjuer

kunde varit fler. Ryen (2004) betonar dock det faktum att ett större urval på intet sätt bör likställas med bättre eller större mängd data, jämfört med ett mindre urval. Författaren belyser snarare det motsatta, hur ett mindre urval kan vara att föredra för forskare av tidsmässiga och monetära skäl. Det centrala vid intervjuer är den information forskaren erhåller, inte antalet intervjuer (Ryen, 2004). Detta är något vi uppsatsförfattare står bakom, då vi anser att de genomförda intervjuerna i denna studie gav oss rikligt med information gällande såväl utförliga svar av respondenter som möjligheter till dokumentstudier och observation på plats hos företagen.

Utöver detta upplevde vi efter fem genomförda intervjuer en viss mättnad gällande respondenternas svar, där vi kunde identifiera mönster och likheter. Efter denna upplevda mättnad genomfördes ändå två intervjuer till, vilket ytterligare befäste att ingenting påfallande skulle tillföras gällande hur Gasellföretag i arbetar med intern social hållbarhet genom sin verksamhetsstyrning. Ahrne och Svensson (2015) beskriver att denna mättnad uppstår när forskaren upplever att liknande svar återkommer i flera intervjuer och mönster kan identifieras. När detta stadie nås ger ytterligare intervjuer med största sannolikhet ingen helt ny kunskap (Ahrne & Svensson, 2015).

Gällande valet av forskningsdesign beskriver Yin (2011) att ett vanligt problem med fallstudier är brist på stringens. Fallstudier påverkas negativt av att forskarna inte följer systematiska processer eller att slutsatser dras på tvivelaktiga grunder (Yin, 2011). Denna fördom gäller framför allt för fallstudier och Yin (2011) förklarar att bristen på stringens inte är lika vanligt förekommande vad gäller andra forskningsstrategier eftersom många andra strategier har mer specifika tillvägagångssätt som forskare kan följa. För att nå stringens i denna studie har vi varit noggranna med att utgå från pålitliga teorier och källor. Intervjuerna har innehållit samma frågor och alla intervjupersoner har behandlats lika för att säkerställa att empirin håller god kvalitet. Vidare har designen för forskningsstrategin utgått från flertalet metodböcker för att tillvägagångssättet inte påverkas av en ensam källa utan följer riktlinjerna som flera källor menar är det rätta.

Valet av triangulering som analysmetod ger enligt Ahrne och Svensson (2015) upphov till vissa risker. Användning av triangulering kan ofta grunda sig i tanken att det finns en enda sanning i

verkligheten och att denna kan fångas med hjälp utav triangulering (Ahrne & Svensson, 2015). Forskaren bör därför vara försiktig vid användning av triangulering, då det kan finnas fler sanningar eller perspektiv som kan vara farligt att missa. Däremot kan triangulering som utmynnar i olika resultat beroende på metod eller data vara intressant i sig, då det kan vara givande att undersöka varför resultaten skiljer sig åt (Ahrne & Svensson, 2015). Detta har vi varit medvetna om i vår triangulering och således varit försiktiga med att dra ogrundade slutsatser. För att minska ovan nämnda risk har vi noggrant undersökt mönster och trender i vårt material innan vi dragit några slutsatser och samtidigt valt att inte se våra egna slutsatser som absoluta sanningar.

## **2.9 Syntes av metodkapitel**

Studiens tillvägagångssätt har genomsyrats av det hermeneutiska perspektivet, där tolkning av begrepp och intervjuvar spelat en central roll (Ödman, 2007). Vidare har en kvalitativ metod valts med en induktiv ansats, där semistrukturerade djupintervjuer varit det primära verktyget för insamling av empiri. Dessa har sedan kompletterats med dokumentstudier samt observationer, i syfte att erhålla en rik empiri. Studiens forskningsdesign är flerfallstudie, där sju Gasellföretag i Linköping undersökts.

Vid val av respondenter genomfördes ett selektivt urval, där samtliga respondenter är grundare för företaget, sitter i ledningen eller på annat sätt har djup insikt i hur verksamhetsstyrningen fungerar inom organisationen. Vid analys har vi tagit hänsyn till Ahrne och Svenssons (2015) arbetssätt gällande analys av kvalitativt material, vilket innebär sortering, reducering och argumentation. Utöver detta har triangulering använts som arbetssätt vid analys i syfte att ge studien trovärdighet (Ahrne & Svensson, 2015). Studiens kvalitet har säkerställts genom att under hela skrivandeprocessen ta hänsyn till de två grundläggande kvalitetskriterier som föreligger vid kvalitativ forskning; trovärdighet och äkthet (Bryman & Bell, 2011). Vidare har god forskningsetik försäkrats genom beaktning av Vetenskapsrådets fyra huvudkrav (Vetenskapsrådet, 2002). De begränsningar studiens metodval givit upphov till, diskuteras i metodkapitlets avslutande del där det även motiveras hur vi tagit hänsyn till- och bemött dessa begränsningar.

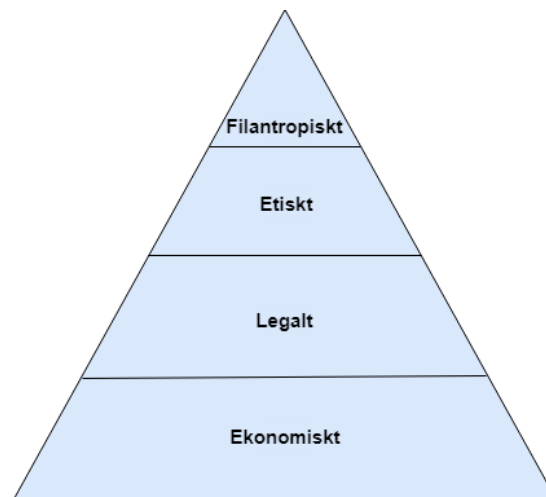


### 3. Teori

*Kapitlet inleds med övergripande teorier om CSR i syfte att ge läsaren en bakgrund till studiens primära undersökningsområde, social hållbarhet. CSR sätts sedan i relation till verksamhetsstyrning för att ge en bild av tidigare forskning inom ramarna för vad denna uppsats ämnar undersöka. Detta efterföljs av teorier relaterade till social hållbarhet där läsaren erhåller en djupgående förståelse för begreppets innebörd. Vidare presenteras teorier kring verksamhetsstyrningsverktyg. Kapitlet avslutas med teorier kring tillväxt och dess påverkan på social hållbarhet.*

#### 3.1 CSR

Carroll (1998) definierar fyra typer av sociala ansvarsområden som företag bör integrera i sin verksamhet i pyramiden av Corporate Social Responsibility. Fundamentet som alla andra ansvarsområden vilar på i pyramiden är det ekonomiska ansvaret, vilket innebär att företag ska vara vinstdrivande och ständigt arbeta för att bibehålla en konkurrenskraftig position. Nästa del är det legala ansvaret, vilket enligt författaren handlar om att företag utöver att vara vinstdrivande även måste lyda de lagar och regler som gäller i de länder verksamheten verkar inom. Dessa två beståndsdelar av CSR har till stor mån genomsyrat företag i alla tider (Carroll, 1998).



*Figur 3: Carroll (1998, s. 42). Pyramid av CSR. Illustration av uppsatsförfattarna*

Enligt Carroll (1998) består dock CSR av ytterligare två områden, vilka skiljer sig från de två förstnämnda; det etiska och filantropiska ansvaret. Carroll (1998) menar att det etiska ansvaret handlar om en strävan att agera moraliskt och etiskt korrekt med ambitionen att aldrig avsiktligt skada någon med sina handlingar. Slutligen handlar det filantropiska ansvaret om att vara en god medborgare, bidra med resurser till samhället och sträva efter att förbättra livskvalitet (Carroll, 1998).

### **3.1.1 Triple Bottom Line**

Elkington (1999) skriver om The Social Bottom Line, den del av Triple Bottom Line som står för de sociala aspekterna i hans teori. Han förklarar att ett företags värde består av mycket mer än det som traditionellt sett är visat i ett företags balansräkningar och redovisningsunderlag. Gömda tillgångar som anställdas kompetens, arbetsprocesser och datorsystem med mera blir allt viktigare delar av ett företags värde (Elkington, 1999). Författaren skriver vidare att ett företags framtid kan ses som en tillgång och att bland annat humankapital och socialt kapital bidrar till värdeskapande. Elkington (1999) beskriver också att organisatoriskt värde genereras genom att kompetens paketeras och att företag utökar användandet av informations- och kommunikationsteknologi. Detta leder i sin tur till långsiktig hållbarhet.

Elkington (1999) skriver om en studie som gjorts på en rad olika företag vilken syftade till att hitta vilka faktorer som fick företagen att överleva svåra ekonomiska perioder. Studien visade att visionära företag med starka kärnvärden som skapar en känsla av mening utöver finansiell prestanda har klarat sig bäst. Författaren understryker att det viktigaste inte är vad företagens värderingar innebär utan att dessa oavsett vad de är genomsyrar hela företaget och syns i allt det gör. För att bygga en hållbar organisation menar Elkington (1999) att det finns några grundläggande riktlinjer. Några av dessa är att behålla kärnvärden, uppmana till hängivenhet mot företagets mål och se till att aktiviteter i företaget är i linje med företagskulturen.

Savitz och Weber (2013) förklarar John Elkingtons (1999) uttryck Triple Bottom Line vilket grundar sig i att företag, enligt Elkington (1999), inte bara behöver mäta finansiell prestanda så som avkastning på investeringar och vinst utan även ta hänsyn till tre andra faktorer - miljön,

ekonomin och samhället. Savitz och Weber (2013) menar att företag inte endast använder finansiella resurser utan även miljöresurser så som vatten och energi samt sociala resurser i form av bland annat de anställdas tid. Således förklarar Savitz och Weber (2013) att det är relevant att mäta avkastningen och värdeökningen på alla tre faktorer samt det finansiella perspektivet. Triple Bottom Line reflekterar alltså grundtanken i begreppet hållbarhet då det mäter företagets aktiviteter påverkan på omvärlden samt värdeökningen i ekonomiska, sociala och miljömässiga resurser inom företaget (Savitz & Weber, 2013).

Även Moratis och Cochius (2017) argumenterar för Triple Bottom Line som en viktig byggsten i företags ansvarstagande och ger samtidigt ett alternativ till denna benämning där författarna belyser tre faktorer som företag bör ta ansvar för: vinsten, planeten och människan. En förutsättning för att organisationer ska lyckas integrera ansvar för dessa faktorer i samtliga nivåer av företaget är att det råder medvetenhet inom organisationen gällande vilket avtryck den lämnar såväl socialt som miljömässigt. Vidare bör denna medvetenhet resultera i att samtliga personer inom organisationen känner ett stort ansvar för detta och därmed säkerställer att det integreras i alla nivåer av företaget (Moratis & Cochius, 2017).

Moratis och Cochius (2017) beskriver vidare hur detta innebär stora utmaningar för företag där nyckeln är att CSR-aktiviteter bör vara företagsspecifika och ha en unik mening för varje organisation. Företag bör tolka CSR-begreppet på ett sätt som går i linje med organisationens aktiviteter och avtryck. Även Grafström, Göthberg och Windell (2015) understryker att det sociala ansvaret företag besitter är företagsspecifikt och varierar i såväl uppfattning som utförande mellan företag. Skillnaderna i definition och utförande beror på faktorer som vilken bransch de är verksamma i, vilka krav intressenter ställer på företaget samt hur ledningen väljer att arbeta med frågor relaterade till CSR (Grafström et al., 2015).

### **3.1.2 CSR i relation till verksamhetsstyrning**

Jutterström och Norberg (2011) definierar CSR som ett fenomen byggt på tre områden: miljö, arbetsförhållanden och mänskliga rättigheter. Organisationer känner enligt Jutterström och Norberg (2011) anpassningstryck från omgivningen vad gäller implementering av CSR och krav

på miljö, mänskliga rättigheter och arbetsförhållanden blir allt mer relevanta. CSR brukar vanligtvis översättas till verksamheten i fråga och implementeras på ett sätt som stämmer överens med företagets praktik (Jutterström & Norberg, 2011).

Vidare menar författarna att CSR påverkar två viktiga överlevnadsfaktorer för organisationer, nämligen legitimitet och effektivitet. Med legitimitet menas att företaget behöver visa att de uppnår generella föreställningar och krav. Detta är vitalt för att locka till sig resurser från företagets omgivning som kan bidra till långsiktig överlevnad (Jutterström & Norberg, 2011). Författarna menar att anpassning till CSR i verksamheten leder till ökad legitimitet. Ökad legitimitet leder i sin tur till att personal får en positiv bild av företaget de jobbar på, de identifierar sig mer med företaget och sprider en bättre bild av företaget till sin omgivning. Det förklaras även att organisationens effektivitet påverkas när CSR används som managementidé för att anpassa verksamheten. Detta på grund av att resurser förbrukas eller sparas i viss utsträckning som konsekvens av att man arbetar med CSR (Jutterström & Norberg, 2011).

I svenska storbolag finns ofta en person eller avdelning som har CSR-ansvar, med andra ord ansvar för att CSR-principer införs, genomförs och vidmakthålls i företaget (Jutterström & Norberg, 2011). Vilken person eller avdelning som är ansvarig varierar enligt författarna mellan olika företag. Många funktioner i företaget påverkas av CSR vilket gör att anpassning till CSR ofta ger upphov till strukturella förändringar (Jutterström & Norberg, 2011). Vidare har effektivitet ofta en högre ställning än legitimitet i företag, vilket kan leda till konflikter gällande arbete med CSR (Jutterström & Norberg, 2011). CSR fokuserar enligt författarna i regel mer på legitimitet än effektivitet samtidigt som effektivitet är en mer erkänd faktor vad gäller konkurrenskraft i företag. Därför kan det vara svårt att argumentera för CSR som anledning till verksamhetsanpassning när förändringen då kommer att speglas positivt i företagets legitimitet snarare än effektivitet (Jutterström & Norberg, 2011). Kim et al. (2018) förklarar dock att CSR leder till ökad konkurrenskraft hos företag. Författarna menar också att de anställdas identifiering med företaget ökar vid implementering av CSR. Hur de anställda identifierar sig med företaget påverkar i sin tur deras beteenden, attityder och upplevelser (Kim et al., 2018).

### 3.2 Social hållbarhet

Ax och Kullvén (2015) beskriver att social hållbarhet kan innefatta många dimensioner med några exempel som rättvisa, kultur, jämställdhet och grundläggande mänskliga behov. Det är dock enligt författarna ottydligt hur social hållbarhet skall definieras, vilket också är en anledning till att denna uppsats tar upp flertalet definitioner av begreppet från olika källor för att ge en nyanserad bild.

Ax och Kullvén (2015) presenterar fyra stora företag i Sverige och deras hållbarhetsstrategier där den sociala aspekten förmedlas på flera olika sätt. Några av dessa är: att öka medarbetarnas benägenhet att rekommendera sin arbetsgivare till andra, att arbeta med mångfald och inkludering, att hjälpa medarbetare möta sina egna, kunders och samhällets förväntningar och krav på företaget i samhällsutvecklingen, att erbjuda medarbetare en säker och trygg arbetsplats med möjligheter för personlig utveckling, att ha en uppförandekod med riktlinjer för hur medarbetare ska agera gentemot intressenter och att ha en attraktiv arbetsplats med stolta medarbetare med mera (Ax & Kullvén, 2015).

Intern social hållbarhet innefattar enligt Pullman et al. (2009) att fånga personalens fulla potential, skapa en miljö som genererar delaktighet samt personlig och verksamhetsmässig utveckling. Aktiviteter som kännetecknar begreppet är bland annat träningsprogram som är tillgängliga på arbetstid, trygga arbetsförhållanden, program för personlig utveckling och förbättring, rättvisa löne- och belöningssystem med mera. Författarna förklarar även att personalens tillfredsställelse, personalens kunskapsökning genom träning och delaktighetsprogram för anställda leder till en allmän kvalitetsförbättring i företag (Pullman et al., 2009). De sammanfattar sina slutsatser med att kvaliteten på företags prestanda ökar när användningen av sociala hållbarhetsaktiviteter ökar.

