



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska Institutionen

## Miljöarbete inom två företag

En studie om överensstämmelsen mellan prat på  
strategisk nivå och handling på operativ nivå

Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Höstterminen 2005

Handledare: Lars-Eric Bergevärn

Författare: Elin Lindén 82  
Per Myrbäck 79

## Förord

Uppsatsförfattarna vill tacka samtliga respondenter för ett trevligt bemötande och för att Ni har tagit Er tid att svara på våra frågor. Ett speciellt tack vill uppsatsförfattarna rikta till Lars Ström, Terje Johansson samt Göran Leander som hjälpt till att planera samt genomföra den undersökning vilken uppsatsen bygger på.

Uppsatsförfattarna vill även tacka handledare Lars-Eric Bergevärn som har visat ett stort engagemang och intresse. Bergevärn har alltid funnits till hands för att vägleda samt givit goda råd i uppsatsskrivandet.

Göteborg, januari 2006

Elin Lindén och Per Myrbäck

## Sammanfattning

**Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Ht 2005**

**Författare:** Elin Lindén och Per Myrbäck

**Handledare:** Lars-Eric Bergevärm

**Titel: Miljöarbete inom två företag - En studie om överensstämmelsen mellan prat på strategisk nivå och handling på operativ nivå**

**Bakgrund och problem:** Sedan slutet av 1980-talet har miljö haft en central roll för företag, då medvetenheten kring negativa effekter i miljön orsakade av människan har utvecklats i samhället. För företag har det inneburit att nya begrepp och krav har introducerats. Företags miljöarbete kan beskrivas som en utveckling från ett utifrånperspektiv till ett inifrånperspektiv. Idag innebär miljöproblematiken att även den företagsstrategiska nivån omfattas, då miljö berör kärnan vad företag gör och tror på. Miljöfrågor har i ledningssammanhang på kort tid gått från att vara dolda till att bli öppna strategiska. Vad gäller miljöarbete inom företag finns det en problematik i att gå från teori till praktik, alltså en avsaknad i miljömässigt handlande trots ämnesmässiga fackkunskaper. Uppsatsens problem behandlar graden av överensstämmelsen mellan prat på strategisk nivå och handling på operativ nivå vad gäller miljöarbete inom företag.

**Syfte:** Uppsatsen beskriver graden av överensstämmelse mellan prat på strategisk nivå och handling på operativ nivå vad gäller miljöarbetet inom studerade företag. Vidare syftar uppsatsen till att förklara graden av överensstämmelse.

**Metod:** Uppsatsen bygger på en kvalitativ undersökning. Primärdata utgörs av nio intervjuer vilka har gjorts med representanter från två svenska företag. Vidare har böcker, tidskriftartiklar samt sökning i databaser utgjort uppsatsens sekundärdata.

**Avgränsningar:** De företag vilka uppsatsens undersökning baseras på arbetar med miljö som en integrerad del av deras balanserade styrkort. Val av respondenter har skett efter organisatorisk position inom respektive företag.

**Resultat och slutsatser:** Studerade företag har en god överensstämmelse mellan prat på strategisk nivå och handling på operativ nivå. Vidare arbetar företagen med miljö som en integrerad del av verksamheten och därmed inte från ett utifrånperspektiv. Delaktighet, kommunikation samt samverkan ses som viktiga byggstenar i ett lyckat miljöarbete.

**Förslag till fortsatt forskning:** Uppslag till fortsatt forskning är bland annat att studera företag, utifrån samma frågeställning, vilka inte arbetar med miljö som en integrerad del av det balanserade styrkortet. Vidare kan studier göras på vilken betydelse ett internt belöningssystem har som incitament för att utveckla företags miljöarbete, vilken roll en drivande aktör har i ett företags miljöarbete samt om företag har en önskan om absolut överensstämmelse mellan prat på strategisk nivå och handling på operativ nivå vad gäller miljöarbete.

## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problem.....	2
1.3 Syften.....	3
1.4 Metod .....	3
1.5 Avgränsningar .....	3
1.6 Författarnas förförståelse .....	4
1.7 Uppsatsens fortsatta disposition.....	4
<b>2 Referensram</b> .....	<b>5</b>
2.1 Styrning – en introduktion.....	5
2.2 Balanserat styrkort – en form av styrmodell.....	5
2.2.1 Balanserat styrkort med miljöfrågor .....	6
2.3 Förändring i organisationer .....	6
2.3.1 Samverkan – miljöfrågor och organisatorisk förändring .....	7
2.4 Organisatoriskt lärande.....	7
2.4.1 Fem discipliner för att skapa en lärande organisationen .....	8
2.5 Kommunikation – en förutsättning för förändring och lärande.....	10
2.6 Alternativ till traditionella och normativa teorier.....	10
2.6.1 Rationalitet som ideal.....	10
2.6.2 Den traditionella synen på organisationen .....	11
2.6.3 Den irrationella organisationen.....	11
2.6.4 Från prat till handling? .....	11
2.7 Sammanfattning.....	12
<b>3 Metod</b> .....	<b>14</b>
3.1 Litteraturgranskning – sekundärdata .....	14
3.2 Problemformulering .....	14
3.3 Empiri – primärdata .....	14
3.3.1 Undersökningsmetod .....	14
3.3.2 Val av företag .....	15
3.3.3 Val av respondenter .....	16
3.3.4 Intervjuernas genomförande .....	16
3.3.5 Erfarenheter från intervjuerna .....	17
3.3.6 Intervjuguidens utformning .....	17
3.3.7 Forskningsetik .....	18
3.4 Bearbetning av empirisk data .....	18
3.4.1 Strukturering och sammanställning .....	18
3.4.2 Analys .....	19
3.4.3 Rapportering .....	19
3.5 Giltighetsanspråk.....	19
3.5.1 Reliabilitet .....	19
3.5.2 Validitet.....	19
3.6 Källgranskning .....	21
3.7 Möjlighet till generalisering .....	21

<b>4 Empiri .....</b>	<b>22</b>
4.1 <i>Framtiden</i> .....	22
4.1.1 Framtiden – megastrategisk nivå .....	22
4.1.2 Poseidon – strategisk nivå .....	23
4.1.3 Poseidon – operativ nivå .....	26
4.2 <i>Ericsson</i> .....	31
4.2.1 Ericsson – megastrategisk nivå.....	31
4.2.2 Ericsson Designcenter – strategisk nivå.....	32
4.2.3 Ericsson Designcenter – operativ nivå.....	35
<b>5 Analys .....</b>	<b>41</b>
5.1 <i>Organisatorisk förändring</i> .....	41
5.1.1 Poseidon – önskan om framtida förändring .....	41
5.1.2 Designcenter – från förändring till återfrysning .....	42
5.2 <i>Organisatoriskt lärande</i> .....	43
5.2.1 Poseidon – förmedlar gemensamma bilder .....	43
5.2.2 Designcenter – miljö som en integrerad del av en helhet .....	44
5.3 <i>Prat och handling</i> .....	46
5.3.1 Poseidon – prat och handling genom ramar .....	46
5.3.2 Designcentret – prat och handling genom krav .....	46
5.4 <i>Sammanfattning</i> .....	47
<b>6 Slutsatser och diskussion.....</b>	<b>48</b>
6.1 <i>Vilken grad av överensstämmelse finns det mellan prat på strategisk nivå och handling på operativ nivå vad gäller miljöarbete?</i> .....	48
6.2 <i>Varför har graden av överensstämmelse uppkommit?</i> .....	49
6.2.1 Poseidon .....	49
6.2.2 Designcenter .....	51
6.3 <i>Uppsatsförfattarnas sammanfattande kommentarer</i> .....	52
6.4 <i>Förslag till fortsatt forskning</i> .....	53
<b>7 Referenslista .....</b>	<b>54</b>

# 1 Inledning

*I kapitel ett presenteras kort utvecklingen som ägt rum inom miljödebatten under de senaste decennierna. Vidare presenteras kopplingen mellan miljö och företag, samt hur företag hanterar frågeställningar rörande miljö. Uppsatsförfattarna introducerar sedan uppsatsens problem samt syften. Den metod vilken används redogörs för i kort form. Utöver det presenteras avgränsningar, uppsatsförfattarnas förförståelse samt uppsatsens fortsatta disposition.*

## 1.1 Bakgrund

Intresset för miljöfrågor<sup>1</sup> har varierat under de senaste årtiondena. Sedan 1960-talet har internationella konferenser och avtal inneburit ett ökat intresse för miljön. Tillsammans med uppmärksammade negativa effekter i miljön orsakade av människan har en större medvetenhet utvecklats i samhället. Samtidigt har växlande konjunkturer bidragit till att miljöfrågorna givits en skiftande status på den politiska agendan (Peattie, 1995).

Efter en nedgång under början av 1980-talet innebar den senare hälften av årtiondet att människans påverkan på miljön återigen gavs större uppmärksamhet. Ny forskning och publicerade rapporter förmedlade bilden av en fortsatt negativ utveckling av miljön. Uppmärksamheten bidrog till att konsumenter och väljare gav miljöfrågan en central roll. I samhället bildades ”gröna” grupper, där politiska partier, media och konsumenter ägnade större intresse åt miljöfrågor. För företag innebar utvecklingen att nya begrepp och krav introducerades (Peattie, 1995).

FN:s Brundtland-rapport från 1987 har haft en stor genomslagskraft på miljöarbetet<sup>2</sup>. Rapporten innebar att begreppet ”hållbar utveckling” fördes in i den allmänna debatten på såväl politisk nivå som företagsnivå (Catasús, 2001). Begreppet innebär en utveckling för dagens behov, utan att äventyra möjligheten för kommande generationer att tillfredsställa sina egna behov (Länk 1<sup>3</sup>). Hållbar utveckling har idag blivit ett allmänt accepterat begrepp för ekonomisk tillväxt och utveckling (Peattie, 1995).

Sambandet mellan utvecklingen på samhällsnivå och företags interna arbete med miljöfrågor kan beskrivas utifrån tre perspektiv (Dobers och Wolff, 1997);

- *Miljö ur ett resursperspektiv* avser ett företags resursförbrukning. Kostnader för användning av resurser påverkas av samhällets miljörelaterade regleringar.
- *Miljö ur ett samhällsperspektiv* syftar till att koppla ett företags verksamhet till samhällets krav och ökade medvetenhet om miljö. För att upprätthålla en legitimitet blir det då nödvändigt att i större utsträckning ta hänsyn till miljön.

---

<sup>1</sup> Med miljöfrågor avses frågor vilka behandlar hur mänskliga handlingar påverkar det som människan lever i och av, det vill säga miljön. En förutsättning för att prata om miljöfrågor är att någon människa upplever ett problem (Hallgren och Ljung, 2005).

<sup>2</sup> Med miljöarbete avses företags arbete med miljöfrågor.

<sup>3</sup> Länk hänvisar till Internet-källor, vilka återfinns i uppsatsens referenslista. Internet-källor refereras till med löpande länknummer.

- *Miljö ur ett företagsperspektiv* visar att ett aktivt miljöarbete innebär företagsstrategiska fördelar genom att tillmötesgå miljömedvetna konsumenter samt en försäkring om att den egna verksamheten lever upp till nya miljöskyddsåtgärder.

Den förändring som har ägt rum vad avser företags miljöarbete kan beskrivas som en utveckling från ett utifrånperspektiv till ett inifrånperspektiv (Plogner, 2004). Under 1960-talet antog lagstiftaren rollen som pådrivare för företags hantering av miljöfrågor, där fokus lades på tekniska lösningar. 1970-talet innebar en tonvikt på nationalekonomiska styrmodeller. Företags anpassning till nya externa krav under perioden medförde dock inte att företags grundläggande strategier förändrades. Den tilltagande miljöopinionen under 1980-talet innebar att många företag aktivt började marknadsföra sig som miljövänliga (Dobers och Wolff, 1997). Det synsätt som präglade det ”gröna” arbetet under perioden har dock beskrivits som ”opportunistiskt”. Företag såg möjligheter att skapa konkurrensfördelar genom att övertala konsumenter att vissa produkter var mer ”miljövänliga” än andra, utan att detta avspeglades i företags långsiktiga strategiska planering. Den medvetenhet kring miljöfrågor som byggdes upp innebar att de ihåliga ”gröna” resonemangen genomskådades, vilket medförde en mer djupgående förändring av affärlivet (Peattie, 1995). De förändringar som tidigt genomfördes har inneburit att de lätta lösningarna inom företag redan genomförts. Tidiga lösningar innebar teknologiska förändringar för företag främst på operativ nivå. Idag innebär miljöproblematiken att även den företagsstrategiska nivån omfattas (Dobers och Wolff, 1997).

## **1.2 Problem**

Enligt Bergström (1998) har miljöfrågor i ledningssammanhang på kort tid gått från att vara dolda till att bli öppett strategiska. Dobers och Wolff (1997) redogör även de i sin bok från mitten av 1990-talet, att miljödebatten då hade blivit allt intensivare och att det i sin tur hade en tydlig påverkan på näringslivet. Det påvisar organisationen som ett öppet system, där omgivningen påverkar det interna arbetet i företag (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Dobers och Wolff (1997) menar att den ökade miljödebatten för med sig att fundamentala antaganden i fråga om affärsstrategier är i behov av omprövning. Det finns ett flertal synsätt på vad strategi är. Representativt för alla dessa är att de berör mål, handlingar, resursallokering, produkt- och marknadsfokus, tillväxt, konkurrensfördelar och synergieffekter. Miljö berör samtliga beståndsdelar. Det är därför nödvändigt att göra nya prioriteringar vid uppförande av strategier (Dobers och Wolff 1997).

När det kommer till hur miljöfrågor skall hanteras inom företag beskrivs en avsaknad av miljömässigt handlande. Alltså inte att det saknas ämnesmässiga fackkunskaper, utan snarare svårigheter med att gå från teori till praktik (Hallgren och Ljung, 2005). För att använda Brunssons (2002) termer i ovanstående resonemang uppstår svårigheter i att omvandla prat (teori) till handling (praktik). Brunsson (2002) beskriver att traditionell beslutsteori utgår från att prat leder till beslut, vilket slutligen omsätts i handling. Detta exemplifieras i Samuelson (2004) med en schematisk bild över styrsystemets organisatoriska uppdelning. Organisationen symboliseras av en pyramid där strategier utformas i toppen. Den operativa nivån utgör pyramidens botten, där strategier omsätts i handling. Ett alternativt synsätt till traditionella teorier presenteras av Brunsson (2002), där prat, beslut och handling är skilda från varandra. Företag arbetar med motsägelsefulla krav om vad som skall göras, samt hur det skall

genomföras. Att prat och beslut går i en riktning, innebär därför inte att den slutliga handlingen går i samma riktning.

Individer kan inte styras som maskiner utan deras handlande är beroende av faktorer såsom behov, kunskap, makt och relationer (Samuelson, 2004). Det knyter an till att företag bör arbeta för en gemensam identitet inom det organisatoriska arbetet med miljöfrågor (Dobers och Wolff, 1997). Hallgren och Ljung (2005) gör gällande att flertalet röster nu höjs för att ett expertorienterat synsättet bör bytas ut mot ett processorienterat. Alltså att förändringen inte bör ske genom hjälp av experter utan genom inflytande och delaktighet (Bruzelius och Skärvad, 2004). Fokus bör således ligga på gemensamt lärande och beslutsfattande samt att det genomförs via kommunikation (Hallgren och Ljung, 2005). Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) förutsätter en sådan utveckling att överföring av kunskap och erfarenhetsutbyte blir en integrerad del av organisationens processer.

Ovanstående resonemang leder fram till frågan hur företag omvandlar prat till handling, och därmed uppsatsens problem;

*Vilken grad av överensstämmelse finns det mellan prat på strategisk nivå och handling på operativ nivå vad gäller miljöarbete inom två svenska företag?*

Med *prat* avser uppsatsförfattarna de instruktioner vilka den strategiska nivån ger den operativa nivån i form av till exempel policys, rutiner, ramar och krav. Vidare avses med *handling* det vilken den operativa nivån i verkligheten genomför i sitt arbete.

### **1.3 Syften**

Ett första syfte, som kan dras utifrån problemet, är att *beskriva* överensstämmelsen mellan prat på strategisk nivå och handling på operativ nivå, vad gäller miljöarbete inom de studerade företagen. Ett andra syfte är att *förklara* varför graden av överensstämmelse uppkommit i respektive studerat företag.

### **1.4 Metod**

Uppsatsförfattarna har genomfört en kvalitativ undersökning där intervjuer med tio representanter från två företag har utförts. Information från undersökningen utgör uppsatsens primärdata. Val av företag baseras på kunskap om existensen av miljöarbete inom respektive företag (Berglund et al., 2005). Intervjuerna har utförts med representanter från två organisatoriska nivåer, strategisk respektive operativ.

Den information som uppsatsförfattarna använts sig av för att skapa en förståelse för problemet har hämtats från sekundärdata i form av böcker, tidningsartiklar samt sökning i databaser. Informationen har sedan sammanställts för att bilda uppsatsens referensram.

### **1.5 Avgränsningar**

Uppsatsens undersökning utgår från företag, vilka arbetar med miljö som en integrerad del av verksamheten.

Samuelson (2004) beskriver hur ekonomistyrning traditionellt fokuserar på finansiella mått och mål. Förekomsten av finansiella mål gör att en inbördes relation mellan

dessa mål och företagens arbete med miljöfrågor måste beaktas. Hur miljöfrågor uppfattas och praktiskt hanteras i företag blir då påverkat av förekomsten av finansiella mål. Uppsatsförfattarna avser emellertid att fokusera på miljöfrågor i undersökningen av överensstämelsen mellan prat och handling.

