



CHALMERS

Managementkonsulter, trender och hållbarhet

En undersökning av managementkonsulters påverkan på trendspridning och hållbar utveckling

Kandidatarbete inom teknikens ekonomi och organisation

Viktor Andersson
Emilia Bengtsson
Måns Wikström

Lucas Aronsson
Linn Eriksson
Tobias Åberg

**INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR INNOVATION AND R&D MANAGEMENT**

Chalmers tekniska högskola
Göteborg, Sverige 2023
www.chalmers.se
Kandidatarbete TEKX18-23-80

Förord

Detta kandidatarbete skrevs under våren 2023 vid avdelningen Innovation and R&D Management på institutionen för teknikens ekonomi och organisation på Chalmers tekniska högskola. Arbetet författades av fyra studenter från Industriell ekonomi och två studenter från Maskinteknik.

Vi vill särskilt tacka vår handledare Lars Trygg på avdelningen Innovation and R&D Management för hans ovärderliga stöd under arbetets gång. Dessutom vill vi framföra vårt tack till de personer på olika företag som har deltagit i intervjuer och bistått med information, vilket har varit mycket värdefullt för vårt arbete.

Chalmers tekniska högskola
Göteborg, Sverige
10 maj 2023

Abstract

In contemporary society, sustainable development is one of the most critical challenges facing humanity. The well-being and existence of future generations depend on society's individuals coming together to collectively address and solve the significant challenges to achieve sustainability. To manage these challenges, it is important to investigate and understand how different professions and organizations contribute to a more sustainable society. One such profession is management consultants, who have a broad range of knowledge and experience in various industries.

The purpose of this study is to clarify how management consultants contribute to the spread of current trends in business management and to examine their engagement in sustainable development. By answering questions such as "How do management consultants affect the spread of trends?" and "How do management consultants work with sustainable development and Agenda 2030?" the study aims to provide university students with a deeper understanding of the management consulting industry and its potential to impact society's sustainability efforts.

The theoretical framework is based on scientific literature aimed at exploring three areas, namely the management consulting profession, management trends, and sustainability. The empirical contribution is based on semi-structured interviews with management consulting firms, which have been conducted with these three areas in mind. The theoretical and empirical material is also supported by a separate chapter on the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs) and Agenda 2030, where five of the 17 global goals have been selected based on their relevance to Swedish companies. The goals have been chosen with the intention of investigating management consultants' ability to spread trends in all three dimensions of sustainability: social, ecological, and economic. The theory, empirical data, and chapter on Agenda 2030 are then used to discuss management consultants' impact on trend spreading and how management consultants work with Agenda 2030 and sustainable development.

Management consultants typically assume a passive and indirect role in the spread of management trends, but can assist companies by helping them adapt to existing trends. Social media and digital platforms can be used to accelerate the introduction and growth phases of trends. Management consultants can also play a crucial role in the spread of sustainability trends by integrating sustainability into their business and services to client companies. Larger management consulting firms can play a significant role in the spread of sustainability trends, as they often have more expertise in the area. However, they have slower internal communication and decision-making compared to smaller companies, which can result in a delay in their spread of new trends. Also the conclusion is drawn that the United Nations global sustainability goals are relevant to management consultants, but management consultants should consider offering and help implementing alternative frameworks, such as GRI, at client companies. It also emerges that greenwashing can occur in the management consulting industry and that the management consulting firm's attitude towards internal sustainability work has a significant impact on its sustainability work towards client companies.

Keywords: Management consultants, management trends, trends, management consulting firms, sustainability, greenwashing

Note: The report is written in Swedish.

Sammandrag

I nutida samhälle är hållbar utveckling en av de mest kritiska utmaningarna som mänskligheten står inför. Kommande generationers välbefinnande och existens är beroende av att samhällets individer går ihop för att tillsammans bemöta och lösa de stora prövningar som råder för att nå hållbarhet. För att hantera dessa utmaningar är det viktigt att undersöka och förstå hur olika yrkesgrupper och organisationer bidrar till ett mer hållbart samhälle. En sådan yrkesgrupp är managementkonsulter, som har en bred räckvidd av kunskap och erfarenhet inom olika branscher.

Syftet med studien är att klargöra hur managementkonsulter bidrar till spridningen av aktuella trender inom företagsledning samt att undersöka deras engagemang för hållbar utveckling. Genom att besvara frågor som ”Hur påverkar managementkonsulter spridningen av trender?” och ”Hur ser managementkonsulters arbete med hållbar utveckling och Agenda 2030 ut?” ämnar studien ge universitetsstuderande en djupare förståelse för managementkonsultverksamheten och dess möjlighet att påverka samhällets hållbarhetsarbete.

Det teoretiska ramverket baseras på vetenskaplig litteratur som ämnar utforska tre områden; nämligen managementkonsultyrket, managementtrender och hållbarhet. Det empiriska bidraget bygger på semistrukturerade intervjuer med managementkonsultföretag, som har genomförts med dessa tre områden i åtanke. Det teoretiska och empiriska materialet stöds även av ett fristående kapitel kring FN:s hållbarhetsmål och Agenda 2030, där fem av 17 globala mål valts ut baserat på dess relevans för svenska företag. Målen har valts ut med avsikt att undersöka managementkonsulters möjlighet att sprida trender inom alla tre dimensioner av hållbarhet; social, ekologisk och ekonomisk. Sedermera nyttjas teorin, empirin och kapitlet om Agenda 2030 för diskussion kring managementkonsulters påverkan på spridningen av trender samt hur managementkonsulter arbetar med Agenda 2030 och hållbar utveckling.

Managementkonsulter antar vanligtvis en passiv och indirekt roll i spridningen av managementtrender, men kan bistå företag genom att hjälpa dem att anpassa sig till redan existerande trender. Sociala medier och digitala plattformar kan användas för att påskynda introduktions- och tillväxtfaserna för trender. Managementkonsulter kan också spela en viktig roll i spridningen av hållbarhetstrender genom att integrera hållbarhet i sin verksamhet och i sina tjänster till kundföretag. Större managementkonsultföretag kan spela en betydelsefull roll i spridningen av hållbarhetstrender, då de ofta har tillgång till mer expertis inom området. De har dock långsammare internkommunikation och beslutsfattning jämfört med mindre bolag, vilket kan innebära en fördröjning i deras spridning av nya trender. Sedermera dras slutsatsen att FN:s globala hållbarhetsmål är relevanta för managementkonsulter, men att managementkonsulter bör överväga att erbjuda och hjälpa implementera alternativa regelverk, exempelvis GRI, hos klientföretag. Det framkommer även att greenwashing kan förekomma inom managementkonsultbranschen och att managementkonsultbolagets inställning till det interna hållbarhetsarbetet har stor påverkan på dess hållbarhetsarbete mot kundföretag.

Nyckelord: Managementkonsulter, managementtrender, trender, managementkonsultföretag, hållbarhet, greenwashing

Notera: Rapporten är skriven på svenska.

Innehåll

1	Inledning	1
1.1	Problembeskrivning	1
1.2	Syfte	2
1.3	Frågeställningar	2
1.4	Avgränsningar	2
2	Metod	3
2.1	Litteraturstudie	3
2.2	Intervjustudie	4
2.2.1	Urvalskriterier för intervjupersoner	4
2.2.2	Utformning och struktur av intervjuer	4
2.2.3	Genomförande	5
2.3	Analys av insamlad information	6
2.3.1	Anonymisering	6
2.4	Metoddiskussion	7
2.4.1	Ursprung för litteraturstudiens artiklar	7
2.4.2	Antal intervjuer	7
2.4.3	Intervjureflekation	8
3	Teori	9
3.1	Managementkonsulter	9
3.1.1	Managementkonsultyrket	9
3.1.2	Managementkonsultyrkets utveckling	10
3.2	Trender	11
3.2.1	Livscykel för trender	11
3.2.2	Spridning av trender	13
3.2.3	Historik kring trender	13
3.3	Hållbarhet	15
3.3.1	Begreppet hållbarhet	15
3.3.2	Utveckling av hållbarhet	16
3.3.3	Hållbarhet och lönsamhet	17
3.3.4	Greenwashing	17
3.4	Centrala lärdomar	18
4	Hållbar utveckling och etik	19
4.1	Fem utvalda globala mål	20
4.2	Centrala lärdomar	21
5	Empiri	22
5.1	Managementkonsulter	22
5.2	Trender	23
5.3	Hållbarhet	24
5.4	Centrala lärdomar	25
6	Resultat och diskussion	26
6.1	Managementkonsulter	26

6.1.1	Företagets storlek	26
6.1.2	Implementering	28
6.1.3	Färdigpaketerade lösningar	28
6.2	Trender	29
6.2.1	Aktuella trender	29
6.2.2	Faser i en trends livscykel	29
6.2.3	Lagar och regler	30
6.3	Hållbarhet	30
6.3.1	Greenwashing	32
7	Slutsats	34
	Källförteckning	36

1 Inledning

Managementkonsulter spelar en allt viktigare roll i dagens globala ekonomi genom att hjälpa företag att navigera genom snabba förändringar och utmaningar (Canato & Giangreco, 2011). En viktig del av deras arbete är att identifiera och sprida trender som kan hjälpa företag att öka sin konkurrenskraft och stärka sin position på marknaden (Czerniawska, 1999).

Digitaliseringen, lean management och agilt arbetssätt är alla stora trender som påverkar företags verksamhet. Exempelvis har företag som implementerat lean management i många fall förbättrat sina resultat och sin konkurrenskraft genom att reducera slöseri (Martínez-Jurado & Moyano-Fuentes, 2014), och agilt arbete gör företag mer flexibla och anpassningsbara i komplexa projekt med hög osäkerhet (Fernandez & Fernandez, 2008). Digitaliseringen har lett till en förändring i hur företag kommunicerar med sina kunder och hur de levererar värde till dem (Schallmo & Williams, 2018). Enligt Røvik (2011) tappar många trender efter ett tag sin popularitet och avvisas av marknaden, medan Piazza och Abrahamson (2020) menar att andra trender aldrig upphör utan istället blir en del av den långvariga samhällskulturen.

Under senare år har trender inom hållbarhet uppmärksamrats och fått större räckvidd. En av dessa trender är elektrifiering, som är en attraktiv lösning inom vägtransportsektorn för att minska miljöpåverkan (Zhang & Fujimori, 2020). Hållbar utveckling handlar om att framtida generationers möjligheter att tillgodose sina behov inte ska äventyras på bekostnad av hur dagens behov tillgodoses (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987). I syfte att stödja omställningen till ett hållbart samhälle har FN tagit fram Agenda 2030, en handlingsplan som ämnar främja hållbar utveckling inom tre dimensioner; den sociala, ekologiska och ekonomiska (Svenska FN-förbundet, 2018). Genom att integrera hållbarhet i företags affärsmodeller minskar både deras miljöpåverkan och kostnader, samtidigt som det skapar värde för deras intressenter (McKinsey & Company, 2017).

Trots att flera svenska företag ser sig ha ett ansvar i bidragandet till att uppnå de globala målen som presenteras i Agenda 2030, är det färre än hälften av dessa som avser att integrera dem i sin affärsstrategi (EY, 2017). För att ställa om och utveckla samhället i en hållbar riktning är det därför av intresse att undersöka hur managementkonsulter, aktörer som har kontakt med företag över flera branscher, engagerar sig inom hållbar utveckling och de globala målen. Genom att förstå managementkonsulters betydelse i spridningen av trender och deras syn på hållbarhet, kan en mer nyanserad förståelse för hur deras råd och rekommendationer påverkar företag och det omgivande samhället skapas.

1.1 Problembeskrivning

Hållbarhet är en av dagens mest aktuella samhällsdiskussioner, där kommande generationers välbefinnande är beroende av att hitta lösningar på de utmaningar som hållbarhetsomställningen innebär. Utan konstruktiva insatser riskerar värmeböljor och översvämningar att äventyra jordbruk och industri, expansionen av stadsområden kommer försämrats, folk får sämre levnadsvillkor och de sociala klyftorna i samhället ökar (Roy & Haider, 2019).

För att hantera dessa hållbarhetsutmaningar är det viktigt att undersöka och förstå hur olika yrkesgrupper och organisationer bidrar till ett mer hållbart samhälle. En sådan yrkesgrupp är managementkonsulter, som har bred kunskap och erfarenhet inom olika branscher. Genom sitt yrke kommer managementkonsulter i kontakt med många kunder i diversifierade områden (Canato & Giangreco, 2011). Därför är det viktigt att få en inblick i managementkonsulters påverkan på

spridningen av trender, men också i vilken utsträckning de bidrar till en mer hållbar framtid.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att klargöra hur managementkonsulter bidrar till spridningen av aktuella trender inom företagsledning samt att undersöka deras engagemang för hållbar utveckling. Studien ämnar ge universitetsstuderande en djupare förståelse för managementkonsultverksamheten och dess möjlighet att påverka samhällets hållbarhetsarbete.

1.3 Frågeställningar

Studien grundar sig i följande frågeställningar:

- Hur påverkar managementkonsulter spridningen av trender?
- Hur ser managementkonsulters arbete med hållbar utveckling och Agenda 2030 ut?

1.4 Avgränsningar

Arbetets tidsram kräver att en avgränsning görs kring hur stor del av managementkonsultbranschen som granskas. För att få koncentrerad och sammanhängande data att analysera smalnas därför studiens ramar ner till att fokusera på managementkonsultföretag verksamma i Sverige.

2 Metod

Studien genomfördes primärt genom två olika typer av undersökningsmetoder; litteraturstudie och intervjuer. Dessa olika metoder ger två olika typer av källor; primära och sekundära. Primärdata är sådan data som har inhämtats under arbetet med en viss studie, medan sekundärdata är data från tidigare forskning (Hox & Boeijs, 2005). I detta projekt har stor vikt lagts vid intervjuer, som gett den huvudsakliga primärdatan till analysen. Sekundärdata har inhämtats genom en litteraturstudie av relevanta vetenskapliga artiklar och böcker. Denna litteraturstudie har kompletterat intervjuerna för att ge en objektiv och utförlig analys.

Dubois och Gadde (2002) kategoriserar data som antingen aktiv eller passiv, där båda krävs för att ge en nyanserad bild av det som ska undersökas. I detta projekt inhämtades båda typerna av data med hjälp av de två olika undersökningsmetoderna. Enligt Dubois och Gadde är aktiv data associerade med upptäckter och utvinns enklast genom interaktion med andra personer, såsom vid de genomförda intervjuerna. Passiv data är däremot mer lättillgänglig, exempelvis genom en databassökning, och samlades under arbetets gång in som en del av projektets litteraturstudie.

Arbetet som genomförts är av kvalitativ karaktär, en metodansats som rekommenderas när sociala fenomen och beteendemönster ska granskas (Goering & Streiner, 1996). En kvalitativ studie, till skillnad från en kvantitativ, bör utföras när det som ska studeras är så pass komplicerat att det inte går att undersöka genom enskilda variabler (Yilmaz, 2013). Denna studie bygger på författarnas möjlighet att få inblick i managementkonsulternas värld och tankar, något som är alldeles för komplicerat för att bryta ner till enskilda variabler, så som enkla ja- eller nej-frågor. Denna studie kräver längre och mer utförliga intervjuer för att få den empiriska data som behövs för att kunna besvara frågeställningarna och syftet.

Arbetssättet under projektet har varit cykliskt; när nya empiriska upptäckter gjorts har teori, och andra delar i projektet, reviderats. Inspiration för arbetssättet togs från konceptet Systematic Combining (Dubois & Gadde, 2002), som grundar sig i tanken att det analytiska ramverket, och därmed behovet av specifik teori, ändrar sig i takt med att ny empiri upptäcks. Därför krävs det att arbetet utförs iterativt och att teori och empiri tillåts att utvecklas tillsammans. Detta arbetssätt valdes eftersom författarna förväntade att ny intressant empiri skulle dyka upp under intervjuerna, som i sin tur krävde nya teoretiska grunder.

2.1 Litteraturstudie

Litteraturstudiearbetet i detta projekt fyllde flera olika funktioner; dels att skapa allmän förståelse om och lägga en teoretisk grund för de olika ämnesområdena i rapporten, dels att sakligt granska svar och påståenden från intervjuerna. Dessutom inhämtades metodlitteratur för att hitta lämpliga sätt att genomföra arbetet på, till exempel angående hur intervjuer utförs på bästa sätt.

Den huvudsakliga litteraturstudien delades upp i flera mindre "dellitteraturstudier" som ämnade att granska de tre separata ämnesområdena som rapporten grundar sig i. Dessa områden är managementkonsulter, trender och hållbar utveckling. Varje "dellitteraturstudie" genomfördes av två personer, vilket rekommenderas av Snyder (2019) för att säkra en litteraturstudies kvalitet. Resultatet av varje litteraturstudie presenterades därefter för övriga författare för att hela projektgruppen skulle få möjlighet att skaffa sig en mer omfattande förståelse för respektive område. Att samtliga författare hade kunskap om arbetets alla ämnesområden var till stor nytta i analysavsnittet, då det gav större möjlighet till diskussion inom gruppen vilket ledde till en djupare analys och ett bättre arbete.

I detta arbete genomfördes en semi-strukturerad litteraturstudie. Snyder (2019) rekommenderar en semi-strukturerad litteraturstudie när det finns en så stor mängd artiklar om ämnet att det skulle vara omöjligt att granska samtliga. En strukturerad litteraturstudie, där samtliga relevanta artiklar för det aktuella ämnet granskas, är annars den säkraste metoden, då risken minimeras att viktiga källor missas och därmed exkluderas ur studien. Snyder rekommenderar även en semi-strukturerad litteraturstudie när en översiktlig bild ska skapas av ett ämnesområde eller när ett ämnesområdes utveckling över tid ska undersökas.