Spangenberg (2006) beskriver sex olika kriterier för social hållbarhet. Där ingår egenvald livsstil med en blandning av betalt och informellt arbete, tillfredsställelse av grundbehov, ett pålitligt och tillräckligt socialt säkerhetssystem, jämlika möjligheter att delta i ett demokratiskt samhälle, möjlighet för social innovation och arbetsstrukturering, heltidsanställning, social säkerhet samt rättvis fördelning av bördor mellan generationer (Spangenberg, 2006). Författaren förklarar att företag som fokuserar på social hållbarhet och har en kultur som präglas av detta kan skapa

fördelaktiga situationer. De anställda blir mer tillfredsställda av sitt arbete och känner en tillhörighet till företaget, vilket leder till bättre prestanda hos de anställda och minskade kostnader kopplade till uppsägningar (Spangenberg, 2006). När de anställda har möjlighet att utvecklas och lära sig nya saker ökar kunskapen, vilket leder till högre produktivitet, kvalitet och innovationsgrad i företaget. Externa intressenter kommer också att få en bra bild av företaget om det visas utåt hur de arbetar med social hållbarhet, vilket kan bli värdeskapande i termer av attraktion som arbetsgivare, rykte på marknaden och förtroende hos investerare (Spangenberg, 2006).

### **3.2.1 Medarbetares värde**

Dyhre och Parment (2013) belyser ett ständigt ökande behov av kvalificerade medarbetare i Sverige som en utmaning för företag oavsett bransch. Författarna förklarar vidare hur detta behov särskilt präglar tjänstebaserade företag, eftersom medarbetare i dessa företag utgör den största delen av företagets värde (Dyhre & Parment, 2013). Även inom industriföretag ökar behovet av kompetent arbetskraft i takt med ökande grad av tjänstefiering där företagets immateriella tillgångar till allt större del utgörs av personalens kompetens (Dyhre & Parment, 2013).

Även Chhabra och Sharma (2014) belyser det ökande behovet av kvalificerad arbetskraft som en av de största utmaningarna dagens företag står inför. Författarna förklarar hur dagens föränderliga affärsklimat och konkurrenslandskap innebär hård konkurrens om de mest attraktiva arbetssökande, vilket är en begränsad grupp till antalet. Att behålla befintliga, kvalificerade medarbetare samt identifiera och attrahera rätt arbetskraft blir därmed nyckeln till företags framgång (Chhabra & Sharma, 2014). Grafström et al. (2015) belyser hur CSR-relaterade aktiviteter med fördel kan användas i marknadsföringssyfte för att stärka företagets varumärke och därmed främja arbetet med att attrahera och behålla medarbetare.

Grankvist (2012) konstaterar att trivseln hos medarbetare är en förutsättning för att företag ska vara framgångsrika långsiktigt och konkretiserar det genom ståndpunkten att människor som trivs på jobbet gör ett bättre jobb än de som vantrivs (Grankvist 2012). Författaren belyser vidare flera olika aspekter som arbetsgivare bör ta hänsyn till i strävan efter nöjda medarbetare som trivs på sin arbetsplats. Bland annat bör arbetsgivare enligt Grankvist (2012) främja mångfald och

integration, underlätta anställdas balans mellan arbete och fritid samt dra nytta av de olika kompetenser som människor i olika åldersgrupper och med olika bakgrund besitter. Författaren menar vidare att arbetsgivare bör fokusera mer på vad en potentiell anställd faktiskt kan bidra med, snarare än vilka tillkortakommanden denne besitter. Slutligen poängterar Grankvist (2012) vikten av att chefer och personer i ledningen lever som de lär och agerar föredömen inom organisationen (Grankvist, 2012).

### **3.2.2 Medarbetares ökade krav**

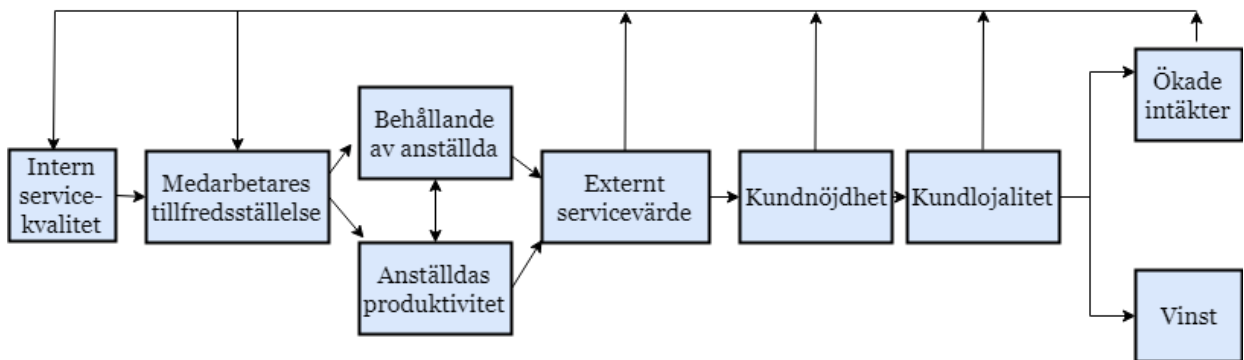
Dyhre och Parment (2013) förklarar att samtidigt som behovet av kompetent arbetskraft ständigt ökar för företag, ökar även medarbetares krav på sin arbetsplats. Faktorer som känsla av tillhörighet, balans mellan jobb och fritid, möjlighet till personlig utveckling med mera värderas allt högre hos dagens medarbetare (Dyhre & Parment, 2013). Vidare präglas valet av framtida arbetsplats idag ofta av mjuka värden som vilka personliga intressen den arbetssökande har och faktorer som att ha roligt på jobbet och trivas med kollegor prioriteras allt högre. En annan viktig faktor för dagens medarbetare som Dyhre och Parment (2013) visar på är betydelsen att som företag främja individens personliga utveckling samt synliggöra interna karriärvägar. Interna karriärvägar bör enligt författarna vara anpassade efter varje individs livssituation och ambitioner och det bör säkerställas att detta kommuniceras tydligt i företaget för att medarbetare ska vara medvetna om sina möjligheter. Misslyckas kommunikationen av detta föreligger risken att medarbetare ser sig om efter andra möjligheter istället för att leta nya roller hos sin nuvarande arbetsgivare (Dyhre & Parment, 2013).

En annan aspekt av arbetsmarknaden som enligt Dyhre och Parment (2013) har förändrats under de senaste åren är rekryteringsprocessen, där potentiella medarbetare idag ofta rekryteras via nätverk enligt devisen "smarta människor känner smarta människor" (Dyhre & Parment, 2013, s. 59). Samtidigt tenderar dagens medarbetare att till större grad än tidigare se sig om efter nya karriärmässiga möjligheter och därmed ofta vara benägna att byta jobb när något bättre alternativ dyker upp (Dyhre & Parment, 2013).

### 3.3 Service Profit Chain

Heskett et al. (1994) visar i sin modell Service Profit Chain hur nöjda medarbetare bidrar till högre lönsamhet, vilket Dyhre och Parment (2013) ger som argument till varför det är viktigt att lägga rikligt med resurser på medarbetarundersökningar. Service Profit Chain handlar enligt Heskett et al. (1994) om hur olika faktorer inom ett företag är sammanlänkade och direkt påverkar varandra såväl positivt som negativt.

Service Profit Chain startar enligt författarna med att serviceproducerande företag bör säkerställa den interna servicekvaliteten, vilket innebär att ge anställda rätt verktyg och förutsättningar för att ge kunden god service. God intern servicekvalitet har sedan en direkt påverkan på hur nöjda medarbetare är, vilket i sin tur korrelerar med vilken grad av lojalitet som medarbetare känner till sin arbetsplats (Heskett et al., 1994). Vidare har graden av lojalitet en direkt påverkan på produktiviteten hos medarbetare, där en starkare lojalitet innebär ökad produktivitet. Hög produktivitet kommer sedan påverka kunden genom att den externa servicekvaliteten blir högre och vilket direkt påverkar kundnöjdhet och därmed även kundens lojalitet. Sammantaget menar författarna att denna kedja bör maximeras och stärkas i alla led för att maximera vinsten för företag (Heskett et al., 1994).



Figur 4: Heskett et al. (1994, s. 166). Länkarna inom Service Profit Chain. Illustration av uppsatsförfattarna



### **3.4 Verksamhetsstyrning**

Ekonomistyrningsverket (2014) definierar begreppet verksamhetsstyrning som “samtliga åtgärder som ledningen på olika nivåer i en myndighet använder för att uppnå ett visst resultat” (Duell & Hammarberg, 2014, s.12). Nilsson (1995) förklarar begreppet styrning som att sätta och sträva mot mål, med andra ord målsättning och uppföljning. De två författarna är alltså till synes överens om att styrning handlar om målsättning och åtgärder för att nå dessa.

#### **3.4.1 Verktyg för verksamhetsstyrning**

Simons (1995) skriver om två system för verksamhetsstyrning: diagnostisk kontroll och interaktiv kontroll. Författaren förklarar att dessa två styrsystem kan användas antingen enskilt eller tillsammans, beroende på hur företagets struktur ser ut, för att effektivt styra företaget i den riktning som önskas. Diagnostiska system används primärt för att nå bestämda mål och används genom att kontrollera och övervaka aktiviteter och resultat i företaget (Simons, 1995). Systemet karaktäriseras av minimal kommunikation och att avvikelser från bestämda mål skall minskas så mycket som möjligt (Simons, 1995). Simons (1995) förklarar att i enighet med systemets syfte är ett vanligt styrverktyg prestationsmättningsverktyg i detta system. Det är verktyg som kan mäta hur väl aktiviteter utförs och om uppsatta mål nås eller inte. Genom att använda dessa verktyg kan organisationer arbeta mot syftet med diagnostisk kontroll, att kontrollera och övervaka aktiviteter och resultat (Simons, 1995). Vidare menar författaren att interaktiva kontrollsystem ämnar skapa innovation, lärande och kreativitet i företaget. När chefer och anställda högt upp i organisationen involverar sig själva i underavdelningarnas beslutsfattande och kommunikation kan systemet kallas interaktivt (Simons, 1995). Simons (1995) nämner ett exempel där en högt uppsatt chef med hjälp av information från möten med de anställda och underchefer skapade ett interaktivt målsättningssystem. Här kan målsättningssystemet i sig anses vara ett interaktivt verksamhetsstyrningsverktyg där chefen involverar sig själv i underavdelningarnas arbete.

Simons (1995) menar slutligen att system och verktyg inte är diagnostiska eller interaktiva i sin egen natur utan att användaren av dessa själv bestämmer om de ska användas på ett diagnostiskt eller interaktivt sätt. Med andra ord kan till exempel verktyg som budgetar, personalplanering, projektkontrollverktyg med mera användas diagnostiskt eller interaktivt beroende på hur de väljs att implementeras (Simons, 1995).

Merchant och Van der Stede (2017) skriver om fyra sorters kontroll, nämligen Results control, Action control, Personnel control och Cultural control. Cultural control kan anses vara relevant när det kommer till social hållbarhet i organisationer. Cultural control, kulturell kontroll på svenska, handlar om att uppmuntra ömsesidig övervakning där individer i en grupp kontrollerar varandra och säkerställer att bland annat normer och traditioner följs (Merchant & Van der Stede, 2017). Enligt författarna är en vanlig del i kulturell kontroll Codes of conduct, uppförandekoder som finns för att tydliggöra hur saker skall göras i företaget eller hur de anställda skall bete sig. Dessa koder kan innehålla exempelvis rättvis behandling av anställda och kunder, anställdas säkerhet, etiska principer och öppen kommunikation med mera (Merchant & Van der Stede, 2017).

Av detta kan ses samband mellan kulturell kontroll och social hållbarhet, då flera element av kulturell kontroll och uppförandekoder går hand i hand med anställdas välbefinnande. Socialt hållbara företag arbetar som tidigare nämnt av Dyllick och Hockerts (2002) med att tydliggöra företagets motiv gällande hanterandet av humankapital för intressenterna, något som uppförandekoder kan bidra till att göra. Merchant och Van der Stede (2017) menar att en effektiv användning av uppförandekoden innefattar att koden förmedlar företagets kultur till samtliga intressenter och en känsla av att ha ett gemensamt ändamål.

Stufflebeam och Coryn (2014) beskriver att utvärdering är att fastställa huruvida mål har blivit uppnådda. En annan definition given av författarna är att utvärdering är den systematiska bedömningen av värdet eller fördelen med ett objekt. Love (1991) skriver om intern utvärdering och menar att det kan användas för att förbättra ett företags möjlighet att utnyttja information och öka effektiviteten av organisatoriskt beslutsfattande. Författaren menar att intern utvärdering leder till att man får en tydlig bild av företagets policyer, filosofi, procedurer, personal och ledning.

Detta leder på lång sikt till att personer som arbetar med utvärdering och uppföljning i företaget kan bidra till positiva arbetsrelationer mellan ledning och personal (Love, 1991). Författaren menar att fördelarna med utvärdering sträcker sig från individer och grupper i organisationen, till organisationen som helhet.

### **3.4.2 Prestationsmätning och prestationsbaserade belöningsystem som styrverktyg**

Merchant och Van der Stede (2017) skriver om incitament och prestationsbaserade belöningsystem i organisationer. Prestationsbaserade belöningsystem bygger på de anställdas prestationer, vilka kan mätas på olika sätt. Det är vanligt att beräkna framför allt finansiell prestation och några exempel på verktyg för att göra detta är värdeskapandemätning, marknadsmässig prestationsberäkning, redovisningsbaserad prestationsberäkning och avkastningsbaserad prestationsberäkning (Merchant & Van der Stede, 2017). Enligt författarna bygger dessa verktyg på finansiell information som inkomstökningar, investeringar, årlig vinst med mera.

Merchant och Van der Stede (2017) menar att ett antal fördelar medförs när ett företag använder sådana prestationsmått som underlag för belöningsystem och författarna nämner de tre fördelarna information, motivation och attraktion samt bibehållande av personal. Medan den förstnämnda fördelen har ett fokus på ökad prestation i företaget så har de två följande en koppling till de anställdas välmående och trivsel, med andra ord en koppling till den sociala hållbarheten i företag. Prestandabaserade belöningsystem bidrar till personalens motivation eftersom hårt arbete belönas (Merchant & Van der Stede, 2017). Om personalen känner sig motiverad att arbeta hårdare, utför ett framgångsrikt arbete och sedan blir belönade för detta så får det en positiv effekt både på företagets prestation och på de anställdas välmående.

Vidare bidrar dessa belöningsystem även till att företaget attraherar mer personal samt bibehåller redan anställd personal (Merchant & Van der Stede, 2017). Bibehållande av befintlig och attraktion av ny personal är också något som flera företag benämner som faktorer i sin sociala hållbarhet (Ax & Kullvén, 2015). Merchant och Van der Stede (2017) menar att detta grundar sig i att många anställda värdesätter prestationsbaserade belöningsystem och uppskattar att de belönas för hårt

arbete. Samma sak gäller vid nyanställningar, då systemet kan attrahera personal som annars inte hade varit lika intresserad av att jobba på företaget. Belöningarna kan vara antingen individuella eller baserade på en grupps prestationer (Merchant & Van der Stede, 2017).