I kapitel två, referensram, och fyra, empiri, presenteras balanserat styrkortet endast som ett led i att skapa förståelse för företags miljöarbete samt som en ingång till uppsatsförfattarnas problem samt syften. Vidare berörs balanserat styrkort inte i uppsatsens analys eller slutsatser och diskussion.

Det miljöarbete som bedrivs inom företag påverkas av gällande lagstiftning (Peattie, 1995). Beskrivning av miljölagstiftning och dess inverkan på miljöarbete i enskilda företag behandlas endast i den utsträckning det bidrar till att skapa en helhetsbild av miljöarbetet inom företag.

Uppsatsförfattarna har inte granskat skriftliga dokument, såsom miljöpolicy, för respektive företag. Istället har respondenternas framställning utgjort grunden för besvarandet av problemet.

Uppsatsförfattarna har inte för avsikt att utvärdera expert-, förankrings- och processmodellens (Bruzelius och Skärvad, 2004) påverkan på överensstämelsen mellan prat på strategisk nivå och handling på operativ nivå. Modellerna presenteras endast som en del av företags förändringsprocess.

## **1.6 Författarnas förförståelse**

Författarna till uppsatsen läser på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Samhällsvetenskapligt Miljövetarprogram (SMIL) med inriktning mot uthålligt företagande. Uppsatsförfattarna har läst 60 poäng företagsekonomi samt flertalet miljövetenskapliga kurser, vilket ger en god bakgrundsförståelse inom uppsatsens komplexa spännvidd. De miljörelaterade kurser som uppsatsförfattarna genomfört inom programmet är följande; baskurs i miljö, fallstudier av miljöproblem, människans miljöpåverkan, miljörevision, tillämpad miljö rätt, miljöpsykologi, miljöekonomi, internationella miljöavtal, miljömanagement samt processer i miljön. Därtill har även en miljöutredning för Transportören AB utförts. Utöver det har kurser lästs inom handelsrätt, nationalekonomi, statistik samt samhällsgeografi. Uppsatsförfattarna har följaktligen en samlad förståelse inom företagsekonomi och miljövetenskap samt innehar även en förståelse för andra samhälleliga infallsvinklar.

## **1.7 Uppsatsens fortsatta disposition**

I kapitel två presenteras de teorier som uppsatsens referensram bygger på. Referensramen fungerar som ett stöd för kommande framställningar. Kapitel tre utgör en redogörelse för den vetenskapliga metod som använts vid utformningen av uppsatsen. Kapitlet avslutas med en diskussion om uppsatsens giltighetsanspråk med begreppen validitet och reliabilitet samt möjlighet till generaliseringar. I kapitel fyra presenteras en sammanställning av undersökningens primärdata. I kapitel fem analyseras inhämtad primärdata mot bakgrund av referensramen. Slutligen följer kapitel sex där en avslutande diskussion kring undersökningens resultat förs. Kapitlet avslutas med uppsatsförfattarnas förslag på fortsatt forskning.

## 2 Referensram

*I kapitel två presenteras de teorier som uppsatsens referensram bygger på. Kapitlet består av två delar. Den första delen utgörs av normativa teorier. Först introduceras traditionell ekonomistyrningsteori. Därefter behandlas den organisatoriska kontext inom vilken styrning sker och begreppen förändring samt organisatoriskt lärande introduceras. I den andra delen av kapitlet presenteras ett alternativt synsätt för att förstå organisationers agerande.*

### 2.1 Styrning – en introduktion

För att uppnå måluppfyllelse och säkerställa effektivitet styrs organisationer med hjälp av olika styrmedel. Med styrmedel avses åtgärder, vilka kan ha skiftande karaktär. En huvudkategori av styrmedel tillgängliga för företag är formaliserade styrmedel. De tar sin utgångspunkt i strategier formulerade av ledningen. En konkretisering av strategier sker sedan i verksamhetsplaner, vilka omsätts praktiskt i den operativa verksamheten (Samuelson, 2004).

En strategi visar hur företag skall nå uppsatta mål. Bengtsson och Skärvad (2004) formulerar begreppet som;

*”...ett sammanhängande handlingsmönster som syftar till att skapa konkurrensfördelar, förbättra positionen gentemot kunder och konkurrenter och att fördela resurser på ett effektivt sätt, allt i syfte att nå de uppsatta företagsmålen.”*  
(Bengtsson och Skärvad, 2004, sidan 201)

### 2.2 Balanserat styrkort – en form av styrmodell

Ekonomistyrning går idag mot en ökad användning av icke-finansiella mått (Samuelson, 2004). Det balanserade styrkortet är ett led i denna. Styrkortet lanserades 1992 av Kaplan och Norton (Olive och Petri, 2004). Följande avsnitt redogör för grundläggande strukturer i det balanserade styrkortet, samt hur miljöarbete kan integreras i det.

Det balanserade styrkortet fungerar som en länk mellan strategi och det ansvar vilket presenteras i företags budget (Samuelson, 2004). Styrkortet utgår från ett antal mått, nyckeltal, vilka i sin tur är uppdelade på olika perspektiv. Nyckeltalen är tänkta som indikatorer, medan perspektiven kan ses som fokusområden i företags strategier (Olive och Petri, 2004).

De fyra perspektiven som vanligtvis framställs är (Samuelson, 2004);

- *Finansiella perspektivet* – tar sin utgångspunkt i aktieägarnas perspektiv.
- *Kundperspektivet* – ser till hur kunder uppfattar företaget.
- *Interna - eller processperspektivet* – fokuserar på kraven för företags processer.
- *Utvecklingsperspektivet* – behandlar innovationer samt lärande.

Perspektiven kan ses utifrån olika tidshorisonter. De finansiella måtten speglar gårdagen och utgör därmed en bedömning av tidigare perioders prestationer. Kund-

respektive processperspektivet speglar dagens situation. Slutligen har utvecklingsperspektivet framtiden som utgångspunkt (Olive och Petri, 2004).

Vanligtvis används inte mer än 15-20 mått, vilka är en blandning av finansiella och icke-finansiella. Motivet till begränsningen av antal mått är huvudsakligen att underlätta användningen av styrkortet samt att göra det lättillgängligt. Arbetet med framtagandet av det balanserade styrkortet bör utgå från vilka samtal ledningen önskar aktivera inom organisationen (Olive och Petri, 2004).

### **2.2.1 Balanserat styrkort med miljöfrågor**

Då miljöfrågor i allt större grad har ökat i betydelse har det medfört att dessa i flertalet fall tas med som en integrerad del av det balanserade styrkortet (Berglund et al., 2005). Flertalet författare har berört området, vilka Berglund et al. (2005) har sammanfattat i följande alternativ;

- *Integrera miljöfrågor i de befintliga perspektiven* i det balanserade styrkortet.
- *Lägga till ett femte perspektiv* i det balanserade styrkortet, vilket fokuserar på miljöfrågor.
- *Upprätta ett separat tematiskt balanserat styrkort* som baseras på miljöfrågor.

### **2.3 Förändring i organisationer**

Det beskrivs finnas en stark koppling mellan företags miljöarbete och organisatorisk förändring (Ramus och Killmer, 2005). De ständigt pågående och skiftande förändringar som sker i omgivningen skapar ett behov att kunna hantera förändringar inom organisationer (Madsen et al., 2005). Ledningen har en viktig roll i att upptäcka, utveckla och genomföra förändringar i organisationen. En förändring kan komma till stånd som ett svar på självinsikt eller tvingas fram utifrån. Graden av förändringar varierar. Det kan innebära ett förändringsarbete inom ramen för en befintlig struktur eller omfatta strukturella förändringar av organisationen, till exempel en förändrad strategisk inriktning (Bruzelius och Skärvad, 2004).

Under 1950-talet presenterade Kurt Lewin en modell över förändringsprocessen bestående av tre faser, vilka återges av Bruzelius och Skärvad (2004);

- *Upptining* – ett förändringsbehov måste uppmärksammas och kommuniceras.
- *Förändring* – effekterna av förändringen förstärks genom nya beteenden.
- *Återfrysning* – ledningen önskar uppnå ett stabilt tillstånd genom att frysa det nya tillståndet som uppnåtts.

En utveckling av forskningen om organisatoriska förändringar har inneburit att vikten av pådrivande aktörer för att få till stånd en förändring framhävts, utöver ledningens nödvändiga engagemang i förändringsprocessen (Bruzelius och Skärvad, 2004).

En organisation kan ses effektiv ur förändringssynpunkt då den ser behov av och utvecklar relevanta idéer om förändringar. När en förändring blir oundviklig är handlingsutrymmet ofta begränsat. Vikten av att tidigt uppmärksamma problem och att skapa en förståelse för förändringar blir därför viktigt i organisationers förändringsarbete (Bruzelius och Skärvad, 2004).

Inflytande och delaktighet i förändringsprocessen beskrivs som avgörande faktorer för att nå goda resultat i ett förändringsarbete. Baserat på inflytande kan förändringsarbete beskrivas med tre modeller, där graden av inflytande från dem som berörs av besluten varierar (Bruzelius och Skärvad, 2004);

- *Expertmodellen* – förändring med hjälp av experter, där berörda ges inflytande först efter att beslut fattats i en riktning.
- *Förankringsmodellen* – beslut förankras hos dem som berörs av förändringen.
- *Processmodellen* – förändringsarbete baserat på aktiv medverkan från berörda.

Expert- och processmodellen står för två ytterligheter vad avser delaktighet och inflytande vid förändringar. Expertmodellen innebär en viss övertalning från de ledare som initierat förändringen, i syfte att få till stånd önskad effekt. Processmodellen medför att inflytande införs redan vid formulerandet av ett problem (Bruzelius och Skärvad, 2004).

### **2.3.1 Samverkan – miljöfrågor och organisatorisk förändring**

Hallgren och Ljung (2005) använder begreppet samverkan för att beskriva ett förändringsarbete karakteriserat av delaktighet och inflytande. En förutsättning vid samverkan är att de människor vilka berörs av ett problemområde också blir delaktiga inom det. Vikten av delaktighet tar sin utgångspunkt i följande argument (Hallgren och Ljung, 2005):

- *Demokratiska argument* – rättighet att vara delaktig i de beslut som rör en själv.
- *Kunskapsargument* – olika aktörer besitter olika kunskaper, vilka är värdefulla att ta till vara inom en organisation.
- *Förankrings- eller effektivitetsargument* – genom att tillåta delaktighet för företags medarbetare skapas motivation bland dessa.

Det finns ett dilemma vid aktivt arbete med samverkan inom organisationer, nämligen att samverkan är en bra lösning på komplexa situationer såsom miljöproblem, samtidigt som det är i dessa situationer som det finns flest svårigheter i att uppnå ett önskat resultat. Det bör finnas en medvetenhet om att situationen och arbetet kräver tolerans samt ett genuint intresse. För att förändra en organisations handlande krävs incitament, vilka bejakar lärande såväl som samarbete. Det ökar förutsättningarna för att finna innovativa lösningar på problematiken samt skapa engagemang inom organisationen. Ett villkor för detta är dock att finna en acceptans att de enkla lösningarna inte finns. Problematiskt är att många av de förfaranden som idag används av företag bortser från, eller förmildrar vikten av, att ta hänsyn till situationens komplexitet och möjliga konflikter. Det är först när dessa två element är accepterade som en förändring kan börja ske (Hallgren och Ljung, 2005). I avsnitt 2.4 utvecklas begreppet organisatoriskt lärande, som en utgångspunkt för att hantera förändring.

### **2.4 Organisatoriskt lärande**

Begreppet ”den lärande organisationen” är centralt inom organisationsteori och har dominerat organisationsforskningen sedan 1990-talet (Unnikrishnan Nair, 2001). Fokus ligger på organisationers förmåga att hantera förnyelse och nyskapande. Med

en lärande organisation menas dess förmåga att tillägna sig ny kunskap och förändra sitt beteende, för att hantera förändrade villkor i sin omgivning. Även avläring, det vill säga dess förmåga att förändra befintliga rutiner och glömma tidigare antaganden, är centralt i begreppet lärande organisation (Jacobsen och Thorsvik, 2002). För en organisation som arbetar aktivt med lärande räcker det inte att ledningen fattar beslut som alla skall följa. Istället fokuseras på en förmåga att tillvarata människors engagemang (Senge, 1995).

För att skapa ett organisatoriskt lärande förutsätts att den dolda kunskap som finns inom organisationer formuleras i ord. Därmed möjliggörs kunskapsöverföring mellan dess medlemmar. Med dold kunskap avses den erfarenhetsbaserade kunskap vilken byggs upp av individer i en organisation. Att den skall förmedlas inom organisationen gör internkommunikation till en grundförutsättning för organisatorisk lärande. Ytterligare en förutsättning är att den erfarenhetsbaserade kunskapen integreras i organisationens beslutsprocesser. Att skapa en lärande organisation innebär att lärandet omfattar mer än en individ. Först när den dolda kunskapen kommuniceras till övriga medlemmar i organisationen och dessa tillämpar de nya erfarenheterna kan en lärande organisation sägas existera (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Vidare beskrivs möjligheten att göra misstag samt att medlemmar ges feedback på sitt arbete, som en förutsättning för att skapa en lärande organisation (Bruzelius och Skärvad, 2004).

Organisatoriskt lärande påverkas av de strukturer som återfinns inom organisationer. Lärande främjas av begränsad formalisering, en platt organisationsstruktur och horisontell kommunikation. Då skapas förutsättningar för att upptäcka nya metoder i det dagliga arbetet, samt en större handlingsfrihet och ett kreativt tänkande (Jacobsen och Thorsvik, 2002).

### **2.4.1 Fem discipliner för att skapa en lärande organisationen**

För att förstå hur organisationer fungerar är förmågan att se en helhet viktig, att uppmärksamma och beakta hela det komplicerade samspel vilket existerar såväl inom som utanför organisationen. Senge (1995) presenterar i sin bok ”Den femte disciplinen” fem områden, vilka är kritiska för att lyckas att utveckla en lärande organisation; personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner, teamlärande, systemtänkande. Samtliga är kopplade till hur individer tänker och samverkar. De fem disciplinerna behöver utvecklas som en helhet för att uppnå en lärande organisation. Den femte disciplinen består således av ett systemtänkande, som skapar en helhetsbild.

Nedanstående text utgör en sammanfattning av Senges (1995) discipliner.

#### ***Personligt mästerskap***

Personligt mästerskap avser ett bemästrande, att individen har en viss nivå av kunnande. Mästerskap syftar till individens förmåga att utvecklas genom att tillskansa sig nya färdigheter och kunskaper. Disciplinen beskrivs som en process, en individ med förmågan till personligt mästerskap strävar ständigt efter att utveckla förmågan att nå önskade resultat. Därmed skapas initiativförmåga och engagemang. Disciplinen karakteriseras av att se verkligheten på ett nyanserat sätt och därmed inte låsas fast i föreställningar om hur saker är eller borde vara. Senge beskriver hur få företag uppmuntrar utvecklingen av personligt mästerskap, vilket leder till stora outnyttjade resurser. För att uppmuntra disciplinen kan organisationer verka för att stimulera

personliga visioner hos medarbetare samt stödja förslag till förändring oavsett varifrån de kommer.

### ***Tankemodeller***

Omvärlden är alltför komplex för att människan skall förstå den. Därför sker generaliseringar och förenklade föreställningar om hur världen fungerar baserat på tidigare erfarenheter och upplevelser. Modellerna skapar dock mentala begränsningar, vilket kan begränsa företagets utveckling och anpassning till omvärlden. Att förstå dessa tankemodeller och hur de påverkar individers beteende är viktigt för att genomgå förändringar och anpassa organisationen. Då skapas en förutsättning för att förändra invanda mönster och skapa ett fritt tänkande. För att förändra tankemodeller bör de medvetandegöras och diskuteras. Vidare bör ledningen och medarbetarnas förmåga att lära av varandra utvecklas. Ledningen har en funktion att verka som förebilder, vilket medför att de måste synliggöra sina tankemodeller samt granska dem. Om ledningen utgår från att deras antaganden om verkligheten är de enda riktiga riskerar de att hämma företagets utveckling. En förändring av tankemodeller kräver ett ifrågasättande av invanda handlingar.

### ***Gemensamma visioner***

Gemensamma visioner innebär att en grund skapas för samhörighet och samverkan. När det existerar skapas en vilja bland människor att utvecklas, utan att det sker någon påtryckning. Disciplinen fungerar som ett mål för den lärande organisationen då den beskrivs hämta kraft ur ett gemensamt engagemang. För att bilda gemensamma visioner krävs att företag identifierar engagerande ”bilder” av framtiden vilka delas av många. Således uppnås gemensamma visioner genom att den återspeglar enskilda medarbetares visioner. Ledningens dikterade mål uppfyller inte med automatik detta. Ofta är visioner uttryck för enskilda individers önskan, snarare än gemensamma. Sådana visioner blir i bästa fall accepterade, men beskrivs inte som stimulerande för samverkan. Istället framställs hur visionen skall vara förankrad i hela organisationen och påvisa en önskad utveckling för hela företaget. En gemensam vision liknas vid en bild av vad man vill skapa.