I första hand baseras litteraturstudien på vetenskapliga artiklar eller andra källor som genomgått referentgranskning eller liknande faktagranskning. Artiklar söktes primärt fram via Chalmers Bibliotek och Google Scholar. Några exempel på databaser som använts är Scopus, ScienceDirect och ResearchGate. Inga särskilda urvalskriterier applicerades för att sortera fram relevant litteratur. Till exempel användes artiklar oavsett ålder, detta eftersom studiens teori bland annat kartlägger historisk utveckling. Dessutom användes artiklar skrivna både på svenska och engelska och ingen skillnad gjordes på artiklarnas ursprungsland.

2.2 Intervjustudie

Intervjuer genomfördes för att skapa en bild av hur managementkonsultbranschen ser ut i dagsläget och hur branschens aktörer ser på och jobbar med hållbar utveckling. Dessutom kartläggs det historiska perspektivet, hur branschens tjänsteportfölj utvecklats över tid och hur vikten av tjänster inom hållbar utveckling förändrats. Intervjustudien ger aktiv primärdata till arbetet och är den kvalitativa grunden för arbetets analysavsnitt.

2.2.1 Urvalskriterier för intervjupersoner

Managementkonsultbranschen är en bransch med stor variation på företagens storlek och fokusområden (Gilligan, 2006) och i denna studie har därför mycket energi lagts på att hitta relevanta men samtidigt varierande bolag, för att få en så nyanserad bild av branschen som möjligt. Managementkonsultföretag med vitt skilda profiler, antal anställda, ålder och omsättning har kontaktats. Detta har inneburit en stor spridning i typen av bolag som intervjuats, allt från globala managementkonsultjättar till bolag med ett kontor och en handfull anställda. Genom att intervjua representanter från olika och diversifierade managementkonsultbolag erhöles flera olika åsikter och synsätt från managementkonsultbranschen, vilket betyder att intervjustudien gavs möjlighet att spegla denna enormt breda bransch med många olika nischer. Dessutom intervjuades personer med olika erfarenheter, bakgrunder och yrkesprofiler, vilket ytterligare diversifierade intervjustudien. En bred intervjustudie gav möjlighet att kartlägga hur hållbarhet etablerat sig inom många olika managementkonsultområden, som till exempel IT-strategi, och inte enbart hur hållbarhetsarbetet ser ut hos managementkonsulter som specialiserat sig inom hållbarhet.

2.2.2 Utformning och struktur av intervjuer

Intervjuerna utformades efter den semistrukturerade principen, där frågorna fungerar mer som ämnesområden att basera konversationen på än som klassiska intervjufrågor (Fylan, 2005). Målet var fortfarande att få svar på samtliga frågor, men konversationen förväntades, och tilläts, att variera fritt och varje intervjuperson hade möjlighet att styra resonemanget kring frågan åt sitt unika håll. Fylan anser att en semistrukturerad intervju är den intervjustruktur som passar bäst när mer komplexa och utförliga svar förväntas. Semistrukturerade intervjuer ansågs därför som en lämplig metod i denna studie.

Brinkmann och Kvaales (2018) samt Alvessons (2003) principer användes i utformandet av intervjufrågorna för att undvika att influera intervjupersonernas tankar och svar. På så sätt kunde intervjuvaren hållas isolerade från författarnas egna åsikter och tankar. Van den Steen (2004) menar dessutom att människor har en naturlig fallenhet för att vara överoptimistiska i sina framtidsprognoser och att tro bättre om sig själva än andra. Dessa kognitiva mekanismer skulle ha kunnat påverka de intervjuvar som gavs utan att intervjupersonerna själva var medvetna om det. Till exempel skulle intervjupersonerna kunna ha uppgett orealistiska tidsramar angående när ett internt förbättringsprojekt kan tänkas vara klart, eller ogrundat uppge att det egna företaget var längre fram i en omställningsprocess än en konkurrent.

Utöver att bli påverkad av frågornas utformning och olika kognitiva mekanismer befarades även att företagen skulle ha ett egenintresse i att framställa sig själva som framgångsrika och attraktiva bolag. Detta eftersom rapportens författare som genomfört intervjuerna är potentiella framtida medarbetare vid företaget. Potentiell partiskhet i svaren, både medveten och omedveten, har därför tagits i beaktning i analysen genom att använda sekundärkällor från litteraturstudien för att försöka skilja fakta från försök att skönmåla egen organisation.

2.2.3 Genomförande

Intervjufrågorna skickades till respektive intervjuperson minst två dagar i förväg. Detta gav intervjupersonen möjlighet att förbereda svar på frågorna och leta rätt på information som personen inte själv innehaft, genom att till exempel diskutera frågan med en kollega. Samtliga intervjuer genomfördes av två eller tre personer. Ett alternativ för att kunna genomföra ännu fler intervjuer hade varit att låta en ensam författare genomföra varje enskild intervju. Detta hade dock inneburit svårigheter med att anteckna under pågående intervju, något som blev extra viktigt när flera av intervjupersonerna nekade ljudinspelning. Under varje intervju utsågs en författare som tog en mer aktiv roll och som ledde intervjun genom att ställa frågor. Övriga närvarande författare deltog sporadiskt i diskussionen men fokuserade på att anteckna.

Intervjuerna genomfördes antingen på plats vid företags kontor, över telefon eller digitalt, på plattformar såsom Teams och Zoom. Totalt genomfördes tre intervjuer vid respektive företags kontor, tre intervjuer över telefon och resterande sex intervjuer genomfördes digitalt. De största fördelarna med fysiska intervjuer är att det är lättare att uppfatta intervjupersonens kroppsspråk och att intervjun i större grad slipper att bli avbruten av externa faktorer, som till exempel dålig internetuppkoppling (Olliffe et al., 2021). Dock menar Hanna (2012) att videosamtal kan fungera som ett närmast fullgott alternativ, framför allt då geografiska avstånd eller schemalägningsproblem omöjliggör fysiska intervjuer. Hanna argumenterar även att nackdelarna med videosamtal vägs upp av att intervjupersonen kan befinna sig i en neutral och bekant miljö, och att intervjun därmed känns mindre formell. Därmed minskar stressen för intervjupersonen vilket kan leda till bättre intervjuer.

Av de tre tillvägagångssätt som användes för intervjuerna i detta projekt anses telefonintervjuer vara den metod som ger sämst kvalitet på intervjuerna, framförallt på grund av den totala avsaknaden av visuell kommunikation (Hanna, 2012). Irvine (2010) menar också att det både är svårare att bygga förtroende med intervjupersonen och att det är enklare att tappa koncentrationen under en telefonintervju. I denna studie undveks därför telefonintervjuer i så stor grad som möjligt.

Frågorna ändrades inte med avsikt på vilket företag som intervjuades, dock genomfördes tre testintervjuer efter vilka intervjufrågorna reviderades utifrån relevansen på de svar som erhöles. Detta arbetssätt är ett konkret exempel på systematic combining (Dubois & Gadde, 2002) och användes för att kontinuerligt förbättra frågornas relevans och för att göra intervjuvaren mer användbara

i rapporten. Ingen av frågorna ändrades fundamentalt, utan enbart enklare förtydliganden gjordes för att intervjupersonernas svar skulle bli mer användbara i den efterföljande analysen. Eftersom inga större förändringar gjordes i intervjuprotokollet kunde även svaren från de inledande testintervjuerna användas som fullgod empirisk data i det fortsatta arbetet.

2.3 Analys av insamlad information

Trots att arbetet primärt har en kvalitativ karaktär användes även några typiska kvantitativa metoder, framförallt i sammanställningen och analysen av den insamlade empirin. För att få en enklare översikt över svaren från de olika intervjuerna, sammanställdes de mest intressanta intervju svaren för att sedan presenteras i tabellform. Siffrorna ur denna tabell användes sedan i den fortsatta diskussionen och slutsatsen. Att grunda arbetet på siffror och statistik är i första hand typiskt för en kvantitativ studie (Yilmaz, 2013). Dock används dessa metoder även i detta kvalitativa projekt för att ge en kompletterande bild av den insamlade empirin samt för att ge konkreta siffror på hur många av de intervjuade personerna som pratade om samma saker och svarade likadant. För ytterligare tydlighet i rapporten avslutas även kapitlen “Teori”, “Hållbar utveckling och etik” och “Empiri” med att de centrala lärdomarna från respektive kapitel presenteras i en tabell.

Författarna valde att slå samman resultat och diskussion för att enklare kunna identifiera samband mellan teori och empiri. I kapitlet “Resultat och diskussion” sammanvävs den insamlade empirin med teorin från litteraturstudien och insikter som framkommer diskuteras. Det arbetssätt som används i denna studie är induktivt vilket går ut på att starta från enskilda observationer, i detta fall intervjuer, för att sedan hitta olika mönster och sammanhang för att kunna väva ihop de enskilda observationerna till nya, generella, koncept och teorier (Locke, 2007). Många kända vetenskapsmän och filosofer hävdar att sanning inte bara kan skapas baserat på mänskliga sinnesintryck och tankar, utan måste baseras på existerande teorier (Ormerod, 2009). Trots detta rekommenderar Locke (2007) specifikt att arbeta induktivt när olika fenomen inom management granskas. Detta eftersom han anser att inga riktiga framsteg kan göras om varje studie och frågeställning måste baseras på tidigare forskning och teorier. Woiceshyn och Daellenbach (2017) stödjer Lockes resonemang och punkterar kritiken mot det induktiva arbetssättet genom en enkel fråga; “Var kommer dessa teorier ifrån från första början om de inte inducerades från empiriska observationer?” (s. 185).

Förutom teori- och empirikapitlen grundar sig även analysen på det dedikerade kapitlet om hållbar utveckling och etik. Här presenteras, i enlighet med kurs-PM för kandidatarbetet, fem specifika globala mål från FN:s Agenda 2030. De fem mål som valts ut i detta projekt är de fem mest centrala mål där författarna anser att managementkonsulter kan påverka mest.

2.3.1 Anonymisering

Ett antal av de intervjuade företagen krävde en stor grad av anonymitet för att ställa upp på en intervju och därför nämns inga företagsnamn eller annan avslöjande information om företagen, såsom grundläggande finansiella nyckeltal, i rapporten. Enligt företagen själva är anledningen till deras höga krav på anonymitet att de i sin tur har tuffa anonymitetskrav på sig från sina kunder. Managementkonsultföretag har ofta långtgående konfidentialitetsavtal som i vissa fall innebär att företagen inte ens får avslöja att de blivit anlitade av ett specifikt kundföretag. De vill därför inte riskera att intervju svaren på något sätt kan röja information om vilka kunder de jobbar med eller vilka uppdrag de utfört för sina kundföretag. En tydlig konsekvens av dessa anonymitetskrav var att företagen inte accepterade att deras intervjuer transkriberades och bifogades i rapporten. Dock tillät de flesta företagen att intervjuerna spelades in och användes av författarna som ett komplement

till intervjuanteckningarna för att säkerställa korrektheten i intervjusvaren, med kravet att varken anteckningar eller inspelningar skulle spridas vidare.

2.4 Metoddiskussion

Nedan diskuteras två olika aspekter som påverkat arbetets validitet respektive reliabilitet. Samtidigt som arbetets nuvarande validitet och reliabilitet diskuteras föreslås även olika sätt att förbättra dessa aspekter av studien. Metoddiskussionen avslutas med en reflektion över hur intervjupersonerna agerade under intervjun. Denna reflektion är en intressant insikt men platsar inte bland studiens övriga empiri eftersom den grundar sig på författarnas personliga uppfattning om intervjuerna och inte på konkreta fakta eller intervjusvar. Reflektionen inkluderas dock ändå i rapporten på grund av dess relevans till studiens syfte.

2.4.1 Ursprung för litteraturstudiens artiklar

Med validitet menas hur väl ett arbete faktiskt behandlar det som var tänkt att behandlas (Fitzner, 2007). Något som kan ha påverkat denna studies validitet är det faktum att det varit svårt att hitta artiklar till litteraturstudien som granskar den svenska managementkonsultbranschen. De flesta artiklar som hittades och användes i litteraturstudien är skrivna av internationella forskare, medan arbetet i sig fokuserar specifikt på managementkonsulter och -bolag i Sverige. Detta innebär en risk att litteraturen inte är helt representativ för den marknad som granskades och de bolag som intervjuades i denna studie. Med andra ord finns det en osäkerhet kring skillnaderna mellan managementkonsultbranschen i Sverige och i de länder som litteraturstudiens källor skriver om. Dessa potentiella skillnader kan därmed påverka studiens validitet eftersom litteraturstudien då inte granskar samma marknad och företag som intervjustudien. I denna studie har ett antagande gjorts att skillnaderna mellan den svenska och de internationella managementkonsultbranscherna är tillräckligt små för att inte påverka studiens validitet. Detta motiveras med att samtliga av de intervjuade företagen arbetar med globala företag och att managementkonsultbranschen är en global bransch med mycket informationsutbyte mellan länder. Dessutom hade majoriteten av de intervjuade företagen kontor i flera länder, vilket bör göra den internationella litteraturen som använts i studien mer representativ.

2.4.2 Antal intervjuer

Antalet intervjuer som genomförs i en studie har stor påverkan på resultatet och studiens reliabilitet, som är förmågan att upprepade gånger återskapa studiens resultat (Fitzner, 2007). Ju fler intervjuer som genomförs desto mer nyanserad och representativ blir bilden av den verklighet man försöker studera. Dessutom innebär fler intervjuer mindre risk att ett enskilt svar, som inte är representativt, får stort genomslag i studien och lyfts fram som ett viktigt resultat. Fokus i detta arbete låg primärt på att hitta kvalitativa intervjuer med kunniga och relevanta företag och managementkonsulter, inte att genomföra så många intervjuer som möjligt. Dessutom visade det sig vara svårare än förväntat att få kontakt med managementkonsultbolagen. Detta har gjort att antalet intervjuer i detta arbete är relativt få jämfört med liknande studier och att arbetets reliabilitet därmed kan ifrågasättas. Dock hävdar Boddy (2016) att ett urval så litet som en person kan rättfärdigas, detta eftersom kvalitativa studier ämnar till att bygga djupgående kunskap om få ämnen. Han menar dessutom att datamättnad, som är när inga nya resultat kommer fram trots att fler intervjuer genomförs, i genomsnitt börjar framträda vid tolv respondenter tagna ur en relativt homogen grupp. Den bild delas av författarna som anser att fler intervjuer inte skulle leda till någon direkt förändring av studiens resultat, eftersom repetitionen i intervjusvaren redan var stor.

2.4.3 Intervjurefleksion

Efter att intervjuerna genomförts kunde författarna tydligt notera olika förhållningssätt kring hur mycket information intervjupersonerna var komfortabla att dela med sig av. Samtliga intervjuade företag höll självklart all känslig kunddata hemlig. Ändå kunde en tydlig skillnad uppfattas, framförallt mellan stora och små företag. Intervjupersoner från större företag inledde oftare intervjuer med att förklara vad de fick prata om och inte, samt uppfattades som mer försiktiga under pågående intervju. Detta kan vara tecken på att större företag har en mer restriktiv policy och är mer försiktiga kring den information som deras anställda får sprida till utomstående.

Om ett företag och dess anställda är väldigt rädda för att råka röja känslig kundinformation kan det leda till att de även håller tillbaka annan information i onödan. En anledning till att större bolag är mer restriktiva skulle kunna vara att de har dedikerade juridiska avdelningar som hela tiden informerar övriga anställda om konsekvenserna av kontraktsbrott. Alternativt att de även verkar på andra internationella marknader där möjligheten att stämma företaget på höga belopp är större, som i exempelvis USA.

3 Teori

Detta kapitel syftar till att utforska teorin bakom managementkonsultyrket och managementtrender, samt att genomföra en kartläggning av begreppet hållbarhet. Målet är att ge en mer djupgående förståelse för dessa tre ämnen. Inom avsnittet om managementkonsulter kommer karakteristiska drag att undersökas, tillsammans med en analys av hur yrket har utvecklats över tid i relation till samhällets förändringar. Vidare kommer spridningen av managementtrender att undersökas, tillsammans med dess livscykel och tidigare framträdande trender. Avslutningsvis kommer begreppet hållbarhet att utforskas, inklusive dess historiska utveckling, en jämförelse med dagens hållbarhet och en kartläggning av termen greenwashing. Genom att definiera begreppet hållbarhet kommer en klarare bild att erbjudas av vad det innebär och hur det kan tillämpas som ett verktyg för företagsutveckling.

3.1 Managementkonsulter

Till följd av tekniska framsteg, ekonomiska förändringar och den ökade globaliseringen har det under de senaste årtiondena skett dramatiska förändringar i sättet som företag och organisationer arbetar på (Gilligan, 2006). Förr sågs organisationer som fasta strukturer innehållande de faciliteter, kompetenser och resurser som krävdes inom företaget. Idag talas det istället om att se organisationer som portföljer av möjligheter som ska utnyttjas, problem som ska lösas och resurser som ska användas, vilket enligt Gilligan innebär att företag och deras projekt blir större och mer komplexa. Vidare förklarar hon att det dessutom har uppkommit en växande diversitet mellan olika avdelningar. Kunder och aktieägare ställer allt högre krav och efterfrågar bättre prestation från företagen, som ställs inför flera utmaningar. För att hantera dessa utmaningar har organisationer i större grad börjat outsourca sitt arbete och vänt sig till managementkonsulter för expertis och råd, vilket kan frigöra både resurser och tid (Gilligan, 2006). Czerniawska (1999) förklarar att det i många fall är billigare att anställa en managementkonsult jämfört med att anställa en ny medarbetare eftersom företagen kan få en mer effektiviserad arbetsprocess när de enbart behöver fokusera på sin kärnverksamhet istället för inläringen av en nyanställd.