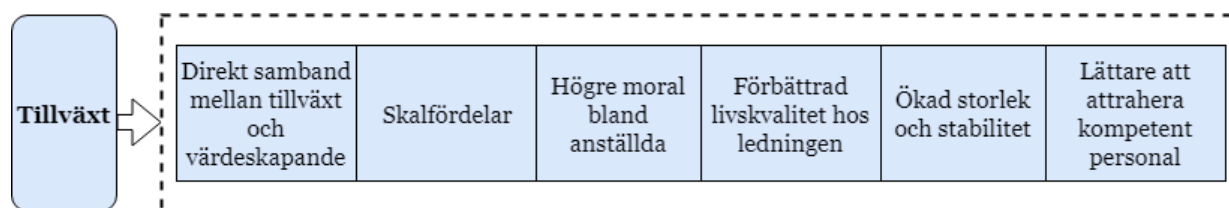
### **3.5 Tillväxt och dess positiva påverkan på social hållbarhet**

Weinzimmer (2001) beskriver en tvåsidig bild av tillväxt inom organisationer. Författaren målar upp de oändliga möjligheter som föreligger gällande tillväxt, oavsett bransch och marknadsförhållanden. Vidare beskriver författaren hur tillväxtmöjligheterna blir oändliga när företag lyckas med konsten att förutse behoven hos morgondagens kunder och därmed inte endast fokuserar på att tillgodose kundens behov idag. Att identifiera de möjligheter som föreligger, utmana konventionella idéer samt identifiera vad som driver tillväxt är också viktiga förutsättningar för att erhålla de möjligheter som föreligger (Weinzimmer, 2001). Författaren nyanserar vidare bilden av tillväxt genom att beskriva hur hög tillväxttakt hos företag kan innebära stora risker samt vara svår att bibehålla, vilket ofta är skäl till att företag inte alltid vågar investera i möjligheter som potentiellt kan innebära goda tillväxtmöjligheter (Weinzimmer, 2001).

Weinzimmer (2001) belyser vikten av att anställa rätt medarbetare, då detta är en förutsättning för att generera tillväxt. För att skapa en hållbar tillväxt betonar författaren vidare vikten av ett bra ledarskap, där ledare inom företag med hög tillväxt ofta är visionärer som besitter förmågan att förmedla sina idéer vidare. Ledarskapet bör genomsyra hela organisationen och inom tillväxtföretag är det viktigt att ledare finner balansen mellan att vara entreprenör och realist (Weinzimmer, 2001).

När organisationer lyckas generera tillväxt får detta flera positiva följder, vilket Weinzimmer (2001) redogör för i sin modell (Figur 5). Först och främst föreligger ett samband mellan tillväxt och värdeskapande. Författaren förklarar att tillväxt genom ökad försäljning och vinst är att föredra framför ständiga kostnadsbesparingar och nedskärningar. Denna monetära tillväxt är fundamental för att skapa värde för aktieägare samt för att nå andra mål (Weinzimmer, 2001). En växande verksamhet innebär i sin tur många skalfördelar, vilket innefattar möjligheter till effektivitetsförbättringar och kostnadsbesparingar (Weinzimmer, 2001).

Vidare beskriver Weinzimmer (2001) hur god tillväxt innebär större utvecklingsmöjligheter för anställda samt ger utrymme för belöningar i högre grad än hos företag med stagnerande tillväxt. Medarbetare i företag med hög tillväxt visar enligt författaren en högre moral gentemot företaget samtidigt som dessa faktorer underlättar i rekryteringssammanhang. Även personer i ledningen får en förbättrad situation i tider av god tillväxt, då konflikter med intressenter tenderar att minimeras i kontrast till sämre tider vilka ofta har missnöje som följd (Weinzimmer, 2001). Vidare förklarar författaren hur den makt som organisationer besitter ökar i takt med att storleken på företaget ökar. En större organisation har möjlighet att ta större risker och besitter en stabilitet som innebär att misstag inte nödvändigtvis behöver innebära slutet för företaget. Slutligen innebär nyligt nämnda fördelar även ett underlättande av rekrytering av talangfull personal som vill utmanas och få möjlighet att blomstra inom organisationen (Weinzimmer, 2001).



Figur 5: Weinzimmer (2001, s. 24). Fördelar med tillväxt. Illustration av uppsatsförfattarna

### 3.6 Tillväxt och dess negativa påverkan på social hållbarhet

Weinzimmer (2001) beskriver hur företag efter perioder av snabb tillväxt riskerar att uppleva vad författaren benämner som växtvärk. Detta innebär att organisationen inte hinner anpassa sin kapacitet och därmed inte kan möta kundens efterfrågan. Kvaliteten riskerar att försämrans och i värsta fall skadas verksamhetens rykte som en följd av detta (Weinzimmer, 2001). Vidare menar författaren att ledningen ofta inte har tid att reparera de skador som sker och därmed kan problemen eskalera och bli förödande för verksamheten.

Weinzimmer (2001) betonar vikten av att ledningen arbetar proaktivt och planerar för tillväxt för att undvika nyligen nämnda risker. Författaren skriver vidare att kulturen i företag kan förändras med tillväxten och att det ibland blir utmanande att integrera nya medarbetare utan att den befintliga kulturen förändras. Utöver kulturen möter många företag även problem med att deras

strukturer och affärsmodeller inte hänger med i tillväxten, vilket resulterar att ledningen förlorar kontrollen över företaget (Weinzimmer, 2001). Författaren menar att det krävs verksamhetsstyrningssystem som klarar av förändring för att detta problem inte skall uppstå (Weinzimmer, 2001). Smallbone (1995) förmedlar ett liknande resonemang och betonar vikten av att fokusera på planering och utveckling av organisationsstrukturer för att kunna växa långsiktigt (Smallbone, 1995).

### **3.7 Teoretisk syntes**

Den teoretiska referensramen inleder med grundläggande teorier om CSR som begrepp, vilket innefattar Carrolls (1998) CSR-pyramid samt Elkingtons (1999) teori om Triple Bottom Line. För att sätta CSR i relation till verksamhetsstyrning har teorier från Jutterström och Norberg (2011) använts för att erhålla en förståelse av samspelet mellan detta.

Begreppet CSR smalnas sedan av till social hållbarhet där flertalet definitioner redogörs för, i syfte att skapa en djup förståelse för begreppet. Social hållbarhet smalnas sedan av ytterligare till att beskriva intern social hållbarhet, där Pullman et al. (2009) beskriver en definition av detta. Relaterat till intern social hållbarhet beskriver Dyhre och Parment (2013) teorier om medarbetares värde och ökade krav på sin arbetsplats. Sammanfattningsvis pekar den teoretiska referensramens första del på att arbete med social hållbarhet ofta cirkulerar kring att säkerställa anställdas välmående, utvecklingsmöjligheter och trivsel på arbetsplatsen.

Referensramens andra del har ett fokus på verksamhetsstyrning och inleds med Simons (1995) teori om två system för verksamhetsstyrning. Här betonas vikten av en välfungerande kommunikation mellan ledning och anställda vid användning av ett interaktivt system. Detta efterföljs av Merchant och Van der Stedes (2017) beskrivning av fyra sorters kontroll inom organisationer, där kulturell kontroll kan relateras till begreppet social hållbarhet. Sedan presenteras teorier om prestationsmätning och prestationsbaserade belöningsystem som styrverktyg, där motivation och prestation framträder som centrala begrepp i relation till social hållbarhet. Slutligen beskrivs Weinzimmers (2001) teori om tillväxt och risker relaterade till detta, vilket anses relevant med hänsyn till att Gasellföretag till stor del karakteriseras av snabb tillväxt.

## 4. Empiri

*I följande avsnitt beskrivs studiens empiriska material. Detta har samlats in genom semistrukturerade intervjuer, dokumentstudier och observationer. Kapitlet avslutas med en empirisk syntes som sammanfattar de empiriska resultaten i relation till studiens syfte.*

### 4.1 Mål och vision i relation till intern social hållbarhet

För att erhålla en djupare förståelse för respondenternas verksamheter och deras ambitioner framöver ombads samtliga respondenter redogöra för sina mål och visioner samt till vilken grad dessa har koppling till intern social hållbarhet. Detta avsåg att förtydliga respondenternas bakomliggande tankar kring arbete med intern social hållbarhet.

Fem av sju respondenter anger fortsatt tillväxt som ett av verksamhetens primära mål, där en tydlig framåtanda och förändringsbenägenhet genomsyrar berörda verksamheter. En klar majoritet av dessa är dock tydliga med att betona hur framtida tillväxt inte ska ske på bekostnad av anställdas välmående och har därför även mål gällande faktorer som rör detta. Intervjuperson två redogör exempelvis för en konkret målsättning gällande anställdas välmående, vilken består av en sorts KPI (Key Performance Indicator) som handlar om anställdas magkänsla när dem går till jobbet.

*“Om vi ska nå våra mål måste folk trivas på jobbet. Att snittet är mellan 4,5 och 5 av 5 är viktigt för oss, att det är bara toppbetyg. Annars är någonting fel. Så det är något vi är stolta över och något jag tror ligger till bakgrund varför det gått bra för oss” (Respondent två).*

Respondent ett betonar vikten av att verksamhetens familjära stämning inte försvinner i jakten på tillväxt. För att säkerställa detta arbetar verksamheten i olika team, som alla ska vara i storlek av en familj. När teamen sedan blir större än vad som anses vara lämpligt, bryts de ned till mindre grupper för att säkerställa att en familjär stämning med en bra kommunikation råder.

De två intervjupersoner som inte anger tillväxt som primärt mål redogör båda för hur målet i dagsläget snarare handlar om att landa efter tillväxtresan, skapa struktur i verksamheten och

förbättra processer. Respondent fem beskriver hur de vill bevara känslan av att vara ett litet företag trots att de blivit betydligt större sedan grundandet. Med detta menar han att det ska råda en mentalitet som innebär att medarbetare hjälper varandra med såväl arbetsrelaterade som privata problem. Intervjuperson fyra betonar i likhet med detta vikten av att alla känner sig inkluderade på arbetsplatsen:

*“Jag kommer ju från säljbranschen och där är det väldigt mycket att prestera så får du någonting. Men här är det mer att man har en väldigt god arbetsmiljö där man bjuder med”*

(Respondent fyra).

Gällande företagets vision svarar flertalet respondenter att företaget inte erhåller någon konkret vision och anger att det närmsta verksamheterna kommer en vision är den framåtanda och vilja till förändring som genomsyrar respektive verksamhet. Tre av intervjupersonerna anger visioner som handlar om att skapa värde för såväl kunder som medarbetare. Respondent sju utvecklar detta och förklarar hur verksamhetens vision handlar om att bygga en riktigt bra arbetsplats, en plats som är attraktiv att jobba på där medarbetare känner sig uppskattade för det jobb de gör. En av respondenterna vars verksamhet inte erhåller någon konkret vision uttrycker skepsis mot att sätta visioner som handlar om att vara störst, bäst och vackrast. Han förklarar hur det för dem snarare handlar om att vara ett trevligt och yrkeskunnigt företag där det råder ordning och reda.

## **4.2 Drivkrafter till arbete med intern social hållbarhet**

Varje respondent fick beskriva sin egen syn på intern social hållbarhet och vad syftet med deras arbete inom detta område är. Att få en bild av drivkrafterna skapar en bredare förståelse för vad företagen strävar efter att göra inom internt socialt hållbarhetsarbete samt varför deras arbete ser ut som det gör i dagsläget. En majoritet förklarar att syftet med intern social hållbarhet är välmående hos de anställda och trivsel på arbetsplatsen. Några respondenter förklarar vidare att det långsiktiga syftet är att minska personalomsättningen eftersom fler anställda anses vilja stanna i företaget när företaget arbetar med intern social hållbarhet. Ett flertal av intervjupersonerna anger att syftet med intern social hållbarhet bland annat är att ge möjligheter till utveckling bland de anställda.



*“Folk som känner sig omhändertagna tar hand om oss tillbaka. Har man ett engagemang, vill man att det ska gå bra, tjänas pengar och att det ska växa är det ett förhållande med givande och tagande, liksom. Där måste man nog som företag vara först ut”* (Respondent två).

En av respondenterna har tittat på FN:s 17 mål om hållbarhet och menar att de tänker mycket på jämställdhet mellan kön, rättvisa löner med mera. Företaget försöker också individanpassa den sociala hållbarhetsfrågan och ge rätt saker till rätt personer. Respondent sju förklarar hur arbetet med social hållbarhet syftar till att både hjälpa till humanitärt på de platser där företaget agerar och samtidigt skapa välmående och motivera medarbetare internt.

*“Att skapa en plats som är extremt attraktiv att jobba på, där man får uppskattning för det jobb man gör och där man får liksom den kompetensutveckling som man förtjänar och får en lyhörddhet från resten av organisationen för att man finns och vad man vill”* (Respondent sju).

De olika intervjupersonerna förklarar hur såväl interna som externa påtryckningar driver deras arbete med intern social hållbarhet. De interna påtryckningarna består enligt respondenterna av önskemål, idéer, synpunkter och krav från anställda. De externa faktorerna består främst av samhällets förväntningar och krav från människor som söker jobb, det vill säga arbetsmarknaden. En av respondenterna belyser att unga människor i dagens samhälle är mer medvetna om hållbarhetsfrågor i allmänhet och därför också ofta ställer höga krav på bland annat intern social hållbarhet när de söker jobb. Även juridiska krav och etiska aspekter spelar en roll i de externa påtryckningarna. En annan respondent förklarar att externa faktorer också är en tillgång på så vis att företaget undersöker sin egen bransch och tar inspiration av andra företag i sitt utformande av aktiviteter inom intern social hållbarhet.

Intervjuperson nummer fyra förklarar att branschen de verkar inom till viss mån saknar externa påtryckningar men att det råder en inställning inom verksamheten att vara en seriös aktör. De vill ligga steget före sina konkurrenter gällande såväl intern social hållbarhet som att följa legala krav, vilket han beskriver som deras drivkrafter. Samtidigt tar de stor hänsyn till interna önskemål och åsikter, vilket också driver deras arbete i frågan.

Respondent sju berättar om hur flertalet initiativ inom verksamheten relaterade till social hållbarhet tagit avstamp i företagsgrundarnas tidigare yrkesrelaterade erfarenheter och inspirerats av dessa. Då respondenten tidigare arbetat inom en betydligt större verksamhet med stora ambitioner kring social hållbarhet, vill han implementera liknande initiativ i sin nuvarande verksamhet även om det blir i en mindre skala. Vidare sker andra aktiviteter inom verksamheten som saknar kommersiellt syfte och därmed endast grundas i medarbetares intressen och individuella kompetensutveckling. Enligt respondenten är detta på kort sikt ett affärsmässigt minus-spel men något som potentiellt skapar värde på lång sikt. I branschen intervjuperson sju verkar inom är specialiserad kompetensutveckling centralt och därmed även efterfrågat av medarbetarna, vilket innebär att interna faktorer till hög grad påverkar sådana initiativ.

### **4.3 Intern social hållbarhet i praktiken**

För att ta reda på hur arbetet med intern social hållbarhet genomförs i praktiken ombads samtliga respondenter redogöra för vad deras arbete med intern social hållbarhet innefattar. Intervjupersonerna ger konkreta exempel på aktiviteter relaterade till intern social hållbarhet som genomförs inom verksamheten. Flertalet respondenter betonar en flexibilitet inom företaget, vilket främjar anställdas möjligheter till balans mellan arbete och fritid. Respondent två belyser hur en flexibilitet gällande exempelvis nyttjande av semesterdagar inte nödvändigtvis behöver kosta något för företaget, men det ger ett stort mervärde till den anställde.

Ett genomgående svar från samtliga respondenter är att det genomförs flertalet aktiviteter utanför arbetstid, som resor och middagar. Syftet med dessa aktiviteter är primärt att främja gruppdynamiken och anställdas välmående. En del av de tillfrågade respondenterna anger även att aktiviteter som resor genomförs i syfte att belöna medarbetare när specifika mål uppnåtts under en viss period.