### ***Teamlärande***

Moderna organisationer är uppbyggda så att lärandet sker i grupper. Teamlärande innebär en process där medlemmar i teamet tillsammans utvecklar förmågan att prestera önskade resultat. Det kan beskrivas som en förmåga att lära tillsammans. Resultatet blir att gruppens samlade intelligens överstiger den enskilda individens. Att nå teamlärande förutsätter att ett fritt meningsutbyte kan förekomma. Detta utgår i sin tur från att dialoger och diskussioner genomförs. Dialog skiljer sig från diskussion då den syftar till medlemmarnas förmåga att lära tillsammans och att samarbeta med öppna sinnen. Medlemmarna står därmed inte i motsatsförhållande till varandra. Diskussion blir då en motvikt till dialogen, där åsikter och argument förs fram, vilket antas föranleda ett beslut.

### ***Systemtänkande***

Systemtänkande utgör den femte disciplinen och ligger till grund för organisationers sätt att se på sig själva. Disciplinen innebär en fokusering av samband snarare än raka förlopp av orsak och verkan. Människan har en tendens att endast se till enskilda händelser och bortser från de underliggande strukturerna. Systemtänkande behövs för att förstå en komplex värld. Det hjälper människan att förstå bakomliggande

strukturer i komplexa situationer och kan därmed påvisa vilka insatser som ger stor effekt. En brist på helhetstänkande medför att medarbetare fokuserar för mycket på sina egna handlingar och därmed bortser från de konsekvenser som de får i övriga delar av organisationen, vilket leder till suboptimeringar. Systemtänkandet fokuserar på förändringsprocesser istället för endast till avgränsade delar. De olika inlärningsdisciplinerna handlar om nya sätt att tänka som inte ser på skilda delar utan till en helhet. Systemtänkandet blir en grundförutsättning för den lärande organisationens sätt att se sig själv i en omvärld.

## **2.5 Kommunikation – en förutsättning för förändring och lärande**

Genomgående i tidigare avsnitt beskrivs vikten av kommunikation för att hantera förändring och uppnå lärande. Hallgren och Ljung (2005) menar att en fungerande kommunikation är hörnstenen för en lärande organisation. En avsaknad av detta medför svårigheter att möjliggöra kreativa och innovativa handlingar. För att nå en god kommunikation krävs interaktion mellan människor. Genom samverkan och kommunikation skapas medvetenhet om miljöfrågor och deras omfattning. Kommunikation har inte sin utgångspunkt i att endast försöka få sig själv förstådd, utan att skapa en gemensam förståelse för varandra. Det är viktigt att bevara ett växelspel i kommunikationen för att underlätta ett samspel. Det bygger på att prata och att lyssna, att göra sig förstådd och att förstå (Hallgren och Ljung, 2005).

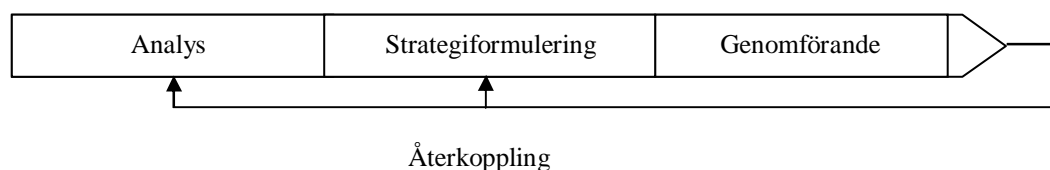
## **2.6 Alternativ till traditionella och normativa teorier**

Kapitlets avslutande del presenterar ett alternativt synsätt för att skapa förståelse för organisatoriskt agerande där det traditionellt rationella ifrågasätts.

### **2.6.1 Rationalitet som ideal**

Idén om individer som rationella beslutsfattare innehar en central roll i teorier om mänskligt beteende. Rationalitet innebär väldefinierade mål med fullständig information om alla tänkbara alternativ, deras konsekvenser mynnar i en rangordning där det alternativ kan väljas som ger bäst utfall i förhållande till målet (Jacobsen och Thorsvik, 2002). Antagandet om rationalitet har skapat en hierarki där individer förutsätts tänka först, för att sedan agera som de tänkt (Brunsson, 2002).

Det bakomliggande antagandet om rationalitet visas i klassiska styrmodeller, där planering, genomförande och återföring förväntas följas kronologiskt. Processen vid utformande av strategier kan användas för att exemplifiera den förväntade gången, se figur 2.2. Utformandet av strategier följer en sekvens där analys följs av formulering, för att slutligen resultera i ett genomförande. En återkoppling sker sedan för att utvärdera måluppfyllelsen (Bengtsson och Skärvad, 2004).



Figur 2.2 Modell för strategiutformning, (Bengtsson och Skärvad, 2004, omarbetad form).

### **2.6.2 Den traditionella synen på organisationen**

Organisationer beskrivs som enhetliga och väl koordinerade med klara samband mellan ledningens tankar och prat samt de handlingar som organisationen avser att utföra. Dess handlingar föregås av ledningens tankar och prat. Ett organisationsschema kan ses som en avbild av en människa, där ledningen utgör huvudet. Från huvudet går sedan styrsignaler ut i organisationen som antas genomföra de handlingar som tänkts ut av ledningen. Organisationen bygger på en hierarki, där ledningen instruerar organisationens övriga medlemmar vad de skall göra (Brunsson och Olsen, 1993).

### **2.6.3 Den irrationella organisationen**

Idéer om den rationella organisationen och den rationella beslutsprocessen är djupt rotade, trots empiriska kunskaper om att människans rationalitet är begränsad (Rutgers, 1999). Det sker ingen fullständig utvärdering av samtliga alternativ och deras konsekvenser. Utgångspunkten vid tolkning av information är snarare tidigare erfarenheter, med en kategorisering och placering av händelser i förutbestämda fack. Således blir de alternativ som skall utvärderas vid en beslutssituation inte grundade på en fullständig rationalitet (Jacobsen och Thorsvik, 2002). På motsvarande sätt hanterar organisationen en komplex omvärld genom specialisering och en antagen idé om hur organisationen och dess omvärld fungerar. Således begränsas antalet valbara alternativ. En rationell beslutsprocess riskerar medföra en alltför stor osäkerhet, då alla alternativ skall utvärderas och behandlas. En osäkerhet som i sin tur försvårar genomförandet av koordinerad handling. Istället baseras beslut, vars syfte är att engagera och motivera en organisation, på en irrationell beslutsprocess. Idealt tas då endast hänsyn till ett alternativ, vilket därmed minimerar osäkerheten. Om ytterligare ett alternativ behandlas är det ofta en direkt motsats till det första, i syfte att förstärka det första alternativets ställning (Brunsson, 2002).

Trots att organisationer inte agerar rationellt i alla situationer ligger antagandet om rationalitet som grund vid en syn på organisationer och deras agerande. Prat, beslut och handling förväntas ske i nämnd ordning, där prat och beslut antas kunna argumentera för den genomförda handlingen (Brunsson, 2002). Kommande avsnitt beskriver hur det omvända kan råda, när handlingar föregår prat och beslut. Situationer uppkommer även där prat och beslut inte sammanfaller med genomförda handlingar.

### **2.6.4 Från prat till handling?**

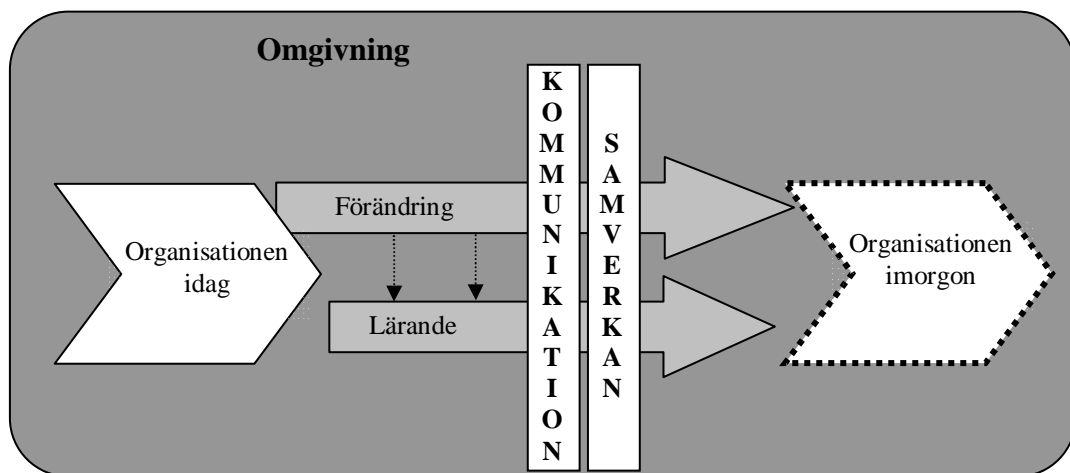
En organisation beskrivs som en spegelbild av samhällets normer och beteenden. Dessa normer avspeglas i ett företags organisatoriska struktur, dess processer och gemensamma ideologi. Olika grupper i samhället kräver uppmärksamhet och ställer många gånger motstridiga krav på företag. För att ges acceptans i sin omgivning måste företag tillmötesgå dessa krav, då framgång har blivit starkt ihopkopplat med förmågan att ha goda kontakter med politiker och speciella intressegrupper (Brunsson, 2002). För att få en förståelse för hur organisationer hanterar motstridiga krav kan en organisation ses bestå av två system. Ett system av idéer och ett system av handlingar. Idésystemet syftar till de tankar och idéer som existerar i olika organisationer, vilket skapar dess ideologi. Ideologin förmedlas till omvärlden med hjälp av prat. Att organisationer även utgörs av ett system av handling tar sitt uttryck i viljan att koordinera medlemmarnas agerande så att gemensamma handlingar kan resultera i produkter. Prat tar sitt uttryck i strategier, medan handlingar antas utföras i den

operativa verksamheten. Sambandet mellan de två systemen är inte alltid givet. Prat är inte utsatt för samma restriktioner som handlingar. Vad som formuleras som prat är inte alltid likställigt med vad som är genomförbart. Företag samlar in en mängd information som beslutsunderlag för strategier, något som inte alltid tar sig uttryck i deras handlingar. Således kan relationen mellan prat och handling skifta. Traditionellt antas att ledningens prat kan omsättas i handling. Kravet blir då att pratet är praktiskt genomförbart. Om så inte är fallet uppstår problem med genomförandet. En handling ges då legitimitet med hjälp av rättfärdigande prat (Brunsson, 2002).

I verkligheten uppstår situationer där prat och handling inte sammanfaller utan istället systematiskt motsäger varandra. Brunsson (2002) beskriver en sådan situation som organiserad hypokrisi.<sup>4</sup> Situationen är ett resultat av omvärldens motstridiga krav på företaget tillsammans med olika interna viljor, som inte alltid har samma mål. För att lösa problem med motstridiga krav och viljor hanteras konflikter med hjälp av att prat går i en riktning, vilket medför att somliga blir nöjda. Dock sker det utan att någon handling i samma riktning genomförs. Prat anpassas efter vissa normer samtidigt som handlingar formas av andra. Resultatet är att prat och handling inte stödjer varandra. Den roll som prat får i en sådan situation blir att rättfärdiga och kompensera de normer som handlingar inte hanterar. Prat innebär i många fall en framtida önskvärd situation, medan handling sker i nuet. Hypokrisi leder då till att företag genom handlingar kan tillgodose krav idag och med prat hanterar framtida situationer. Hypokrisi blir ett sätt att hantera omvärldens motstridiga krav och samtidigt behålla organisationens legitimitet (Brunsson, 2002).

## 2.7 Sammanfattning

En organisation ses som ett system, där samverkande individer gemensamt arbetar för att uppnå gemensamma mål. För att nå måluppfyllelse preciseras strategier inom företaget, vilka avser att förverkligas med hjälp av olika styrverktyg. I kapitlet har det balanserade styrkortet behandlats för att exemplifiera en form av styrning.



Figur 2.3 Sammanfattande bild av kapitel två, Referensram.

All styrning sker i ett organisatoriskt sammanhang. Således har det i kapitlet presenterats olika organisationsteorier med syfte att skapa en förståelse för den organisatoriska kontext, inom vilken styrning sker. I kapitlet har organisationer

<sup>4</sup> Hypokrisi – förställning, hyckleri, skrymteri, (Svenska Akademiens Ordlista, 1998).

beskrivits som öppna system vilka påverkas av en omgivning, se mörkgrått område i figur 2.3. Det gör att en idag existerande organisation inte nödvändigtvis har samma utseende och struktur imorgon. Det medför att förändringar måste kunna hanteras inom organisationer, vilket symboliseras av den översta gråmarkerade pilen i figur 2.3. Ett sätt att hantera förändringar är att skapa organisatoriskt lärande, se den nedre gråmarkerade pilen i figur 2.3. Senge (1995) presenterar en normativ modell, vilken innefattar fem discipliner. Den femte utgör ett systemtänkande. Därmed flyttas fokuseringen från enskilda händelser till att se till en helhet.

För såväl organisatorisk förändring som organisatoriskt lärande är kommunikation avgörande. Kommunikation skapar en medvetenhet kring problem och lösningar, vilket är en förutsättning för att nå både förändring och lärande i en organisation. I kapitlet har även vikten av delaktighet och samverkan lyfts fram som ett sätt att hantera förändring och skapa organisatorisk utveckling.

Normativa och teoretiska modeller bygger på ett rationellt synsätt, där prat och beslut förutsätts öka sannolikheten för motsvarande handling. Så är inte alltid fallet, vilket bör medvetandegöras för en ökad förståelse för företags agerande. Motstridiga krav från företags medlemmar samt från omgivningen innebär att prat inte alltid följs av en motsvarande handling.

## 3 Metod

*Kapitel tre ger en beskrivning av uppsatsens vetenskapliga tillvägagångssätt. Inledningsvis beskrivs den litteraturgranskning som ligger till grund för uppsatsens problemformulering. Vidare behandlas genomförande av den undersökning vilken utgör uppsatsens empiriska del. Slutligen förs en diskussion kring undersökningens giltighetsanspråk, källkritik samt möjligheter till generalisering.*

### 3.1 Litteraturgranskning – sekundärdata

Granskning av tidigare dokumentation, sekundärdata, används för att skapa en översikt av kunskapen inom undersökningsområdet. Litteraturgranskningen visar hur tidigare undersökningar genomförts samt ger uppsatsförfattarna olika tolkningsalternativ inför det egna problemet (Backman, 1998). Uppsatsförfattarna granskade i inledningsfasen av uppsatsskrivandet befintlig litteratur för att skapa sig en större förståelse för problemet och möjliggöra en tydligare problemformulering. I sökandet efter sekundärdata har uppsatsförfattarna använt databaserna Gunda och Libris. Nyckelord vid genomförda databassökningar har varit; organisatoriskt lärande, organisatorisk förändring, rationalitet och miljöstrategier. Resultatet av databassökningarna finns återgivet i uppsatsens inledande problemformulering samt i referensramen. Vidare har tidigare uppsatser granskats i syfte att studera genomförda studier om företags miljöarbete, organisatoriskt lärande samt förändring. Den dokumentation som använts utgörs av böcker, vetenskapliga tidskrifter och källor på Internet.

### 3.2 Problemformulering

Problemformulering beskrivs som ett av de viktigaste momenten i en undersökning. En väldefinierad problemformulering medger en högre stringens i besvarandet av problemet (Lundahl och Skärvad, 1992). Uppsatsförfattarna har lagt stor vikt vid formulerandet av problemet och efter den inledande litteraturgranskningen skedde en precisering av problemet.

Fastställandet av ett problem innebär även en avgränsning av vad som skall studeras, vilket är nödvändigt för att genomföra en undersökning. De avgränsningar som en problemformulering resulterar i bör göras explicita och motiveras, så att det tydligt framgår varför vissa områden valts bort (Jacobsen, 2002). De avgränsningar som uppsatsens problemformulering inneburit har uppsatsförfattarna beskrivit och förklarat för att tydliggöra vilka områden som inte studerats. Avgränsningarna återfinns i avsnitt 1.5.

### 3.3 Empiri – primärdata

Begreppet empiri används för att påvisa att information bygger på en kontakt med verkligheten (Backman, 1998). Den primärdata som inhämtats baseras på en kvalitativ undersökning omfattande nio intervjuer med respondenter från två företag.

#### 3.3.1 Undersökningsmetod

Kvantitativa och kvalitativa undersökningsmetoder beskrivs ha ett gemensamt syfte. Båda avser att skapa en ökad förståelse av samhället och hur de olika delarna av samhället agerar och påverkar varandra. Vid en kvantitativ metod hanteras

information som siffror. Med hjälp av statistiska metoder möjliggörs sedan generaliseringar. Med en kvalitativ utgångspunkt eftersöks djupare förståelse av den företeelse, vilken studeras samt möjlighet att beskriva den kontext inom vilket problemet ryms. Val av metod baseras på hur det studerade problemområdet på bästa sätt kan beskrivas och fungerar sedan som ett redskap för att nå uppsatta målsättningar med undersökningen (Holme och Solvang, 1997). Uppsatsförfattarna baserar valet av en kvalitativ undersökningsmetod på uppsatsens problem, där uppsatsförfattarna ämnar skapa en förståelse för graden av överensstämmelse mellan prat på strategisk nivå och handling på operativ nivå vad gäller företags miljöarbete. Enligt Trost (1997) bör en kvalitativ studie genomföras då avsikten är att öka förståelsen för individers upplevelser och reaktioner.

### **3.3.2 Val av företag**

Uppsatsförfattarna har gjort ett aktivt val av företag baserat på kännedom om deras arbete men miljö som en integrerad del av det balanserade styrkortet, vilken hämtats från Berglund et al. (2005) studie om hållbarhetsaspekter i det balanserade styrkortet.