3.1.1 Managementkonsultyrket

Enligt Nickols (1982) är en konsult en person som arbetar med att erbjuda specialiserad rådgivning och expertis till en klient. Konsulter bidrar med ett mervärde till organisationen genom att tillhandahålla sina unika erfarenheter och färdigheter gällande styrning av operativa processer i företag. Vidare förklarar Nickols att det ofta innebär att ge råd till beslutstagare inom klientföretaget. Gilligan (2006) påpekar att det är vanligt att hyra in konsulter när särskild kompetens bara behövs under en viss tidsperiod. Hon nämner också att konsultfirmor kan variera mycket i storlek, från enskilda konsulter till globala företag med hundratusentals anställda. Oavsett storlek är likväl konsultföretagets mål att leverera högkvalitativa och specialiserade tjänster för att erbjuda mervärde till sina kunder.

I en studie av Czerniawska (1999) beskrivs management som förvaltning, planering och ledning av en organisation. Genom att koordinera hur personal, kapital, information och teknologi används är syftet att utveckla strategier för att nå företagets målsättningar på det mest effektiva sättet.

En managementkonsult kan beskrivas som en person som är särskilt kvalificerad för att ge objektiva och oberoende råd till företag för att hjälpa dem lösa sina managementproblem (Gilligan, 2006). Dessa managementkonsulter kan ha olika specialiteter, såsom organisation, strategi, marknadsföring eller teknik. Ett par av de mest betydelsefulla målen för en managementkonsult innefattar att bistå

företag med innovativa perspektiv samt att upptäcka och hantera företagets utmaningar. Czarniawska (1999) menar att en managementkonsult hjälper företag att navigera i dess komplexa miljö av ekonomi, politik och samhället i stort genom att erbjuda specialiserad kunskap och rådgivning inom strategi, processförbättringar och organisationsdesign. Att anställa en managementkonsult kan också fungera som brobyggare för att främja relationer och samarbete med andra klienter som managementkonsulten har arbetat med.

Gilligan (2006) noterar att managementkonsulten i vissa fall är involverad i implementationen av sin lösning, men i andra fall inte. Varför en managementkonsult skulle vara delaktig hela vägen in i implementationen är enligt Kubr (2002) för att kunna säkerställa att lösningen implementeras på rätt sätt. Han menar även att en managementkonsult inte behöver vara delaktig i implementationen om problemet är relativt rakt på sak, om inga större tekniska svårigheter behöver lösas eller om klienten visar klara tecken på att den har god förståelse för lösningen.

Czarniawska (2017) beskriver att konsulter har en tendens att styra systemet utifrån. Hon menar att råd från managementkonsulter i många fall bygger på generella principer med färdigbyggda paket snarare än specifik kunskap om organisationens interna arbete. Vidare noterar hon därför vikten av att även se managementkonsulten som källa till viss osäkerhet och risk för organisationer, bland annat genom svårigheten att kommunicera mellan konsult och kund utan att information faller mellan stolarna.

3.1.2 Managementkonsultyrkets utveckling

McKenna (1995) framför att det kring år 1890 uppkom en växande komplexitet hos stora företag, särskilt inom områdena ekonomi, produktion och redovisning. Företagen växte fort och problemen med ökad konkurrens och teknisk utveckling uppstod. David (2000) förklarar att ett par tidiga former av managementkonsulttjänster utvecklades och fanns tillgängliga från och med sekelskiftet 1900 och framåt, främst i USA, till följd av en tid av miljöförändringar och branschutveckling. Vidare beskriver han att den tidiga managementkonsulten tillhandahöllexpertis till industriföretag som försökte anpassa sig till förändringar i teknik, marknader och affärspraxis.

Den moderna managementkonsulten som yrke växte fram först på 1930-talet till följd av den stora depressionen (McKenna, 1995). Denna framväxt var inte enbart en naturlig marknadsreaktion på den ekonomiska nedgången, utan också en respons på nya statliga regleringar. Först fanns det enbart några få nyckelaktörer på marknaden (David, 2000), men sedan expanderade dessa nyckelaktörer genom att gå från att ha ett fåtal grundande partners till att etablera filialer i nya städer (McKenna, 1995).

McKenna (1995) spårar ursprunget av det moderna managementkonsultyrket till Frederick Winslow Taylors arbete, som var pionjär i användningen av vetenskaplig ledning i början av 1900-talet. Taylor kopplade konceptet av ingenjörsskap med principerna av ekonomi, vilket födde taylorismen. Taylorismen syftade till att optimera industriell produktion genom användning av standardiserade procedurer och vetenskaplig analys. Vidare menar McKenna att Taylors arbete lade grunden för konsultbranschen genom att skapa en efterfrågan på experter som kunde tillämpa vetenskapliga metoder för att lösa affärsproblem.

Efter andra världskrigets slut blev managementkonsultyrket en allt viktigare bransch, när företag ämnade växa och expandera globalt (McKenna, 1995). Fouraker och Stopford (1968) beskriver att företagsorganisationer blev mer decentraliserade, diversifierade och internationella. Enbart i USA ökade antalet managementkonsultföretag från färre än 500 stycken år 1915 till över 4500 stycken

år 1998, och runt år 2000 översteg omsättningen hos världens managementkonsultföretagens 100 miljarder dollar (David, 2000).

Idag är managementkonsultbranschen en global bransch som spelar en viktig roll i att hjälpa företag att navigera i en snabbt föränderlig värld full av komplexa utmaningar, och på så sätt bibehålla sin konkurrenskraft (McKenna, 1995). Enligt David (2000) spelar managementkonsultföretag en betydande roll i främjandet av business- och företagsforskning samt spridningen av dess resultat, dels tack vare deras nära kopplingar till universitet och deras centrala position i ekonomin.

3.2 Trender

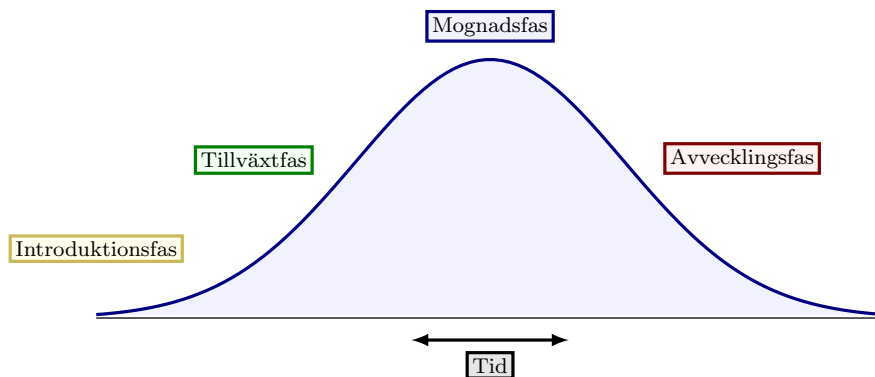
Det finns fyra steg som behöver genomföras innan en idé resulterar i en trend. Dessa är skapande, selektering, bearbetning och spridning (Abrahamson, 1996). Efter att idéer skapats, selekteras de utefter vad som efterfrågas på marknaden. Därefter bearbetas idéerna innan de sprids av aktörer på utbudssidan av marknaden. Dessa aktörer inkluderar bland annat managementkonsulter och tidskrifter (Piazza & Abrahamson, 2020). När en idé sedan diffunderat kan den resultera i en trend.

Trender har i litteratur beskrivits på olika sätt; som potentiellt användbara eller som värdelösa; som triviala eller som viktiga; som implementerade av många eller som nischade och implementerade av enbart få (Carson et al., 2000). En tydlig och viktig trend som kom för att stanna är semester för företagsanställda (Piazza & Abrahamson, 2020). När trenden introducerades var den en förmån som erbjöds vissa anställda, men idag har alla arbetstagare rätt till semester. I kontrast står historiska trender som inte alls resulterade i något långvarigt, såsom företagskyrkor och företagsstäder (Piazza & Abrahamson, 2020). I dagens samhälle är det viktigt för företag att integrera hållbarhet i sina affärsmodeller för att hålla sig konkurrenskraftiga (McKinsey & Company, 2017), vilket har lett till att trender inom hållbarhet börjat uppmärksammas.

3.2.1 Livscykel för trender

Majoriteten av trender har livscykler vars form kan beskrivas som klockformade kurvor (Abrahamson & Fairchild, 1999), där snabba uppsving följs av lika snabba nedgångar (Røvik, 2011), enligt figur 1. En sådan livscykel består av de fyra faserna introduktion, tillväxt, mognad, och avveckling. Managementtrender vars livscykler inte följer den klassiska klockformade kurvan går inte in i avvecklingsfasen, utan kvarhålls i organisationen (Piazza & Abrahamson, 2020). Williams (2004) menar att det är i introduktions-, tillväxt-, och mognadsfaserna som spridningen av trender sker till och mellan organisationer. Enligt Piazza och Abrahamson (2020) förlorar en trend dess popularitet enbart ett par år efter att den uppenbarats, och nutida trends livscykler blir allt kortare jämfört med tidigare trends (Carson et al., 2000).

I introduktionsfasen börjar det uppstå en medvetenhet kring trenden och den börjar bli omnämnd i litteratur (Carson et al., 1999). Historiskt sett har managementidéer konstruerats av managementkonsultfirmor, bokförlag och handelshögskolor, vilka därefter tryckt ut dem till organisationer med hjälp av artiklar, böcker, seminarier och workshops (Piazza & Abrahamson, 2020). Dock har processen kring utvecklingen av en managementidé under senare år förändrats, med anledning av den utsträckning i vilken teknologi blivit en allt mer integrerad del av samhället. Piazza och Abrahamson fortsätter att de traditionella kanalerna för att sprida managementidéer i dag kompletteras med onlineforum såsom sociala medier, och att det dessutom görs av mer diversifierade aktörer. Alltså behöver innovatörer av managementidéer inte längre gå via exempelvis managementkonsulter för att introducera sina idéer på marknaden, istället kan de själva använda sig av sociala medier som Facebook, LinkedIn eller YouTube.



Figur 1: Grafisk representation av hur de olika faserna i en trends livscykel följer en klockformad kurva

En trend når sin tillväxtfas när organisationer börjar implementera den. I tillväxtfasen poängteras alla fördelar som trenden innebär och lite fokus läggs på de potentiella kostnaderna (Birnbbaum, 2000). I denna del av livscykeln menar Carson et al (1999) att antalet publikationer innehållande trenden börjar öka, vilket enligt Birnbbaum (2000) beror på att managementkonsulter och andra aktörer blir mer aktiva i organisatoriska sammanhang där de sprider sina idéer genom presentationer på möten och skriver artiklar för olika tidskrifter. Tack vare sociala medieplattformar kan beslutsfattare på olika nivåer i ett företag, inte bara de högsta cheferna, komma i kontakt med nya idéer (Piazza & Abrahamson, 2020). I tillväxtfasen når trenden en stor publik och är införd i flera organisationer. Den utbredda spridningen resulterar i sin tur i att ännu fler organisationer inför trenden, antingen via imitation eller i syfte att inte riskera att bli kritiserade för att vara konservativa och motståndskraftiga mot förändringar (Birnbbaum, 2000).

I mognadsfasen utvärderas trenden, där litteratur diskuterar både fördelar och begränsningar med den. Birnbbaum (2000) menar att organisationer som nått framgång med trenden kommer dra fördel av det genom att göra framgången känd för allmänheten, vilket kommer att exponera organisationens ledarskap som då blir associerat med framgångsrika innovationer. Motsatt detta, förklarar han, är historier som vid samma tidpunkt sprids och talar om att inte alla som infört trenden möter framgång med den. I mognads- och nedgångsfasen är antalet publikationer av trenden som högst (Carson et al., 1999).

Den sista delen av livscykeln, upphörande, är var trenden överges av organisationer. Antalet publikationer om trenden minskar kraftigt (Carson et al., 1999). Piazza och Abrahamson (2020) argumenterar för att organisationer som befinner sig på utbudssidan av marknaden för managementtrender slutar marknadsföra managementidéer på grund av att dessa inte lever upp till förväntningarna hos de företag som infört dem och att idéerna därför avvisas. En annan orsak till avvisandet av managementidéer är att de inte längre ses som nymodiga utan snarare uppfattas som gamla (Piazza & Abrahamson, 2020). Carson et al. (1999) menar också att trender överges när de tappat popularitet i konkurrerande företag eller, i motsats till detta, att de tagit stor spridning över flera organisationer. Trender överges dock sällan helt, istället förpackas de om av utbudssidan och uppfattas på så sätt som nya när de i själva verket snarare är en pånyttfödelse (Piazza & Abrahamson, 2020). Enligt Naslund och Kale (2020) är till exempel Lean bara en uppdaterad version av Just-in-time (JIT) och Six Sigma är en ompaketering av Total Quality Management (TQM).

3.2.2 Spridning av trender

Piazza och Abrahamson (2020) nämner att diffusionen av trender kan ske på två olika sätt, diffusion in till en population av organisationer och diffusion inom en population av organisationer. Agilt arbetssätt är ett exempel på en trend som först blev stor inom mjukvaruutveckling, innan den tog spridning över flera branscher (Al-Saqqa et al., 2020). Enligt Carson et al. (1999) ökar sannolikheten för att en organisation inför en trend om den befinner sig i någon av de två första faserna i livscykeln; introduktion och tillväxt, jämfört med de sista; mognad och avveckling. Williams (2004) menar att trender som avser att nå en stor publik över flera branscher måste presenteras i en tillräckligt bred form för att de ska nå ut till, och spridas över, en stor och mångfaldig grupp av intressenter.

Orsaker till varför företag inför trender inkluderar påtryckningar från omgivningen, till exempel ökad konkurrens och lägre inträdes- och utträdesbarriärer på marknaden som företaget verkar på (Carson et al., 1999). Digitaliseringen är en sådan trend, som erbjuder både möjligheter och utmaningar. Samtidigt som digitaliseringen kan resultera i mer effektiv produktion, en mer förenad värdekedja, mer intelligenta tjänster och nya affärsmodeller kan den även innebära att företag slås ut av konkurrenter som på mer kreativa sätt kan tillgodose kunders behov (Björkdahl & Wallin, 2018). Ytterligare miljömässiga påtryckningar härrör från fackföreningar och politiska krav eller regulationer som organisationer behöver förhålla sig till. Piazza och Abrahamson (2020) belyser också att vd:ar som signalerar införande av trender till sina intressenter, oavsett om de i själva verket inför dem eller inte, dels får bättre rykte och dels högre löner. Alltså kan företagsledare ha intresse för trender bara på grund av att de ser en personlig vinning i det, trots att det inte nödvändigtvis resulterar i fördelar för organisationen som helhet.

Enligt Williams (2004) sprids trender mellanmänniskt via imitation. Abrahamson och Eisenman (2008) menar att organisationer som infört en managementidé sprider ordet om denna. Detta sker antingen i direkta dialoger eller på sociala medier (Piazza & Abrahamson, 2020). Även när eventuella effekter av en managementidé är okända menar Carson et al. (1999) att organisationer kommer att imitera varandra, vilket ger upphov till, och är väsentligt i, spridningen av trender. Förutom att andra organisationers framgångssagor med trender främjar spridningen av dem, är normativa tryck en annan kraft som får företag att införa trender i rädslan att inte nå upp till samhällets förväntningar på att företagsledare kontinuerligt ska införa nya och förbättrade trender (Abrahamson, 1996).

Hur mottagliga organisationer är för att anta nya trender grundar sig också i en strävan att vara först på marknaden med en ny idé för att på så sätt bli uppfattade som innovativa, för att differentiera sig och för att vinna konkurrensfördelar (Pollach, 2022). Med andra ord kan organisationer införa trender i syfte att porträttera sig som "trendiga". Förutom att ledare intresserar sig för progressiva trender, det vill säga trender som är nymodiga och bättre än äldre, ser de även till rationella trender, sådana som är effektiva för att nå viktiga mål (Abrahamson, 1996). Alltså införs trender inte enbart på grund av socialpsykologiska faktorer, utan också i syfte att fungera som hjälpmedel för att svara på förändringar i till exempel organisationens tekniska och ekonomiska omgivningar.

3.2.3 Historik kring trender

En av de tidigare uppkomna trenderna inom personalvård var att erbjuda anställda semester som förmån (Piazza & Abrahamson, 2020). Till en början ansågs detta vara en trend bland några få framstående företag, men det har sedan dess utvecklats till något som är självklart för de flesta företag idag. Företagsledare har sedan dess insett att en välbalanserad arbets- och fritidsplan är avgörande för att upprätthålla produktiviteten och trivseln bland anställda. Semester anses nu

vara en nödvändighet för att tillgodose arbetstagarnas behov och därigenom skapa en mer hållbar arbetsmiljö. Det här är ett exempel på en managementtrend som har överlevt längre än många andra trender som uppstod under samma tidsperiod, såsom företagskyrkor, företagsstäder och sociologiska avdelningar (Piazza & Abrahamson, 2020). Trots att semestern från början introducerades som en innovativ trend av företagsledare, ses den idag som något trivialt på dagens arbetsmarknad.