*“Jag skulle säga att det är viktigt att vi har människor som mår bra hos oss för att vi ska kunna prestera riktigt bra. Det är som en elitidrottsman, man måste sova och äta ordentligt, annars så går det inte” (Respondent tre).*

Gällande förmåner anges genomgående faktorer som friskvårdsbidrag, generösa pensionsavsättningar och personalbil. Två av respondenterna anger att verksamheten med jämna mellanrum erbjuder hälsoundersökningar till medarbetare där såväl fysiskt som psykiskt mående undersöks. Intervjuperson fyra betonar hur verksamheten erbjuder en trygghet som står i kontrast till många andra aktörer inom branschen. Till skillnad från flertalet branschkollegor avslutas inga anställningar under lågsäsong, vilket innebär att de anställda kan känna sig trygga även under perioder med lägre arbetsbelastning.

*“Vi erbjuder en trygghet, vi avslutar inte anställningar under vår lågsäsong. Så det innebär ju rent krasst att vi förlorar pengar december till mars men det är ju framförallt för att det ska vara en trygghet att vara anställd här”* (Respondent fyra).

Respondent två berättar hur ambitioner gällande sammanhållning legat till grund när verksamhetens matsal utformades, där den möblerades på ett sätt som skulle reducera grupperingar och uppmuntra personalen att i större utsträckning sitta tillsammans. Han betonar vikten av att skapa en trivsam atmosfär på arbetsplatsen.

*“Vi får mycket feedback från våra medarbetare att dom känner att dom går till jobbet och kommer hem med mer energi än dom hade när dom gick till jobbet”* (Respondent två).

Intervjuperson sju anger verksamhetens initiativ med fokus på att hjälpa utsatta områden som primär aktivitet inom social hållbarhet. Detta då det ger ett positivt utslag på personalen eftersom det skapar en känsla av delaktighet i något större och ger medarbetare möjlighet att arbeta med projekt bortom de vanliga arbetsuppgifterna. Respondent fem konstaterar sammanfattande hur samtliga resurser som läggs på medarbetare är väl investerade pengar.

#### **4.4 Intern social hållbarhet genom medarbetares kompetensutveckling**

En tydlig majoritet av respondenterna berättar att de som en del i arbetet med intern social hållbarhet kontinuerligt arbetar för att kunna erbjuda goda utvecklingsmöjligheter till sina

medarbetare, antingen i form av karriärsutveckling med nya arbetsroller eller utbildning inom befintlig roll.

*“Vi växer ganska snabbt så det kommer upp behov av att folk tar mer ansvar, tar på sig större hattar liksom”* (Respondent två).

Intervjupersonerna har varierande anledningar till att erbjuda kompetensutveckling men flera menar att intern utveckling leder till både högre lojalitet hos anställda vilket leder till lägre personalomsättning, samt högre trivsel bland medarbetare. En av respondenterna menar att möjligheten till utveckling i företaget leder till att medarbetarna rekommenderar arbetsplatsen till andra. En annan respondent belyser att det är viktigt att ge sina medarbetare chansen att nå sina personliga utvecklingsambitioner för att de ska trivas på arbetsplatsen och att ledningen därför försöker vara lyhörda vad gäller medarbetarnas viljor.

Flera av intervjupersonerna menar att deras företag befinner sig i branscher eller tider där förändring sker kontinuerligt och att det därför är viktigt att personalen utbildas hela tiden för att hänga med i nyheterna.

*“Jag skulle vända på det och säga att det är inte så att det finns möjlighet till utveckling utan man måste utvecklas. Det är en förutsättning”* (Respondent tre).

Samtidigt är utbildning kostsamt och flera intervjupersoner belyser detta som en ytterligare anledning till deras fokus på intern social hållbarhet, eftersom det blir ännu mer värdefullt att behålla en medarbetare som företaget har lagt mycket resurser på. Respondent sex förklarar att de inte har så stort utrymme för att utvecklas genom nya roller eftersom företagets storlek är så pass liten. Däremot finns stora möjligheter att utvecklas i sin befintliga roll och ledningen uppskattar när medarbetarna visar intresse för att utvecklas och skaffa spetskompetens i sin yrkesroll.

*“Hire for attitude, train for skill”* (Respondent två).

Respondent två förklarar att det centrala är medarbetarens attityd och inställning, resten är upp till företaget att lära ut till medarbetaren. Feedback är väldigt viktigt för att personalen ska nå sina ambitioner, menar han.

#### **4.5 Intern social hållbarhets inverkan på medarbetare**

Alla respondenter utom en berättar att arbetet med intern social hållbarhet haft en avsevärd påverkan gällande att behålla befintlig personal inom företaget, vilket i sin tur har påverkat hur företagen arbetar med intern social hållbarhet. Intervjuperson nummer ett anger dessutom minskad personalomsättning som en av de huvudsakliga drivkrafterna till att arbeta med aktiviteter relaterade till intern social hållbarhet. Respondent två menar att människor som trivs och tycker att företaget tar hand om dem i sin tur tar hand om företaget.

*”Blir man uppmärksammas och omhändertagen så blir man lojal”* (Respondent två).

Majoriteten av intervjupersonerna understryker vikten av att som företag erbjuda ett mervärde som inte relateras till lön eller monetära incitament. Detta mervärde består exempelvis av medarbetarens möjligheter att påverka företagets utveckling, trivsel på arbetsplatsen och uppskattningen som ledningen visar till medarbetare. Respondent sju belyser det faktum att företaget i dagsläget inte kan attrahera medarbetare genom att erbjuda en avsevärt högre lön än andra företag, då verksamhetens storlek begränsar sådana möjligheter. Därmed blir det centralt att istället skapa ett mervärde som bland annat erhålls genom att anställda får möjligheten att engagera sig inom diverse samhällsorienterade projekt, något som respondenten menar skapar ett välmående inom verksamheten.

*“Vi är ju hela tiden beroende av att attrahera de skickligaste människorna och om de inte mår bra i magen så stannar de nog inte så länge hos oss. Vi kommer liksom aldrig kunna höja deras lön så att de stannar hos oss bara för att det är här de tjänar bäst, det går liksom inte att ta den fighten utan vi måste göra något annat”* (Respondent sju).

Flertalet intervjupersoner redogör även för hur arbetet med intern social hållbarhet har haft en positiv inverkan gällande rekrytering av personal. Respondent två berättar om situationer där medarbetare som känt sig uppskattade och trivts senare har rekommenderat arbetsplatsen till sina vänner, vilket resulterat i lyckade rekryteringar. På liknande sätt belyser respondent fyra hur företaget tar emot ett antal jobbansökningar varje vecka, vilket till stor del är ett resultat av nuvarande medarbetares rekommendationer och positiva ryktesspridning. Intervjuperson sju understryker hur verksamheten är beroende av att attrahera de skickligaste människorna och konstaterar att medarbetares välmående är avgörande för att dessa personer sedan stannar långsiktigt inom verksamheten. Han belyser även hur detta i nästa steg har en positiv inverkan på tillväxten, då företaget i grund och botten består av människorna som arbetar där. Respondent ett ger ett svar i likhet med tidigare nämnda respondenter och konstaterar följande:

*“Om medarbetarna är glada så blir det ett bra jobb och intryck mot kund, då växer företaget.*

*Det interna visas externt” (Respondent ett).*

#### 4.6 Verksamhetsstyrning inom företagen

Respondent	Verksamhetsstyrning
R1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har gruppchefer och stödfunktioner</li> <li>• Företaget är uppdelat i team</li> <li>• Beslutsfattare tar hjälp av alla delar i funktionen/avdelningen</li> </ul>
R2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslut tas i ledningen</li> <li>• Strävan efter att delegera</li> <li>• Övergripande policys sätts av ledningen</li> <li>• Miljö- och kvalitetsmål kan komma från personalen</li> </ul>
R3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslut tas i ledningsgruppen</li> <li>• Mindre beslut kan hamna hos avdelningar/avdelningsansvariga</li> </ul>
R4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledning och personal skapar förbättringsidéer tillsammans</li> <li>• Slutgiltiga beslut tas av ledningen</li> </ul>
R5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har en rådgivande men ej beslutsfattande advisory board (skuggstyrelse)</li> <li>• Personalen deltar i diskussioner kring förändring</li> <li>• Företagsledningen tar slutgiltiga beslut</li> </ul>
R6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledningsgruppen tar övergripande beslut</li> <li>• Personal deltar i diskussion innan beslut</li> <li>• Uppdelat i olika avdelningar</li> <li>• Ledningsbeslut stäms av med samtliga avdelningar</li> </ul>
R7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Företagsledningen tar beslut</li> <li>• Personalen får ge åsikter</li> <li>• Ledningen driver aktivt ägararbete med direktiv, strategier och budgetar</li> </ul>

Figur 6: Illustration av uppsatsförfattarna, överblick över verksamhetsstyrningen och beslutsfattande inom respondenternas verksamheter

Figuren ovan visar hur verksamhetsstyrningen är utformad samt hur beslutsfattande går till i de olika respondenternas verksamheter. Hos de undersökta verksamheterna tenderar större beslut att tas i ledningen och mindre beslut kan exempelvis delegeras till avdelningsansvariga. Gemensamt bland företagen är en strävan efter att i största möjliga mån göra personalen delaktig i beslutsfattande genom att lyfta fram åsikter och önskemål från alla delar av organisationen.

#### **4.7 Intern social hållbarhet genom verksamhetsstyrning**

Flertalet intervjupersoner benämner uppföljning och säkerställande av initiativ inom verksamheten som en brist och ser förbättringspotential gällande detta. En majoritet belyser även hur frågor rörande personal och intern social hållbarhet fått större betydelse och därmed givits högre prioritet i takt med att företaget vuxit. Respondent fyra konkretiserar detta genom att berätta hur han själv blivit anställd i syfte att bland annat bära det yttersta ansvaret för rutiner och strukturer kopplade till medarbetare.

De intervjupersoner som anser sig arbeta aktivt med uppföljning av aktiviteter relaterade till intern social hållbarhet ger flertalet exempel på hur detta sker i praktiken. Kommunikation och uppföljning har skett genom gruppmöten, medarbetarsamtal, medarbetarportaler, workshops och nyhetsbrev. Flertalet av dessa respondenter betonar vikten av kommunikation inom företaget från styrelsens sida för att säkerställa att samtliga personer inom företaget erhåller samma information. Vidare betonar en majoritet av respondenterna vikten av att driva en relativt platt organisation, där inga hierarkier råder.

*“Vi sitter i samma båt. Jag sitter kanske längst fram men å andra sidan behöver jag honom som sitter längst bak också”* (Respondent fem).

*“Man lever ihop med sina medarbetare och man tycker inte att någon är sämre eller bättre än någon annan – alla kuggar är lika viktiga.”* (Respondent sex).

Intervjupersonerna ger blandade svar gällande vilken inverkan verksamhetsstyrningen har på den interna sociala hållbarheten inom företaget. Respondent ett förklarar att verksamhetsstyrningen i



företaget har haft ett stort inflytande på den sociala hållbarheten på så sätt att de har kunnat styra belöningsystemen utefter hur väl personalen har presterat. Respondent två berättar att ledningen bland annat tog initiativ till att genomföra en så kallad DISC-analys (Dominance, Influence, Steadiness, Conscientiousness-analys) bland sina medarbetare för att skapa bättre förståelse för personligheter och roller i företaget. Enligt honom gav denna analys ett bra underlag för att öka förståelsen medarbetare emellan samt för att förstärka känslan att alla inom företaget bidrar på olika sätt men att alla är viktiga och i slutändan kompletterar varandra.

#### 4.8 Styrverktyg kopplade till intern social hållbarhet inom företagen

Respondent	Styrverktyg
R1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultatenheter</li> <li>• Finansiella mått</li> <li>• Uppföljning &amp; utvärdering</li> </ul>
R2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgetar</li> <li>• Policys</li> </ul>
R3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRM-system</li> <li>• Budgetar</li> <li>• Finansiella prognoser</li> <li>• Uppföljning &amp; utvärdering</li> </ul>
R4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranät</li> <li>• Planeringsverktyg</li> </ul>
R5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• System för index</li> <li>• Uppföljning &amp; utvärdering</li> </ul>
R6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestationsmått</li> <li>• Bonussystem</li> </ul>
R7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internt verktyg för kompetensvisualisering</li> <li>• Ekonomiska rapporter</li> </ul>

*Figur 7: Illustration av uppsatsförfattarna, överblick över styrverktyg kopplade till intern social hållbarhet som används i respondenternas verksamheter*

Majoriteten av intervjupersonerna förklarar att företaget använder sig av någon form av finansiella styrningsverktyg som baseras på nyckeltal eller monetära medel. Tre av respondenterna beskriver att de arbetar med uppföljning och utvärdering i företaget och verktygen för detta skiljer sig åt. Några av företagen gör detta genom gruppmöten eller individuella möten med medarbetare medan andra gör det genom IT-system som exempelvis intranät eller medarbetarundersökningar som sker via hemsidor eller datorprogram. En respondent visar sitt interna företagsnätverk och förklarar innehållet. Där finns personalhandböcker, verksamhetens policys, riktlinjer om hur arbete med säkerhet och trygghet på arbetsplatsen skall göras och mötesprotokoll från månadsmöten med mera.

Endast en av intervjupersonerna använder bonussystem som ett styrningsverktyg och menar att företagets totala prestationer i förhållande till förutbestämda mål avläses mot bonussystemet i fråga. Därefter fördelas den årliga bonusen jämnt över alla anställda istället för att vara individuellt baserad. Flera respondenter berättar att de använder system för att fånga upp bland annat medarbetarindex eller medarbetarprestationer som sedan följs upp. Detta blir ett kvitto på företagets prestationer och kan användas som underlag för att belöna medarbetare.

Respondent sju använder sig av ett egenutvecklat internt verktyg som visar företagets aktuella kompetens samt planerad framtida kompetensutveckling. Detta beskrivs som en sorts kompetensmatris, även kallad kompetensspindel, som vanligtvis brukar bestå av sju till åtta ben. Verktöget i fråga består däremot av upp mot 150 ben som är grupperade på olika nivåer. Alla som arbetar i företaget har i detta verktyg fått ange saker som de vill att företaget ska bli bättre på. Utifrån detta kan en dialog föras kring vilka kompetenser som bör prioriteras och dessa kan sedan jämföras mot organisationens övergripande mål.

Vidare berättar intervjuperson tre att företaget håller på att implementera ett CRM-system (Customer Relationship Management) i företaget som kommer att spänna över både sälj- och kundtjänst hos dem. Det blir ett styrningsverktyg förklarar han, som också kommer underlätta uppföljning. De arbetar och styr mycket med siffror, sätter mål för en viss period och utvärderar måluppfyllelse löpande.

Genomgående bland alla undersökta verksamheter är att det hålls möten där delar av eller hela företaget är deltagande. Frekvensen skiljer sig åt men majoriteten av företagen håller möten antingen månadsvis eller veckovis. Intervjuperson fem poängterar vikten av att integrera ledningen och medarbetare i beslutsfattande:

*“Skillnaden från att det gick sådär till att det gick bra är väl sådär att man blandar in folk som är delaktiga. Att man inte sitter med alla beslut själv”* (Respondent fem).

#### **4.9 Förändring i arbetet med intern social hållbarhet sedan företagsgrundandet**

Respondenterna ombads förklara hur företagets arbete med intern social hållbarhet samt användning av styrverktyg kopplade till detta har utvecklats sedan företagsgrundandet. Sex av sju intervjupersoner anser att arbetet med intern social hållbarhet genom verksamhetsstyrningen i deras organisationer har förändrats sedan företagsgrundandet. Främst har förändringen i företagets storlek bidragit till att arbetet också har gått igenom vissa förändringar. Flera respondenter menar att grundläggande värderingar och mål med arbetet har varit ungefär detsamma sedan grundandet men sättet att nå dessa har förändrats, samtidigt som andra respondenters företag har gjort om hela sitt synsätt på verksamhetens arbete med intern social hållbarhet.