Berglund et al. (2005) baserade sin studie på fem företag. Av dem har uppsatsförfattarna tagit kontakt med tre baserat på att de är verksamma i Göteborgregionen och därmed förenklar uppsatsförfattarnas intervjuarbete. Schenker Dedicated Services ställde sig positiva till undersökningen, men ansåg sig inte ha tid att delta. De företag som ingår i uppsatsen är Förvaltnings AB Framtiden (hädanefter benämnt Framtiden) samt Ericsson AB (hädanefter benämnt Ericsson). Framtiden utgör en koncern där flera självständiga dotterbolag ingår, varför uppsatsförfattarna har valt att studera det helägda dotterbolaget Bostads AB Poseidon (hädanefter benämnt Poseidon). Inom Ericsson-koncernen studeras avdelningen Ericsson Designcenter Basestation (hädanefter benämnt Designcenter). En presentation av företagen återfinns i kapitel fyra.

Uppsatsförfattarnas initiala avsikt var att respondenten från Framtiden skulle representera en strategisk nivå för Framtiden-koncernen. Efter en första kontakt och intervju med respondenten från Framtidens koncernledning framgick dock att all operativ verksamhet sker inom respektive dotterbolag som agerar som självständiga företag inom koncernen. Uppsatsförfattarna insåg att undersökningen således inte kunde bortse från dotterbolagens ledningsnivå vid en jämförelse mellan strategisk och operativ nivå. Uppsatsförfattarna valde då att låta den strategiska nivån utgöras av en representant från dotterbolaget Poseidon. Valet av Poseidon grundar sig på att representanten från Framtiden sedan tidigare kontaktat Poseidon för att förbereda inför intervjuer på operativ nivå. Då Poseidon redan var involverade i undersökningen valde uppsatsförfattarna att koncentrera sig på företaget. Poseidon verkar som ett fristående bolag med egna utarbetade strategier för miljöarbetet. Den strategiska nivån i Poseidon representeras av företagets miljö- och energichef. För att skapa en helhetsförståelse för företagets situation som en del av en koncern har uppsatsförfattarna valt att låta intervjun som genomförts med respondenten för Framtiden bilda en bakgrund till Poseidon. Respondenten från Framtiden är utvecklingschef, samt medlem av koncernstyrelsen. Den organisatoriska nivå som representeras av Framtiden har uppsatsförfattarna valt att kalla megastrategisk nivå.

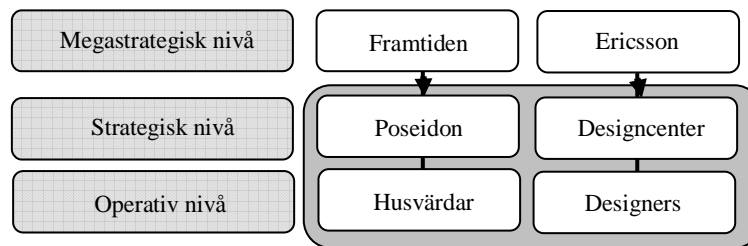
Inom Ericsson har Designcenter studerats, vilket utgör en underavdelning till en affärsenhet inom Ericsson. En motsvarande intervju, som den som genomförts på

megastrategisk nivå på Framtiden har inte varit möjlig att genomföra på Ericsson inom ramen för uppsatsen. Den information som använts för att skapa en helhetsbild av Ericssons övergripande strategiarbete och policyframtagande har inhämtats från Internetkällor samt den intervju som genomförts med respondenten från strategisk nivå på Designcenter. Respondenten från Designcenter arbetar som kvalitetschef.

### 3.3.3 Val av respondenter

Valet av respondenter bestäms initialt genom att problemet fastställs (Jacobsen, 2002). I uppsatsen har val av respondenter baserats på medvetna kriterier avseende existensen av miljöstrategier i det företag respondenten företräder samt organisatorisk placering inom företaget. Val av respondenter är således inte baserat på en statistisk slumpmässighet. Enligt Jacobsen (2002) är valet istället ändamålsinriktat, då respondenter väljs baserat på den information som eftersöks för att belysa det formulerade problemet. Respondenterna från företagens strategiska nivåer förmedlade namn och telefonnummer till ytterligare respondenter som var aktuella för undersökningen. Uppsatsförfattarna kontaktade sedan respektive respondent för att planera in tid för intervjuer.

Figur 3.1 återger grafiskt valet av respondenter inom respektive företag, samt organisatorisk nivå. Det gråmarkerade området visar undersökningens fokusering på två organisatoriska nivåer i företagen.



Figur 3.1 Val av respondenter.

### 3.3.4 Intervjuernas genomförande

Den inledande kontakten med respondenterna skedde via telefon. Vidare skickade uppsatsförfattarna följebrev via e-post, där studiens syfte samt önskemål om antalet intervjuer förtydligades. Därefter togs återigen kontakt via telefon för att närmare planera in datum, tid och plats för genomförandet av intervju. Uppsatsförfattarna bekräftade sedan intervjun genom att skicka ett följebrev via vanlig post (se bilaga 1).

De intervjuer som genomförts har skett genom individuella besöksintervjuer, med undantagsfall för intervjun av representanter för den strategiska nivån på Designcenter, där såväl kvalitetschef som miljökoordinator medverkade. Jacobsen (2002) beskriver att intervjuer ansikte mot ansikte ofta skapar en mer personlig kontakt och ett öppet samtal. Vidare uppstår fördelen med att intervjuaren kan observera respondenten under intervjun, vilket bidrar till att intervjun kan anpassas för att bibehålla respondentens intresse. En genomgång av intervjun bör göras direkt efter intervjutillfället så att intervjuprotokollet kan kompletteras med intervjuarens samlade intryck, något som underlättar vid senare sammanställning och analys (Lundahl och Skärvad, 1992). Uppsatsförfattarna har efter varje intervju diskuterat

och sammanställt text och intryck för att komplettera det protokoll som förts för respektive intervju.

Samtliga intervjuer har spelats in, efter godkännande av respondenten, i syfte att möjliggöra en fokusering på intervjun och respondenten. Jacobsen (2002) beskriver hur återkoppling och analys underlättas vid inspelning, då hela intervjun finns registrerad. Uppsatsförfattarna har valt att inte transkribera intervjuerna då studiens tidsram inte medgivit en fullständig utskrift av respektive intervju. Istället har anteckningar och inspelningar använts som verktyg för den senare analysen och tolkningen. Vid samtliga intervjuer har uppsatsförfattarna tillsammans närvarat för att minska risken att information förbises.

Efter varje genomförd intervju har uppsatsförfattarna erbjudit respondenten att ta del av en sammanställning av intervjun. Därmed har uppsatsförfattarna avsett att undvika eventuella felaktigheter i den insamlade informationen. Respondenterna har vid två tillfällen kommit med förtydliganden.

### **3.3.5 Erfarenheter från intervjuerna**

Uppsatsförfattarna har under hela undersökningen bibehållit samma interna uppdelning, där en fört intervjun och den andra agerat observatör. Det har medverkat till att skapa en rutin för genomförandet av intervjuerna. På så sätt har uppsatsförfattarna upplevt att genomförandet av intervjuer förbättrats efter hand, genom att intervjuerna utvecklats mer till samtal. Intervjuguiden har följts, men efter hand mer fungerat som ett samtalsstöd, i syfte att samla in önskad information.

### **3.3.6 Intervjuguidens utformning**

Uppsatsförfattarna har använt sig av två olika intervjuguides, en för intervju av respondenter på megastrategisk och strategisk nivå (se bilaga 2) och en för intervju av respondenter på operativ nivå (se bilaga 3). Anledningen till upplägget har varit att besvara uppsatsens problemformulering, vilket kräver anpassade intervjuguides för respektive organisatorisk nivå. Jacobsen (2002) beskriver hur en intervju kan genomföras mer eller mindre öppen, med avseende på befintlig struktur av förbestämda teman och frågor. Uppsatsförfattarna har valt att strukturera intervjuerna för att säkerställa att viktig information kopplad till problemformuleringen inte glöms bort. Ordningföljden på frågorna har dock anpassats efter respondentens svar och därför inte alltid följt intervjuguiden. Holme och Solvang (1997) beskriver att kvalitativa intervjuer inte bör vara alltför styrda, då målet med metoden är att fånga respondentens egna uppfattningar. Av den anledningen bör respondenten själv få styra intervjun.

Baserat på de teorier som presenteras i uppsatsens referensram har uppsatsförfattarna identifierat tre teman, vilka utgör grundstrukturen i intervjuguiden. De teman som återfinns i intervjuguiden är; styrning, förändring samt organisatoriskt lärande. Dessa huvudrubriker har sedan utgjort grunden för formulerandet av intervjuguidens frågor.

### 3.3.7 Forskningsetik

Vid genomförande av en undersökning måste hänsyn tas till forskningsetiska aspekter. Jacobsen (2002) beskriver tre grundförutsättningar, vilka undersökningar bör uppfylla;

- *Informerat samtycke* – att respondenter frivilligt skall delta i undersökningen, att de är medvetna om konsekvenserna av ett deltagande samt informerade om undersökningens syfte.
- *Rätten till ett privatliv* – möjlighet till att anonymisera respondenter om så önskas.
- *Kravet på riktig presentation av data* – resultat vilket erhålls genom undersökningen skall återges fullständigt och i rätt sammanhang.

Vid samtliga intervjuer har uppsatsförfattarna informerat respondenterna om syftet med undersökningen via telefon och e-post, samt i separata följebrev. I följebrevet, som skickats till respondenterna efter att en tid bokats för intervju, beskrevs även att deltagande i undersökningen var frivilligt. Vidare informerades om att respondenten hade full frihet att avbryta sitt medverkande, om uppsatsförfattarnas tystnadsplikt, samt möjlighet till anonymisering, se bilaga 1.

## 3.4 Bearbetning av empirisk data

Nedanstående avsnitt beskriver hur analys, tolkning samt rapportering av insamlad data genomförts.

### 3.4.1 Strukturering och sammanställning

Struktureringen av insamlad primärdata har skett genom att uppsatsförfattarna skrivit in intervjuprotokollen i ett ordbehandlingsprogram, med respektive intervjuguide som mall. Därefter lyssnade uppsatsförfattarna igenom intervjuerna och kompletterade intervjuprotokollet. En sammanställning gjordes sedan, där de två intervjuguiderna fungerat som mallar för struktureringen av den insamlade informationen på respektive organisatoriska nivå. Sammanställningen utgör uppsatsen empiriavsnitt, vilket presenteras i kapitel fyra.

Uppsatsförfattarna har valt att låta de två intervjuer som genomförts på strategisk nivå presenteras var och en för sig. Vidare har dessa respondenter benämnts med namn i framställningen. Det skiljer sig från den framställning vilken har gjorts av den operativa nivån där respondenterna benämns efter nummer 1-6, det vill säga Respondent 1, Respondent 2 och så vidare. Utformningen har sin grund i att respondenterna dels har namn vilka orsakar förvirring i framställningen om de hade benämnts med efternamn, dels att uppsatsförfattarna anser det vara irrelevant vem som har sagt vad. Dock står respektive respondent att finna i uppsatsens referenslista, kapitel sju. Uppsatsförfattarna har inte för avsikt att anonymisera respondenterna. Svaren från intervjuerna på operativ nivå för respektive företag har ställts samman för att presenteras som en helhet, dock framförs skillnader i respektive respondents svar. Därmed vill uppsatsförfattarna bidra till jämförbarhet mellan respektive respondent samt respektive organisatoriska nivå och företag.

### **3.4.2 Analys**

Syftet med en analys är att insamlad data systematiseras (Backman, 1998). Med en systematisering av informationen möjliggörs förmedling av den information som samlats in (Jacobsen, 2002). En första analys av insamlad primärdata genomfördes vid sammanställningen av intervjuerna, då uppsatsförfattarna direkt efter intervjun strukturerade respondentens svar. Därefter har uppsatsförfattarna genomfört en grundläggande analys av intervjuerna, där respondenternas svar analyserats utifrån de teorier som presenteras i kapitel två. Resultatet av analysen presenteras i kapitel fem.

### **3.4.3 Rapportering**

Backman (1998) redogör för hur rapportering bör vara logiskt sammanbunden för att ge en tänkt läsare möjlighet att enkelt förstå strukturen och syftet med uppsatsen. Uppsatsförfattarnas utgångspunkt har varit att skapa en strukturerad uppsats, med ett tydligt och enkelt språk. Vidare har målsättningen varit att begränsa överflödiga detaljrikedom, i syfte att presentera en stringent rapport med en klar disposition. En grundläggande struktur för uppsatsen skapades vid ett initialt skede. Därefter har uppsatsförfattarna fortlöpande återgått och bearbetat samtliga kapitel. Vid sammanställningen av uppsatsens empiriska material har uppsatsförfattarna använt citat från undersökningen i syfte att exemplifiera och klargöra observationer.

Baserat på uppsatsförfattarnas målsättning om enhetlig struktur vid presentation av företag har ett val gjorts att inte i helhet återge den intervju som genomförts på megastrategisknivå på Framtiden. För att skapa en balans i framställandet har uppsatsförfattarna låtit tillgänglig information om Ericssons megastrategiska nivå utgöra ett filter för den information som presenteras om motsvarande nivå i Framtiden.

## **3.5 Giltighetsanspråk**

Nedan diskuteras undersökningens giltighetsanspråk utifrån begreppen reliabilitet och validitet.

### **3.5.1 Reliabilitet**

Med reliabilitet avses tillförlitligheten i insamlad data, det vill säga i vilken utsträckning en undersökning kan upprepas med samma resultat. Reliabiliteten kan beskrivas vara hög om olika och oberoende mätningar speglar liknande resultat (Holme och Solvang, 1997). För att öka reliabiliteten har uppsatsförfattarna utformat två tydliga och strukturerade intervjuguider, vilka kan återanvändas vid liknande undersökning. Uppsatsförfattarna är dock medvetna om risken att samma resultat inte kommer att erhållas vid ett upprepat försök av undersökningen. Detta då uppsatsens undersökning utgår från tio respondenter som har sina egna erfarenheter och uppfattningar, vilka gradvis kan skilja sig från andra individers. Vidare utsätts människan ständigt för nya intryck och föreställningar, vilket innebär att även om samma intervjuguider skulle användas på samma nio respondenter i en framtida undersökning blir resultatet troligtvis annorlunda jämfört med idag.

### **3.5.2 Validitet**

Validitet syftar till hur väl det som mäts motsvarar den frågeställning vilken undersökningen utgår från. Validitet kan översättas med trovärdighet och frånvaro av systematiska mätfel (Holme och Solvang, 1997).

Vid inspelning av intervjuer möjliggörs att i efterhand återkomma till intervjusituationen. Möjligheten att oändligt många gånger repetera intervjun för att öka förståelsen medför en högre trovärdighet (Patel och Davidson, 1994). Samtliga intervjuer i undersökningen har spelats in i syfte att underlätta en sammanställning. Uppsatsförfattarna har kompletterat det intervjuprotokoll som förts under respektive intervju med information från ljudupptagningarna.

Vid intervjuer är undersökningens giltighet beroende av såväl intervjuaren som observatören. Det grundar sig på att bedömningar görs vid intervjutillfället, vilka kan leda till att bedömarfel uppträder. För att öka validiteten är det till fördel att ha vana intervjuare samt observatörer. Vidare bör intervjuerna vara standardiserade samt observationerna strukturerade (Patel och Davidson, 1994). Uppsatsförfattarna har arbetat med intervjuerna genom att i en inledande fas genomföra övningsintervjuer på människor i sin omgivning. Detta för att skapa en så stor vana som möjligt under de förutsättningar vilka har funnits i uppsatsarbetet. Vidare har uppsatsförfattarna standardiserat intervjuerna i möjligaste mån, dock med reservation för att följa ett naturligt mönster under intervjuernas gång.

Vid intervjuer finns alltid en risk för så kallad intervjuareffekt på respondenten. Det vill säga att intervjuaren genom sitt sätt att vara och prata i någon bemärkelse påverkar respondenten och dennes svar, medvetet eller omedvetet (Patel och Davidson, 1994). Uppsatsförfattarna har varit medvetna om risken för att påverka respondenten och ämnat undvika ledande frågor. Dock har det i vissa situationer varit nödvändigt att exemplifiera avsikten med frågorna för att skapa en förståelse hos respondenten. Utöver intervjuarens effekt på respondenten kan så kallad kontexteffekt inträffa, där den omgivning i vilken intervjun genomförs riskerar påverka resultatet (Holme och Solvang, 1997). Uppsatsförfattarna har varit medvetna om ovanstående vid genomförandet av intervjuerna, vilket möjliggör att åtgärder för att minska dem kan vidtas. Exempel på åtgärder vilka har vidtagits är att samtliga intervjuer har genomförts i respondenternas vardagliga miljö på respektive företag. Vidare har samtliga respondenter getts möjlighet att kontrollera de sammanställningar som gjorts utifrån intervjuerna, som ett led att säkerställa korrekt och sanningsenlig data.

Då uppsatsförfattarna har valt att låta respondenterna på strategisk nivå välja ut respondenter för deras operativa nivå finns en risk att urvalet baserats på en önskan från strategisk nivå att påverka utfallet av undersökningen. Uppsatsförfattarna har därför diskuterat valet av respondenter med respektive respondent för den strategiska nivån. Valet av respondenter inom Ericsson baserar sig på att få en representation från olika enheter inom Designcenter. Respondenter inom respektive enhet har sedan valts ut baserat på om de funnits tillgängliga på kontoret i Göteborg. För Poseidon fick uppsatsförfattarna en lista med tre namn på husvärdar inom olika områden i Göteborg. Av de först tilltänkta respondenterna genomfördes intervjuer med två. Den tänkta tredje respondenten fick förhinder, varför uppsatsförfattarna då själva kontaktade ytterligare en husvärd, med vilken en intervju genomfördes.