En annan senare, men stor trend som noterades var vågen av intresse för kvalitetscirklar (QCs) på 1980-talet (Hill, 1991). QCs är små arbetsgrupper av anställda med viss kvalitetskontrollutbildning som träffas regelbundet utanför ledarskapets övervakning, för att förbättra kvaliteten och produktiviteten i de tjänster de levererar (Lawler & Mohrman, 1987). Mellan 1980 och 1982 växte intresset för QCs snabbt, då ledare, experter och inte minst managementkonsulter marknadsförde konceptet genom artiklar, tal, konsultuppdrag och workshops. Från dess bas inom högteknologisk tillverkning spreds kvalitetscirklar till branscher som hälso- och sjukvård, finansiella tjänster och till och med utbildning och offentlig förvaltning (Strang & Macy, 2001). Lawler och Mohrman (1985) skriver att nästan varje medlem i Fortune 500 hade testat QCs, och de spreds neråt i organisationshierarkin när mindre företag efterliknade storföretag. Populariteten för kvalitetscirklar toppade år 1982 och sedan minskade intresset kraftigt. Under en tvåårsperiod hade 90 procent av Fortune 500 företagen införlivat QCs, för att mätningar fem år senare skulle visa att 80 procent av dessa företag övergett dem (Abrahamson, 1996).

En annan betydande trend som har påverkat marknaden är lean management, vilket är en metodik som syftar till att effektivisera och optimera affärsprocesser genom att eliminera slöseri, förbättra kvaliteten och öka produktiviteten hos ett företag (Dave, 2020). Den nya trenden lean management blev räddningen för den globala industrin när världen drabbades av en av de svåraste recessionerna efter år 2007, vilket ledde till att organisationer var tvungna att inleda strategier för att minska kostnaderna (Sinha & Matharu, 2019). Idag är lean management implementerad i många branscher, och dess användningsområde fortsätter att växa i takt med att marknader förändras vilket är en potentiell anledning till dess långa varaktighet (Netland & Powell, 2017).

Lean management har inte bara haft en betydande inverkan på marknaden, utan det har även spridit sig över olika organisationer. Ett exempel på detta är Ericsson, som inledde en omvandling till en lean och agil organisation år 2010 (Gustavsson & Rönnlund, 2013). Deras framgångsrika resultat inom mjukvaruutvecklingsavdelningarna, med snabbare produktutveckling och färre fel, ledde till att de agila och leana arbetssätten spreds över hela företaget.

Den agila trenden kännetecknas av fokus på små team och den mänskliga faktorn för att uppnå effektivitet, flexibilitet och informell kommunikation (Cockburn & Highsmith, 2001a). Fokus på små team och den mänskliga faktorn betonar vikten av att skapa och anpassa sig till förändringar, där människorna är drivkraften för framgång. Den agila trenden handlar om att ha ett dynamiskt, kontextspecifikt och tillväxtorienterat tänkande, istället för att bara sträva efter att förbättra effektivitet och minska kostnader (Highsmith & Cockburn, 2001b). Vidare påstår Highsmith och Cockburn att det är förmågan att lyckas och vara framgångsrik mitt i konkurrensutsatta områden som gör att den agila trenden fortfarande är aktiv och efterfrågad idag.

Klimatologiska kriser påverkar länders ekonomiska tillväxt, arbetsmarknad och sociala trygghet (Åkerblom, 2015), och allt fler företag har börjat inse vikten av att integrera hållbarhetsaspekter i sina operationer (Walker et al., 2014). Några av de senaste trenderna inom hållbarhetsledning är att integrera hållbarhetsstrategier i affärsplanen och företagskulturen samt att fokusera mer på samarbeten och partnerskap med intressenter för att uppnå hållbarhetsmål. Dessutom används teknik och innovationer för att minska avfall och utsläpp, förbättra energieffektiviteten och optimera

resursanvändningen (Walker et al., 2014).

Ytterligare stora trender är globaliseringen, digitaliseringen och elektrifieringen. Åkerman (2015) pekar ut globaliseringen som en stark trend med implikationen att världen kommer genomgå en omfattande förändring, med bland annat en maktförskjutning mot Asien och uppkomsten av en global medelklass. Digitaliseringen väntas också bli större. Schallmo och Williams (2018) skriver att digital transformation snart kommer att nå till en makroekonomisk nivå och inte längre ses som några projekt eller initiativ för företag att implementera, utan snarare en sömlöst integrerad del av deras verksamhet. Ytterligare en framväxande trend är elektrifieringen, som inom vägtransportsektorn ses som nyckeln till att uppnå en globalt hållbar energiomställning (Yuan et al., 2021).

3.3 Hållbarhet

Hållbarhetsbegreppet har blivit alltmer viktigt för samhället och utvecklats från att vara en nischad fråga till att bli en avgörande faktor för vår framtid (Caradonna, 2014). Det är nödvändigt att undersöka utvecklingen av hållbarhetsbegreppet och dess betydelse för samhället, inklusive hur det integreras i företag, organisationer och individens tankesätt för att främja en mer hållbar framtid.

3.3.1 Begreppet hållbarhet

Hållbar utveckling definieras i Brundtlandkommissionens rapport "Our Common Future" (WCED, 1987) som "utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov" (s. 41). Hållbar utveckling handlar alltså om att uppnå en balans mellan ekonomisk tillväxt, social utveckling och miljöskydd, så att nuvarande och framtida generationer kan ta del av ett hållbart och välmående samhälle.

Den ekonomiska dimensionen av hållbarhet avser att skapa en ekonomisk utveckling som är hållbar på lång sikt och som möjliggör en rättvis fördelning av resurser och möjligheter. Med avseende på den sociala dimensionen innebär hållbar utveckling att alla människors grundläggande behov och rättigheter respekteras och tillgodoses. Miljömässig hållbarhet innebär att den biologiska mångfalden och ekosystemen ska skyddas och förvaltas på ett hållbart sätt (WCED, 1987).

En viktig del av hållbarhet är cirkularitet, vilket är en form av kretslopp som syftar till att spara på jordens resurser genom att material och resurser återanvänds (Naturskyddsföreningen, 2021). Cirkularitet är centralt för en hållbar framtid, eftersom det minskar användningen av naturresurser och minskar avfall (Willfors, 2018). Genom att arbeta mot en cirkulär ekonomi kan företag, förutom att minska sin miljöpåverkan, dra nytta av ekonomiska fördelar (Ellen MacArthur Foundation, u.å.). McKinsey & Company (2017) poängterar att hållbarhet inte enbart handlar om att minska negativ påverkan, utan också om att skapa positiva effekter såsom att öka företags innovationsförmåga och förbättra deras relationer med intressenter.

Ellen MacArthur Foundation (u.å.) pekar på tre så kallade centrala idéer bakom cirkulär ekonomi. Den första idén handlar om att främja återanvändning och återvinning av resurser. Detta innebär att återvinna material och produkter bör användas i högre utsträckning för att minska behovet av energi och nya råvaror, vilket minskar miljöpåverkan från utvinning och produktion av nya material. Den andra idén bakom cirkulär ekonomi är att designa produkter och tjänster på sådant sätt att de kan återanvändas, repareras och återvinnas istället för att slängas efter en kort användningstid. Denna princip innebär att avfall minskar, medan återvinning av resurser ökar. Den tredje centrala idén handlar om att främja delningsekonomi och tjänstebaserade affärsmodeller. Genom att hyra eller låna produkter istället för att köpa dem kan flera personer använda samma produkt, vilket minskar behovet av nya produkter och resurser (Gobble, 2017).

3.3.2 Utveckling av hållbarhet

Paull (2013) diskuterar Rachel Carsons bok "Tyst vår" från 1962 och hur den har haft en betydande roll i att uppmärksamma den påverkan som miljöföroreningar har på natur och människor. Paull menar att boken var en milstolpe i kampen för en bättre miljö och en varning för konsekvenserna som kan uppstå om människor inte tar sitt miljöansvar. "Tyst vår" bidrog till att starta en global debatt om miljöfrågor och är en av de viktigaste faktorerna bakom uppkomsten av modern miljölagstiftning, enligt Paull. Historiskt sett har hållbarhet dock inte varit ett särskilt vanligt eller utbrett begrepp, utan fokus har istället varit på tillväxt och ekonomisk utveckling (Caradonna, 2014). Det var först på 1960-talet, tack vare "Tyst vår", som utvecklingen av den moderna miljörörelsen startade och frågor om hållbarhet började diskuteras på allvar (Paull, 2013).

Under 1970-talet ökade betydelsen av frågor kring hållbarhet. Det kan observeras genom det ökande antalet lagar och regleringar som började implementeras, exempelvis den så kallade Clean Air Act i USA (Chay & Greenstone, 2003), samt EU:s miljölagar (Darpö, 2019). Både Chay och Greenstone (2003) och Darpö (2019) hävdar att dessa regleringar infördes till följd av den växande oro som fanns kring miljöförstöring under 1970-talet.

Enligt Jamali och Mirshak (2006) under 1980- och 1990-talet ökade intresset för konceptet Corporate Social Responsibility (CSR) vilket innebar att företag insåg att de hade ett ansvar i att bidra till en hållbar utveckling och inkludera hållbarhet som en del av sin verksamhet. CSR-fokuset låg i de flesta fall på att minska företagets påverkan på miljön. När Brundtlandkommissionens rapport "Our Common Future" (WCED, 1987) publicerades uppmärksammades även nya aspekter inom hållbarhet, såsom sociala och ekonomiska dimensioner.

Under 2000-talet har hållbarhet blivit alltmer integrerat i samhällsdiskussioner och beslut, vilket Agenda 2030, som antogs av FN:s medlemsländer år 2015, är ett exempel på (Svenska FN-förbundet, u.å.). Agenda 2030 är en global handlingsplan för hållbar utveckling som syftar till att avskaffa fattigdom, minska ojämlikhet och skydda planeten. De 17 globala målen som fastställs i Agenda 2030 är en omfattande plan för hållbarhet som har fått stort internationellt erkännande och som har påverkat företag, regeringar och organisationer att arbeta mer aktivt för en hållbar utveckling (ElAlfy et al., 2020).

För att fortsätta att hantera utmaningarna med hållbarhet framöver krävs det att företag, organisationer och regeringar tar ett helhetsgrepp kring hållbarhetsfrågor och tar hänsyn till alla tre dimensioner av hållbarhet; social, ekonomisk och ekologisk (Svenska FN-förbundet, 2018). Enligt Europeiska Kommissionen (2019) är det viktigt att öka insatserna för att skapa en hållbar framtid för EU. En av de viktigaste åtgärderna är att minska EU:s utsläpp av växthusgaser med minst 50 procent till 2030 och uppnå klimatneutralitet senast 2050.

Stärkt samarbete mellan aktörer som företag, civilsamhället och offentliga institutioner är en viktig komponent för att främja hållbarhet i samhället och för att uppnå de globala hållbarhetsmålen (Europeiska Kommissionen, 2019). Ytterligare faktorer som krävs för att uppnå ett hållbart samhälle är ökad transparens i organisationers verksamheter, samt att det finns incitament till att främja hållbara affärsmodeller. McKinsey & Company (2017) poängterar att hållbarhet har en allt större påverkan på företagets varumärken, lönsamhet och förmåga att attrahera och behålla talanger. Därför är det viktigt att företag integrerar hållbarhet i hela sin verksamhet, från produktutveckling till inköp och produktion. Genom att få en helhetsförståelse av sin värdekedja menar McKinsey att företag och organisationer kan säkerställa att hållbarhet genomsyrar hela verksamheten och att det finns en hög grad av transparens i hela leverantörskedjan.

Vidare är det viktigt att stärka forskning och innovation inom hållbarhet för att hitta nya lösningar och tekniker som kan bidra till en varaktig framtid (Europeiska Kommissionen, 2019). Detta innefattar att främja utvecklingen av nya teknologier och hållbara affärsmodeller som kan bidra till en grön ekonomi.

3.3.3 Hållbarhet och lönsamhet

Whelan och Fink (2016) argumenterar om att hållbarhet inte bara är en moralisk fråga utan också en ekonomiskt lönsam strategi för företag. Fokus på hållbarhet kan ge företag en konkurrensfördel på flera sätt. För det första kan det resultera i kostnadsreduktioner genom användning av energieffektiva teknologier, minskat avfall och minskad vattenförbrukning. Dessa åtgärder kan också öka effektiviteten och förbättra arbetsmiljön för anställda.

För det andra kan ett hållbarhetsarbete leda till ökade intäkter genom att kunder som värderar företagets miljöansvar attraheras till företagets produkter och tjänster (Whelan & Fink, 2016). Genom att till exempel använda miljövänliga råvaror eller minska utsläppen kan företag differentiera sig från konkurrenterna och bygga varumärkeslojalitet. Företag som arbetar hållbart kan också locka till sig andra intressenter, exempelvis investerare (Whelan & Fink, 2016). Investerare är alltmer medvetna om företags sociala och miljömässiga påverkan och kan därför välja att investera i företag som är hållbara och ansvarstagande. Whelan och Fink (2016) betonar vikten av att integrera hållbarhet i företagsstrategier och inte bara se det som en frivillig eller kosmetisk åtgärd. De uppmanar företagsledare att ta ansvar för att skapa en hållbar och ansvarsfull företagskultur som kan bidra till både ekonomisk framgång och en bättre värld för alla.

3.3.4 Greenwashing

Greenwashing är enligt De Freitas Netto et al. (2020) en marknadsföringsstrategi som företag använder sig av för att ge mottagaren illusionen av att företagets produkt eller tjänst är mer miljömässigt hållbar än den faktiskt är. Vidare menar De Freitas Netto et al. att greenwashing kan ta sig an ett antal former, men att den röda tråden är att det i stort handlar om att vilseleda kring produktens eller tjänstens miljöfördelar och utnyttja konsumentens önskan att göra hållbara val för att främja företagets lönsamhet. Greenwashing synliggörs exempelvis i form av:

Vaga påståenden och missvisande märkning: Denna form innebär att märkning eller vilseledande språk och termer såsom "miljövänligt" och "naturligt" används utan att det tillhandahålls en större grund i form av bevis som kan backa upp det som antyds (Dahl, 2010).

Dolda avvägningar: Med dolda avvägningar berättar både Dahl (2010) och De Freitas Netto et al. (2020) att företag emellertid syftar till att främja en aspekt av en produkt eller tjänst som miljövänlig, men avsiktligt bortser från att nämna aspekter som är desto mindre miljövänliga. Ett exempel kan vara en produkt som är tillverkad av återvunnet material, men som genomgår långa miljöpåfrestande transporter vid leverans till kund.

Det mindre onda av två onda ting: Den här formen av greenwashing innebär att produkten marknadsförs som miljömässigt hållbar i jämförelse med en produkt som är ännu sämre för miljön (Dahl, 2010). Ett tänkbart exempel är en hybridbil som jämförs med en bensinbil. Båda är påfrestande för miljön men förhållandevis ser hybridbilen bättre ut.

Problemet menar Dahl (2010) är att vilseledandet som kommer av greenwashing gör det svårare för en miljöfokuserad konsument att identifiera företag som genuint försöker stötta en hållbar utveckling. Både Dahl och De Freitas Netto et al. (2020) hävdar att greenwashing bidrar till att ohållbara

handlingsmönster uppmuntras, vilket resulterar i en degradering av samhällets hållbarhetsarbete.

Ökningen av intressenters globala intresse för hållbara verksamheter har resulterat i ökade krav på att företag rapporterar om sitt hållbarhetsarbete (Moodaley & Telukdarie, 2023). Moodaley och Telukdarie skriver vidare att det finns företag som missbrukar hållbarhetsrapporteringar och utvändigt kommunicerar missvisande information beträffande verksamhetens hållbarhetsarbete, vilket de menar är greenwashing. Den missvisande kommunikationen är ett strategiskt sätt för företag att ge investerare, konsumenter, icke-statliga organisationer och regeringar en bild som ökar företagets legitimitet (Zharfpeykan, 2021).

3.4 Centrala lärdomar

I tabell 1 presenteras de centrala lärdomarna från kapitel 3.