Intervjuperson ett förklarar att en viktig del vid företagsgrundandet var att verksamheten skulle präglas av en familjär stämning, vilket har visat sig ha stor betydelse i företaget vid tider av hög arbetsbelastning. Arbetet med intern social hållbarhet har enligt respondenten förändrats i takt med att företaget vuxit.

*“I början hade vi ju inte samma ekonomi för att upprätthålla målen och så vidare. Och tillsammans med de anställda har vi skapat idéer om hur saker och ting ska vara etcetera. Så det har bidragit och förändrats jättemycket med växten”* (Respondent ett).

Flera respondenter nämner att frågor gällande personal, så som trivsel, engagemang och problem behöver hanteras på ett annorlunda sätt idag jämfört med tiden runt företagsgrundandet. Problem måste bemötas innan de uppstår eftersom åtgärder tar längre tid när det är många människor som

berörs. För att behålla den sociala hållbarheten i företaget nämner flera respondenter också att det är viktigt att anställa rätt människor och i vissa fall har det krävts strukturella förändringar i företagen vad gäller arbetet med intern social hållbarhet eftersom arbetet måste kommuniceras ut till fler människor i takt med nyanställningar. Enligt några av intervjupersonerna har det varit en utmaning att kommunicera ut rätt budskap och säkerställa att alla medarbetare får ta del av information relaterat till intern social hållbarhet. Respondent sju nämner att ett affärsmässigt tänk behöver integreras i aktiviteter relaterade till intern social hållbarhet för att de ska kunna genomföras på lång sikt och inte bara vara engångsföreteelser.

#### **4.10 Empirisk syntes**

Av insamlade empiriska data framgår att en majoritet av undersökta Gasellföretag aktivt arbetar med att främja intern social hållbarhet. Även om tillvägagångssättet för att göra detta varierar mellan företagen indikeras en genomgående trend att syftet med arbetet är att skapa välmående inom företaget. Exempel på arbete relaterat till intern social hållbarhet har bland annat varit handlingar som ämnar öka trivsel och välmående i företaget samt säkerställande av medarbetares utbildnings- och utvecklingsmöjligheter. Flera intervjupersoner har även påpekat positiva konsekvenser av internt socialt hållbarhetsarbete vad gäller bibehållande av personal och nyrekrytering.

Nästan alla undersökta Gasellföretag använder någon form av verksamhetsstyrningsverktyg för att arbeta med intern social hållbarhet. Främst har kommunikationsverktyg nämnts under intervjuerna, verktyg som syftar att tydliggöra och kartlägga information som bidrar till intern social hållbarhet. Vidare har medarbetarundersökningar och bonussystem kommit på tal vid frågor om styrningsverktyg. Genom insamlad empiri har det varit möjligt att identifiera hur de studerade företagen arbetar med intern social hållbarhet och vilka verksamhetsstyrningsverktyg som används för att verksamheten skall vara eller bli socialt hållbar. Detta material används som grund för analysen i kommande kapitel.

## 5. Analys

*Analyskapitlet är disponerat utifrån uppsatsens två forskningsfrågor. Empiri analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen i syfte att föra en djupare diskussion och därmed ge goda förutsättningar för välgrundade slutsatser.*

### 5.1 Mål och vision i relation till intern social hållbarhet

En klar majoritet av respondenterna anger fortsatt tillväxt som ett av verksamhetens primära mål. Weinzimmer (2001) anger sex anledningar till att verksamheter bör sträva efter tillväxt, vilka sammantaget mynnar ut i konstaterandet att en större verksamhet innebär högre grad av stabilitet och därmed möjligheter att ta större risker (Weinzimmer, 2001). Respondent sju uttrycker målet om tillväxt som att verksamheten vill bli fler medarbetare i syfte att stå stadigare, vilket överensstämmer med den fördel Weinzimmer (2001) anger gällande att en större organisation innebär ökad stabilitet. Att tillväxt är ett högt prioriterat mål hos de undersökta verksamheterna bottnar sannolikt till stor del i de många fördelar en högre tillväxt och därmed en större organisation erbjuder. De undersökta företagen består till antalet av mellan 10 och 45 anställda, vilket innebär att samtliga karaktäriseras som små företag (Europeiska kommissionen, 2003b). Därmed kan det antas att samtliga företag genom att växa potentiellt skulle erhålla flertalet av de fördelar Weinzimmer (2001) nämner. Utöver detta faller det sig naturligt att tillväxt prioriteras högt hos de aktuella företagen, då samtliga företag tilldelats Gasell-utmärkelsen, vilken har tillväxt som tyngsta bedömningsgrund. Således har samtliga respondenter upplevt någon slags tillväxtresa inom sin verksamhet vilket gör tillväxt till ett centralt begrepp inom berörda verksamheter.

Respondenterna som anger tillväxt som ett av verksamhetens primära mål betonar samtidigt vikten av att strävan efter tillväxt inte får prioriteras högre än anställdas välmående. En annan genomgående prioritering hos dessa respondenter är att den familjära stämning som i dagsläget råder inte ska förloras i jakten på tillväxt. För att säkerställa faktorer som rör anställdas välmående erhåller berörda verksamheter flertalet andra mål som inte är relaterade till tillväxt. Respondent två redogör exempelvis för hur anställdas välmående när de går till jobbet har blivit en så viktig fråga att det resulterat i en KPI för företaget. Enligt Grankvist (2012) är trivsel hos medarbetare en

förutsättning för att företag ska nå framgång långsiktigt och författaren konstaterar att människor som trivs på jobbet gör ett bättre jobb än de som vantrivs. Detta belyser ett möjligt samband mellan anställdas välmående och organisationens förutsättningar för tillväxt, där anställda som mår bra gör ett bättre jobb vilket gynnar organisationen i stort. Respondent två fortsätter med att berätta hur ledningens investeringar i medarbetare ger utdelning för verksamheten.

*“Ger man bara 100% får man ju max 100% tillbaka, men ger man 110% får man ofta 150% tillbaka”* (Respondent 2).

Två av respondenterna svarade i kontrast till de andra att fortsatt tillväxt inte är ett mål som i dagsläget eftersträvas inom verksamheterna. Ambitionen är istället att skapa struktur inom verksamheten och förbättra processer, vilket upplevs som nödvändigt efter tillväxtresan. Heskett et al. (1994) visar i sin modell Service Profit Chain hur den interna servicekvaliteten via en kedjereaktion har direkt påverkan på kundnöjdhet och kundens lojalitet. Intern servicekvalitet säkerställs genom att ge anställda rätt verktyg och förutsättningar för att ge kunden bästa möjliga service (Heskett et al., 1994). Genom att förbättra strukturer och processer som på olika sätt blivit åsidosatta under perioder med hög tillväxt kan respondenterna säkerställa den interna servicekvaliteten, vilket sedan har en direkt påverkan på hur nöjda medarbetare är samt till vilken grad dem känner lojalitet gentemot verksamheten. Därmed kan de två verksamheter som inte primärt fokuserar på tillväxt istället fokusera på att säkerställa den interna servicekvaliteten och maximera faktorer som nöjdhet hos såväl kunder som personalen. Service Profit Chain pekar på att interna faktorer påverkar externa faktorer och tvärtom, främst gällande servicekvalitet vilket i sin tur kan anses påverka den sociala hållbarheten. Om god servicekvalitet leder till nöjda medarbetare kan det också ses som en ökning i intern social hållbarhet eftersom personalens tillfredsställelse är en del av intern social hållbarhet (Pullman et al., 2009). Som flera respondenter påpekar har deras arbete med social hållbarhet internt påverkats positivt av att kombinera ett internt fokus med en förståelse för företagets omvärld.

De två respondenter som inte angav tillväxt som primärt mål verkar båda i samma bransch, vilken skiljer sig från resterande respondenter. Detta är en bransch som karakteriseras av toppar och dalar gällande arbetsbelastning och båda respondenterna betonar hur deras verksamheter, till skillnad från många branschkollegor, inte säger upp medarbetare i tider med låg arbetsbelastning. Deras mål är således att erbjuda en trygghet som många branschkollegor saknar, vilket går i linje med de hållbarhetsstrategier Ax och Kullvén (2015) presenterar inom svenska storföretag, där en aspekt är att erbjuda medarbetare en säker och trygg arbetsplats (Ax & Kullvén, 2015).

## **5.2 Drivkrafter till arbete med intern social hållbarhet**

Genomgående bland nästan alla respondenter är att det underliggande syftet med företagets arbete med intern social hållbarhet är att skapa välmående och trivsel bland de anställda. Detta kan förklaras genom bland annat Grankvist (2012) påstående om att långsiktig framgång för företaget förutsätter trivsel bland medarbetare.

Respondent sju berättar om företagets syfte med arbete relaterat till social hållbarhet och menar att de strävar efter att nå positiva effekter såväl internt som externt. Aktiviteterna de genomför relaterade till social hållbarhet är bland annat humanitär krishjälp på platser i världen som är utsatta och respondenten understryker att detta uppenbarligen stöttar krisområdena i fråga men att det också skapar en bra bild av företaget internt och gör att medarbetarna känner sig stolta att jobba hos företaget. Detta överensstämmer med Jutterström och Norbergs (2011) teori om legitimitet genom CSR-arbete. Författarna menar att ökad legitimitet leder till att personalen identifierar sig mer med företaget och legitimitet är enligt författarna en av två viktiga överlevnadsfaktorer för företag. Respondenten bidrog i koppling till ovanstående med en synpunkt som andra respondenter inte har nämnt, att intern och extern social hållbarhet ofta är nära sammankopplade.

Majoriteten av respondenterna konstaterade att såväl interna som externa påtryckningar påverkar deras arbete med intern social hållbarhet. Dyhre och Parment (2013) menar att människors medvetenhet och krav på arbetsgivare gällande social hållbarhet har ökat och det styrker även respondent tre som säger att arbetssökande nu för tiden ställer större sociala hållbarhetskrav på företaget, vilket blir en drivkraft till att arbeta med det. Jutterström och Norberg (2011) påpekar

också faktumet att organisationer känner ett anpassningstryck från omgivningen gällande implementering av socialt ansvar i företaget. Vidare menar författarna att det kan vara vitalt för företag att uppnå omgivningens krav för att kunna åtnjuta resurser som bidrar till långsiktig hållbarhet. Att ta hänsyn till både interna och externa påtryckningar kan därmed ses som en viktig aspekt i företags interna sociala hållbarhet. Dagens företag står inför stora utmaningar vad gäller behov av kvalificerad arbetskraft (Chhabra & Sharma, 2014) och det kan bli lättare att klara sig i det konkurrenskraftiga affärsklimatet om företaget möter arbetsmarknadens krav på intern social hållbarhet.

### **5.3 Intern social hållbarhet i praktiken**

Samtliga respondenter ger konkreta exempel på hur verksamheten arbetar med aktiviteter relaterade till intern social hållbarhet. Berörda verksamheters inställning till- och arbete med socialt hållbara aktiviteter återfinns till stor del i Carrolls (1998) pyramid av CSR, där fundamentet av pyramiden utgörs av ekonomisk vinning. Nästa steg av pyramiden innebär att ta hänsyn till det legala ansvaret, vilket följs av det etiska och det filantropiska ansvaret. Flertalet respondenter anger i samstämmighet med CSR-pyramiden att huvudfokus inom verksamheten måste vara ekonomisk vinning för att överleva långsiktigt. Respondent två belyser i linje med detta hur den miljömässiga eller sociala hållbarheten inom företaget aldrig kan fungera utan ekonomisk hållbarhet, då detta är en förutsättning för företagets överlevnad.

Det kan konstateras att samtliga respondenter arbetar enligt de tre första stegen i Carrolls (1998) pyramid, vilket innebär att de integrerar ekonomiskt, legalt och etiskt ansvar i sina verksamheter. Det filantropiska ansvaret uppfylls inte till samma grad inom verksamheterna, där endast respondent sju redogör för aktiviteter inom verksamheten relaterade till filantropi. Denna respondent arbetade innan företagsgrundandet inom ett större företag med tydligt fokus på filantropiska aktiviteter, något som tydligt inspirerat och präglat respondentens nuvarande verksamhet. Flera respondenter uttrycker en önskan om att ägna sig åt mer filantropiska aktiviteter men klargör att verksamhetens storlek och resurser inte tillåter detta. Detta anses dock inte vara något som i större mån efterfrågas av externa intressenter med hänsyn till de undersökta



verksamheternas storlek, vilket innebär att uppfyllandet av pyramidens tre första steg tillgodoser de krav och önskemål som föreligger hos berörda intressenter.

De aktiviteter och initiativ relaterade till intern social hållbarhet som respondenterna redogör för innehar många likheter men även stora skillnader. De olika verksamheterna sätter sin egen prägel på begreppet och anpassar det efter sin kontext, vilket överensstämmer med Moratis och Cochius (2017) konstaterande om att CSR-aktiviteter bör vara företagsspecifika och inneha en unik mening för varje organisation. Grafström et al. (2015) belyser hur skillnader i uppfattning och utförande av aktiviteter relaterade till socialt ansvar beror på faktorer som branschtillhörighet, krav från intressenter samt på vilket sätt ledningen väljer att arbeta med dessa frågor. Branschtillhörighet är en faktor som ger upphov till skillnader i definierandet av vilka aktiviteter som relateras till intern social hållbarhet i denna studie, där det kan observeras att två respondenter som tillhör samma bransch ger svar som skiljer sig från resterande respondenter. Dessa verkar i en bransch som karakteriseras av låg trygghet gällande medarbetares anställning, vilket lett till att dessa två respondenter ser erbjudandet av trygghet som en internt socialt hållbar aktivitet. Denna faktor är förvisso viktig inom samtliga branscher, men blir inte lika påtaglig i de branscher där resterande respondenter verkar, vilket innebär att en faktor som trygghet inte ligger nära till hands när frågan om internt socialt hållbara aktiviteter ställs.

Gällande kravet från intressenter svarar respondenterna relativt lika, att kunder sällan ställer specifika krav på den interna sociala hållbarheten. Däremot har arbetet med dessa aktiviteter ofta en positiv påverkan på företagets anseende genom god ryktesspridning från såväl nuvarande som tidigare anställda. Spangenberg (2006) belyser hur externa intressenter får en bra bild av företaget om arbetet med social hållbarhet visas utåt, vilket kan skapa värde i termer av attraherandet av personal, förbättrat rykte på marknaden samt förtroende hos investerare (Spangenberg, 2006). Detta innebär att även om kunder i dagsläget inte ställer specifika krav gällande social hållbarhet bör detta ändå hålla en hög prioritet inom verksamheter med hänsyn till de positiva aspekterna som arbetet med detta medför.

Respondent två berättar om hur företaget genomfört en DISC-analys för samtliga medarbetare i syfte att öka förståelsen medarbetare emellan och skapa en känsla av att alla inom företaget bidrar på olika sätt och i slutändan kompletterar varandra. Grankvist (2012) belyser hur arbetsgivare bör lägga ett större fokus på vad varje medarbetare bidrar med och fokusera mindre på vilka tillkortakommanden denne besitter. Huruvida DISC-analyser gör en människas personlighet rättvisa är ett ämne för debatt, men den bakomliggande tanken med att kartlägga personlighetstyper inom ett företag anses vara god. Detta kan vara till stor hjälp vid sammansättning av arbetsgrupper, ge ökad förståelse mellan medarbetare samt hjälpa medarbetare att dra nytta av varandras kompetenser.