Vid intervjun på strategisk nivå inom Designcenter deltog två respondenter. Då respondenterna gav samstämmiga svar har dessa presenterats gemensamt.

### **3.6 Källgranskning**

Det som bestämmer ursprunget av källan är relationen mellan aktuell källa och den situation vilken källan avser återspegla. Källan får större betydelse ju närmare den är den aktuella situationen. Ursprungsbestämningen grundar sig i att finna huruvida källan är vad den utger sig för att vara eller inte. För att bestämma källans användbarhet ses till bland annat upphovsman, tid och plats, förhållande till andra källor och innehåll i källan. Vidare genomförs en jämförelse mellan de källor vilka undersökningen tar sin grund i (Holme och Solvang, 1997). Uppsatsförfattarna uppmärksammade under litteraturgranskningen att Hallgren och Ljungs (2005) bok ”Miljökommunikation” hade många likheter med Senges (1995) ”Den femte disciplinen”. Dock saknades i flertalet fall referenser i ”Miljökommunikation”, vilket förbryllade uppsatsförfattarna då tydliga paralleller kunde ses författarna emellan. En skillnad var att Hallgren och Ljung endast diskuterar miljö i sin bok, medan Senge berör allmän organisationsteori. Uppsatsförfattarna beslutade då att kontakta såväl Hallgren som Ljung via e-post, för en förfrågan avseende inspirationskälla samt möjliga referenser. Något svar har dock inte mottagits.

För att möjliggöra en korrekt tolkning är det grundläggande att finna ursprunget till källan såsom tidssammanhang och social kontext (Holme och Solvang, 1997). Uppsatsförfattarna har haft för avsikt att arbeta med så aktuella källor som möjligt, något som i vissa situationer dock inte har varit möjligt. Bland annat har delar av problemformuleringen baserats på Dobers och Wolff (1997), vilket är litteratur som är nio år gammal. Vid användandet av äldre litteratur har uppsatsförfattarna uppmärksammat läsaren på detta. Uppsatsförfattarna har även gjort en bedömning av relevans av samtliga källor. Vidare bör mottagarens tolkningar av källans innehåll beaktas. Att utgå från att sändarens och mottagarens tolkningar överensstämmer är inte korrekt (Holme och Solvang, 1997). För att öka sannolikheten av korrekta tolkningar av källor har dialoger förts mellan de båda uppsatsförfattarna.

### **3.7 Möjlighet till generalisering**

Möjlighet till generalisering innebär i vilken utsträckning författarna menar att det som presenteras utifrån primärstudierna är tillämpligt även i andra situationer (Backman, 1998). Uppsatsförfattarna har inte haft för avsikt att göra en generalisering av uppsatsens resultat då denna endast utgår från två företag, vilka är verksamma inom olika områden. Därutöver är antalet respondenter till antalet för få för att möjliggöra en generalisering giltig för en hel population. Det är dock intressant att se mönster och göra jämförelser de två företagen emellan samt att skildra de olika sätt på vilka företagen arbetar med miljöfrågor. Det kan utgöra intressanta infallsvinklar för fortsatta studier inom området.

## 4 Empiri

*I kapitel fyra sammanfattas den information vilken har inhämtats i undersökningens intervjuer. De två studerade företagen presenteras var för sig. Respektive företagspresentation inleds med den övergripande megastrategiska nivån, för att sedan följas av strategisk respektive operativ nivå.*

### 4.1 Framtiden

Nedan presenteras en sammanfattning av intervjuerna, vilka har genomförts med representanter från Framtiden-koncernen.

#### 4.1.1 Framtiden – megastrategisk nivå

Nedanstående avsnitt utgår från intervjun med Terje Johansson som är utvecklingschef för Framtiden (se bilaga 4 för organisationsschema över Framtiden-koncernen). Koncernen ägs av Göteborgs Stad och omfattar totalt 14 dotterbolag. I Framtiden ingår bostadsbolagen Bostads AB Poseidon, Bostadsbolaget, Familjebostäder, Gårdstensbostäder och HjällboBostaden. Totalt förvaltar koncernen cirka 69 200 lägenheter i Göteborg.

Övriga dotterbolag inom koncernen är;

- Göteborgs Lokaler, som marknadsför och förvaltar lokaler.
- Göteborgs Stads Parkerings AB, som förvaltar parkeringsplatser.
- Egnahemsbolaget, som bedriver bygg-, konsult- och förvaltningsverksamhet av småhus.
- Störningsjouren i Göteborg AB, som erbjuder hjälp till fastighetsägare för att hantera störningar.
- Idrotts- och Kulturcentrum Scandinavium i Göteborg AB, som äger Scandinavium.

Moderbolaget Framtiden har ett övergripande ansvar för den strategiska utvecklingen av koncernens bolag. Koncernens styrning överensstämmer till stor del med ägaren Göteborgs Stads policys, men har i vissa fall anpassats för att bättre avspegla Framtidens verksamhet. De policydokument som finns inom koncernen utgör en ram och utvecklas i dialog med dotterbolagen. Framtidens arbete bygger på en nära dialog med dotterbolagen, där samtal med respektive bolagsledning kontinuerligt förs. En ändring av miljöpolicy eller affärsplanen görs efter beslut av koncernstyrelsen.

Framtiden-koncernens arbete bygger på att dotterbolagen ges stort ansvar för respektive verksamhet. Varje dotterbolag har ett eget varumärke och all operativ verksamhet bedrivs i dotterbolagen. Dotterbolagen sätter egna mål, vilka följs upp av Framtiden.

Utgångspunkten för Framtidens miljöarbete är att få det till en integrerad del av det dagliga arbetet, då det annars bedöms finnas risk för att miljöarbetet försvinner. Framtiden använder balanserat styrkort som styrverktyg, där miljön utgör ett eget perspektiv bland totalt fem. Enligt Framtiden har det balanserade styrkortet funktionen att skapa en grund för dotterbolagens miljöarbete. Framtiden verkar efter

principen att de olika dotterbolagen utvecklar ett självständigt miljöarbete. Om enstaka satsningar fungerar kan dessa sedan implementeras inom andra bolag.

#### **4.1.2 Poseidon – strategisk nivå**

Nedanstående avsnitt utgår från en intervju med Göran Leander som representerar den strategiska nivån för Poseidon (se bilaga 4 för organisationsschema över Poseidon). Leander har varit anställd på Poseidon sedan 1986. Leander är energi- och miljöchef, och beskriver sin roll som företagsledningens förlängda arm. I arbetsuppgifterna ingår bevakning av att miljö- och energistrategierna följs. Leander fungerar även som en rådgivare och ett stöttande organ inom Poseidon.

Poseidon är ett helägt dotterbolag till Framtiden med 180 anställda. Poseidon äger och förvaltar fastigheter inom Göteborgs Stad och företagets verksamhet är indelat i 70 husvårdsområden, vilka ansvarar för cirka 300 lägenheter var (Länk 2). Huvudkontoret ligger i Angeredens Centrum och ansvarar för företagsövergripande frågor samt erbjuder stöd till distrikten i form av specialistkompetens.

#### ***Styrning***

Leander beskriver att Poseidons formella styrning utgår från fastställda affärsplaner, vilka revideras årligen respektive med femårs intervaller. Vad gäller miljöarbetet omfattas miljö och drift (energi). Begreppet balanserat styrkort används ej inom Poseidons dagliga arbete, även om styrningen beskrivs genomföras på motsvarande sätt som i ett balanserat styrkort. Leander beskriver att det även finns informell styrning, något som respondenten anser vara viktigare än den formella. Styrningen består då främst av möten med distrikten. Som ytterligare exempel på informell styrning nämner Leander "Energijakten", vilken är en intern tävling där det distrikt som sparat mest energi per tertial vinner. Uppföljning av miljöarbetet består enligt Leander av månatliga energimöten med distrikten, samt uppföljning av Poseidons affärsplaner. Respondenten har inte särskilda möten med husvärdar, utan kontakten med husvärdar sker genom distrikten.

Leander tror att Poseidon är välkända för sitt miljöarbete som det "Det gröna Poseidon", vilket innebär att företaget skall arbeta med gröna områden i utemiljö, miljö- och energifrågor. På frågan om miljöarbetets interna roll tror respondenten att Poseidon lyckats förmedla det väl och att medarbetarna är medvetna om företagets miljöarbete. Vad som kännetecknar miljöarbetet är, enligt Leander, att Poseidon är konkreta och tydliga. Som exempel nämner respondenten Poseidons fyra fokusområden inom företagets miljöarbete; energi, innemiljö, avfallshantering samt miljöfarliga ämnen.

#### ***Förändring***

För att miljöarbetet skall fungera långsiktigt anser Leander att det krävs ett ekonomiskt tänk. Miljöarbete beskrivs som en del av att bygga ett varumärke.

*"När vi startade med miljöarbete i början av 1990-talet, var inställningen att vi måste jobba med miljö för att det gör alla andra. Idag fokuserar vi på affärsmanskap."*

(Göran Leander, 2005-12-16)

Leander beskriver att samtliga fyra fokusområden vilka Poseidon arbetar med vad gäller miljö går att koppla ihop med affärsmanskap och att det är drivkraften. Områdena innebär kostnadsbesparing samt effektivisering.

På frågan om vad framtiden kommer att innebära för förändringar för Poseidon svarar Leander att det kommer att vara viktigt med en miljöimage. Leander är övertygad om att miljö på sikt inte skall skiljas från annan verksamhet. Dock anser respondenten att innan man har nått fram till en sådan situation krävs det att företaget har anställda med speciell miljökompetens inom organisationen. Respondentens önskan är att allt miljöarbete skall gå av sig självt, men att det tar många år innan så kan ske. Vidare menar respondenten att det för Poseidons del troligtvis någon gång i framtiden kommer att stå tomma lägenheter och vid den tidpunkten är det prioritet att kunna vara attraktiv på hyresmarknaden.

Leander anser att Poseidon i många fall går före lagstiftningen. Som exempel nämner respondenten att Poseidon under de senaste fem åren har minskat sin energiförbrukning med 20 procent. Enligt Leander är detta förslag som regeringen idag pratar om. Även vad avser innemiljön i Poseidons fastigheter anser respondenten att företaget ligger före lagstiftning genom sitt arbete med P-märkning<sup>5</sup>.

Enligt Leander har miljöarbetet inte inneburit förändringar på organisationsstrukturen utöver att Poseidon har infört miljövärdar på de olika bostadsområdena. Dessa arbetar tillsammans med husvärdarna. Miljövärdarna var tidigare trädgårdsarbetare men har omskolats. Poseidons organisationsstruktur beskrivs av Leander som platt, med endast tre organisatoriska nivåer, samt stabsfunktioner. Nivåerna utgörs av VD, distriktschef samt husvärdar. De förändringar vilka Leander anser har skett vad gäller personliga erfarenheter är att anställda samt hyresgäster har insett att det går att genomföra förändringar. Ett exempel är när Poseidon startade med fastighetsnära källsortering och flertalet var skeptiska till om hyresgästerna skulle klara det. Leander uttrycker att hyresgästerna har klarat det galant.

*”I efterhand har många uttryckt en wow-känsla över att det gick att genomföra.”*  
(Göran Leander, 2005-12-16)

Detsamma gäller energifrågan, där många var skeptiska till om det skulle vara möjligt att minska energiförbrukningen med 20 procent fram till år 2005, men även det lyckades. Erfarenheten som förs vidare är att det går att göra något.

Leander upplever ej en tröghet i Poseidons förändringsarbete. Respondenten beskriver att det är företagsledningen som tar initiativ vilka medför att företaget ändrar riktning inom miljöarbetet. Men en god idé eller tanke kan komma från vem som helst. Enligt Leander är det bra att Poseidons miljöpolicy är cirka fem år gammal, då det krävs tid för denna att spridas bland de anställda. Vid en eventuell förändring i miljöarbetet framhäver Leander vikten av att alla nivåer är delaktiga.

---

<sup>5</sup> P-märkning har tagits fram av Poseidon i samarbete mellan Sveriges Provnings- och Forskningsinstitut och Svenska Bostäder i Stockholm. P-märkning granskar kvaliteten på innemiljön i det enskilda huset samt hyresvärdens rutiner för miljöarbete. Systemet kontrolleras av en oberoende part (Länk 3).

### ***Organisatoriskt lärande***

Leander menar att alla anställda vet vem som arbetar med olika frågor och att det underlättar den interna kommunikationen. Är det någon fråga tror Leander att den når huvudkontoret på något vis. Vidare menar respondenten att det kommuniceras ute i distrikten. På så sätt fångas den kunskap som finns inom organisationen upp.

Vad avser eventuella hinder för att genomföra miljöarbete beskriver Leander tid som en generell bristvara, utöver det anser respondenten att de får tillräckligt med resurser. Leander beskriver hur Poseidon skulle kunna lägga mer miljöansvar på de olika distrikten inom företaget vad gäller miljöarbetet, och därmed minska arbetet som huvudkontoret bedriver. Det som ett led i att utveckla miljöarbetet samt att föra det närmare företagens verksamhet. Dock skulle det kräva att distrikten ges mer resurser.

Leander upplever att han uppmuntras att ta nya initiativ i sitt arbete och att han får gehör för sina idéer. I övrigt tycker respondenten att Poseidon har ett bra klimat för nya idéer. Leander hoppas att alla anställda uppfattar att det finns förutsättningar för fritt tänkande inom Poseidon. Respondenten uttrycker att det alltid går att få tag i människor, att alla kan ringa alla.

Leander anser det vara viktigt att komma ihåg att alla inte tycker samma, något som påverkar företagets miljöarbete. Leander upplever dock att de anställda är lojala mot företagets ambitioner, vilket respondenten tror är ett resultat av att Poseidon har lyckats väl med att förklara varför de gör som de gör. Som exempel nämner Leander att fokuseringen på energi, avfall och innemiljö upplevs ha nått fram inom organisationen.

När strategier togs fram skedde det genom att mål sattes upp för fem år framåt. Sedan fördes en diskussion kring hur företaget skulle arbeta med miljöfrågor, något som ledde till att en policy fastställdes. I policyn identifierades sedan fyra områden som en grund i företagets miljöarbetet. Enligt Leander fördes ingen dialog med företagets olika organisationsnivåer kring miljöpolicy, utan framtagandet gjordes endast i samråd med företagsledningen. Respondenten framhäver dock att ledningen inte kan bestämma hur de anställda skall jobba, bara vad som skall vara gjort. Poseidons affärsplan fungerar därför som en ram för distriktsområdena. Enligt Leander är det sedan distriktsområdena själva som formulerar och omsätter sina egna affärsplaner. Respondenten beskriver att distriktsnivån är den nivå i organisationen där man vet vad som skall/kan göras ute i verksamheten.

På frågan om vad samverkan innebär för Poseidons miljöarbete anser Leander att det dels handlar om intern samverkan mellan distrikt, dels om en dialog med hyresgäster. Leander definierar detta som kommunikativ självförvaltning, där Poseidon vill få hyresgäster att verka för miljön. Det är något som enligt respondenten sker genom samverkan.

Leander tror att Poseidon skapar engagemang bland annat genom marknadsföring, såväl externt som internt, vilket enligt honom själv bidrar till att skapa motivation. Detta då marknadsföringen kommunicerar företagets miljöarbete och informerar såväl externa som interna parter.

Leander menar att det inte finns en uttalad miljögrupp inom Poseidon. Dock finns det en energigrupp, vilken består av fastighetsingenjörer. Vid behov tillsätts även en avfallsgrupp. Anledningen till att en miljögrupp inte existerar är att Poseidon inte vill se miljö som en åsidosatt fråga. Respondenten beskriver miljöarbetet som en del av en helhet, han menar vidare att det är först då företaget kan få miljöarbetet förankrat och långlivat. Slutligen menar Leander att om miljö är en naturlig del av verksamheten innebär det också att det inte ställs mot andra delar inom organisationen.

Leanders befattning inom Poseidon innebär att han har stora möjligheter att påverka företagets strategiska miljöfrågor. Vad gäller den operativa nivån upplever respondenten sig inte ha lika stort inflytande. Det är dock något som enligt Leander inte ligger i hans roll inom företaget.

#### **4.1.3 Poseidon – operativ nivå**

Nedan följer en sammanfattning av de tre intervjuer som har genomförts på operativ nivå inom Poseidon. Samtliga respondenter arbetar som husvärdar inom olika distriktsområden. Respondenterna har sammanfattningsvis beskrivit sina arbetsuppgifter som att ta hand om allt från minsta skruv till sociala aktiviteter inom respektive område de representerar.

- *Respondent 1* har arbetat som husvärd sedan 1996, tidigare var han målare inom Poseidon.
- *Respondent 2* har arbetat som husvärd sedan 1987. Respondenten är även skyddsombud inom organisationen.
- *Respondent 3* har arbetat som husvärd sedan 1986.

#### ***Styrning***

Såväl Respondent 1 som Respondent 2 tror att Poseidon uppfattas som ett miljömedvetet företag av utomstående. Miljöarbetet förmedlas enligt respondenterna genom reklam i form av ”Det Gröna Poseidon” och P-märkning samt omhändertagande av avfall. Respondent 3 menar dock att han inte tror att Poseidon är framstående vad gäller miljöarbete.