Tabell 1: Centrala lärdomar för kapitel 3

Centrala lärdomar Kapitel 3		
Managementkonsulter:	Trender:	Hållbarhet:
• Managementkonsulter ger oberoende rådgivning till företag för att lösa managementproblem. • Managementkonsulten kan vara involverad i implementationen av sin lösning. • Managementkonsulters lösningar bygger ofta på generella principer och paket istället för specifik kunskap om organisationens interna arbete. • Managementkonsulten kan fungera som en brygga för att främja relationer och samarbeten med tidigare kunder. • Företags organisationsstrukturer blir generellt mer komplexa, inklusive managementkonsultföretag, med växande diversitet mellan avdelningar.	• Trenderns livscykel består av fyra faser: introduktion, tillväxt, mognad och avveckling, som kan beskrivas med klockformade kurvor. • Det är i introduktions-, tillväxt-, och mognadsfaserna som spridningen av trender sker. • Nutida trender blir allt kortlivade jämfört med tidigare trender och tappar sin popularitet inom ett par år efter att de uppenbarats. • Företag inför trender på grund av ökad konkurrens, lägre inträdes- och utträdesbarriärer, normativa krafter, och för att uppfattas som innovativa och vinna konkurrensfördelar. • Exempel på tidigare managementtrender: - Semester - Kvalitetscirklar - Lean Management - Agilt arbetssätt	• Hållbarhet är både moraliskt viktigt och en ekonomiskt lönsam strategi för företag, med stor påverkan på varumärken och lönsamhet. • Tre aspekter av hållbarhet: social, ekonomisk och ekologisk. • EU har ambitiösa mål för att minska utsläppen av växthusgaser: minst 50% minskning fram till 2030 och klimatneutralitet senast 2050. • Agenda 2030 är en handlingsplan som syftar till att främja hållbar utveckling. • Greenwashing är när företag använder marknadsföring för att ge illusionen av att deras produkt eller tjänst är mer miljömässigt hållbar än den faktiskt är. • Hållbarhetsrapportering möjliggör för greenwashing

4 Hållbar utveckling och etik

Företag spelar en avgörande roll i arbetet mot en hållbar framtid, eftersom de historiskt sett har bidragit till de problem vi står inför idag (Whiteman et al. 2013). Enskilda individer har inte samma kapacitet att påverka som företag har (World Business Council for Sustainable Development [WBCSD], 2010), vilket gör det av yttersta vikt att företag aktivt deltar i arbetet med de globala målen och Agenda 2030 (Förenta nationerna, 2015). Eftersom de globala målen omfattar fler aspekter än enbart miljön, ökar kravet på företag att bredda sitt hållbarhetsarbete (Regeringen, 2015). Företag har en betydande inverkan på miljön, men också på jämställdhet och hälsofrågor (KPMG, 2017), vilket innebär att deras engagemang inom alla områden är nödvändigt för att hantera dagens problematik.

Svenska företag erkänner själva att de har ett ansvar att bidra till de globala målen (EY, 2017). EY konstaterar i sin rapport, som undersöker 80 svenska företags engagemang för de globala målen, att 96 procent av företagen anser sig ha en skyldighet att genomföra Agenda 2030:s ambitioner. Trots detta inkluderar endast 69 procent av företagen de globala målen i sin hållbarhetsrapportering, och bara 49 procent har för avsikt att införliva dessa i sin strategi.

Enligt EY (2017) finns det en diskussion kring hur företag bör integrera de globala målen i sina strategier. En del anser att företag bör prioritera samtliga 17 hållbarhetsmål, medan andra argumenterar för att enbart fokusera på utvalda mål baserat på deras betydelse och förmåga att skapa förändring (EY, 2017). Denna diskussion menar EY är relevant eftersom det råder en brist på gemensam förståelse för företagets engagemang i de globala målen, vilket resulterar i variationer av metoder och verktyg för att implementera dem. Att välja ut specifika mål kan enligt EY även vara i linje med den senaste utvecklingen inom hållbarhetsrörelsen, som fokuserar mer på väsentlighet – det vill säga den tröskel där ett ämne blir tillräckligt viktigt för att företaget ska ta upp det i sin övergripande strategiska planering.

I en studie utförd av Sustainable Development Goals Fund (SDGF, 2016), som involverade 93 privata företag, framkom det att de mest relevanta globala målen för företagen är de som är kopplade till miljömässig hållbarhet (mål 11, 12 och 13) samt anständigt arbete och inkluderande ekonomisk tillväxt (mål 8). Denna observation överensstämmer med rapporten från EY (2017) av den svenska marknaden som påvisar att de globala mål som företag i störst utsträckning fokuserar på är mål 8, 9, 11, 12 och 13, vilket ytterligare understryker betydelsen av dessa mål inom företagets arbete för hållbarhet. Ytterligare framgår det i studien av SDGF (2016) att majoriteten av företag stärker sina interna strategier för att garantera en minskning av deras miljöpåverkan och en förbättring av arbetsvillkor och kvalitet för deras anställda i samtliga länder där verksamhet bedrivs. Samtliga organisationer erkänner betydelsen av mänskligt kapital och medarbetarnas välbefinnande för att säkerställa en långsiktig framgång för företaget.

Enligt Le Blanc (2015) framträder en utmaning där företag uppvisar bristande insikt i hur de kan integrera de globala målen i sina strategier. Detta leder till betydande interna kunskapsgap som utgör hinder för att framgångsrikt implementera och genomföra en hållbarhetsstrategi. Enligt Czerniawska (1999) spelar managementkonsulter en betydelsefull roll i att minska dessa interna kunskapsgap hos företag och detta gör managementkonsulter till drivande och viktiga aktörer för uppfyllandet av de globala målen och således ett mer hållbart samhälle.

4.1 Fem utvalda globala mål

I linje med studiens syfte, som är att klargöra hur managementkonsulter sprider trender inom företagsledning och hur stort fokus de har på hållbar utveckling, kan betydande kopplingar till de fem ovan nämnda centrala hållbarhetsmål för företag identifieras och analyseras. Dessa fem centrala mål presenteras i figur 2 och har valts ut med avsikt att undersöka managementkonsulters möjlighet att sprida hållbarhetstrender inom alla tre dimensioner av hållbarhet; social, ekologisk och ekonomisk.



Figur 2: Fem identifierade centrala hållbarhetsmål hos företag i Sverige (Källa: Globala målen, 2023)

Mål 8 - Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt: Svenska FN-förbundet (2018) beskriver mål 8 som att främja en varaktig, inkluderande och hållbar ekonomisk tillväxt med full och produktiv sysselsättning under anständiga arbetsvillkor. Managementkonsulter kan anlitas i syfte att hjälpa ett företag att växa eller öka sin lönsamhet för att främja ekonomisk hållbarhet. Dessutom kan deras arbete bidra till att öka resurseffektiviteten i ett företag, som kan förbättra både företagets ekonomiska tillväxt och miljöpåverkan. Att som managementkonsult fokusera på trygga och säkra arbetsvillkor för arbetstagare ligger inom den sociala dimensionen och det är även en etisk fråga.

Mål 9 - Hållbar industri, innovationer och infrastruktur: För att uppnå hållbara samhällen ur ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt perspektiv är det viktigt att industrier och infrastruktur görs mer hållbara och inkluderande, vilket är vad mål 9 handlar om (Svenska FN-förbundet, 2018). För att möta framtida ekonomiska och ekologiska utmaningar krävs investeringar i forskning som gynnar miljövänlig teknik och innovation. Managementkonsulter kan påverka hur och i hur stor utsträckning denna uppgradering sker genom att sprida relevanta trender inom hållbara industrier och infrastruktur till olika företag.

Mål 11 - Hållbara städer och samhällen: Mål 11 främjar hållbar stadsutveckling genom att göra städer inkluderande, säkra och motståndskraftiga (Svenska FN-förbundet, 2018). Det kräver planering på lång sikt, med ny teknik och samarbete mellan olika sektorer. Mål 11 är kopplad till alla tre hållbarhetsdimensioner då ett samhälle som helhet är uppbyggt av just ekonomi, miljö och det sociala. Managementkonsulter har möjlighet att arbeta med och sprida trender över en stor bredd på grund av målets koppling till alla tre dimensioner.

Mål 12 - Hållbar konsumtion och produktion: Mål 12 handlar enligt Svenska FN-förbundet (2018) om att säkerställa hållbara konsumtions- och produktionsmönster och är relevant för managementkonsulter inom produktion och produktutveckling. Här kan managementkonsulter bidra genom att driva managementtrender som minskar resursanvändningen, vilket främst gynnar det ekologiska hållbarhetsperspektivet, men även det ekonomiska perspektivet är viktigt för att möjliggöra hållbara konsumtions- och produktionsmönster på lång sikt.

Mål 13 - Bekämpa klimatförändringar: Mål 13 syftar enligt Svenska FN-förbundet (2018) till att omedelbart bekämpa klimatförändringarna och dess förödande konsekvenser. Managementkonsulter

har möjlighet att gynna gröna trender som främjar den hållbara utvecklingen ur ett miljö- och klimatperspektiv, vilket kopplar mål 13 till den ekologiska hållbarhetsdimensionen. Bekämpningen av klimatförändringarna har även stark koppling till den sociala hållbarhetsdimensionen då bra miljöförhållanden är avgörande för människors och djurs livskvalitet. Detta gör även mål 13 till en etisk fråga.

4.2 Centrala lärdomar

I tabell 2 presenteras de centrala lärdomarna från kapitel 4.

Tabell 2: Centrala lärdomar för kapitel 4

Centrala lärdomar: Kapitel 4		
Managementkonsulter:	Trender:	Hållbarhet:
Managementkonsulter spelar en viktig roll i att minska företags interna kunskapsgap och bidrar därmed till uppfyllandet av deras hållbarhetsmål kopplade till Agenda 2030.	Svenska företag jobbar idag mest med Mål 8, 9, 11, 12 och 13.	96 procent av företag anser har ett stort ansvar, men enbart 49 procent är beredda att agera på riktigt. - Interna kunskapsgap hos företag sätter käppar i hjulet för implementeringen av hållbarhetsstrategier.

5 Empiri

I detta kapitel ges en detaljerad genomgång av den data som inhämtats från intervjustudien. I kommande avsnitt benämns företag som små om de har färre än 300 anställda. Totalt genomfördes intervjuer med sju sådana små företag. Vidare intervjuades även fem större företag, med en personalstyrka från 300 anställda. Dessa benämns i texten som stora företag. De viktigaste svaren från intervjuerna är sammanställda i tabell 3.

Tabell 3: Presentation av den empiriska datan som erhållits i projektet

Managementkonsultbolag:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Storlek managementkonsultbolag	L	L	L	L	S	S	L	S	L	S	L	S
Centralt beslutande ledningsgrupp	X	X	✓	✓	-	✓	X	✓	X	✓	X	X
Använder digitala plattformar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kundstyrda tjänster	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Delaktig i implementering	-	-	-	-	X	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
Påverkas av lagstiftningar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ser globalisering som trend	✓	✓	-	✓	-	-	-	✓	-	✓	-	-
Ser digitalisering som trend	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
Ser elektrifiering som trend	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	-	✓
Arbetar med Agenda 2030	X	X	✓	✓	✓	✓	X	✓	X	✓	✓	✓
Erbjuder hållbarhetslösningar	X	X	✓	✓	✓	✓	X	✓	X	✓	✓	✓
Räknar internt koldioxidavtryck	X	X	✓	X	X	✓	X	X	X	X	X	✓
Har avdelningar för hållbarhet	X	X	✓	X	X	✓	X	X	X	✓	X	X
Arbetar med cirkulär ekonomi	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-

Tabell 3 presenterar det empiriska materialet från de tolv utförda intervjuerna. Beteckningen “S” används för ett stort företag och “L” för litet företag. Ett kryss motsvarar ett “nej”, en bock ett “ja”, och ett streck innebär att frågan inte har berörts eller att respondenten inte har svarat på den. Från intervjuerna har de tre populäraste trenderna identifierats och dessa presenteras i tabellen. Färgkodningen används för att särskilja de tre ämnesområden som är genomgående i hela rapporten. Lila används för managementkonsulter, blå för trender och grön för hållbarhet.

5.1 Managementkonsulter

Enligt intervjuerna tenderar de större globala managementkonsultföretagen att fatta beslut på en mer övergripande nivå än de mindre managementkonsultbolagen. De tre största av de intervjuade företagen svarade att en central ledningsgrupp fattar beslut kring vilka områden deras företag ska fokusera på och vilka tjänster de ska erbjuda till kund. Samtidigt beskriver fem av de mindre bolagen att beslut om vad som ska erbjudas till kund primärt tas genom en mer lokal och ostrukturerad process, där den sociala gemenskapen vid företaget är avgörande. Dessa företag beskriver att det sociala umgänget på kontoret, såsom snacket på fikarasten, är det primära sättet som nya trender och annan information delas mellan anställda.

Vidare sa alla tolv företag att de använder sig av digitala plattformar för att nå ut med erbjudanden till kunder. Den främsta kommunikationskanalen var LinkedIn, vilket utnyttjades av alla intervjuföretag. Alla respondenter belyste dessutom att den direkta kunddialogen också är väldigt viktig för att sprida information om aktuella trender.

Samtliga managementkonsultföretags tjänsteutbud och expertis är helt kundstyrda. Respondenter-

na betonade vikten av att tillgodose klientens specifika behov och förväntningar, snarare än att erbjuda förpackade och standardiserade lösningar. Det framgår att det är viktigt för alla företag att ha goda relationer med kunderna för att på bästa sätt förstå deras behov och kunna erbjuda relevanta lösningar. Vidare understryker samtliga företag att det är av yttersta vikt för managementkonsultföretag att utforma sin kompetens och tjänsteportfölj inom de områden som är mest relevanta för klientföretagen, för att bibehålla konkurrenskraft på marknaden.

Det framgick även att det är stor skillnad i erfarenhet- och kunskapsbas mellan små och stora företag. Små företag, och främst de som är relativt nya, yttrar att de inte har någon enorm erfarenhetsbas att dra ifrån. Stora företag har istället vanligtvis en längre historia och fler medarbetare med olika erfarenheter. Intervjuerna visar att de stora företagen har en stor mängd dokumenterade lösningar på tidigare projekt som de kan använda sig av för att lösa nya utmaningar.

Fem av de tolv intervjuade företagen uttryckte att de mestadels är med i implementeringen av den framtagna lösningen. Hur långt och vilken grad av företagsdeltagande i implementeringen varierar mellan olika fall och baseras på hur länge klienten vill att managementkonsulten ska vara delaktig. En återkommande anledning som respondenterna ger för varför de väljer att vara delaktiga i implementeringen av sin lösning är att det ger dem möjligheten att erbjuda mer än bara rådgivning. Genom att vara involverade i hela implementeringsprocessen menar de att de tar ansvar för att lösningarna fungerar som de ska, och kan skapa en djupare relation med kunden. Vidare tydliggörs genom intervjuerna att detta kan göra managementkonsulterna till mer mångsidiga leverantörer av olika tjänster och på så sätt skapa förtroende hos kunderna. Dessutom förklarar en intervjuperson att genom att vara delaktig i implementationen kan de inspirera och motivera all personal på kundföretaget. Detta kan ta lång tid, särskilt när det gäller stora industribolag med anställda som jobbat på samma sätt i många år och kanske inte ser ett behov av förändring.

Enbart ett av företagen uttryckte att de inte deltar i implementeringen. Företaget som framförde att de inte deltar i implementeringen av sin lösning konstaterar dock att de ändå kan ha en övervakande roll i efterhand för att säkerställa att de råd som gavs implementeras på rätt sätt och att kunden faktiskt når sina mål.

5.2 Trender

Enbart tre av tolv företag kunde ge ett konkret svar på frågan om hur länge ett erbjudande i deras portfölj är aktuellt. Det dessa tre företag har gemensamt är att de alla kategoriseras som stora företag. Av resterande nio företag menade ett företag att erbjudanden sällan upphör helt, utan istället utvecklas. Hälften av de intervjuade företagen kunde inte besvara frågan alls.

Samtliga managementkonsultföretag upplever påverkan från införda lagstiftningar, primärt inom områdena miljöregleringar och hållbar utveckling, men utöver dessa områden har även andra exempel såsom General Data Protection Regulation (GDPR) varit märkbart för sex av de tolv managementföretagen. Enligt det sammanställda resultatet från intervjuerna, där hälften av respondenterna antyder att hållbar utveckling har ökat exponentiellt under de senaste decennierna, har lagstiftningar införts mer frekvent än tidigare. Respondenterna belyste ytterligare att många företag, främst inom offentlig sektor men även inom industrin, tvingas anpassa sig till nya lagkrav vilket skapar ett behov av ny kompetens för att framgångsrikt navigera i de förändrade förutsättningarna.

Av de tolv intervjuer som genomförts har ett fåtal centrala trender som kan kopplas till hållbar utveckling empiriskt lokalisats: globalisering, elektrifiering samt digitalisering. Fem av tolv företag nämnde globalisering som en ledningstrend, trots att ingen specifik fråga om globalisering ställdes

under intervjurundan. Detta innebär att fem av tolv respondenter självmant lyfte ämnet globalisering utan att det direkt efterfrågades. Globaliseringen, i det här sammanhanget, innebär att företag och organisationer måste anpassa sina strategier och verksamheter för att bemöta de utmaningar och möjligheter som uppstår i en allt mer sammankopplad och gränslös värld. Denna trend omfattar hantering av internationell konkurrens, kulturell mångfald, lagstiftning och handelsavtal samt att dra nytta av teknologiska framsteg för att förstärka samarbeten och kommunikation över geografiska gränser.

Ytterligare beskrev nio av tolv företag digitalisering som en managementtrend där företag och organisationer anpassar och omvandlar sina strategier, processer och verksamheter för att dra nytta av digital teknik och datainsikter. Denna trend innefattar att införa nya digitala verktyg och plattformar, automatisera manuella processer, förbättra kundupplevelser genom digitala kanaler samt att analysera och utnyttja data för att fatta välgrundade beslut.

Den tredje managementtrenden som sex av tolv företag identifierade, är elektrifiering och har beskrivits som att företag och organisationer anpassar sina strategier, processer och verksamheter för att integrera och utnyttja elektriska lösningar i syfte att minska deras klimatpåverkan och öka energieffektiviteten. Denna trend innefattar att ersätta fossila bränslen med elektriska alternativ, investera i förnybar energi, utveckla elektriska transportlösningar, samt att optimera energianvändningen genom smarta nät och energihanteringssystem.