#### **5.4 Intern social hållbarhet genom medarbetares kompetensutveckling**

Att erbjuda kompetensutveckling och karriärmässig utveckling upplevs som en självklarhet i diskussionen med intervjurespondenterna då en stor del av dessa förklarar att de arbetar aktivt för att kunna göra det. Ax och Kullvén (2015) förmedlar ett antal olika faktorer som bidrar till social hållbarhet och en av dessa är möjligheter till personlig utveckling, någonting som flertalet respondenter i denna studie också har nämnt som en viktig del av deras arbete med intern social hållbarhet. Medan flera respondenter lägger stor vikt vid professionell utveckling, poängterar några framför allt vikten av personlig utveckling hos medarbetare i form av möjlighet att göra saker som de tycker är roligt utöver vanliga arbetsuppgifter eller att kunna sträva mot personliga ambitioner som inte nödvändigtvis är direkt kopplade till arbetet. Ax och Kullvén (2015) menar också att social hållbarhet bland annat speglas av hur benägna anställda är att rekommendera arbetsplatsen till andra människor, något som flertalet respondenter beskriver som en positiv konsekvens av företagets fokus på medarbetarnas utvecklingsmöjligheter. Jutterström och Norberg (2011) pekar på en liknande teori ur ett större perspektiv då de beskriver hur anpassning till CSR i en verksamhet leder till ökad legitimitet, vilket i sin tur leder till att personalen får en positiv bild av företaget de arbetar på och därmed sprider en bra bild av företaget till sin omgivning.

Spangenberg (2006) förklarar hur möjligheter till utveckling och lärande för de anställda leder till ökad kunskap, högre produktivitet, kvalitet och innovationsgrad i företaget. Den vanligaste uttalade anledningen till att ge personella utvecklingsmöjligheter är däremot enligt respondenterna

att personalen får högre lojalitet till företaget och därför stannar längre i företaget. En orsak till att detta är den största anledningen bland respondenterna skulle kunna vara att en majoritet av Gasellföretagen är små och medelstora företag där varje anställd har en stor inverkan på resultat. Nyrekrytering blir också förhållandevis dyrt jämfört med ett stort företag med ett stort antal anställda. Därför kan det argumenteras för att detta blir den primära anledningen till att erbjuda utvecklingsmöjligheter för Gasellföretag.

Det går också att hitta en förklaring genom att titta på företagen som inte längre har tillväxt som ett mål utan snarare strävar efter att skapa struktur i sin befintliga situation. Det kan antas att dessa företag värdesätter att behålla sin personal och skapa lojalitet framför allt då de söker struktur, någonting som eventuellt blir svårare när befintlig personal lämnar företaget och nya människor kommer in i företaget. Denna förklaring går i linje med Weinzimmers (2001) teori om att företagskultur blir svårt att behålla när nya medarbetare kommer in i organisationen, något som kan antas vilja undvikas av företag som söker struktur. Det är också tänkbart att vissa medarbetare som från början lockades till företaget av dess företagskultur tappar motivation och lojalitet när denna förändras i takt med företagets storleksökning. En lösning kan då vara att erbjuda utvecklingsmöjligheter som en alternativ lockelse till kulturen.

Med detta sagt har några respondenter även nämnt att erbjudande av utvecklingsmöjligheter visar sig kvalitetsmässigt i personalens arbete och att personalen vågar ta mer initiativ utanför sina befintliga roller. Respondent fyra förklarar att de utbildar all ny personal för att känna till risker i arbetet och utföra det korrekt. Detta skapar bättre kvalitet i arbetet vilket följer Spangenberg's (2006) teori om positiva följer av kompetensutveckling, samtidigt som det förbättrar företagets anseende utåt mot kund.

Dyhre och Parment (2013) menar att medarbetares krav på sina arbetsplatser ökar med tiden och en betydande faktor för dagens medarbetare är att företaget främjar individens personliga utveckling samt synliggör interna karriärvägar. En av respondenterna i denna studie berättar hur företagsledningen ständigt är uppmärksam på interna kompetenser och försöker se om en medarbetare söker sätt att ta ett steg längre inom organisationen. När de identifierar en person som

vill utvecklas kan detta enligt respondenten leda till både ökat välmående och motivation hos individen samtidigt som det gynnar företaget då en redan befintlig kompetens i företaget kan utvecklas och öka kvaliteten på arbetet. Enligt Dyhre och Parment (2013) är det viktigt att karriärvägarna inom företaget är personligt anpassade med hänsyn till ambitioner och att varje individ bör vara medveten om sina möjligheter. Flera respondenter har tydliggjort betydelsen av att ha öppen kommunikation kring viljor och önskemål internt, både gällande företagsöverspännande frågor och personliga utvecklingsmöjligheter. Detta är en viktig del av arbetet med den interna sociala hållbarheten för en majoritet av respondenterna samtidigt som vissa respondenter uttrycker att det ibland är en utmaning att fullfölja det. Respondent sex berättar exempelvis att det har blivit svårare att kommunicera ut ledningens budskap till medarbetarna i takt med att de har blivit fler anställda i företaget.

## **5.5 Intern social hållbarhets inverkan på medarbetare och nyrekrytering**

Alla utom en av respondenterna menar att arbetet med intern social hållbarhet har haft inverkan på nyrekrytering och behållande av befintlig personal. Respondent fem förklarar exempelvis att det har varit avgörande för dem och att de tar emot minst en jobbsökan varje vecka, någonting han anser grundar sig i deras goda rykte, vilket till stor del beror på deras interna sociala hållbarhet. Detta går i linje med både Ax och Kullvéns (2015) och Spangenberg's (2006) påståenden om att arbete med social hållbarhet leder till att arbetsplatsen uppfattas som attraktiv externt.

Respondent sex ger ett svar som skiljer sig från övriga respondenter då han menar att företagets arbete med intern social hållbarhet inte har haft någon påverkan på nyrekrytering eller behållandet av befintlig personal. Han förklarar att det är svårt att hitta ny personal eftersom de söker specifika kompetenser och att utbudet av dessa på dagens arbetsmarknad är relativt bristfälligt. Samtidigt menar han att arbete med intern social hållbarhet inte har haft så stort fokus i företaget. Här kan ett mönster observeras, att de företag som har fokuserat mycket på intern social hållbarhet också påstår sig ha åtnjutit positiva följder i nyrekrytering och behållande av befintlig personal samtidigt som företaget som arbetat relativt lite med denna fråga inte har märkt av någon positiv effekt.

Dyhre och Parment (2013) menar att dagens medarbetare bland annat har krav på mjuka värden så som känsla av tillhörighet, balans mellan arbete och fritid samt möjlighet till personlig utveckling vid valet av framtida arbetsgivare. Om företag misslyckas med att kommunicera dessa värden till den arbetssökande eller befintliga medarbetaren kanske personen väljer en annan tjänst. Eftersom dessa värden är viktiga delar av intern social hållbarhet (Dyhre & Parment, 2013) kan problemen med nyrekrytering för respondent sex eventuellt till stor del härledas till det faktum att de idag inte lägger något större fokus på arbetet med intern social hållbarhet. Det kan tänkas att en starkare intern social hållbarhet hos företaget kunnat erbjuda möjligheter gällande marknadsföring av företaget som arbetsgivare.

Grafström et al. (2015) förklarar att CSR-relaterade aktiviteter kan användas i marknadsföringssyfte och därmed stärka företagets varumärke, vilket främjar arbetet med att attrahera och behålla medarbetare. Dialogen med respondent ett överensstämmer med denna teori. Respondenten berättar att arbetet med intern social hållbarhet har ökat kunskapen om hur personer i företaget vill bli behandlade och på så vis bidragit till bra nyrekrytering och behållande av befintlig personal. Detta har i sin tur gett företaget ett gott rykte på arbetsmarknaden. Respondent sju förklarar att löneökningar inte går att erbjuda för alltid utan att företaget i längden måste kunna erbjuda någonting annat som attraherar personal och bibehåller befintliga medarbetare. Han menar att företagets interna sociala hållbarhet spelar stor roll här då medarbetarna uppskattar möjligheterna att arbeta med hållbarhetsinitiativ inom organisationen samtidigt som det blir en attraktionsfaktor vid nyrekrytering. Dyhre och Parment (2013) beskriver hur valet av framtida arbetsplats idag ofta präglas av mjuka värden, där faktorer som personliga intressen och trivsel på arbetsplatsen prioriteras högt hos arbetssökande (Dyhre & Parment, 2013). Således kan det argumenteras för att en stark intern social hållbarhet kan fungera som ett mervärde vid såväl behållandet av befintlig personal som vid nyrekrytering. Att erbjuda detta mervärde kan därmed kompensera för en relativt sett lägre lön eller sämre möjligheter till bonusar, då nuvarande och potentiella medarbetare kan tänkas värdera en stark intern social hållbarhet högre än monetära medel. Detta gynnar i synnerhet Gasellföretag i konkurrensen med större, väletablerade företag som erhåller starkare finanser och därmed besitter större lönemässiga möjligheter.

Dyhre och Parment (2013) förklarar hur dagens medarbetare i allt högre grad uppvisar en benägenhet att byta jobb när något bättre alternativ dyker upp. Detta talar för en rörlig arbetsmarknad där företagens personalomsättning riskerar att bli hög. Då rekryteringsprocesser kan innebära stora kostnader för företag bör det ligga i arbetsgivarens intresse att kompetent arbetskraft väljer att stanna inom företaget istället för att se sig om efter nya möjligheter. Därmed kan kostnadsbesparingar ske med avseende på rekryteringsprocesser och resurser kan istället omfördelas till intern kompetensutveckling, vilket enligt Pullman et al. (2009) menar främjar intern social hållbarhet. Vidare är det svårt att värdera exakt hur stor roll den interna sociala hållbarheten besitter. Detta är ett relativt svårdefinierat begrepp (Ax & Kullvén, 2015) och kan anses grundas i subjektivitet och individers värderingar, då det exempelvis finns varierande uppfattningar bland respondenterna om vad som skapar intern social hållbarhet. Därmed är det av central betydelse att säkerställa att de aktiviteter som genomförs relaterade till intern social hållbarhet faktiskt är efterfrågade av såväl anställda som potentiella arbetstagare. Om aktiviteter som saknar efterfrågan genomförs kan det tänkas innebära att resurser läggs på något som inte kommer kunna erbjuda det mervärde som en hög intern social hållbarhet har potentialen att erbjuda. I syfte att marknadsföra sig som arbetsgivare är det möjligt att kvantitet riskerar att gå före kvalitet och ett större antal aktiviteter relaterade till intern social hållbarhet kan uppfattas som bättre än ett fåtal. Det kan dock argumenteras för att färre, värdeskapande aktiviteter är att föredra framför ett större antal som riskerar att inte fylla sitt syfte.

Ur ett större perspektiv belyser Chhabra och Sharma (2014) att konkurrensen om attraktiva medarbetare är stor i dagens föränderliga affärsklimat. Gasellföretag är präglade av hög tillväxt och i takt med att de växer krävs ofta fler medarbetare. Det kan därför argumenteras för att nyrekrytering och behållande av befintlig personal är en vital fråga för Gasellföretag i allmänhet. Flera respondenter har förklarat hur medarbetarna och deras kompetens är anledningen till att företaget har åtnjutit tillväxt från första början. Respondent fem tydliggör exempelvis att företaget inte hade haft den marknadsposition de har idag om de inte hade haft den kompetenta personal som finns i företaget. Dyhre och Parment (2013) påvisar hur rekryteringsprocesser idag präglas av devisen "smarta människor känner smarta människor" (Dyhre & Parment, 2013, s. 59), där potentiella medarbetare ofta rekryteras via nätverk. Därmed blir företagens rykte som arbetsgivare

av central betydelse, där befintliga anställda utgör en viktig roll i marknadsföringen av arbetsplatsen. En hög intern social hållbarhet kan tänkas öka förutsättningarna för att befintliga anställda trivs och förmedlar detta vidare. Om devisen “smarta människor känner smarta människor” stämmer, skapar detta goda förutsättningar för att locka till sig rätt kompetens utan att nödvändigtvis behöva lägga stora resurser på marknadsföring.

## **5.6 Intern social hållbarhet och dess inverkan på tillväxt**

En klar majoritet av respondenterna menar att deras arbete med intern social hållbarhet har haft en positiv inverkan på företagets tillväxt. Den grundläggande anledningen till detta är liknande hos de flesta respondenterna, att välmående och kompetent personal skapar goda förutsättningar för företaget att växa. En respondent förklarar att nöjda medarbetare har lett till väl utfört arbete och därmed fler kunder för företaget. En annan respondent menar på ett liknande sätt att när personalen känner sig omhändertagen av företaget tar de också hand om företaget och är engagerade i att det ska gå bra, ett utbyte som leder till tillväxtmöjligheter.

Weinzimmer (2001) förklarar att ett bra ledarskap som genomsyrar organisationen är viktigt för företagets tillväxt samtidigt som Elkington (1999) menar att tydliga kärnvärden skall genomsyra organisationen för att säkerställa överlevnad och fortsatt tillväxt. Båda dessa faktorer har speglats i intervjuer med studieobjekten, där flera respondenter menar att ledarskapet är nära anknutet till värderingar och kärnvärden i företaget. Ett återkommande faktum är att företagsgrundaren har haft en tanke bakom vilka värderingar företaget bör sträva efter och på så vis fastställt dessa för att sedan genom ledarskap arbetat för att dessa skall genomsyra företagets arbete. Med andra ord vilar företagets interna sociala hållbarhet ofta på värderingar och förhållningssätt som byggts upp av företagsgrundaren och arbetet med detta har en utgångspunkt i grundarens syn på hur företaget skall se ut.

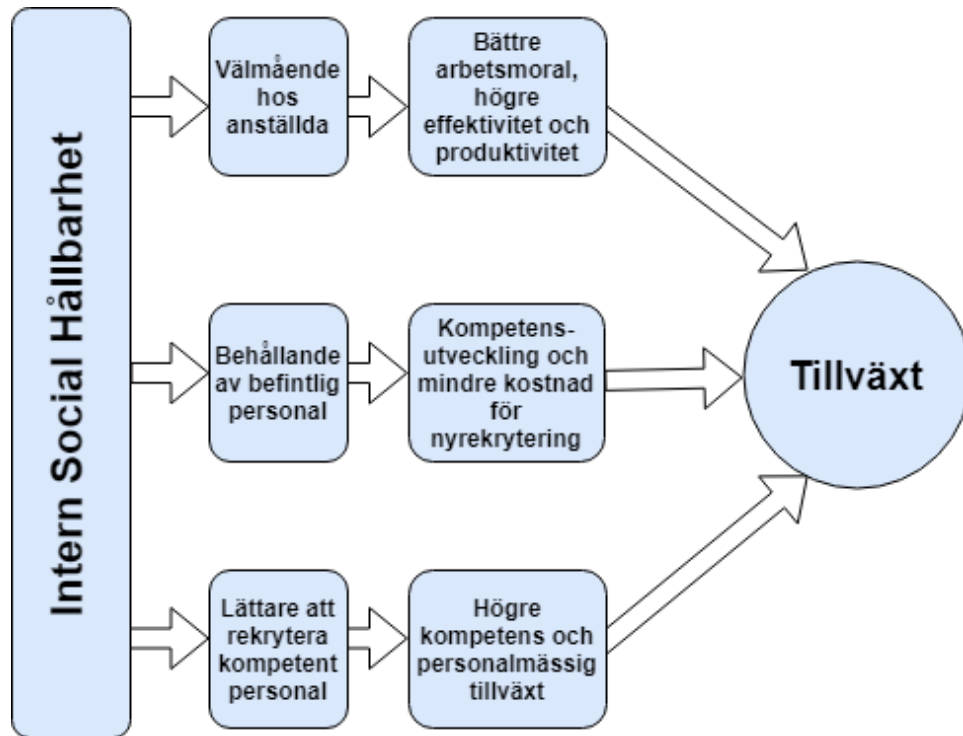
Respondent fyra beskriver hur organisationens arbete med intern social hållbarhet har resulterat i att ledningen kunnat identifiera interna kompetenser och ambitioner på ett effektivt sätt. På så vis har de kunnat lansera projekt ledda av befintlig personal istället för att behöva ta in externa resurser för projektledning, vilket i sin tur har bidragit till företagets tillväxt. Grankvist (2012) betonar i

enlighet med detta vikten av att dra nytta av interna kompetenser. Samtidigt påvisar Dyhre och Parment (2013) individens personliga utveckling som en viktig faktor för dagens medarbetare. Att exempelvis låta befintlig personal leda ett projekt till förmån för att ta hjälp av externa resurser kan tänkas leda till kostnadsbesparingar för företaget. Vidare bör ett ökat ansvar för medarbetare leda till att personen upplever sig som uppskattad, vilket i sin tur bör öka motivationen. Detta kan således gynna tillväxten från två håll, där kostnader kan sparas in samtidigt som motiverade medarbetare för organisationen framåt.