På frågan om vilken roll respondenterna ser att miljöarbetet har inåt för Poseidon får uppsatsförfattarna olika svar. Samtliga betonar dock att företaget arbetar med miljö. Respondent 1 har som åsikt att miljöbegreppet kan röra ett stort område vilket kan innefatta mycket; såsom avfall, soprum, utemiljö och inomhusmiljö. Vidare beskriver respondenten att han främst arbetar med att få hyresgäster att förstå vikten av miljöarbete. Genom att hyresgästerna arbetar mer aktivt med avfallshantering underlättar det arbetet för Respondent 1, samtidigt som det finns pengar att tjäna för Poseidon. Respondent 2 å sin sida menar att miljö är viktigt, men tror att det är lite av en inbegrepp. Slutligen ser Respondent 3 miljöarbetet främst som kompostering och källsortering. Samtliga respondenter betonar att miljöarbetet inte skiljer sig från andra delar av arbetet, utan att det är en naturlig del precis som alla andra komponenter inom verksamheten.

*”Vi skall tänka i miljöns tecken.”*

(Respondent 2, 2005-12-14)

Vad gäller medvetenheten om hur miljöarbetet styrs inom Poseidon återfinns en skillnad mellan respondenterna. Respondent 1 och 2 upplever att företaget styr miljöarbetet klart och tydligt. Vidare beskriver respondenterna att miljöarbetet finns som en del av företagets policy. Då samtliga anställda inom Poseidon har tillgång till datorer finns policyn tillgänglig för alla. Respondent 3 förmedlar en annan, nästan motsatt, bild där respondenten berättar att han inte vet om miljöarbetet styrs och att han inte tror att alla anställda är medvetna Poseidons miljöpolicy.

Samtliga respondenter upplever att det sker en uppföljning av miljöarbetet, de speglar och belyser dock olika delar av uppföljningen. Respondent 1 har för sig att företaget gör någon form av uppföljning av miljöarbetet, men kan inte dra sig till minnes exakt hur det sker mer än via ronder samt återrapportering. Respondenten berättar också om hur lägenheterna går igenom av en extern part vid P-märkning, vilket är en form av uppföljning. Vidare anser Respondent 1 att det är viktigt att ha en rutin av hur miljöarbetet skall nå fram till anställda samt hur rapportering skall ske. Respondent 2 menar att uppföljningen blir extra tydlig vid hantering av sopor då det bland annat sker genom rapporter från de företag vilka Poseidon anlitar. Vidare berättar han om intern uppföljning som bland annat tar sig i uttryck i kontroller av kemikalieanvändningen. Respondent 3 märker personligen inte av någon uppföljning av miljöarbetet i sitt dagliga arbete. Dock nämner han Poseidons undercentraler som en form av uppföljning, där till exempel värme- och vattenförbrukning mäts. Det medför att ledningen direkt kan se om det är något som skiljer sig från den normala åtgången.

### **Förändring**

Respondenterna är samstämmiga i sina uttalanden om varför Poseidon bedriver miljöarbete, bara små skillnader finns dem emellan. Respondent 1 tror att företaget vill visa framfötterna och precis som alla andra värna om miljön. Vidare upplever han att påverkan kommer från externa aktörer.

*”Som ett företag i dagens läge så måste du jobba med miljö.”*  
(Respondent 1, 2005-12-13)

Respondent 2 uttrycker samma åsikter som Respondent 1. Respondent 3 beskriver att alla egentligen har ett miljötänkande. Respondenten menar att hela samhället anpassar sig efter ökade miljökrav och att det inte är något specifikt för Poseidon.

Vad gäller frågan om Poseidon arbetar med några interna incitament för att främja miljöarbetet får uppsatsförfattarna motstridiga svar av respondenterna. Respondent 1 menar att det inte finns något specifikt belöningssystem, däremot att det finns en idébank vilken skulle kunna fungera som ett belöningssystem. Respondent 1 berättar att anställda genom idébanken kan belönas för tankar och idéer om det ger ekonomiska fördelar för Poseidon. Idébanken fungerar för miljö såväl som för andra områden inom verksamheten. Utöver ekonomisk ersättning kan även andra saker, såsom biobiljetter, delas ut. Inte heller Respondent 2 vet om något existerande internt belöningssystem, men tar också upp idébanken som ett eventuellt system. Han är dock osäker på hur detta fungerar. Respondent 3 å sin sida menar att det inte finns något internt belöningssystem inom Poseidon, men nämner vid ett senare tillfälle idébanken.

Respondenterna har upplevt förändringar i olika grad inom Poseidons miljöarbete. Respondent 1 anser att det sker en ständig utveckling och att det också betyder att han samlar på sig personliga erfarenheter utifrån miljöarbetet inom Poseidon. Respondent 2 beskriver förändringar inom miljöarbetet utifrån en annan aspekt. Respondenten anser att de förändringar som har skett har gjorts successivt och att han därför inte har märkt av någon radikal förändring. Vidare menar respondenten att de förändringar som har varit aktuella har gått smidigt. Respondent 3 har sett en förändring i miljöarbetet sedan han började arbeta på Poseidon och beskriver miljöarbetet som mer framstående idag än vad det har varit tidigare. Dock menar Respondent 3 att hans personliga erfarenheter inom miljöområdet inte har förändrats.

Samtliga respondenter tror att Poseidons miljöarbete kommer att utvecklas ytterligare i framtiden vilket anses vara nödvändigt. Respondenterna betonar framför allt en utveckling av sophantering, då soporna idag upplevs för omfattande. Respondent 3 menar också att det generellt måste ske en reduktion av förbrukning, såväl av sopor, värme, el som vatten.

Respondenterna belyser olika perspektiv på var och av vem en förändring kan initieras. Respondent 1 anser att vem som helst inom Poseidon, även hyresgäster, kan initiera en förändring så länge det är en bra och genomförbar idé. Vidare uttrycker respondenten fördelen av att det är raka led uppåt i Poseidons organisation, då det underlättar förändringsarbetet. Respondent 2 menar att förändringar i regel initieras uppifrån, men att de även kan komma nedifrån. Respondent 3 för in ytterligare en aspekt av frågeställningen. Respondenten beskriver att en grupp samlas för diskussion av eventuella förändringar. Gruppen består av representanter från huvudkontoret, distriktschefen samt någon husvärd. Det är olika vilka husvärdar som väljs ut, Respondent 3 vet inte på vilka grunder valen görs. Dessa grupper diskuterar allt i verksamheten och inte specifikt miljöarbetet.

Alla respondenter uttrycker att de anser sig få gehör för sina idéer och sin kunskap vid förändringsarbete inom Poseidon.

Respondent 1 menar att Poseidons organisationsstruktur är fördelaktig vid förändringar av miljöarbetet. Respondenten anser det vara bra att hierarkin inte är så hög inom företaget. Kommunikationen fungerar mellan leden inom Poseidon och Respondent 1 är nöjd med kontakten inom organisationen. Vidare menar respondenten att om det finns en fungerande kommunikation kommer nya idéer fram. Dock tillägger Respondent 1 att Poseidon kan vara trögarbetat innan förändring genomförs. Respondenten tror att det grundar sig på att ledningen vill gå igenom förändringarna väl innan de genomförs, då en eventuell förändring rör många hushåll. Respondent 2 beskriver en liknande syn vilken Respondent 1 förmedlar. Respondent 2 upplever att dialogen är fördelaktig i Poseidons organisationsstruktur.

*”Den är väldigt smal och rak. Informationen går rakt ner och hamnar direkt hos mig. Vi har lite mellanhänder”.*

(Respondent 2, 2005-12-14)

Respondent 3 framför åsikter om organisationsstrukturens påverkan på förändringsarbetet som skiljer sig från resterande respondenter. Respondent 3 menar att det alltid är svårt att göra sig hörd uppåt och han upplever att det fungerar bättre att

diskutera i mindre grupper. Den dialog respondenterna för sker främst med medarbetare på samma organisatoriska nivå eller med distriktschefen. Respondent 3 säger att;

*”...man är kanske för osäker när man skall gå sista biten. Då är det lättare när man sitter såhär.”*

(Respondent 3, 2005-12-12)

### **Lärande**

Respondenterna tar upp såväl liknande som skilda aspekter vad gäller eventuella hinder för deras miljöarbete inom Poseidon. Respondent 1 upplever hyresgästerna som hans största hinder, då de i många fall medför att miljöarbetet blir trögt. Respondent 2 framhåller två hinder vilka han uppfattar som de största vid sitt miljöarbete, tiden och att fastigheterna inte är byggda och konstruerade för ett aktivt miljöarbete. Även Respondent 3 upplever tiden som en begränsande faktor, han betonar dock att det inte är specifikt för miljöarbetet. Respondent 3 beskriver vidare att konsekvensen av tidsbrist är att saker förbises och att det då finns en tendens att istället arbeta på som man brukar, trots att det kanske inte är det rätta.

Samtliga respondenter upplever att deras miljöarbete kan utvecklas. Respondent 1 ser det utifrån ett perspektiv där alla hjälps åt, att alla arbetar i en helhet. Även Respondent 2 framhåller vikten av samarbete. Respondenten ger ett exempel från hans egen verksamhet där hans kontor tillsammans med kontoret i Högsbohöjd har skapat ett team. Teamet är skapat på eget initiativ och syftet är att utbyta erfarenheter kontoren emellan. Även Respondent 3 framhåller vikten av att samarbeta samt att skapa en förståelse för miljöarbetet av samtliga parter.

Respondent 1 och 2 upplever att de uppmuntras till att ta nya initiativ. Respondent 2 uttrycker vidare att han aldrig stöter på problem så länge det han vill genomföra inte är för dyrt. Då förslag lämnas på utveckling av företagets miljöarbete tas detta alltid emot på allvar enligt Respondent 2.

*”Generellt tror jag att alla tar det på allvar. Det gjorde man inte förr. Det är det som är den största skillnaden i dag jämfört med förr, att man tar tag i problemet.”*

(Respondent 2, 2005-12-14)

Om Respondent 2 har något förslag som han vill förmedla pratar han med distriktschefen eller miljövärden. Om det är något som kan tas vidare tar distriktschefen det vidare till någon som arbetar med den aktuella frågan. Respondent 2 menar att det inte är några problem att kommunicera vidare förslag. Om det rör sig om mindre förändringar räcker det med att respondenten pratar med sina närmaste medarbetare innan genomförande. Respondent 3 däremot anser det vara svårt att svara på om han uppmuntras att ta egna initiativ. Respondenten berättar dock om Poseidons idébank som en möjlig initiativkälla. Oavsett om förslaget är bra eller dåligt får avsändaren alltid ett svar om att frågan är behandlad, vilket Respondent 3 upplever positivt.

Enligt samtliga respondenter påverkar medarbetares syn på miljön Poseidons miljöarbete. Respondent 1 beskriver vikten av att alla måste arbeta och sköta sin del av kedjan av miljöarbetet. Respondent 2 beskriver ett väldigt spann av intresse för företagets miljöarbete och att det också borde innebära att det finns människor som

inte sätter miljön i första rummet. Respondent 3 beskriver att han personligen känner att hans syn på miljön inte är tillräcklig och att han saknar kunskap, vilket gör honom osäker i att föra tankar och idéer vidare.

Respondenterna anser att det finns förutsättningar för fritt tänkande angående Poseidons miljöarbete. Respondenterna ger idébanken som ett exempel.

Samtliga respondenter ser att ledningen har en viktig roll i Poseidons miljöarbete. Respondenterna belyser såväl liknande som skilda aspekter av frågan. Respondent 1 menar att företagsledningen har en ledande roll i samtliga av verksamhetens frågor, miljöarbetet är en del av det. Vidare hävdar respondenten att han anser det vara viktigt att ledningen ger riktlinjer. Respondent 1 framhåller också vikten av att företaget arbetar aktivt med policys vilka i respondentens tycke ökar möjligheterna till förbättring utifrån det befintliga arbetet. Respondent 2 ser att en av företagsledningens viktiga roller är att förmedla Poseidons miljöarbete till externa parter. Vidare beskriver Respondent 2 hur ledningen ger den operativa nivån inom företaget information om hur de skall agera. Slutligen förmedlar Respondent 3 att det alltid är ledningen som bestämmer i slutändan. Enligt Respondent 3 är det också ledningen som måste ta störst ansvar för verksamhetens samtliga områden.

I frågan om hur Poseidons miljöstrategier tas fram varierar kännedomen mellan respondenterna. Respondent 1 har en utförlig beskrivning av hur riktlinjer tas fram. Uppsatsförfattarna ger här en sammanfattande version av hans resonemang. Som ett första led tar företagsledningen fram grundmål, eller riktlinjer, för Poseidons miljöarbete. Därefter sätter sig styrgrupper i de olika distrikten ned och tar fram riktlinjer för respektive distrikt. Styrgrupperna består av olika medarbetare inom alla organisationsnivåer. Det innebär att alla anställda har en chans att medverka med att utveckla Poseidons verksamhet. Vidare beskriver Respondent 1 att företaget har arbetat efter presenterat system i flera år och han upplever att det fungerar. Arbetet med styrgrupper är inte specifikt för miljö, utan rör alla aspekter inom företagets verksamhet. Respondent 2 anser att han inte vet hur Poseidon tar fram sina miljöstrategier. Respondent 3 uttrycker att han inte vet mer om Poseidons miljöstrategier än att de grundar sig på Framtidens strategier, vilka i sin tur är beroende av Göteborgs Stad.

Vad gäller Poseidons sätt att nå alla organisationsnivåer i sitt miljöarbete förmedlar respondenterna en liknande bild. Samtliga respondenter beskriver e-post och möten som de främsta medlen vid internkommunikation inom Poseidon.

När uppsatsförfattarna ber respondenterna att beskriva vad ordet samverkan innebär för dem med avseende på miljöarbete är svaren snarlika. Respondent 1 beskriver samverkan som att försöka få alla att arbeta tillsammans för att få något att fungera. Vidare anser respondenten att samverkan finns inom Poseidons organisation. Respondent 2 menar att samverkan innebär att med olika människor/företag/befattningar prata och diskutera miljön på ett konstruktivt sätt. Även Respondent 2 framhåller att samverkan finns inom Poseidons organisation, men kan inte lämna några konkreta exempel.

För Respondent 3 innebär samverkan att samarbeta. Respondenten berättar vidare att hans område samarbetar med husvärdar från Frölunda Torg. Dock framhåller respondenten att det inte längre finns samma utrymme för samarbete, beroende av tiden då det är färre personal idag.

*”Förr kunde man träffas. Det går åt fel håll.”*

(Respondent 3, 2005-12-12)

Respondenterna arbetar i olika grad med övriga enheter inom Poseidon. Respondent 1 upplever att områdeskontor inte samarbetar med varandra vad gäller miljöarbetet. Respondent 2 visar en annan bild av samarbetet mellan olika enheter inom Poseidon, då respondenten är delaktig i samarbetet med Högsbohöjd. Respondenten tillägger dock att samarbetet nog varierar mellan olika kontor. Respondent 2 sammanfattar frågan som att det finns utrymme för ytterligare utveckling i arbetet mellan olika kontor, men att det är tiden som hindrar denna utveckling. Även Respondent 3 framhåller tiden som en begränsande faktor.

Respondenterna ser olika på miljöansvaret i deras arbete. Respondent 1 menar att han försöker engagera sig så gott det går i miljöarbetet, men att det alltid kan göras bättre. Respondent 2 ser sitt miljöansvar vara främst sopor, kemikalier samt utemiljö. Respondent 3 tillför ytterligare en aspekt; att ”jaga” hyresgäster för att få dem att verka mer miljömedvetet. Vidare berättar Respondent 3 att han köper miljövänliga produkter av det han använder. Samtliga respondenter säger slutligen att miljö är en del av helheten i Poseidons verksamhet.

## **4.2 Ericsson**

Nedan presenteras en sammanfattning av intervjuerna, vilka har genomförts med representanter från Ericsson

### **4.2.1 Ericsson – megastrategisk nivå**

Inom Ericsson har uppsatsförfattarna studerat avdelningen Designcenter som liksom Poseidon verkar inom en större koncern. Nedan presenteras således, liksom i avsnittet med Framtiden, Ericssons styrning på en megastrategisk nivå. Avsnittet är en del av sammanfattningen av den intervju som genomförts med Lars Ström och Piers Byford. Resterande del presenteras i avsnitt 4.2.2. Där det anges har information även hämtats från Ericssons hemsida.

Ericsson är en av världens största leverantörer av telekommunikationsutrustning till både fasta och mobila nätoperatörer. Ericsson är därutöver en av världens största leverantörer av telekommunikationstjänster. Koncernen bedriver verksamhet i 140 länder. Huvudkontoret ligger i Stockholm (Länk 4).

Ericsson vill verka som ett gott föredöme inom många områden, där miljö är ett av dem. Utvecklingen för Ericssons miljöarbete har gått från att ”arbeta med miljö” till det bredare begreppet ”sustainability”. Idag ingår miljö som en del i ”Corporate Social Citizenship”, som är Ericssons strävan efter att vara en ansvarsfull medborgare.

Ericsson arbetade tidigare enligt principen uppifrån och ned vad gäller miljöarbetet. Det följdes av ett mer decentraliserat arbete, vilket fick som följd att alla enheter på Ericsson hade egna managementsystem. De senaste tre – fyra åren har arbetet med att

centralisera miljöarbetet återigen varit starkt inom Ericsson. Koncernen har infört ett globalt system med gemensamma förhållningsregler för alla koncernens verksamheter runt om i världen. Införandet har inneburit att en mer samstämmig bild kan skapas över koncernens samlade miljöpåverkan samt möjlighet till en enhetlig styrning.