5.3 Hållbarhet

Av de intervjuade företagen sa åtta av tolv att hållbarhet är viktigt och att de i någon mån jobbar med Agenda 2030, medan tre företag tycker att hållbarhet är viktigt men inte avgörande för deras verksamhet. Dessutom sa ett företag att det är viktigt, men att de själva inte arbetar med det. Det är viktigt att poängtera att dessa kategorier inte är en tolkning från undersökningsgruppen, utan är baserade på respondenternas egna svar. Gemensamt för intervjuerna med de åtta företagen är att inget särskilt av de 17 globala målen har lyfts, utan företagen menar att de försöker arbeta med alla mål i så stor utsträckning som möjligt. Alla tolv företag var eniga om att hållbarhet innebär mer än bara de ekologiska aspekterna. De nämnde bland annat social hållbarhet, som syftar till att säkerställa välbefinnande, rättvisa och inkludering för alla anställda. Intervjupersonen från ett av de intervjuade företagen uttryckte att det är vanligt att bara associera begreppet med miljön, men att det också handlar om att människor ska må bra och att världen ska vara till för alla.

Vidare undersöktes om företagen erbjuder rena lösningar inom hållbarhet, och det visade sig att åtta av de tolv företagen gör det. Av dessa åtta var det två som ansåg att hållbarhet är en oundgänglig tjänst för att få arbeta med de största industriföretagen på marknaden. Förutom att erbjuda hållbarhetslösningar till kund, sa även tre av de tolv företagen att de arbetar internt med hållbarhet genom att de räknar ut sitt koldioxidavtryck för att minska koldioxidutsläppen.

Tre av företagen sticker ut eftersom de har särskild kompetens inom hållbarhetsområdet, det vill säga har specifika avdelningar för hållbarhet. Ett av dessa företag publicerar även arbeten för att öka intresset och främja hållbarhet i samhället. Ett av företagen var ensamma om att nämna cirkulär ekonomi och ser det som en viktig trend inom hållbarhet.

Något som är intressant är skillnaden i hur de åtta företagen som arbetar med hållbarhet evaluerar det interna hållbarhetsarbetet inom företaget, kontra det externa, som är riktat mot kund. En av respondenterna betonade kraftigt det interna arbetet men meddelade att det externa mer eller mindre präglas av en avsaknad kring hållbarhet. Tre företag menade att det interna arbetet förvisso spelar roll, men är mindre betydelsefullt och att det stora fokuset bör ligga på det externa som

implementeras hos klienten. Argumentet som framfördes var att det är hos kunden störst skillnad görs. Ytterligare har fyra företag adopterat förhållningssättet “att leva som man lär” och hävdade att det interna arbetet är av stor vikt dels för företagets eget bidrag till en hållbar framtid, men också för att ge bra förutsättningar gällande det externa arbetet ut mot kund. De resonerade att det som ligger till grund för en bra inkludering av hållbarhet i ett erbjudande till kund är att själva driva ett starkt hållbarhetsarbete inom managementkonsultföretaget.

I tre av intervjuerna behandlades fenomenet greenwashing mer ingående, varav två skilda företagsrepresentanter hävdade att greenwashing förekommer inom managementkonsultbranschen, medan den tredje menade att greenwashing tidigare varit ett problem men att det inte längre är det. En av respondenterna delgav att det bästa sättet att kombattera greenwashingstämpeln är, enligt hen, genom erbjudandet av konkreta och motiverade hållbarhetslösningar till kunden. Som exempel på hållbarhetslösningar angavs process- och produktförändringar.

5.4 Centrala lärdomar

I tabell 4 presenteras de centrala lärdomarna från kapitel 5.

Tabell 4: Centrala lärdomar kapitel 5

Centrala lärdomar: Kapitel 5		
Managementkonsulter:	Trender:	Hållbarhet:
• Stora bolag tar beslut på en högre strategisk nivå, medan vid små bolag är beslutsfattandet till större grad baserat på det sociala samspelet. • Konsultföretag är kundstyrda och anpassar oftast sina lösningar efter behov. • Stora företag har tillgång till dokumenterade lösningar från tidigare projekt. • Fem av tolv företag deltar i implementeringen för att säkerställa lösningens effektivitet och stärka relationen med kunden. • Samtliga företag använder digitala plattformar som marknadsföring.	• Empirin gav tre stora aktuella trender – Globalisering – Digitalisering – Elektrifiering	• Hållbarhetsperspektiv är avgörande för långsiktig lönsamhet och kundattraktion. • Flera konsultföretag följer FN:s hållbarhetsmål, men större företag använder vanligtvis GRI-riktlinjer för att integrera hållbarhet i sin verksamhet. • Managementkonsultföretag har varierande grad av fokus på internt och externt hållbarhetsarbete. • Förekomsten av greenwashing inom managementkonsultbranschen är omdiskuterad.

6 Resultat och diskussion

Följande kapitel diskuterar studiens frågeställningar med utgångspunkt i empiri och teori.

6.1 Managementkonsulter

Eftersom enskilda managementkonsulter nästan uteslutande organiserar sig i olika företag kommer detta avsnitt att fokusera på skillnader mellan olika managementkonsultföretag. Det är företagen som ger sina anställda mer eller mindre goda förutsättningar för att sprida trender, även om de enskilda anställdas kunskap, inställning och erfarenhet också spelar en stor roll i trendspridningen. Det ligger dock utanför projektets ramar att granska skillnader mellan enskilda managementkonsulter.

6.1.1 Företagets storlek

Att storleken på ett managementkonsultföretag påverkar dess möjlighet att sprida trender kan vid första anblick låta självklart; ju större ett företag är, desto fler kunder bör de rimligtvis kunna jobba med. Fler kunder borde ge företagets managementkonsulter möjlighet att snappa upp fler trender som bolaget sedan kan sprida vidare till andra företag. Till viss del har denna studie visat att detta stämmer, då det har identifierats att ett större företag med en större erfarenhetsbank enklare kan sprida nya trender. Vid en närmare anblick är det dock inte självklart att ett större företag är bättre på att sprida trender än ett mindre. Relaterat till skillnader i företagens storlek har denna studie identifierat tre faktorer som påverkar managementkonsultföretagets möjlighet att sprida trender. Dessa faktorer är företagets kunskaps- och erfarenhetsbank, företagets interna kommunikation samt företagets möjlighet att driva en dedikerad hållbarhetsavdelning.

6.1.1.1 Kunskapsbank

Av empirin framgår det att stora managementkonsultföretag på grund av sin storlek och erfarenhetsbas troligen kan lösa nya problem mer effektivt och med större precision än mindre managementkonsultföretag. På grund av sin storlek och erfarenhet är det även rimligt att de kan få ökat förtroende från ett större antal kunder, vilket bör göra det enklare att uppfatta trender hos flera olika företag och i flera olika branscher. Till följd av denna effektiva problemlösning i kombination av tilltro hos en större skala kunder kan de använda denna kunskapsbas för att mer trovärdigt och kraftfullt sprida de trender som de anser är relevanta och som ger störst konkurrensfördelar.

De mindre managementkonsultföretagen som inte har en lika stor kunskapsbank behöver i jämförelse med de större företagen en annan process för att konstruera sina utbud. Eftersom de inte har en erfarenhetsbank som klart och tydligt visar vilka uppdrag de har förmågan att lösa behöver de noga överväga vad de tror att de klarar av innan de tar på sig ett uppdrag. Som det framgick i empirin kan de små företagen som saknar viss kompetens i många fall vända sig till andra företag som sitter på denna kompetens. Detta betyder att de mindre managementkonsultföretagen kan ta sig an fler uppdrag med hjälp av andra managementkonsultföretag. På så sätt har även de mindre företagen möjlighet att ta sig an fler projekt och både ta del av och sprida relevanta trender. De samarbetande managementkonsultföretagen har även möjlighet att ta del av varandras kunskap och uppfattning om aktuella trender på marknaden.

Även om det kan finnas skillnader i tillvägagångssätt och resurser mellan stora och små managementkonsultföretag, är det viktigt att betona att båda kan ha sina styrkor och vara värdefulla samarbetspartners beroende på kundens behov och projektets krav. Czerniawska påstår att en managementkonsult kan fungera som brobyggare för att även främja relationer och samarbete mellan

klienter som managementkonsulten har arbetat med. Då managementkonsulten ses som brobyggare kan managementkonsulten till stor del styra vilka managementtrender som sprider sig mellan kundföretagen och på så sätt i samhället. Oavsett storlek har alltså managementkonsultföretag med etablerade relationer till sina kunder möjligheten att sprida managementtrender, trots att vägen dit kan se olika ut.

6.1.1.2 Intern kommunikation

Även om de större managementkonsultbolagen besitter en större kunskapsbank, och därmed också en större möjlighet att sprida trender, visar denna studie på att en större organisation också kan göra företaget mindre effektivt på att sprida dessa trender. Ett exempel på detta är processen för hur managementkonsultföretag tar beslut om vilka tjänster som företaget ska erbjuda till kund. Från intervjuerna framgick att större bolag oftare tar beslut på en högre, mer centraliserad nivå, medan mindre bolag har en mer ostrukturerad beslutsprocess, som bygger på den sociala samvaron mellan anställda. Denna toppstyrdhet inom de större bolagen, tillsammans med den växande diversiteten mellan avdelningar som Gilligan lyfter, bör innebära en fördröjning i intern kommunikation och beslutsfattning jämfört med mindre bolag. Denna fördröjning indikerar att en viss inbyggd tröghet kan finnas i större företags förmåga att snabbt sprida nya trender. Dessutom kan den personliga vinningen för VD:ar som Piazza och Abrahamson diskuterar betyda att VD:n, och andra högt uppsatta anställda, kräver att samtliga nya trender och idéer måste gå via dem, även om det inte är det mest effektiva sättet att sprida information genom en organisation. En större organisation skulle här uppleva större negativ påverkan på informationsspridningen än ett litet bolag, eftersom det finns fler organisatoriska nivåer upp till högsta ledningen.

En anledning till att den oorganiserade internkommunikationen som återfinns hos de mindre företagen fungerar skulle kunna vara för att både de fysiska och organisatoriska avstånden mellan de anställda är litet. En managementkonsult kan snabbt och enkelt presentera en ny idé eller trend för en beslutsfattare eftersom beslutsfattaren arbetar i samma byggnad och kanske till och med är organisatoriskt integrerad i managementkonsultens närmaste arbetsgrupp. Dessutom skulle företagets ägarstruktur kunna avslöja hur toppstyrt ett bolag är. Mindre bolag är i högre grad partnerägda vilket betyder att managementkonsulterna själva äger företaget och därmed kan ta snabbare beslut om företagets strategi, utbud och kompetensområden.

Dessutom, om det sociala samspelet mellan anställda används som en konkret strategi för att sprida viktig information inom företaget är sannolikheten också större att företaget aktivt arbetar med att förbättra det interna samtalsklimatet och gemenskapen på kontoret. En trevlig social miljö på företaget betyder i sin tur att anställda känner sig tryggare och är mer villiga att lyfta och diskutera nya erfarenheter, idéer och trender. En god företagskultur skulle alltså potentiellt kunna leda till en större och snabbare spridning av trender och övrig information än om det sociala klimatet på företaget vore sämre.

6.1.1.3 Hållbarhetsavdelningar

Managementkonsultföretagens möjlighet att sprida trender specifikt inom hållbarhet skiljer sig också mycket mellan stora och små företag. Större företag har en klar fördel i möjligheten att sprida trender inom hållbarhet, framför allt eftersom det under intervjuerna framgick att de i större utsträckning har dedikerade hållbarhetsavdelningar. De har ofta större ekonomiska muskler och har på så sätt kunnat bygga upp kompetens inom hållbarhetsområdet innan de mindre bolagen. Den samlade bedömningen efter de genomförda intervjuerna är att de små managementkonsultbolagen ser det som svårt att slå sig in på ett nytt område, såsom hållbarhet, och därför håller sig till de områden

som de redan kan och har etablerade kunder inom. En framtidsspaning är att det dock inte kommer dröja alltför länge innan fler företag hoppar på hållbarhetståget, med tanke på att det tydligt framgick under intervjurundan att samtliga företag hade ökat sitt fokus på hållbarhet under de senaste åren.

6.1.2 Implementering

Gilligan menar att vissa managementkonsultfirmor väljer att vara involverade i implementeringen av sin föreslagna lösning, och vissa inte. Empirin avslöjar att detta stämmer, men att det är fler företag som väljer att vara delaktiga än inte. Även det företag som hävdade att de inte deltar i implementeringen av lösningen medger att de ändå har en viss övervakande roll även efter att de har lämnat över sin lösning.

Genom att vara delaktig i implementeringen av sin lösning visar empirin att managementkonsulten kan få en bättre förståelse för kundens organisation. Att involveras mer i kundens arbete borde öka kunskapen om kundens mål, vilket i sin tur rimligtvis leder till bättre lösningar. Vidare betyder detta att med den ökade kunskapen som managementkonsulten får kan även en djupare förståelse ges för vad kunden anser är relevant och trendigt inom sin bransch. De får då en möjlighet att se hur olika trender anpassas efter kundens specifika behov vilket ger managementkonsulten bättre möjligheter att utveckla sin kompetens och förvärva nya insikter. Dessa nya insikter kan öppna upp för nya perspektiv, både inom nuvarande projekt men även inför kommande uppdrag.

En slutsats som kan dras från detta är att en aktiv involvering i hela implementeringsprocessen ger managementkonsulten möjlighet att påverka kunden i önskad riktning utifrån managementkonsultens egen syn på olika managementtrender. Alltså får managementkonsulter med längre och större delaktighet i implementationen längre tid på sig att uppfatta de trender som kunden anser är aktuella samtidigt som de har större möjlighet att dela med sig av de trender som de själva anser är viktiga. Managementkonsulter har således bra möjligheter att sprida kunskap, erfarenheter och trender mellan olika organisationer och även stor potential att utveckla nya managementtrender.

6.1.3 Färdigpaketerade lösningar

Den empiriska datan talar för att alla managementkonsulter är helt kundstyrda utan färdigskräddade lösningar, vilket talar emot Czarniawskas påstående att råd från managementkonsulter i många fall är baserade på generella principer med färdigpackade och standardiserade lösningar. Baserat på informationen i empirin kan skräddarsydda lösningar som är helt anpassade efter företagets unika behov och möjligheter i många fall följas av högre kundnöjdhet. För att uppnå detta behövs en god relation och bra kommunikation mellan managementkonsult och kund för att minimera risken att viktig information går förlorad. Noterbart är att de större managementkonsultföretagen, med deras stora erfarenhets- och kunskapsbanker, har en större möjlighet att använda standardiserade verktyg och strukturerade arbetssätt för att snabbt och billigt komma fram till en lösning åt kunden. Men trots det levererar samtliga av de stora intervjuade företagen enbart lösningar som har kundanpassats och skräddarsytt till någon grad. Detta visar ytterligare på den avgörande roll som nära kommunikation och samarbete mellan managementkonsult och kund har.

Det kan argumenteras för att när managementkonsulter arbetar nära sina kunder och utvecklar en djup förståelse för deras verksamhet, har de också en stor möjlighet att, liksom diskussionen från 6.1.2, få en god förståelse för vad kunden anser relevant och trendigt inom sin bransch. Vad som är trendigt inom branschen följs i många fall av vad som är trendigt i samhället. Med detta i åtanke har

managementkonsulter möjlighet att sprida de lösningar och strategier som matchar dessa trender mellan flera olika företag och olika branscher.

När managementkonsulter arbetar med stora och inflytelserika organisationer, som i sin tur har många följare, kan en kedjereaktion uppstå där flera företag påverkas av de råd och strategier som sprids. Managementkonsulter kan på så sätt särskilt när de arbetar med dessa stora organisationer påverka hela branscher och på sikt förändra hur företag inom dessa branscher bedriver sin verksamhet. Slutsatsen av detta är att en hög grad av kundanpassade lösningar riktade till stora och inflytelserika kundföretag ger större möjligheter för managementkonsulter att påverka diffusionen av managementtrender.

6.2 Trender

Diskussionen i detta avsnitt presenterar managementkonsulters roll i aktuella trender och var i en trends livscykel managementkonsulter i störst utsträckning kan bidra till diffusionen av trender, samt lagar och regler som begränsar vilka trender som sprids.

6.2.1 Aktuella trender

I de tolv genomförda intervjuerna med managementkonsulter framkommer att deras roll i spridningen av de identifierade trenderna - globalisering, digitalisering och elektrifiering - övervägande är indirekt och passiv. Precis som Björkdahl och Wallin säger i teorin, har även respondenterna identifierat digitaliseringen som en stor aktuell trend. Dessa insikter kan ha betydande implikationer för både managementkonsultföretagen och deras klienter, samt förståelsen av managementkonsulters betydelse i utvecklingen av hållbara affärsstrategier.

En möjlig förklaring till managementkonsulternas passiva roll i spridningen av dessa trender kan vara att kundernas behov och förväntningar styr marknaden totalt. Managementkonsulter fungerar ofta som rådgivare och experter som bistår företag i att navigera de komplexa utmaningar som dessa trender medför. Managementkonsulter anpassar sina tjänster och rådgivning efter klientföretagens unika behov, vilket utmanar tidigare teoretiska påståenden av Czerniawska om att managementkonsulter agerar som drivande krafter för förändring. Istället öppnas möjligheten upp för att de kan ses som reaktiva stödfunktioner som hjälper företag att anpassa sig till befintliga trender.

Det är viktigt att notera att en passiv roll inte nödvändigtvis innebär att managementkonsulter inte bidrar till spridningen av trenderna alls. Snarare kan deras indirekta roll innebära att de hjälper företag att förstå och anpassa sig till trenderna genom att erbjuda expertkunskap, analyser och rekommendationer. I detta avseende kan managementkonsulternas bidrag vara av stort värde för företag som söker att navigera och dra nytta av de aktuella trenderna, som exempelvis globalisering, digitalisering och elektrifiering. För managementkonsultföretag kan detta innebära att det är viktigt att kontinuerligt utveckla och fördjupa sina kunskaper om dessa trender, samt att anpassa sitt tjänsteutbud för att möta klientföretagens behov på bästa sätt.