Två respondenter understryker att deras arbete med intern social hållbarhet har lett till att fler duktiga människor stannar länge i företaget. Detta har varit en starkt bidragande faktor till att företagen har de positioner inom sina branscher som de i dagsläget besitter, menar båda respondenterna. Att kompetent personal också lockas till företaget och söker jobb där har vidare varit en faktor för tillväxt, vilket har nämnts av flera respondenter under intervjuerna.

Intern social hållbarhet kan anses bidra till tillväxt men samtidigt kan tillväxt i sin tur utgöra risker för den interna sociala hållbarheten. Smallbone (1995) poängterar exempelvis att det krävs mer tid för planering och struktur i takt med att företag växer. Detta kan påvisas i verksamheten som respondent fyra representerar, där företaget behövt lägga mer resurser för att kunna bibehålla samma interna sociala hållbarhet när företaget blivit större med fler anställda och fler uppdrag. Det kan därmed antas att intern social hållbarhet är lättare att säkerställa hos Gasellföretag som är i början av sin tillväxtresa med relativt få anställda, kontra Gasellföretag som har åtnjutit hög tillväxt under en längre tid.





Figur 8: Illustration av uppsatsförfattarna, intern social hållbarhet och dess inverkan på tillväxt

Modellen ovan ger en sammanfattande beskrivning av hur intern social hållbarhet enligt denna studie anses kunna bidra till tillväxt inom organisationer. I första ledet visas de direkta konsekvenserna av en stark intern social hållbarhet, vilka i sin tur leder till fördelar som exempelvis bättre arbetsmoral, kompetensutveckling och personalmässig tillväxt. Dessa faktorer anses tillsammans skapa goda förutsättningar för tillväxt.

### 5.7 Intern social hållbarhet genom verksamhetsstyrning och styrningsverktyg

Majoriteten av respondenterna anger att företaget använder sig av någon typ av finansiellt styrningsverktyg, vilka enligt respondenterna främst baseras på mätandet av nyckeltal eller monetära medel. Detta indikerar att företagen i någon mån använder sig av vad Simons (1995) benämner som 'diagnostiska system' (Simons, 1995 s. 121) vilket primärt används i syfte att kontrollera aktiviteter och säkerställa att specifika mål och resultat uppnås inom företaget. Att arbeta med diagnostiska system genom tydligt mätande och uppföljande av resultat kan vara viktigt

för att säkerställa ekonomisk vinning (Simons, 1995). Ett av kriterierna för att erhålla Gasellutmärkelsen är att verksamheten ska ha sunda finanser (Dagens industri, n.d) vilket innebär att samtliga företag i studien har en stadig ekonomi. Att vara ett relativt litet företag är ofta förenat med relativt höga kostnader då det innebär mindre möjligheter till skalfördelar, vilket kan göra det extra viktigt att jobba med täta uppföljningar av nyckeltal och monetära medel. Respondent sju betonar hur styrverktyg som utformandet av budgetar var avgörande under verksamhetens första år och anger att budget fortfarande spelar en central roll i verksamheten för att säkerställa en solid ekonomi. Respondent tre uttrycker det som en utmaning för företaget att växa med likviditet och arbetar därför i hög grad med sifferrelaterade uppföljningar.

Vid sidan av finansiella styrningsverktyg anger en majoritet av respondenterna att de även använder sig av andra styrningsverktyg som i kontrast till de finansiella har ett tydligt fokus på icke-finansiella faktorer. Dessa verktyg kan liknas med vad Simons (1995) benämner som 'interaktiva kontrollsystem' (Simons, 1995 s. 96), vilka ämnar skapa innovation, lärande och kreativitet inom verksamheten. Flertalet respondenter anger exempelvis kommunikationsverktyg som ett viktigt komplement till de finansiella styrningsverktygen. Respondenterna ger flertalet exempel på kommunikationsverktyg, vilka utgörs av exempelvis kommunikation mellan ledning och medarbetare genom medarbetarportaler och intranät. Ett annat återkommande exempel som respondenterna anger är medarbetarundersökningar och medarbetarsamtal, vilka ämnar säkerställa anställdas välmående och främja att samtliga inom organisationen får komma till tals.

Enligt Simons (1995) involverar sig ledningen i underavdelningars beslutsfattande och kommunikation vid användandet av interaktiva kontrollsystem. Detta återfinns hos flertalet undersökta verksamheter, där respondenterna belyser vikten av att driva en relativt platt organisation, utan tydliga hierarkier. Genom detta ska sedan en öppen kommunikation råda, där ledningen är väl insatt i personalens önskemål och behov. Således använder sig majoriteten av verksamheterna en kombination av diagnostisk och interaktiv kontroll, vilket Simons (1995) anser vara lämpligt i de fall där verksamhetens struktur tillåter detta (Simons, 1995).

Gasellföretag förknippas ofta med framåtanda, kreativitet och innovation, vilket främjas bäst genom ett interaktivt kontrollsystem (Simons, 1995). Samtidigt kan konstateras att det diagnostiska styrsystemet innehar en viktig roll gällande den ekonomiska aspekten inom företaget, vilket innebär att en kombination av dessa lämpar sig väl.

Ett problem enligt flera respondenter är att kommunikation inom företaget blir svårare i takt med dess tillväxt. Företagen växer både ekonomiskt och personalmässigt vilket leder till att den kommunikation som vid ett tillfälle kunde ske på ett morgonmöte eller fikarast nu måste kommuniceras till fler personer och platser än tidigare. Det kan diskuteras att Gasellföretag lättare kan anamma en interaktiv kontroll när de är små och att en diagnostisk kontroll kan behövas när företaget blir större. Respondent fyra påvisar att deras arbete med intern social hållbarhet från början gjordes informellt där frågor kring personalens nöjdhet, utvecklingsmöjligheter och verksamhetsbeslut gjordes utan struktur men att det nu när det blivit större krävts formella strukturer för detta arbete. Detta kan liknas vid en övergång från ett interaktivt system mot ett mer diagnostiskt system (Simons, 1995). Huruvida denna övergång sker hos Gasellföretag i allmänhet är svårt att säga då svaren varierar mellan respondenterna. Trots detta finns indikationer på att Gasellföretag ofta genomgår en förändring i form av personalökning och att denna medför förändringar i hur verksamhetsstyrningen är utformad.

Flera respondenter ger exempel på belöningssystem som tillämpas inom verksamheten, vilka skiljer sig i vissa avseenden verksamheterna emellan. Respondent sex redogör för ett belöningssystem som baseras på utfallet av verksamhetens omsättning och vinst. Den eventuella bonusen delas sedan lika mellan samtliga inom företaget, oberoende av vilken roll medarbetaren besitter. Utöver detta har verksamheten även ett annat bonussystem som endast inkluderar de medarbetare som arbetar med försäljning, något som även respondent tre ger exempel på. Dessa exempel på bonussystem benämner Merchant och Van der Stede (2017) som prestationsbaserade belöningssystem, vilka bygger på finansiell information som inkomstökningar, investeringar, årlig vinst med mera. Prestationsbaserade belöningssystem bidrar till personalens motivation, vilket ger en positiv effekt på företagets prestation och de anställdas välmående (Merchant & Van der Stede, 2017). Att applicera prestationsbaserade belöningssystem på säljfunktionen inom ett företag faller

sig relativt naturligt, då detta ger varje medarbetare ett individuellt incitament till att öka sin egen försäljning, vilket gynnar företaget i stort. Det kan dock diskuteras huruvida prestationsbaserade belöningssystem har en positiv eller negativ påverkan på intern social hållbarhet. Ett incitamentsystem som bygger på individuell framgång kan antas skapa rivalitet och konkurrens internt, något som kan tänkas skada välmående hos de anställda och på så vis även skada den interna sociala hållbarheten. Detta är ändå enligt empiri och teori ett relativt populärt styrverktyg och som tidigare nämnt menar Merchant och Van der Stede (2017) att det är både motiverande och ger bättre resultat i företaget. Det kan antas att styrverktyg, likt arbetet med CSR, behöver anpassas utifrån organisationens förutsättningar och att det inte finns något universellt fungerande verktyg.

Flertalet respondenter ger även exempel på belöningssystem inom verksamheten där belöningen istället för att vara av monetär karaktär består av aktiviteter som exempelvis resor. Respondent ett uttrycker detta som en mål-resa där hela företaget åker på en resa om vissa förutbestämda mål blir uppfyllda. Även detta är exempel på prestationsbaserade belöningssystem (Merchant & Van der Stede, 2017) och bidrar enligt författarna således också till ökad motivation, bättre prestation inom verksamheten samt ett ökat välmående bland anställda då de upplever att hårt arbete lönar sig. Huruvida belöningen bör vara av monetär karaktär eller bestå av exempelvis en resa beror givetvis på vad som i högsta grad motiverar individen, vilket naturligtvis ser olika ut i olika verksamheter. Respondent ett poängterar dock en fördel med den så kallade mål-resan, vilket är att företaget under denna får tid och möjlighet att stärka gruppdynamiken. Detta är således en fördel som ett monetärt incitament inte kan erbjuda. Aktivitetsbaserade belöningar erhåller därmed både de fördelar som Merchant och Van der Stede (2017), anger gällande prestationsbaserade belöningssystem samtidigt som de erbjuder möjligheter till förbättrad gruppdynamik inom organisationen. Därmed kan aktivitetsbaserade belöningar vara att föredra då dessa skapar motivation på individnivå samtidigt som det ger förutsättningar för en förbättrad intern social hållbarhet.

Flertalet respondenter poängterar vikten av att en god, familjär stämning råder på arbetsplatsen. Respondent två belyser en balansgång relaterat till detta, vilken handlar om att låta verksamheten ha högt i tak och samtidigt säkerställa att kommunikation och dylikt sker på allas villkor. Detta menar respondenten är något som ledningen bär det yttersta ansvaret för att säkerställa. Merchant och Van der Stede (2017) skriver om kulturell kontroll, vilket enligt författarna handlar om att säkerställa att principer, normer och dylikt inom verksamheten efterföljs. Flertalet respondenter benämner säkerställande och uppföljning av beslut tagna i ledningen som en utmaning för företaget och benämner detta som ett utvecklingsområde. Respondent sju påpekar hur detta till stor grad kan relateras till verksamhetens storlek, där ett större företag ofta har mer formaliserade processer samt en tydligare uppdelning av ansvar. Resterande respondenter uttalar sig inte om huruvida detta tillkortakommande kan relateras till verksamhetens storlek men det är sannolikt att det kan appliceras på flera av organisationerna då samtliga är relativt små sett till antalet anställda.

Vidare kan konstateras att de undersökta företagen är grundade av entreprenörer med en stark tro på sin affärsidé och verksamhet. Detta kan tänkas medföra att faktorer som uppföljning ibland blir av sekundär prioritet hos ledningen, speciellt inom de verksamheter som anger fortsatt tillväxt som mål. Weinzimmer (2001) betonar vikten av att ledningen inom tillväxtföretag finner balansen mellan entreprenörskap och realism, något som kan tänkas vara en utmaning för det typiska Gasellföretaget i sin strävan mot tillväxt.

Detta kan påvisas hos verksamhet nummer fyra, som efter sin tillväxtresa identifierade ett behov av att anställa någon som bär det yttersta ansvaret gällande verksamhetens rutiner, processer och medarbetare. Således kan konstateras att nyligen nämnda verksamhet upplevde brister gällande den kulturella kontrollen och vidtog åtgärder för att förbättra den. Genom att utforma en roll på företaget som bär det yttersta ansvaret för personalfrågor samt rutiner och processer som rör detta kan initiativ relaterade till intern social hållbarhet på ett tydligare sätt följas upp och kvalitetssäkras inom verksamheten. Således kan en åtgärd som att delegera denna typ av ansvar till en specifik roll inom företaget främja den kulturella kontrollen, vilket i sin tur har en positiv inverkan på den interna sociala hållbarheten. Det kan även diskuteras att detta förenklar utmaningen med uppföljning inom företaget, då det finns en person som har överblick över hur initiativ

implementeras och ser resultaten. Som Love (1991) förklarar kan uppföljning leda till förbättrade arbetsrelationer mellan ledning och personal, vilket i sin tur kan antas bidra positivt till kommunikation och trivsel i företaget.

### **5.8 Förändring i arbetet med intern social hållbarhet sedan företagsgrundandet**

Under studien har det framgått att flertalet respondenter har upplevt en förändring i arbetet med intern social hållbarhet sedan företagsgrundandet. Samtliga studerade företag har sedan grundandet åtnjutit tillväxt i form av ökat antal anställda och ökad omsättning. Enligt Weinzimmer (2001) leder tillväxt till nya möjligheter på flera sätt, bland annat starkare ekonomi och högre stabilitet. Han skriver däremot också att storleksförändring och hög tillväxttakt i företaget kan medföra risker, bland annat att organisationen inte hinner anpassa sin kapacitet och att strukturer och affärsmodeller behöver förändras när företaget växer.

Respondent sex förklarar hur det har skett en förändring i företagets kommunikation mellan medarbetare och menar att det blivit svårare att sprida budskap inom organisationen. Respondent tre har upplevt en liknande utmaning då direktkontakten mellan ledningen och medarbetare försvagats när organisationen vuxit och blivit mer uppdelad. Respondenten förklarar att de har byggt tydligare strukturer och formaliserat processer, vilket går hand i hand med Weinzimmers (2001) påstående att strukturer behöver förändras vid tillväxt. Respondent fyra tillsatte en ny roll i företaget för att hantera förändringarna i arbetet med intern social hållbarhet då mängden personal ökat och det nu behövs mer arbete för att kartlägga utvecklingspotentialer, önskemål och ambitioner bland medarbetarna. Företagskulturen kan också förändras, vare sig det är önskat eller inte, när företaget växer (Weinzimmer, 2001).

## 6. Slutsats

*I detta kapitel presenteras slutsatser gällande studiens syfte och frågeställningar. Kapitlet ger även en diskussion kring slutsatsen och avslutas med förslag på vidare forskning.*

Syftet med denna uppsats är att bidra till förståelsen om och hur Gasellföretag säkerställer intern social hållbarhet. Studien påvisar att Gasellföretag aktivt arbetar med intern social hållbarhet. Detta sker främst genom att genomföra aktiviteter som bidrar till anställdas välmående och kompetensutveckling. Denna slutsats grundas primärt i studiens empiriska data, vilken genom analys visat sig överensstämma med teorier relaterade till social hållbarhet av bland annat Dyhre och Parment (2013) samt Pullman et al. (2009). Författarna benämner anställdas välmående och kompetensutveckling som två centrala faktorer inom social hållbarhet.

Vidare kan det konstateras att arbete med intern social hållbarhet har en positiv inverkan på behållande av befintlig personal samt nyrekrytering. Det föreligger ofta en hård konkurrens om kompetent personal där Gasellföretag ställs emot bland annat större, väletablerade företag som kan erbjuda högre löner. Detta innebär att Gasellföretag behöver erbjuda ett mervärde utöver monetära medel för att locka kompetent personal. Studiens resultat pekar på att erbjudandet av en arbetsplats med stark intern social hållbarhet kan motsvara detta mervärde. Det uppfattade värdet av en stark intern social hållbarhet är dock subjektivt och skiljer sig mellan individer eftersom en person exempelvis kan uppskatta faktorer som välmående mer än utvecklingsmöjligheter samtidigt som andra personer tänker tvärtom. Således är det av stor vikt att företag tar hänsyn till efterfrågan som råder från såväl befintliga som potentiella anställda för att kunna anpassa sitt arbete med intern social hållbarhet. På så vis minskar risken att genomföra initiativ som inte skapar värde för de anställda och verksamheten.