Miljön finns som en integrerad del i Ericssons balanserade styrkort och utgör således inte ett eget perspektiv. Ericsson ser miljö som en del av verksamheten, vilken inte skall skilja sig från andra områden. Koncernen arbetar med ett ”Design for Environment – program”, som utgör en grund för miljöarbetet och ger riktlinjer för produktutveckling. Energiförbrukning har fastställts som Ericssons största miljöpåverkan och således fokuserar koncernen på att få ner energiförbrukningen i sina produkter. Miljöarbetet inom Ericsson integreras i långsiktigt strategiska beslut om produktutveckling genom att krav fastställs på kommande produkter. Dessa krav kan vara miljörelaterade, såsom minskning av energiförbrukning och förändrade materialval.

#### **4.2.2 Ericsson Designcenter – strategisk nivå**

Representant för den strategiska nivån på Designcenter är Lars Ström, ansvarig för verksamhetsutveckling och kvalitetssäkring. Ström har en stabsfunktion inom Designcenter (se bilaga 5 för placering i Ericssons organisation). Vid intervjun medverkade även Piers Byford som har ett övergripande koordineringsansvar för miljöfrågor inom Designcentret. Respondenterna svarar i huvudsak för Designcenter, men då de utgör en avdelning inom Ericsson svarar respondenterna i vissa situationer även för Ericsson som helhet.

##### ***Styrning***

På frågan om miljöarbetets roll i Designcentrets verksamhet svarar Ström och Byford att miljö inte finns som ett utanpåverk, utan inne i verksamheten. Respondenterna menar att deras produkter tar sin utgångspunkt i miljömässiga aspekter då hela Ericsson bedriver verksamhet vilken syftar till att öka kommunikation utan att fysiskt träffas. Viktiga delar inom miljöarbetet för Ericsson beskrivs vara produktutveckling samt energiförbrukning. Respondenterna ser därför inte att miljö skiljer sig från andra strategiska frågor. Fokus i miljöarbetet beskrivs inte läggas på exempelvis avfallshantering, utan att det integreras i deras produktutveckling.

*”Sedan centraliseringen har vi hela tiden jobbat för att miljö inte skall vara ett utanpåverk, utan inne i den ordinarie verksamheten. Så är det idag. Det är väldigt mycket inbakat i designchecklistor.”*

(Piers Byford, 2005-12-06)

Centralisering inom Ericssons miljöarbete är något som Ström och Byford ser positivt på, även om de anser att det kan innebära vissa negativa effekter. Respondenterna menar att ju högre upp besluten tas i en organisation ju större blir risken för urvattning av beslut när de genomförs. Utöver det anser respondenterna att det föreligger risk för feltolkningar längre ner i organisationen. Positiva sidor vilka Ström och Byford ser med centraliseringen är att den kunskapsbrist som riskerar inträffa vid en decentralisering undviks. Vidare anser respondenterna det vara positivt med samma kravbild inom företagets olika enheter.

Ström och Byford beskriver hur miljö integreras i arbetet via den process som styr design av produkter. Vid start av ett nytt projekt fastställs en kravspecifikation långt upp i organisationen vilken styr produkternas slutliga utformning. Där finns enligt Ström och Byford miljö med som en del. Respondenterna beskriver att miljökraven finns ”utsmetade” över hela produktdesignprocessen. De strategiskt långsiktiga beslut om produktutveckling vilka sker på en övergripande nivå förs ner till produktledningsnivå. Ihop med designenheter fastställs sedan en så kallad ”roadmap” där strategier för att uppnå besluten beskrivs och konkretiseras (se bilaga 5 för produktledningens placering i organisationen). En ”roadmap” utgörs av en mängd krav, såväl allmänna som unika. Som exempel på ett unikt krav nämner Ström och Byford energiförbrukning. Respondenterna beskriver att styrprocessen består av att man stämmer av krav oavsett vilka de är. Uppföljning av miljöarbetet sker sedan när kraven bockas av allt eftersom de tillgodoses.

### **Förändring**

På frågan om varför Ericsson bedriver miljöarbete svarar Ström och Byford att det är beroende av flera delar. Ekonomi är en del då de sparar pengar för Ericssons kunder bland annat genom att sänka energiförbrukningen. Ericsson försöker vidare känna av debatten och gå före så att de har produkter att erbjuda miljömedvetna kunder. Enligt respondenterna har Ericsson för avsikt att ligga långt fram i sitt miljöarbete. Som exempel nämner Ström och Byford att Ericsson ville byta ut bly innan EU:s RoHS-direktiv<sup>6</sup> fanns. Vidare har Ericsson aktiva kontakter med myndigheter för att följa och påverka miljöarbetet.

När Ericsson började med sitt miljöarbete 1996-1997 försökte företaget satsa på att ligga långt fram i miljöarbetet. Ström och Byford beskriver att Ericsson i början hade en stark vilja att vara bäst. Företaget försökte under denna tid gå före lagstiftningen, men hade problem att få med sig sina underleverantörer. Enligt respondenterna omöjliggjordes därmed Ericssons initiala ambitioner. Ström och Byford beskriver att det krävs lagstiftning. Miljön får inte bli en för stor ekonomisk börda då Ericsson är en del av en konkurrenssituation. Det är svårt att gå emot en hel industri. Ström och Byford anser dock att de lyckats ligga före lagar och förordningar i sitt arbete med energiförbrukning.

Ström och Byford anser inte att miljöarbetet inneburit några förändringar på Designcentrets formella struktur, då miljöarbetet är en integrerad del.

*”För några år sedan var det mycket som upplevdes som nytt. Men när man skrapade på ytan märkte man att det inte var så mycket nytt. Det här är de sakerna vi jobbat med utan att vi egentligen vetat om det.”*

(Lars Ström, 2005-12-06)

I den organisatoriska hierarki som finns inom Ericsson, har chefer ansvar för ett visst designområde. De har då ett ansvar för att kraven levs upp, oavsett kravens karaktär. För att genomföra dem har diskussioner och verktyg utvecklats. Respondenterna beskriver hur Ericsson i början av miljöarbetet genomförde miljöutbildningar. Idag

---

<sup>6</sup> RoHS – Restriction of Hazardous Substances. EU-direktiv som syftar till att begränsa farliga ämnen i elektriska och elektroniska produkter (Länk 5).

fokuseras istället informationsmöten. Om det anses behövas finns det även miljökurser för specifika tjänster/uppgifter.

Ström och Byford anser inte att det behövs någon framtida förändring av Designcentrets miljöarbete. Vad som beskrivs som stora och omfattande miljöbeslut tas långt upp i Ericssons ledning. Om en förändring skulle genomföras är det affärsområdescheferna som initierar en förändring av strategin. Respondenterna menar att det är produktledningen som i princip tar beslut hur ett sådant strategiskt beslut skall påverka de produkter vilka så småningom skall ut på marknaden. För att kommunicera eventuella förändringar inom koncernen finns gruppen ”Design for Environment Group”.

Ström och Byford anser att beslut för miljöarbetet snabbt måste föras ut på operativ nivå och planeras där, för att visa vad beslutet innebär. På så sätt kan engagemang skapas på olika organisatoriska nivåer. Respondenterna menar att såväl delaktighet som medvetenhet är viktigt vid allt arbete, vilket även innefattar miljö. På frågan om hur kunskap tillvaratas inom Ericsson svarar Ström och Byford att mycket kunskap kommer ”underifrån”. Specifik miljökunskap beskrivs finnas utspritt i organisationen. Medarbetares kunskap tas tillvara i och med den dialog som förs inom olika forskningsprojekt. Även om kraven är specificerade menar Ström och Byford att det alltid finns en möjlighet till diskussion när man startar projekt, vad avser huruvida kraven är rätt utformade, om det kommit till något nytt eller om det behöves någon specialanpassning.

På frågan om hur företagets organisatoriska struktur påverkar Ericssons miljöarbete svarar Ström och Byford att den säkert medför att det kan finnas goda idéer som inte kommer fram, men att det ligger på linjehufvudansvar att odla frågorna. Respondenterna beskriver hur intern kommunikation sker i vardagliga dialoger med individer för att stämma av och kolla projektstatus. Om frågan gäller något större kan det tas på projektmöten. Vidare framhåller Ström och Byford vikten av prioriteringar. Ericsson har väldigt många prioriteringar som måste göras innan en produkt är färdig. Respondenterna anser då att det är viktigt med ett starkt stöd uppförifrån.

### ***Organisatoriskt lärande***

Vad avser hinder för genomförandet av miljöarbetet upplever Ström och Byford inte att det begränsas av tid då de anser att miljö är en naturlig del av verksamheten. En eventuell förändring innebär mer jobb, men då har det sannolikt den digniteten att det ges en hög prioritet. Vidare anser Ström och Byford inte att ekonomi står i motsats till miljö. Miljö ökar försäljningsvärdet. Ericsson kan i vissa lägen vinna på att bejaka miljöarbetet. Respondenterna menar att energiförbrukningen är ett gott exempel på det.

Ström och Byford anser att det finns en personlig frihet inom Ericsson och utrymme för fritt tänkande samt möjlighet för idéer att diskuteras. På frågan om olika medarbetares syn på miljön påverkar företagets miljöarbete svarar Ström och Byford att då miljö är inbakat i övrig verksamhet finns ingen sådan påverkan.

Respondenterna beskriver att det finns olika samverkan för företaget, intern såväl som extern. Exempel på extern samverkan är samarbete med myndigheter, vilket för Ericsson lett fram till blyfri lödning, som ett svar på EU-direktivet RoHS. Vidare sker

samverkan med andra enheter inom Ericsson. Produkterna designas på ett ställe, de produceras och sätts ihop på andra ställen. Att samarbeta i projekt skapar ett stort engagemang och en vilja att klara projektet, enligt respondenterna. För att skapa engagemang bOLLAS nya idéer. Ström och Byford beskriver att produktion och design jobbar nära varandra.

Vad gäller miljöansvar i det dagliga arbetet redogör Ström och Byford för att det ligger på varje produktionsenhetsansvarig, då miljö är en del av övrig verksamhet. Vidare har enhetscheferna ett miljöansvar. För företagets miljöarbete är ansvaret utspritt över hela Ericsson. Miljökoordinatören jobbar mycket i projekt och med dagligt stöd.

### 4.2.3 Ericsson Designcenter – operativ nivå

Nedan följer en kort sammanfattning av de tre intervjuer, vilka uppsatsförfattarna har genomfört på operativa nivån inom Ericsson. Respondenterna arbetar inom olika enheter under ett av Ericsson designcenters.

- *Respondent 4* har arbetat för Ericsson sedan 1997. Respondenten arbetar för Ericssons radioenhet där han främst sitter i projekt, designar samt är ansvarig för ett kretskort.
- *Respondent 5* har arbetat för Ericsson i cirka fem år. Respondenten arbetar på enclosureenheten<sup>7</sup> med system- och designfrågor samt projektledning.
- *Respondent 6* har arbetat för Ericsson sedan 2001. Respondenten sitter på enheten för digital hårdvara där han konstruerar digitala kort.

### *Styrning*

Respondenterna förmedlar en bild av att de anser Ericsson vara miljömedvetna. Såväl Respondent 4 som Respondent 6 berättar att RoHS har blivit en tydlig och övervägande del av deras miljöarbete inom Designcentret. Respondent 4 beskriver att miljö är en naturlig del av arbetet han utför. Vidare redogör respondenten för att de krav som finns inom miljöområdet bryts ned för respektive nivå inom företaget. Framför allt rör det elektriska krav, men det kan även vara miljökrav. Respondent 4 menar också att Ericsson kan arbeta med miljö genom aktiva val av komponenter. Respondent 5 framhåller, liksom Respondent 4, att hon ser sig ha möjlighet att fungera som kravsättare gentemot underleverantörer och därmed verka för Ericssons miljöarbete.

På frågan om vad respondenterna anser kännetecknar Ericssons miljöarbete varierar tolkningen av frågan och därmed även svaren. Respondent 4 säger att han främst tänker på miljöarbete som det arbete han utför i och med RoHS samt att han sorterar avfall på jobbet. Respondent 5 redogör för att Ericsson har vissa krav, vilka skall följas vid produkters utformande. Exempel på det kan vara att produkterna skall vara effektsnåla, vilket innefattar såväl miljö som ekonomi, samt olika val av material. I övrigt menar Respondent 5 att Ericsson försöker hålla nere på användandet av farliga ämnen och listor finns för vilka ämnen som får användas. Respondenten avslutar resonemanget med att förmedla att miljö inte är en stor grej, utan att det är en del av en helhet, något som även respondent 6 uttrycker.

---

<sup>7</sup> Mekanikenheten

*”Miljötänket blir som en del i arbetet, precis som allt annat man gör. Uppfyller man inte de kraven som vi har på oss så blir det pannkaka av alltihop.”*

(Respondent 6, 2005-12-15)

Samtliga respondenter märker av företagsledningens styrning genom de krav, vilka respondenterna arbetar efter. Vidare menar samtliga respondenter att det sker en god uppföljning av miljöarbetet inom Ericsson genom kravspecifikationerna. Respondenterna anger olika anledningar till varför de tror att företaget arbetar som de gör. Respondent 4 menar att företaget främst följer upp miljöarbetet då det i de flesta fall bygger på lagkrav. Respondent 5 förmedlar ytterligare en aspekt av Ericssons miljöarbete och belyser att varje produkt verifieras och därefter rapporteras. I rapporten framgår vad som är bra respektive dåligt, vilket är en form av uppföljning. Respondent 5 anser att den avdelning vilken hon arbetar på är en bra avdelning vad gäller miljöarbete. Respondenten tror att det grundar sig i att en av Designcentrets miljökoordinatorer tidigare arbetat på hennes avdelning. Det skapade ett intresse och rutiner. Medarbetarna blev medvetna om miljöarbetet. Respondenten anser också att hon har bra dokument som styr vad som skall göras. Utöver det säger respondenten att det hålls hård koll på miljöarbetet av företaget, till exempel genom tidigare nämnda kravspecifikationer. I slutet av varje projekt kontrollerar miljökoordinatören möjliga end-of-life-treatment<sup>8</sup>.

### **Förändring**

Respondent 4 upplever Ericssons miljöarbete som en effekt av externa samt ekonomiska krav. Vidare menar respondenten att miljö är ett säljargument. Respondent 4 exemplifierar genom sitt eget arbete där hans avdelning försöker minska effektkonsumtionen på produkterna, vilket är ett krav som leverantörerna ställer samt att det gynnar såväl miljö som Ericssons ekonomiska situation. Respondent 5 förmedlar en till viss del avvikande aspekt om varför respondenterna tror att Ericsson bedriver miljöarbete. Respondent 5 menar att det är en självinsikt som driver företagets miljöarbete, då de ”måste”. Dock fortsätter respondenten sitt resonemang med att självinsikten inte hade funnits om inte lagar och förordningar hade ställt krav. Vidare upplever Respondent 5 att Ericsson går före myndigheterna i sitt miljöarbete. Likt Respondent 4 tror Respondent 6 att företaget bedriver miljöarbete som en effekt av lagkrav samt ekonomi.

Samtliga respondenter har upplevt en förändring i Ericssons miljöarbete. Respondent 4 menar som utgångspunkt att företagets miljöarbete har mött en förändring beroende av ändrade lagkrav. Han ger RoHS som ett exempel. Förändringarna medför ett nytt angreppssätt vid såväl design som produktion. Slutligen avslutar Respondent 4 resonemanget med att han inte anser sig ha ökat sina personliga erfarenheter vad gäller miljöarbetet. Respondent 5 menar att miljö har inneburit en förändring då det utökade kraven för varje enskilt projekt. Vidare menar Respondent 5 att miljö smyger sig på allt. Respondenten anser sina personliga erfarenheter har utvecklats och att hon till exempel har lärt sig mer om plaster och hantering av avfall. Respondent 6 ger, likt Respondent 4, arbetet med RoHS som ett exempel på förändringar grundade på företagets miljöarbete. Bland annat har det inneburit andra val av komponenter, vilket Respondent 6 menar är en stor förändring.

---

<sup>8</sup> End-of-life-treatment innebär att beakta hur produkter skall tas om hand vid skrotning.

Om Ericssons miljöarbete kommer att kräva någon framtida förändring inom företaget råder det delade åsikter om bland respondenterna. Respondent 4 anser att miljöarbetet fungerar bra idag och upplever därför inte ett tydligt förbättringsbehov. Såväl Respondent 5 som Respondent 6 ser att en framtida förändring är nödvändig. Respondent 6 tror att miljöarbetet i framtiden kommer att bli en större del av arbetet.

Respondenterna ger en förhållandevis samlad bild av hur förändringsarbetet går till inom Ericsson. Respondent 4 redogör för att anställda kan framföra sina åsikter genom en undersökning, vilken genomförs bland Ericssons personal varje halvår. Undersökningen möjliggör framförande av åsikter och tankar. Respondent 4 berättar att undersökningen främst rör personaltrivsel, men även andra områden. I undersökningen finns det även fria kommentarsrutor vilka kan fyllas med fri text. Respondenten vet inte om det gjorts någon undersökning vad gäller miljö, men menar att möjligheten finns. Respondenten fortsätter sitt resonemang kring förändringar inom företags miljöarbete med att framhålla att om anställda framför förslag på förändring, till exempel i produktionen, så ”nappar” Ericsson direkt på det. Utvecklingsarbetet är en ständigt pågående process inom företaget, miljö är en del av detta. Fokus ligger på att effektivisera verksamheten. Slutligen upplever Respondent 4 att direktiv måste komma uppifrån för att få en fungerande organisation. Respondent 5 upplever att hon inte själv kan initiera någon större förändring.