6.2.2 Faser i en trends livscykel

Av empirin framgår att de främsta kommunikationskanalerna som managementkonsulter använder sig av för att kommunicera sina erbjudanden är i direkta dialoger med kunder och via LinkedIn, och att dessa kanaler börjat användas i större utsträckning under senare år. Detta gällde för samtliga av de intervjuade företagen och överensstämmer med Piazzas och Abrahamsons konstaterande

kring framväxten av sociala plattformar för att sprida trender. Att använda sig av dessa kommunikationskanaler för att sprida sina erbjudanden kan vara en orsak till varför nutida trender både uppstår och upphör i högre hastighet än tidigare trender. Med andra ord kan managementkonsulter ha stor påverkan på trenders livslängd och livscykel. Användning av sociala medier jämfört med exempelvis tryckta publikationer innebär att introduktionsfasen i trendlivscykeln blir kortare och att trenden snabbare kan nå tillväxtfasen. Alltså sprids en trend fortare bland aktörer på efterfrågesidan och går igenom alla steg i dess livscykel mycket snabbare, vilket således innebär att den når upphörandefasen tidigare också.

Ytterligare en slutsats som kan dras kring hur managementkonsulter sprider trender är att spridningen är som intensivast i trendernas tillväxtfas och mognadsfas. Detta stämmer överens med Carson et al.s uppfattning, som styrks av argumentet att det är då trenden uppmärksammas som mest i diverse publikationer. Både Abrahamson och Pollach pratar om att företag är observanta på nya och innovativa trender och Carson et al. nämner att trender överges när de tagit stor spridning över flera organisationer. Ett exempel som fem av de intervjuade företagen kompletterade dessa resonemang med är digitaliseringen. När digitaliseringen kom för tio år sedan hade nästan alla företag ett behov av att anlita managementkonsulter, men idag är efterfrågan mindre och senare när de flesta företagen har implementerat det kommer behovet av den tjänsten försvinna.

6.2.3 Lagar och regler

Resultatet från intervjuerna, där samtliga managementkonsultfirmor upplever påverkan från införda lagstiftningar, kan antyda att managementkonsulter påverkas av lagstiftning eftersom de kontinuerligt måste anpassa sitt tjänsteutbud samt utveckla och fördjupa sin expertis inom relevanta områden för att adekvat kunna bemöta och tillgodose de behov som klientföretagen har på en föränderlig marknad. Ytterligare innebär detta att managementkonsultföretagen då måste vara uppdaterade om de senaste lagändringarna och kunna erbjuda insikter och rekommendationer baserade på en grundlig förståelse av de potentiella konsekvenserna för klientföretagens verksamhet.

Denna insikt står i kontrast till den tidigare genomförda teorikartläggningen, där det inte hittades någon litteratur gällande kopplingen mellan lagar och managementkonsultfirmornas utbud. Denna diskrepans mellan teori och praktik öppnar upp för en diskussion kring huruvida den befintliga teorin är tillräckligt omfattande för att förklara managementkonsulters arbete och deras anpassning till yttre påverkansfaktorer, såsom lagstiftning. En möjlig förklaring till denna brist i teorin kan vara att forskningen inom området inte har beaktat lagstiftningens roll i tillräckligt hög grad, eller att managementkonsulter inte har erkänt lagstiftningens betydelse i deras tjänsteutbud. En annan möjlighet är att lagstiftningens inverkan på managementkonsultfirmornas utbud är indirekt och därför svårare att spåra i teorin.

6.3 Hållbarhet

Precis som Gilligan påstår spelar managementkonsulter en viktig roll i att hjälpa företag att lösa komplexa problem och genomföra omställningar. Idag är hållbarhet en av de största utmaningarna, och som framgått av studiens intervjumaterial anlitar företag managementkonsulter med kunskap inom hållbarhet för att få hjälp att navigera i den omställningen. Enligt McKenna har företag historiskt sett ofta anlitat managementkonsulter för att underlätta sin anpassning till en dynamisk marknad med förändrade ekonomiska förutsättningar och rapporteringskrav. Av intervjuerna framgår det tydligt att företag aktivt har sökt hjälp av managementkonsulter för att navigera genom utmaningarna med att implementera hållbara lösningar och uppnå de globala hållbarhetsmålen. Managementkonsulter kan spela en avgörande roll när det gäller att sprida hållbarhetstrender och främja

integrationen av hållbarhetsstrategier inom företag. Genom sin expertis och strategiska rådgivning hjälper de företag att identifiera och implementera hållbarhetsstrategier som är både lönsamma och har en positiv effekt på företagens varumärken och lönsamhet.

Från empiriavsnittet framgår att hållbarhet är en viktig faktor för att få arbeta med stora industriföretag, vilket visar att hållbarhet har blivit en alltmer integrerad del av företagsstrategier. Detta beror på att hållbarhet numera utgör en större del av alla typer av lösningar. Denna åsikt stämmer även väl överens med Whelans och Finks argument för att hållbarhet inte bara är en moralisk fråga utan också en ekonomiskt lönsam strategi för företag. Managementkonsulter skulle kunna hjälpa företag att förstå och anpassa sig till denna förändring genom att erbjuda expertis inom hållbarhetsstrategier, gröna initiativ och affärsmöjligheter, vilket hjälper företag att upprätthålla sin konkurrenskraft i en hållbarhetsorienterad värld.

McKinsey & Company betonar i teorin att hållbarhet är en lönsam strategi för företag och att det har en allt större påverkan på företagens varumärken och lönsamhet. Managementkonsulter kan hjälpa företag att dra nytta av denna utveckling genom att identifiera och implementera hållbarhetsstrategier som är både lönsamma och hållbara på lång sikt.

Genom att hjälpa företag att integrera hållbarhet som en viktig tjänst i deras lösningar kan managementkonsulter påverka företagens arbetssätt och främja en bredare användning av hållbarhetslösningar inom näringslivet. De kan bidra till att sprida trender och skapa medvetenhet om hållbarhetsfrågor bland företag, särskilt de större företagen som för närvarande fokuserar starkt på hållbarhetsfrågor.

I studien utforskades även de sociala, ekologiska och ekonomiska dimensionernas påverkan på arbetet med hållbar utveckling för managementkonsulter. Managementkonsulter fokuserar ofta på att ge strategisk rådgivning och utvecklar implementerbara lösningar för att identifiera och förbättra företagets prestationer, effektivitet samt hantera problem, utmaningar och möjligheter gentemot kund. En slutsats som kan dras är att det finns en större extern fokusering på ekologisk och ekonomisk hållbarhet jämfört med social hållbarhet. Det har tidigare nämnts att hållbarhet är en viktig faktor för att få arbeta med stora industriföretag, vilket indikerar att arbetet med kunder bidrar till de ekologiska och ekonomiska aspekterna av hållbarhet. Social hållbarhet kan vara en mer komplex och långsiktig fråga som kräver att man tar hänsyn till den sociala dimensionen, utöver rent ekonomiska faktorer. Det kan vara svårt att mäta och kvantifiera den direkta påverkan av sociala hållbarhetsinitiativ på företagsekonomiska resultat. Andra aktörer kan vara mer benägna att lyfta social hållbarhet och arbeta mer aktivt med det, till exempel hållbarhets- och beteendekonsulter.

Inom organisationerna finns också insatser för att främja ekologiskt ansvarstagande och ekonomisk lönsamhet internt, men en tydlig skillnad gentemot det externa arbetet är det större fokuset på den sociala dimensionen inom det interna hållbarhetsarbetet. Enligt empirin framgår det att samtliga företag betonar vikten av den sociala dimensionen. Det finns en medvetenhet om att upprätthållande av en sund och rättvis arbetsmiljö är av central betydelse för att främja social hållbarhet. Företagen strävar efter att skapa en inkluderande och rättvis arbetskultur där välbefinnande och likabehandling prioriteras. Denna betoning och strävan i det interna arbetet understryker den avgörande roll som den sociala dimensionen har för företagen i deras strävan efter hållbarhet.

Hållbarhetstrender sprids till företag genom en betydande insats från managementkonsulter. Denna insats är starkt kopplad till EU:s mål att minska utsläppen av växthusgaser, vilket diskuterades i teorin. För att uppnå hållbarhet är lagstiftningens betydelse central. Managementkonsulter kan spela en avgörande roll genom att erbjuda rådgivning och stödja företag i att minska sina utsläpp och arbeta mot hållbarhet genom att anta mer hållbara affärsstrategier. Genom att föregå som goda

exempel och minska sina egna koldioxidutsläpp, skulle managementkonsulter kunna bidra till att skapa trender och främja hållbarhetsinitiativ. Det är viktigt att understryka att samhällets styrande krafter, såsom lagstiftning och regeringens mål och initiativ, är avgörande för att uppnå hållbarhet och minska utsläppen av växthusgaser.

FN:s globala mål och Agenda 2030 är en viktig och omfattande plan för hållbar utveckling som nämnts i teorin av Svenska FN-förbundet. Den har fått stort internationellt erkännande och har påverkat företag, regeringar och organisationer att arbeta mer aktivt för en hållbar utveckling. Det är uppmuntrande att se att flera av de undersökta företagen aktivt arbetar med målen och ser dem som en viktig del av hållbarhetsdiskussionen. Under intervjuerna med managementkonsultbolagen framkom det att målen inte nödvändigtvis är specifikt utformade för företag, och det finns andra ramverk, såsom Global Reporting Initiative (GRI), som kan vara mer anpassade efter företagets behov. Dessa riktlinjer hjälper organisationer att rapportera om sin påverkan på samhället och miljön. Det är också viktigt att uppmärksamma att det är en sak att arbeta med de globala målen och en annan sak att faktiskt uppnå dem. Vid genomförandet av dessa mål är det väsentligt att även beakta deras relevans för olika länder och regioner. Dessa regioner kan ha sina egna specifika utmaningar och prioriteringar som bör övervägas för att uppnå de globala målen på ett effektivt sätt.

6.3.1 Greenwashing

Antagandet att det interna hållbarhetsarbetet till viss del präglar det externa ut mot kund är en rimlig utgångspunkt i den här delen av diskussionen, då det upplevs mer trovärdigt att ett managementkonsultföretag som själva driver ett starkt internt hållbarhetsarbete också bättre kan erbjuda tjänster inom hållbarhet till kundföretagen. Med samma resonemang upplevs också motsatsen rimlig.

Med det antagandet i åtanke, om ett managementkonsultföretag internt arbetar väldigt lite med hållbarhet, skulle det kunna indikera att företagets externa arbete i sin tur också karaktäriseras av en avsaknad av riktigt hållbarhetsfokus. Att jobba lite med hållbarhet betyder i det här sammanhanget att hållbarhetsarbetet i större utsträckning är ytligt, såsom hållbarhetsrapportering och miljöcertifiering, vars syfte är att stärka kundens rykte eller image, snarare än substantiella hållbarhetsförbättringar. Till följd av det ökade globala intresset från intressenter, som Moodaley och Telukdarie skriver om, ges intrycket att hållbarhetsrapportering är den minimala mängden hållbarhetsarbete som krävs för att legitimera sin verksamhet. Hållbarhetsrapportering skulle enligt Dahl och Zharfpeykan kunna möjliggöra för greenwashing i form av vaga påståenden eller missvisande märkning, eftersom dessa tjänster syftar till att kommunicera och verifiera ett företags hållbarhetskredibilitet, men inte nödvändigtvis behöver spegla företagets faktiska hållbarhetsarbete.

Om ett managementkonsultföretag däremot är mer genuint engagerade i det interna hållbarhetsarbetet i form av konkreta hållbarhetshandlingar, är uppfattningen att hållbarhetsarbetet mot kund i större grad skulle inkorporera tjänster som tydligare ämnar hjälpa kundföretagets hållbarhetsprestation. I en av intervjuerna nämndes process- och produktförändringar som konkreta hållbarhetslösningar, vilket ger intrycket av att vara möjliga tjänster som bättre främjar företags hållbarhetsarbete jämfört med hållbarhetsrapporteringar och miljöcertifieringar.

Utifrån de kontrasterande svaren i empirin angående greenwashing är det svårt att bedöma i vilken mån managementkonsultbranschen präglas av fenomenet. Att koppla greenwashing till managementkonsulters arbete med hållbar utveckling blir förvisso enkelt, men hur kopplingen i nuläget ser ut blir dessvärre svårare att besvara. I fallet att greenwashing är mer etablerat inom mana-

gementkonsultbranschen än vad som ges sken av, som några intervjupersoner har hävdat, är det troligtvis fler managementkonsulter som ägnar sig åt mer ytligt hållbarhetsarbete och färre konkreta hållbarhetslösningar och således garanteras inte att managementkonsulter i högre grad jobbar för en mer hållbar utveckling. Det är förmodligen enklare att erbjuda kunderna lösningar som ser hållbara ut men inte nödvändigtvis är det, än vad det är att erbjuda lösningar som både ser ut att vara samt är hållbara. En orsak till detta kan vara att det är mer krävande att få kundföretagen att inse värdet i en hållbarhetsomställning, särskilt när det gäller stora industriföretag som investerat stort i realkapital och vars produktionsprocesser sett likadana ut i flera decennier.

Om greenwashing inom managementkonsultbranschen däremot är något i det förflutna, likt några intervjupersoner har menat, skulle det betyda att hållbarhetsmålen i Agenda 2030, som samhället aktivt försöker arbeta mot, och de hållbarhetskrav företag numera ställs inför med större sannolikhet bemöts av fler managementkonsulter innehavande en stark villighet att göra en äkta förändring inom området för hållbarhet. I fallet att greenwashing är mindre etablerat inom managementkonsultbranschen är det med andra ord mer troligt att managementkonsulterna har ett större incitament att driva ett genuint hållbarhetsarbete.

7 Slutsats

Målet med studien är att klargöra för universitetsstudenter hur managementkonsulter påverkar spridningen av aktuella trender inom företagsledning och hur deras arbete kring hållbar utveckling och Agenda 2030 ser ut. Genom att undersöka relevant teoretiskt material, utföra intervjuer och reflektera över erhållna resultat, har forskningsarbetet resulterat i en slutsats som presenteras i det följande avsnittet.

Från avsnitt 6.1 konstateras det att managementkonsultföretagens storlek påverkar spridningen av trender på marknaden. Stora managementkonsultföretag har hög profil och inflytande, vilket gör det lättare för dem att nå ut till en bred publik och påverka konsumenternas beteende. Dessa större managementkonsultföretag når ut till fler kunder och har en större kunskapsbas, och har därmed en större potential för att bidra i spridningen av trender. De är dock långsammare i sin interna beslutstagning och kommunikation, vilket skulle kunna påverka deras trendspridning negativt. Mindre managementkonsultföretag kan istället agera snabbare och mer effektivt på nya trender, men har samtidigt mindre kunskap och erfarenhet att dela med sig av. Det är också viktigt att nämna att företagsstorlek kan spela en avgörande roll när det gäller att sprida hållbarhetstrender. Stora managementkonsultföretag har ofta en dedikerad avdelning för hållbarhet och har haft starkare möjligheter att skaffa expertis inom området, vilket bör ge dem en fördel i att driva fram och implementera hållbarhetsinitiativ hos sina kunder. Slutsatsen som kan härledas är att desto närmare en managementkonsult samarbetar med sin kund, till exempel genom att erbjuda hög grad av individanpassade lösningar eller aktivt delta i implementeringen av sin strategi, desto större möjlighet har managementkonsulten att uppfatta och sprida betydelsefulla managementtrender.

I avsnitt 6.2 presenteras och diskuteras resultatet kring hur managementkonsulter vanligtvis intar en passiv och indirekt roll i spridningen av managementtrender, eftersom marknaden helt styrs av kunderna. Denna anpassning öppnar upp möjligheten för managementkonsulter att agera som reaktiva stödfunktioner snarare än som drivande krafter för förändring. Managementkonsulter bistår alltså företag genom att hjälpa dem att anpassa sig till redan existerande trender. Vidare dras slutsatsen att deras insatser kan vara av avgörande betydelse för företag som vill anpassa sig till och dra nytta av de rådande trenderna inom management, såsom globalisering, digitalisering och elektrifiering. Genom att samarbeta med managementkonsulter kan företag dra nytta av lämpliga strategier och metoder för att effektivt navigera i de rådande managementtrenderna. Genom att göra detta kan företagen positionera sig själva för framgång och hållbarhet i en föränderlig och konkurrensutsatt global miljö.

Vidare diskuterar avsnitt 6.2 hur sociala medier och digitala plattformar kan användas för att sprida erbjudanden och påskynda introduktions- och tillväxtfaserna för trender. Det är viktigt att notera att sociala medier kan ha en stor inverkan på spridningen av trender och användandet av sociala medier kan ha resulterat i att trender idag uppstår och upphör snabbare än förr.