En ytterligare slutsats förankrad i föregående konstaterande är att arbete med intern social hållbarhet har en positiv inverkan på tillväxt. Aktiviteter inom intern social hållbarhet bidrar till ett flertal positiva effekter som exempelvis välmående hos anställda, behållande av personal och bättre förutsättningar för nyrekrytering. Vidare leder detta bland annat till bättre arbetsmoral, högre

effektivitet och intern kompetensutveckling. Sammantaget ger effekter som dessa ökade förutsättningar för tillväxt.

För att säkerställa en internt socialt hållbar verksamhet har kommunikationsverktyg visat sig vara en av de viktigaste formerna av styrverktyg. Av studiens resultat framgår att kommunikationsverktyg är viktiga för Gasellföretag, bland annat för att förmedla utvecklingsmöjligheter och interna karriärvägar. Vidare har belöningssystem identifierats som ett betydande verktyg för att främja intern social hållbarhet. Det har framgått att icke-monetära belöningar anses fördelaktiga vad gäller intern social hållbarhet. Detta grundas i faktumet att belöningar enligt Merchant och Van der Stede (2017) ofta bidrar till ökad motivation samtidigt som gruppdynamik och dylikt potentiellt kan förbättras i samband med icke-monetära belöningar som resor och sociala aktiviteter.

Uppföljning av arbete med styrverktyg relaterade till intern social hållbarhet kan utifrån studiens empiriska data konstateras vara en brist hos Gasellföretag. Analysen pekar på att en anledning kan vara att uppföljning ofta blir av sekundär prioritet hos Gasellföretag. Detta förklaras bland andra av Weinzimmer (2001) som menar att strukturer är svåra att bibehålla när företag växer snabbt, vilket kan tänkas försvåra arbete med uppföljning. En annan förklaring som stöds av empirin kan vara att mindre företag ofta har få formaliserade processer och rutiner relaterade till intern social hållbarhet, vilket försvårar möjligheterna till att säkerställa uppföljning.

Slutligen pekar studiens resultat på att bibehållande av personal samt nyrekrytering i Gasellföretag gynnas av en stark intern social hållbarhet. Således är det fördelaktigt att använda styrverktyg som underlättar arbete med intern social hållbarhet och uppföljning. Enligt studien är de bäst lämpade verktygen för detta arbete kommunikationsverktyg, vilket också har visat sig användas frekvent av Gasellföretag.

## **6.1 Avslutande diskussion**

Tidigare forskning har primärt behandlat de ekonomiska och miljömässiga aspekterna av begreppet CSR och hållbarhet medan befintlig forskning kring den sociala aspekten är



förhållandevis begränsad. Vidare har studier och litteratur om Gasellföretag till stor del handlat om tillväxt och hur Gasellföretag skapar jobbtillfällen i samhället. Viss forskning har även bedrivits inom fältet för verksamhetsstyrning hos Gasellföretag men det befintliga forskningsfältet indikerar att denna inte har integrerats med intern social hållbarhet tidigare. Denna studie integrerar intern social hållbarhet med verksamhetsstyrningen hos Gasellföretag och bidrar därmed med relevant kunskap inom fältet samt stöd för framtida forskning. Således anses studien och dess resultat bidra med ökad förståelse inom området, fylla en kunskapslucka samt bidra med relevanta teoretiska implikationer.

Studien ger även praktiska implikationer genom att bidra med lärdom om- och inspiration till hur arbete med intern social hållbarhet genom verksamhetsstyrning kan utformas. Studien skapar även förståelse för vilka följder arbete med intern social hållbarhet kan få, vilket kan anses vara gynnsam kunskap för företag med ett intresse för arbete som rör intern social hållbarhet. Vidare påvisar studien att arbete med intern social hållbarhet har en positiv inverkan på personalens välmående samt underlättar nyrekrytering, vilket är ett resultat som förhoppningsvis kan bidra till att fler företag börjar arbeta aktivt med intern social hållbarhet efter att ha tagit del av denna studie. Vidare har kommunikationsverktyg och belöningsystem visat sig vara viktiga styrverktyg för att uppnå intern social hållbarhet. Detta resultat kan underlätta valet av styrverktyg för företag som vill förstärka sin interna sociala hållbarhet.

Under studiens genomförande har det visat sig att företag ibland uppnår kriterierna för Gasellutmärkelsen utan att detta eftersträvas och det har hänt att mottagaren uttrycker en ambivalens till priset. Detta grundas i det faktum att kriterierna primärt fokuserar på tillväxt och omsättning, vilket kan anses vara osunt då andra viktiga faktorer förbises. Denna förhållandevis negativa syn på utmärkelsen var en företeelse som inte var väntad vid studiens ingång.

## **6.2 Förslag till vidare forskning**

Då denna studie utöver svaren på forskningsfrågorna även mynnade ut i slutsatser som inte är direkt kopplade till forskningsfrågorna finns det utrymme för vidare, mer grundlig forskning gällande dessa. En fråga som skulle kunna studeras djupare är hur arbete med intern social

hållbarhet påverkar företags tillväxt. Detsamma kan konstateras om intern social hållbarhets påverkan på bibehållande av befintlig personal och nyrekrytering.

Denna studie tar avstamp i ledningens perspektiv och därmed vore det intressant att genomföra en liknande studie som istället inriktar sig mot anställdas perspektiv. Detta hade möjliggjort en jämförelse som visar eventuella skillnader i resultat beroende på fokusgrupp.

Med hänsyn till upptäckten om att Gasellutmärkelsen ibland ses som osund skulle ytterligare forskning gällande målsättning hos Gasellföretag vara intressant. Om ett Gasellföretag inte ser tillväxt som mål vore det intressant att se vilka mål som istället står i fokus. Slutligen skulle en longitudinell studie bidra till forskningsområdet där ett antal Gasellföretag undersöks under flera år för att kartlägga hur arbetet med intern social hållbarhet förändras under olika tillväxtfaser.

## 7. Referenser

Ahrne, G. Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB

Anthony, R. Govindarajan, V. G. Hartmann, F. Kraus, K. Nilsson, G. (2014). *Management Control Systems*. Birkshire: McGraw-Hill Education

Ax, C. Kullvén, H. (2015). *Den nya ekonomistyrningen*. Stockholm: Liber AB

Bhattacharya, C.B. Sen, S. Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MITSloan Management Review*, 2(49), 37-44

Birch, D. (1987). *Job creation in America – How Our Smallest Companies Put the Most People to Work* (uppl. 10). New York: The Free Press

Boolsen, M. (2007). *Kvalitativa analyser*. Malmö: Gleerups Utbildning AB

Brinkmann, S. (2013). *Qualitative Interviewing – understanding qualitative research*. New York: Oxford University Press

Bryman, A. Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. New York: Oxford University Press Inc

Butovitsch, K. (2018). *Supergasell gräver guld*. Dagens industri, 4 december. Tillgänglig via <https://www.di.se/nyheter/supergasell-graver-guld/> (hämtad 2019-02-03)

Carroll, Achie B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 4(34), 39-48

Ceder, P. (2016). *Företagens samhällsansvar lovordas*. Svenskt Näringsliv, 25 april. Tillgänglig via [https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/csr/foretagens-samhallsansvar-lovordas\\_646303.html](https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/csr/foretagens-samhallsansvar-lovordas_646303.html) (hämtad 2019-02-03)

Chhabra, N. Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 1(22), 48-60

Dagens industri (n.d). *Om DI Gasell och Gasellundersökningen*. Tillgänglig via <http://fakta.gasell.di.se/> (hämtad 2019-01-20)

David, M. Sutton, C.D. (2011). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB

Duell, U. Hammarberg, S. (2014). *Vägledning - att få rätt saker att hända*. Taberg: TMG Tabergs

Dyhre, A. Parment, A. (2013). *Employer branding - allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Stockholm: Liber AB

Dyllick, T. Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 2(11), 130-141

Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks – The triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business*. Oxford: Capstone Publishing Limited

Europeiska kommissionen. (2011). *En förnyad EU-strategi 2011–2014 för företagens sociala ansvar*, Bryssel: Europeiska kommissionen.

Europeiska kommissionen. (2003a). *Responsible entrepreneurship – A collection of good practice cases among small and medium-sized enterprises across Europe*, Bryssel: Europeiska kommissionen

Europeiska kommissionen. (2003b). *Kommissionens rekommendation om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag*, Bryssel: Europeiska kommissionen

Fairtrade. (2011). *Globescan Konsumentundersökning 2011*, Stockholm: Fairtrade Sverige

Fritsch, M. (2011). *Handbook of Research on Entrepreneurship and Regional Development - National and Regional Perspectives*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited

Grafström, M. Göthberg, P. Windell, K. (2015). *CSR: Företagsansvar i förändring* (uppl. 2). Malmö: Liber AB

Grankvist, P. (2012). *CSR i praktiken. Hur företaget kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar* (uppl. 2). Malmö: Liber AB

Heskett, J. Jones, T. Loveman, G. Sasser, E. Schlesinger, L. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 2(72), 164-174

Justesen, L. Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur AB

Jutterström, M. Norberg, P. (2011). *Företagsansvar - CSR som managementidé*. Lund: Studentlitteratur AB

Kaplan, R. Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 7(85), 1-14

Kiepels, C. (2018). *Nya höjder för årets Gasellföretag*. Dagens industri, 9 oktober. Tillgänglig via <https://www.di.se/nyheter/nya-hojder-for-arets-gasellforetag/> (hämtad 2019-02-05)

Kim, B. Nurunnabi, M. Kim, T. Kim, T. (2018). Doing good is not enough, you should have been authentic: organizational identification, authentic leadership and CSR. *Sustainability*, 6(10), 1-16

KPMG. (2016). *Krav på hållbarhetsrapportering från och med 2017*, tillgänglig via <https://home.kpmg/se/sv/home/nyheter-rapporter/2016/03/krav-pa-hallbarhetsrapportering-fran-1-juli.html> (hämtad 2019-02-03)

Linköpings universitet. (2019). *Behandling av personuppgifter vid Linköpings universitet – riktlinjer*. Linköping: Linköpings universitet

Love, A. (1991). *Internal Evaluation – Building Organizations from Within*. California: Sage Publications Limited

Merchant, K. Van der Stede, W. (2017). *Management Control Systems*. Harlow: Pearson Education Limited

Merriam, S. (2002). *Introduction to Qualitative Research*. San Francisco: Jossey-Bass

Moratis, L. Cochius, T. (2017). *ISO 26000: The Business Guide to the New Standard on Social Responsibility*. New York: Routledge

Nilsson, N. (1995). *Styr rätt - en bok om organisation och ledarskap*. Malmö: Liber-Hermods AB

Oliver-Hoyo, M. Allen, D. (2006). The Use of Triangulation Methods in Qualitative Educational Research. *Journal of College Science Teaching*, 4(35), 42-47

Opendakker, R. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum Qualitative Social Research*, 4(7), 1-13

Pullman, M. Maloni, M. Carter, C. (2009). Food for thought: Social versus environmental sustainability practices and performance outcomes. *Journal of Supply Chain Management*, 4(45), 38-54

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber AB

Rådmark, H. (2018). *Ungas värderingar ställer nya krav*, tillgänglig via <https://www.advania.se/om-advania/nyheter/news-article/2018/05/15/Ungas-varderingar-staller-nya-krav/> (hämtad 2019-02-15)

Savitz, A. Weber, K. (2013). *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too* (uppl. 2). San Francisco: Jossey-Bass

Sharma S. Sharma J. Devi A. (2009). Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resource Management, *Business Intelligence Journal*, 1 (2), 205-213

Simons, R. (1995). *Levers of control – how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press

Smallbone, D. Leig, R. North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 3(1), 44-62

Spangenberg, J. (2006). Assessing social sustainability: Social sustainability and its multicriteria assessment in a sustainability scenario for Germany. *International Journal of Sustainable Development*, 4(1), 318-348

Stufflebeam, L. Coryn, C. (2014). *Evaluation theory, Models and Applications* (uppl. 2). San Francisco: Jossey-Bass

Tillväxtverket. (2019). *Östergötland – positiva attityder till företagande*, tillgänglig via <https://tillvaxtverket.se/statistik/regional-utveckling/lansuppdelad-statistik/ostergotland.html> (hämtad 2019-02-19).

Uddin, M. Hassan, R. Tarique, K. (2008). Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility. *Daffodil International University Journal of Business and Economics*, 1(3), 200-212

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

Weinzimmer, L.G. (2001). *Fast growth – how to attain it, how to sustain it*. Chicago: Dearborn trade publishing

Wengraf, T. (2001). *Qualitative Research Interviewing*. London: SAGE Publications Limited

Yin, R. (2011). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber AB

Ödman, P. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande – Hermeneutik i teori och praktik* (uppl. 2). Finland: WS Bookwell



## **Bilagor**

### **Intervjufrågor**

*Intervjun inleds med en kort presentation av studiens syfte samt begreppsbeskrivning av intern social hållbarhet enligt uppsatsens definition.*

### **Bakgrund**

- Berätta lite om dig själv samt företaget och dess historia
- Berätta lite om er företagskultur, er vision och era mål

### **Verksamhetsstyrning**

- Hur är verksamhetsstyrningen utformad i ert företag, tas de flesta besluten i företagsledningen eller görs det gemensamma beslut där fler i organisationen deltar?
- Hur säkerställer ni att beslut som tas i verksamhetsstyrningen följs upp i hela företaget?

### **Intern social hållbarhet**

- Vad anser ni är intern social hållbarhet i ert företag?
- Vilka aktiviteter relaterade till intern social hållbarhet har ni i ert företag?
- Vilken aktivitet inom intern social hållbarhet är ni speciellt nöjda över? Något som sticker ut från era konkurrenter?
- Vad är ert syfte med intern social hållbarhet och arbete med detta?
- Vad finns det för möjligheter för era anställda att utvecklas inom företaget?
- Vilka förmåner får man som anställd hos er?
- Vad har ni för aktiviteter i företaget utanför arbetstimmar?
- Hur arbetar ni med teambuilding i ert företag?
- Hur påverkar omvärlden ert sätt att arbeta med intern social hållbarhet?
- Vilken påverkan har ert arbete med intern social hållbarhet på nyrekrytering och att behålla befintlig personal?
- Har ni någon i ledningen som är ansvarig för intern social hållbarhet/CSR?

### **Intern social hållbarhet i verksamhetsstyrningen**

- Hur har ert fokus/arbete med intern social hållbarhet bidragit till er starka tillväxt?
- Hur har sättet ni arbetar med intern social hållbarhet genom verksamhetsstyrningen förändrats sedan företagsgrundandet?
- Hur kommuniceras ert arbete med/fokus på intern social hållbarhet i företaget?

- Hur är ert företags interna sociala hållbarhet sammankopplat med verksamhetens mål?
- Hur använder ni verksamhetsstyrningsverktyg för att främja intern social hållbarhet?
- Hur stort inflytande har verksamhetsstyrningen på den interna sociala hållbarheten i ert företag?
- Hur kvalitetsgranskar/följer ni upp era aktiviteter i verksamhetsstyrningen som ämnar påverka den interna sociala hållbarheten i företaget?
- Hur mycket beslut gällande intern social hållbarhet tas på grund av interna faktorer kontra externa faktorer?

### **Övrigt**

- Finns det något du skulle vilja tillägga kring intern social hållbarhet och verksamhetsstyrning i ert företag?
- Finns det något annat du skulle vilja tillägga?