Avsnitt 6.3 undersöker hur managementkonsulter påverkar spridningen av hållbarhetstrender och hur de kan hjälpa företag att integrera hållbarhet som en oundgänglig tjänst i sina lösningar. EU:s mål att minska växthusgasutsläppen och de globala målen i Agenda 2030 för hållbar utveckling stödjer företag, regeringar och organisationer i deras aktiva arbete för hållbar utveckling. Resultatet indikerar att andra regelverk, såsom GRI, kan vara mer lämpade för klientföretag. En slutsats som kan dras är att managementkonsulter bör överväga att erbjuda och implementera dessa alternativa regelverk till klientföretag istället för FN:s globala mål för att tillsammans uppnå ett hållbart samhälle. Managementkonsultföretag arbetar med alla tre dimensioner av hållbarhet internt, men i det externa arbetet läggs sparsamt fokus på den sociala dimensionen.

Även greenwashing diskuteras i avsnitt 6.3, där det framgår att det i dagsläget är svårt att bedöma hur präglad managementkonsultbranschen är av greenwashing, även om flera av de intervjuade företagen påpekat att greenwashing fortfarande existerar. Ett managementkonsultföretag som internt sysslar mer med konkreta hållbarhetslösningar kan anses jobba mer genuint med hållbarhet och skulle kunna möjliggöra för bättre hållbarhetsarbete externt och således främja utvecklingen mot ett mer hållbart samhälle. Managementkonsulter som å andra sidan endast fokuserar på ytligt hållbarhetsarbete internt kan i högre grad riskera att sprida ytligt hållbarhetsarbete till sina kunder, vilket kan resultera i en trend av ytligt hållbarhetsarbete som inte nödvändigtvis främjar en hållbar utveckling. Managementkonsulter kan spela en avgörande roll i att sprida hållbarhetstrender och hjälpa företag att nå sina hållbarhetsmål.

Sammanfattningsvis har projektet gett värdefulla insikter i hur managementkonsulter arbetar med hållbarhet och trender inom företagsledning. Denna studie kan fungera som en grund för framtida forskning kring hur trendkänsliga och uppmärksamma managementkonsulter är på nya idéer som introduceras på marknaden. Det kan exempelvis vara intressant att undersöka hur managementkonsulter kan ta en mer aktiv roll för att gynna diffusionen av trender inom hållbarhet i samhället, samt hur de kan säkerställa att deras kunder faktiskt implementerar hållbarhetsinitiativ på ett meningsfullt sätt. Med ökad medvetenhet kring vikten av att undvika greenwashing och arbeta för genuin hållbarhet finns en spännande potential för managementkonsulter att spela en aktiv roll i att driva fram positiv förändring. Genom att fortsätta undersöka dessa frågor kan värdefulla insikter uppstå som ger goda förutsättningar att forma en hållbar framtid.

Källförteckning

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *The Academy of Management Review*, 21(1), 254-285. <https://doi.org/10.2307/258636>
- Abrahamson, E., & Eisenman, M. (2008). Employee-management techniques: Transient fads or trending fashions? *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 719-744. <https://doi.org/10.2189/asqu.53.4.719>
- Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative science quarterly*, 44(4), 708-740. <https://doi.org/10.2307/2667053>
- Al-Saqqa, S., Sawalha, S., & AbdelNabi, H. (2020). Agile software development: Methodologies and trends. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 14(11), 246-270. <https://doi.org/10.3991/ijim.v14i11.13269>
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28(1), 13-33. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925191>
- Birnbaum, R. (2000). The life cycle of academic management fads. *The Journal of Higher Education*, 71(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/00221546.2000.11780813>
- Björkdahl, A., & Wallin, M. (2018). *Digitalisering - mer än teknik* (MGMT of Innovation and Technology, nr. 2). Vinnova. https://mgmt.imit.se/wp-content/uploads/2018/06/MGMT_Nr2_2018_Digitalisering_mer_an_teknik.pdf
- Boddy, C.R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research*, 19(4), 426-432. <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053>
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). *Doing interviews* (2. uppl.). SAGE Publications Ltd. <https://books.google.se/books?hl=en&lr=&id>
- Canato, A., & Giangreco, A. (2011). Gurus or wizards? A review of the role of management consultants. *European Management Review*, 8(4), 231-244. <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01021.x>
- Caradonna, J. L. (2014). *Sustainability: A history*. Oxford University Press. <https://books.google.se/books?hl=sv&lr>
- Carson, P. P., Lanier, P. A., Carson, K. D., & Birkenmeier, B. J. (1999). A historical perspective on fad adoption and abandonment. *Journal of Management History (Archive)*, 5(6), 320-333. <https://doi.org/10.1108/13552529910288109>
- Carson, P. P., Lanier, P. A., Carson, K. D., & Guidry, B. N. (2000). Clearing a path through the management fashion jungle: Some preliminary trailblazing. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1143-1158. <https://doi.org/10.5465/1556342>
- Chay, K., Greenstone, M. (2003). *Air Quality, Infant Mortality, and the Clean Air Act of 1970*. National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w10053>
- Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001a). Agile software development, the people factor. *Computer*, 34(11), 131-133. <https://doi.org/10.1109/2.963450>

- Czarniawska, B. (2017). Bruno Latour and Niklas Luhmann as organization theorists. I S. Siebert (Red.), *Management Research: European Perspectives* (s. 145-150). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315194394>
- Czerniawska, F. (1999). *Management Consultancy in the 21st century*. Basingstoke: Macmillan Press Ltd. <https://books.google.se/books?hl=sv&lr>
- Dahl, R. (2010). Green washing: Do you know what you're buying? *Environmental Health Perspectives*, 118(6). <https://doi.org/10.1289/ehp.118-a246>
- Darpö, J. (2019). *Ömsesidig glädje och nytta? Sverige och EU på miljörettens område*. Svenska Institutet för europapolitiska studier. https://www.sieps.se/globalassets/publikationer/2019/sieps-2019_9epa_sieps.pdf
- Dave, P. Y. (2020). The history of lean manufacturing by the view of Toyota-Ford. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 11(8), 1598-1602. <https://www.researchgate.net/profile/Pranav-Dave>
- David, R. J. (2000). Environmental change and industry evolution: A historical account of the early management consulting industry. *Academy of Management Proceedings*, 2000(1), A1-A6. <https://doi.org/10.5465/apbpbp.2000.5535108>
- De Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. D. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- ElAlfy, A., Palaschuk, N., El-Bassiouny, D., Wilson, J., & Weber, O. (2020). Scoping the evolution of corporate social responsibility (CSR) research in the sustainable development goals (SDGs) era. *Sustainability*, 12(14), 5544. <https://doi.org/10.3390/su12145544>
- Ellen MacArthur Foundation. (u.å.). *Press Release: Global Commitment 2019: New report reveals details of industry and government efforts to tackle plastic waste and pollution*. <https://ellenmacarthurfoundation.org/press-release-global-commitment-2019>
- Europeiska Kommissionen. (2019, 11 december). *Meddelande från Kommissionen till Europaparlamentet, Europeiska rådet, rådet, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén samt Regionkommittén: Den europeiska gröna given* (Rapport COM/2019/640). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=celex:52019DC0640>
- EY (2017). *Sustainability efforts in Swedish companies: How do they engage with the United Nations' 2030 Agenda?* <https://mb.cision.com/Public/1179/2300922/8608471d65eb5840.pdf>
- Fernandez, D. J., & Fernandez, J. D. (2008). Agile Project Management —Agilism versus Traditional Approaches. *Journal of Computer Information Systems*, 49(2), 10-17. DOI: 10.1080/08874417.2009.11646044
- Fitzner, K. (2007). Reliability and validity a quick review. *The Diabetes Educator*, 33(5), 775-780. <https://doi.org/10.1177/0145721707308172>
- Fouraker, L. E., & Stopford, J. M. (1968). Organizational structure and the multinational strategy. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 47-64. <https://doi.org/10.2307/2391261>

- Fylan, F. (2005). Semi-structured interviewing. I J. Miles & P. Gilbert (Red.), *A handbook of research methods for clinical and health psychology* (s. 65-77). Oxford University Press.
<https://books.google.se/books?%20structured%20interviewsf=false>
- Förenta nationerna. (2015). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Gilligan, B. (2006). *Against the backdrop of globalisation, outsourcing and changing work practices what is the future for the independent management consultant?* [Kandidatuppsats, National College of Ireland]. Norma. https://norma.ncirl.ie/83/4/Barabara_Gilligan.pdf
- Globala målen. (2023). *Logotyper*. <https://sdgs.un.org/goals>
- Gobble, M. M. (2017). Defining the sharing economy. *Research-Technology Management*, 60(2), 59–63. <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1276393>
- Goering, P. N., & Streiner, D. L. (1996). Reconcilable differences: The marriage of qualitative and quantitative methods. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 41(8), 491–497. <https://doi.org/10.1177/070674379604100804>
- Goldstein, S. G. (1985). Organizational dualism and quality circles. *Academy of Management Review*, 10(3), 504–517. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278982>
- Gustavsson, T., & Rönnlund, P. (2013). *Agile adoption at Ericsson hardware product development*. <https://doi.org/10.13140/2.1.3781.3447>
- Hanna, P. (2012). Using internet technologies (Such as skype) as a research medium: A research note. *Qualitative Research*, 12(2), 239–242. <https://doi.org/10.1177/1468794111426607>
- Highsmith, J., & Cockburn, A. (2001b). Agile software development: The business of innovation. *Computer*, 34(9), 120–127. <https://doi.org/10.1109/2.947100>
- Hill, S. (1991). Why quality circles failed but total quality management might succeed. *British Journal of Industrial Relations*, 29(4), 541–568. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1991.tb00371.x>
- Hox, J. J., & Boeije, H. R. (2005). Data collection, primary vs. Secondary. I K. Kempf-Leonard (Red.), *Encyclopedia of Social Measurement* (s. 593–599). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00041-4>
- Irvine, A. (2010). *Using Phone Interviews*. Realities. <https://eprints.ncrm.ac.uk/id/eprint/1576>
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2006). Corporate social responsibility (Csr): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243–262. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9168-4>
- KPMG. (2017). *The Road Ahead: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*. <https://kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>
- Kubr, M. (Red.). (2002). *Management consulting: A guide to the profession* (4. uppl.). International Labour Office. <https://books.google.se/books?%20consulting%20implementationf=false>
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (1985). Quality circles after the fad. *Harvard Business Review*, 63(1), 65–71. <https://hbr.org/1985/01/quality-circles-after-the-fad>

- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (1987). Quality circles: After the honeymoon. *Organizational Dynamics*, 15(4), 42-54. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(87\)90043-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(87)90043-X)
- Le Blanc, D. (2015). Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets. *Sustainable Development*, 23(3), 176-187. <https://doi.org/10.1002/sd.1582>
- Locke, E. A. (2007). The case for inductive theory building. *Journal of Management*, 33(6), 867-890. <https://doi.org/10.1177/0149206307307636>
- Martínez-Jurado, P. J., & Moyano-Fuentes, J. (2014). Lean management, supply chain management and sustainability: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 85, 134-150. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.09.042>
- McKenna, C. D. (1995). The origins of modern management consulting. *Business and Economic History*, 24(1), 51-58. <https://www.jstor.org/stable/23703271>
- McKinsey & Company. (2017, 11 december). *Sustainability's deepening imprint*. <https://www.mckinsey.com/sustainabilitys-deepening-imprint>
- Moodaley, W., & Telukdarie, A. (2023). Greenwashing, Sustainability Reporting, and Artificial Intelligence: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 15(2), 1481. <https://doi.org/10.3390/su15021481>
- Naslund, D. and Kale, R. (2020). Is agile the latest management fad? A review of success factors of agile transformations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(4), 489-504. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-12-2019-0142>
- Naturskyddsforeningen. (2021, 21 april). *Vad menas med cirkulär ekonomi?* <https://www.naturskyddsforeningen.se/artiklar/vad-menas-med-cirkular-ekonomi/>
- Netland, T. H., & Powell, D. J. (2017). A lean world. I T. H. Netland D. J. Powell, *The Routledge companion to lean management*, (s. 465-473). Routledge. https://better-operations.com/wp-content/uploads/2019/12/RCLM-Ch40_A-Lean-World_Netland-and-Powell_complete.pdf
- Nickols, F. W. (1982). What is a Consultant? *Performance & Instruction*, 21(8), 32-32.
- Oliffe, J. L., Kelly, M. T., Gonzalez Montaner, G., & Yu Ko, W. F. (2021). Zoom interviews: Benefits and concessions. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 1-8. <https://doi.org/10.1177/16094069211053522>
- Ormerod, R.J. (2009). The history and ideas of critical rationalism: the philosophy of Karl Popper and its implications for OR. *The Journal of the Operational Research Society*, 60(4), 441-460.
- Paull, J. (2013). The Rachel Carson Letters and the Making of Silent Spring. *SAGE Open*, 3(3). <https://doi.org/10.1177/2158244013494861>
- Piazza, A., & Abrahamson, E. (2020). Fads and fashions in management practices: Taking stock and looking forward. *International Journal of Management Reviews*, 22(3), 264-286. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12225>
- Pollach, I. (2022). The diffusion of management fads: A popularization perspective. *Journal of Management History*, 28(2), 284-302. <https://doi.org/10.1108/JMH-11-2020-0072>
- Regeringen. (1 September, 2015). *Globala mål för hållbar utveckling*. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/>

- Roy, A., & Haider, M. Z. (2019). Stern review on the economics of climate change: implications for Bangladesh. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 11(1), 100–117. <https://doi.org/10.1108/ijccsm-04-2017-0089>
- Røvik, K. A. (2011). From fashion to virus: An alternative theory of organizations' handling of management ideas. *Organization Studies*, 32(5), 631–653. <https://doi.org/10.1177/0170840611405426>
- SBU. (2017). *Utvärdering av metoder i hälso- och sjukvården och insatser i socialtjänsten: En handbok*. Stockholm: Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU). Hämtad 2023-02-06 från <https://www.sbu.se/contentassets/d12fd955318f4feab3709d7ebcc9a72b/sbushandbok.pdf>
- Schallmo, D. R. A., & Williams, C. A. (2018). *Digital transformation now!* Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-72844-5>
- Sinha, N., & Matharu, M. (2019). A comprehensive insight into Lean management: Literature review and trends. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(2), 302. <https://doi.org/10.3926/jiem.2885>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Strang, D., & Macy, M. W. (2001). In search of excellence: Fads, success stories, and adaptive emulation. *American journal of sociology*, 107(1), 147–182.
- Svenska FN-förbundet. (2018). Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling: Ett informationsmaterial från Svenska FN-förbundet. https://fn.se/wp-content/uploads/2018/10/Infomaterial_Agenda3030_komprimerad.pdf
- Sustainable Development Goals Fund. (2016). *Universality and the SDGs: A business perspective*. <https://www.sdgfund.org/sites/default/files/Report-Universality-and-the-SDGs.pdf>
- Svenska FN-förbundet. (2018). Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling: Ett informationsmaterial från Svenska FN-förbundet. https://fn.se/wp-content/uploads/2018/10/Infomaterial_Agenda3030_komprimerad.pdf
- Svenska FN-förbundet. (u.å.). *Globala målen för hållbar utveckling*. Hämtad 2023-03-20 från <https://fn.se/globala-malen-for-hallbar-utveckling/>
- Tom, L., Khowja, M., Vakil, G., & Gerada, C. (2021). Commercial aircraft electrification—Current state and future scope. *Energies*, 14(24), 8381. <https://doi.org/10.3390/en14248381>
- Van Den Steen, E. (2004). Rational overoptimism (And other biases). *American Economic Review*, 94(4), 1141–1151. <https://doi.org/10.1257/0002828042002697>
- Walker, P. H., Seuring, P. S., Sarkis, P. J., & Klassen, P. R. (2014). Sustainable operations management: recent trends and future directions. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(5).
- Whelan, T., & Fink, C. (2016). The comprehensive business case for sustainability. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>
- Whiteman, G., Walker, B., & Perego, P. (2013). Planetary Boundaries: Ecological Foundations for Corporate Sustainability. *Journal of Management Studies*, 50(2), 307–336. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01073.x>

- Willfors, A. (2018). Vad är cirkulär ekonomi?
Vaasa Insider. https://www.theseus.fi/202018_Andreas%20Willfors.pdf?sequence=1
- Williams, R. (2004). Management fashions and fads: Understanding the role of consultants and managers in the evolution of ideas. *Management Decision*, 42(6), 769-780. <https://doi.org/10.1108/00251740410542339>
- Woiceshyn, J., & Daellenbach, U. (2018). Evaluating inductive vs deductive research in management studies: Implications for authors, editors, and reviewers. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 13(2), 183-195. <https://doi.org/10.1108/QROM-06-2017-1538>
- World Business Council for Sustainable Development. (2010). *Vision 2050: The New Agenda for Business*. <https://www.wbcsd.org/Overview/About-us/Vision2050-The-new-agenda-for-business>
- World Commission on Environment and Development (Red.). (1987). *Our common future*. Oxford University Press. ISBN 0-19-282080-X
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311-325. <https://doi.org/10.1111/ejed.12014>
- Yuan, M., Thellufsen, J. Z., Lund, H., & Liang, Y. (2021). The electrification of transportation in energy transition. *Energy*, 236, 121564. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2021.121564>
- Zhang, R., & Fujimori, S. (2020). The role of transport electrification in global climate change mitigation scenarios. *Environmental Research Letters*, 15, 034019. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ab6658>
- Zharfpeykan, R. (2021). Representative account or greenwashing? Voluntary sustainability reports in Australia's mining/metals and financial services industries. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 2209-2223. <https://doi.org/10.1002/bse.2744>
- Åkerblom, C. (2015). *Viktiga trender för morgondagens ledarskap*. Ledarna. <https://www.ledarna.se/globalassets/dokument/trender-morgondagens-ledarskap.pdf>



CHALMERS