*”Små saker kan man initiera, som exempelvis förslag på material, för det ligger inom min kompetens.”*

(Respondent 5, 2005-12-15)

Vidare uppfattar Respondent 5 situationen som att det är externa krav som driver en förändring av Ericssons miljöarbete, företaget vill dock ligga före lagstiftningen. Respondenten anser att Ericssons förhållningssätt till förändringsarbete fungerar väl då hon tycker att det inte är alltid man gör rätt om man försöker hitta på saker själv. Respondent 5 framhåller att hon upplever att hennes kunskap tas till vara av företaget. Då medarbetarna är medvetna om förändringarnas gång inom företag finns det också möjlighet till att prata med berörda parter. Respondent 6 sammanfattar förändringsarbetet genom att beskriva det som att initiativen till förändring kommer uppifrån för att sedan ”trogglas” ner på olika organisatoriska nivåer. Vidare menar respondenten att miljökoordinatören är viktig för att anställda skall kunna implementera kraven i verkligheten.

*”Kraven kan alltid ställas, men de måste analyseras för att se om det är möjligt. Så det är viktigt att det finns folk som jobbar med de frågorna.”*

(Respondent 6, 2005-12-15)

Respondenterna har olika åsikter gällande Ericssons organisationsstruktur som påverkande faktor vid förändringar inom miljöarbetet. Respondent 4 menar att om beslut väl tas är kommunikationen ner till den operativa nivån snabb. Respondent 5 anser att det alltid är trögt med förändringar men att det går relativt enkelt med ett sådant område som miljö. Även Respondent 6 upplever förändringsarbetet trögt, men betonar att det inte är specifikt för miljöarbetet utan gäller allt då Ericsson är ett så stort företag.

### **Lärande**

Respondenterna förmedlar olika intryck av eventuella hinder i deras miljöarbete inom Ericsson. Respondent 4 upplever inte att tid är en begränsande faktor. Han berättar vidare att han disponerar över sin tid själv och hur den skall fördelas. Respondent 4 menar vidare att det finns utrymme för egna tankar i arbetet, med restriktioner att befintliga åtaganden måste genomföras. Vad gäller ekonomi som en begränsande faktor menar Respondent 4 att det är en del av ett krav och att miljöarbetet han genomför realiseras genom kravspecifikationer. Vidare säger respondenten att miljöarbetet säkerligen medför kostnader, det är dock inget som han märker i större utsträckning i sitt arbete. Respondent 5 upplever såväl tiden som ekonomin som hinder i sitt miljöarbete. Respondent 6 menar också, likt Respondent 5, att tid kan vara en begränsande faktor.

*”Kanske inte personligen, men jag vet att det är väldigt mycket som skall göras med RoHS och att tiden kanske inte räcker till.”*

(Respondent 6, 2005-12-15)

Vad gäller uppmuntran att ta egna initiativ i sitt miljöarbete upplever Respondent 4 inte att det gör sig gällande för miljöarbetet. Dock ser ledningen gärna produktrelaterade utvecklingar, framför allt elektriska. Respondenten säger vidare att så länge det gynnar Ericsson ekonomiskt ses det som intressant. Respondenten tillägger att ekonomiska och miljömässiga aspekter ibland sammanfaller och att det är positivt. Respondent 5 upplever att det är svårt att ta egna initiativ inom miljöområdet. Respondent 5 säger vidare att det alltid är något som man redan skall göra som tar upp tid. Respondent 5 anser att situationen vad gäller den aspekten skulle kunna förbättras.

*”Så att man verkligen försökte leta efter miljövänligare alternativ, för det gör man nog inte riktigt. Man skall bli kostnadseffektiv och göra allting snabbare.*

*Så det finns inte tid alltid.”*

(Respondent 5, 2005-12-15)

Respondent 6 för in ett annat perspektiv i möjligheten till att ta tillvara egna initiativ.

*”Om jag kunde mer skulle jag kunna förbättra mitt miljöarbete, som att dra vissa slutsatser snabbare och sånt.”*

(Respondent 6, 2005-12-15)

Respondent 6 tillägger dock att det nog inte skulle innebära några radikala skillnader. Vidare säger respondenten att miljöarbetet skulle kunna utvecklas och växa genom utbildning. Respondent 6 beskriver att det har varit några föredrag, men att miljö fortfarande känns lite ”dimmigt”. Respondent 6 avslutar sitt resonemang att det inom Ericsson finns möjlighet att få gehör för egna initiativ från de anställda, men att det inte sker över en natt att idé blir verklighet. Respondenten menar att det går att påverka och förändra genom initiativ, men att det precis som med allt annat är en trögarbetad organisation beroende på dess storlek.

Vid förfrågan om hur olika medarbetares syn på miljön påverkar företagets miljöarbete svarar respondenterna olika, till viss del troligtvis för att de tolkar frågan olika. Respondent 4 menar att miljö finns i åtanke som en del av arbetet inom Ericsson som företag. Respondenten framhåller dock att han inte anser det vara

specifikt för Ericsson utan en allmän inställning i samhället. Respondent 5 ser frågeställningen ur en annan vinkel och besvarar frågan efter åsikten att medarbetares syn på miljön påverkar arbetet, det kan vara såväl positivt som negativt beroende på vilken uppfattning medarbetaren har samt vilket engagemang denna förmedlar vidare till resterande anställda. Respondent 6 å sin sida menar att ju mer en medarbetare intresserar sig för företagets miljöarbete desto lättare har denna person att ta till sig nya arbetsmetoder vilka gynnar miljöarbetet. Den intresserade medarbetaren kan också lättare än den ointresserade finna ny utveckling samt se möjliga förändringar enligt Respondent 6.

Samtliga respondenter upplever att det finns utrymme för fritt tänkande angående Ericssons miljöarbete. Utöver fritt tänkande talar de även om att det finns utrymme för dialog. Respondent 4 framhåller att kunskap konstant bearbetas inom Ericsson, att det ständigt söks efter nya eller förbättrade existerande produkter.

Alla respondenter menar att ledningen har en roll inom miljöarbetet. Ledningen avser i denna fråga för samtliga respondenter vara den ledning, vilken finns i respondentens närhet. Respondent 4 anser ledningen vara viktig i rollen som informationsbärare. Respondent 5 menar att ledarnas roll är viktig, men att det inte är de som är ”nere” och informerar, utan det är miljökoordinatören som driver arbetet.

*”Det kan bero på att miljöarbetet funkar så bra. De krav som finns är väl kommunicerade på vår avdelning, vilket gör att det inte känns som om ledningen gör så mycket. Hade det inte funkat hade de kanske upplevts som mer involverade.”*  
(Respondent 5, 2005-12-15)

Om miljöarbetet inte fungerar tror Respondent 5 att eldsjälar som driver på miljöarbetet är viktiga. Respondent 6 anser att ledningen har en roll genom att uppmuntra och ge det budskap som de vill att företaget skall ha. Utöver det menar respondenten att ledningen har möjlighet att ge utbildning, vilket enligt honom är viktigt.

Det är ingen av de tre respondenterna som anser sig veta hur Ericsson tar fram sina miljöstrategier. Respondent 5 känner inte heller något större behov av att veta det utöver att hon anser det hade varit kul att veta vad kraven kommer ifrån. Respondent 6 lägger till ytterligare en aspekt och menar att en kännedom hade kunnat öka förståelse, även om han tillägger att det inte hade påverkar arbetet.

Samtliga respondenter uppger att miljöarbetet kommuniceras via föredrag, stående möten, e-post samt via utbildning om det anses vara nödvändigt. Respondenterna anser att systemet fungerar bra.

Vad gäller samverkan mellan enheter inom Ericsson upplever Respondent 4 och Respondent 6 att det finns. Respondenterna beskriver att samverkan sker då olika enheter arbetar tillsammans för att färdigställa produkter. Respondent 5 beskriver dock att samverkan inte sker i någon större utsträckning. Respondenten tror att det beror på Ericssons organisation, vilken hon beskriver som vertikala rör, där man måste gå hela vägen upp i rören för att en omprioritering skall kunna göras. Respondenten anser strukturen vara bra, då Ericsson är ett stort företag, men att det hindrar nätverkande. Respondent 5 berättar vidare att det förs diskussioner om vems

budget som skall belastas vid ett samarbete. Det har funnits samarbeten som har fungerat bra, men att det då oftast varit beroende av någon eldsjäl och att när denna person har försvunnit har också samarbetat gjort det.

Samtliga respondenter upplever att den operativa nivån kan påverka andra organisatoriska nivåer. Respondent 4 förklarar att det över hans avdelning finns systemavdelningar vilka bryter ner krav för de projekt vilka respondenten arbetar inom. Vidare tillägger respondenten att projekten också kan vara med och påverka nedbrytningen av kraven, att de båda avdelningarna, systemavdelningen och projektet, bollar idéer. Respondent 4 menar att krav som bryts ned och som bollas fram och tillbaka är det som styr allting. Även Respondent 5 beskriver att det finns utrymme för diskussion av krav. Så länge kraven inte är lagstadgade brukar det finnas en liten öppning för dialog.

*”Om man har den kunskapen om att vissa material inte är så bra och att det finns alternativ så kan jag gå till min chef eller till miljökoordinatören och ge förslag.”*

(Respondent 5, 2005-12-15)

Respondent 5 anser det finnas utrymme för dialog rörande miljö, men att det inte ligger högst på listan. Istället fokuseras den totala kostnaden. Respondent 6 uttrycker likt Respondent 4 och Respondent 5 att han upplever sig kunna gå till projektledaren, eller sin chef, för att föra fram åsikter och för att kunna påverka. Respondent 6 ger ett liknande exempel vilket Respondent 5 presenterar. Vidare menar Respondent 6 att kommunikation sker lätt horisontellt och beskriver den kommunikation han upplever inom Ericsson som ett vågrätt streck.

Vad gäller systemtänkandet ser respondenterna olika på sina respektive miljöansvar samt hur deras miljöarbete påverkar hela Ericsson. Respondent 4 säger;

*”Hur man själv bidrar vet man inte riktigt, men att man är miljömedveten här på jobbet och att man designar enligt krav. Och då blir det ju miljövänligt eftersom det kommer krav från kunder.”*

(Respondent 4, 2005-12-06)

Respondent 5 förmedlar en annan bild av sitt miljöansvar. Respondent 5 anser sitt miljöansvar vara att leva upp till de krav som sätts av Ericssons ledning. Vad gäller respondentens miljöansvar tror hon inte att det påverkar koncernen i helhet i någon större grad då Ericsson är så stort. Respondent 5 säger;

*”Men det klart att det påverkar andra grupper. Om en annan grupp ser mellan fingrarna på ett miljökrav och jag inte gör det så kan man påverka. Antingen positivt, om de inte visste om det och då börjar ta större hänsyn. Eller så negativt, om det tycker att jag är jättejobbig.”*

(Respondent 5, 2005-12-15)

Respondent 6 anser sig ha ett miljöansvar i sitt arbete då miljö är en del av kedjan han arbetar med. Vidare anser Respondent 6 att det är bra att integrera miljö. Dock menar respondenten att det krävs aktiva personer i miljöarbetet, miljökoordinatören är en sådan.

## 5 Analys

*I kapitel fem analyseras insamlad empiri mot referensramen utifrån uppsatsens problemformulering. Kapitlet presenteras utifrån begreppen förändring, lärande, samt prat och handling. Avslutningsvis presenteras en sammanfattning av kapitlet.*

### 5.1 Organisatorisk förändring

#### 5.1.1 Poseidon – önskan om framtida förändring

Utifrån Lewins förändringsmodell, återgiven av Bruzelius och Skärvad (2004), kan förändringsarbetet i Poseidon placeras i återfrysningsfasen, då inga förändringar genomförs eller planeras i nuläget. Dock uttrycker respondenten för Poseidons strategiska nivå en önskan om en framtida förändring där respondentens befattning i företaget avvecklas. Kunskap och beslut rörande miljöarbetet skulle istället spridas ut i organisationen. Det medför att Poseidon framför ett önskemål om en framtida förändring och uttrycker en förhoppning om att nå upptiningsfasen, då ett behov av förändring uppmärksammas och kommuniceras. Enligt respondenten är det dock inte möjligt att genomföra inom en snar framtid.

Enligt Bruzelius och Skärvad (2004) kan drivkrafter bakom förändringsarbete komma från externa krav eller från självinsikt. Respondenten på Poseidons strategiska nivå beskriver affärsmanskap, således en självinsikt som en effekt på externa krav, som den huvudsakliga drivkraften bakom miljöarbetet. På den operativa nivån framställs lagkrav och image som de största drivkrafterna, vilka kan ses som externa krav.

Respondenterna från Poseidons operativa nivå uttrycker att de får gehör för nya idéer, vilket enligt Bruzelius och Skärvad (2004) beskrivs underlätta förändringsarbete. Respondenten för den strategiska nivån ger en liknande bild, där idéer och tankar vilka kan bidra till en utveckling av miljöarbetet beskrivs komma från olika delar av organisationen. Respondenterna från Poseidon har dock gett olika beskrivningar på hur förändringar genomförs inom organisationen, vilka kan appliceras på Bruzelius och Skärvads (2004) modeller för delaktighet och inflytande vid förändringar. För processmodellen krävs aktiv medverkan, vilket beskrivs existera mellan husvärdar och distriktschefer. Mellan strategisk och operativ nivå kan istället en förankringsmodell karakterisera förändringsarbetet, även om gränsen mellan de två modellerna inte är självklar för Poseidon. Den operativa nivån beskriver hur de upplever att kunskap tas tillvara vid förändringsarbete, samtidigt som den strategiska nivån ser att förändringar primärt initieras av Poseidons ledning.

Hallgren och Ljung (2005) argumenterar för att samverkan vid genomförandet av förändringar grundar sig i en rättighet att vara delaktig i beslut. Såväl Poseidons strategiska som operativa nivå anser att förändringsarbetet till stor del påverkas av externa krav, varför beslut om förändringar inte alltid ges möjlighet till delaktighet. Den kunskap som återfinns inom organisationen beskrivs tas tillvara vid förändringar, vilket på operativ nivå delvis förklaras med att kostnader då kan hållas nere, jämfört med att vända sig till externa parter. Delaktighet vid beslut om förändringar kan motiveras ur ett effektiviseringsperspektiv, då det möjliggör engagemang och större sannolikhet för att förändringar genomförs (Hallgren och Ljung, 2005). Respondenten för Poseidons strategiska nivå framhåller vikten av att förankra beslut om

förändringar på samtliga organisatoriska nivåer, för att möjliggöra ett genomförande. Representanter för den operativa nivån beskriver hur möten skapar delaktighet vid förändringsarbete.

### **5.1.2 Designcenter – från förändring till återfrysning**

Designcentret återfinns i en återfrysningsfas, baserat på Lewins förändringsmodell, återgiven av Bruzelius och Skärvad (2004). Ericsson beskrivs ha genomgått en förändring av miljöarbetet de senaste åren för att nu uttrycka en önskan om att frysa det uppnådda tillståndet. Någon önskan om framtida förändringar utöver de som eventuellt uppkommer som svar på externa krav ser inte respondenterna för den strategiska nivån på Designcentret. De två ytterligheter som av Bruzelius och Skärvad (2004) beskrivs driva förändringar inom organisationer, självinsikt och externa krav, är båda representerade hos Designcentrets miljöarbete. Ett framträdande externt krav som framkommer på såväl strategisk som operativ nivå är EU:s RoHS-direktiv. Som exempel på självinsikt återfinns affärsmässiga möjligheter relaterade till energibesparingar för företagets produkter.

Vad avser hur förändringar genomförs i Designcentret kan den expertmodell som presenteras av Bruzelius och Skärvad (2004) beskriva förändringsarbetet. Expertmodellen karakteriseras av att förändringar genomförs med hjälp av experter. Berörda ges möjlighet till inflytande första efter att en förändring genomförts (Bruzelius och Skärvad, 2004). Från den operativa nivån inom Designcentret beskrivs hur små förändringar kan initieras, medan större förändringar beslutas på en högre nivå inom koncernen. En motsvarande bild ges av respondenterna från Designcentrets strategiska nivå.

För Designcentret beskrivs samverkan vara en del av genomförandet av förändringar inom organisationens miljöarbete. Hallgren och Ljung (2005) beskriver ett demokratiskt argument för samverkan vid förändringar, där det finns en rättighet till delaktighet i beslut om förändringar. Vid Designcentret framkommer från såväl strategisk som operativ nivå svårigheter att uppfylla fullständig delaktighet vid beslut om förändringar angående miljöarbetet. Detta då drivkraften för miljöarbetet karakteriseras av externa lagkrav och krav från Ericssons kunder. Därutöver beskriver representanter från den operativa nivå hur organisationsstrukturen skapar svårigheter till samverkan. Ur ett förankrings- eller effektivitetsperspektiv tillåts inte samverkan fullt ut inom Designcentret på grund av de externa krav som till stor del inte kan påverkas.

Enligt Bruzelius och Skärvad (2004) är pådrivande aktörer inom organisationer viktiga för att få till stånd förändringar. På Designcentret anser två av tre respondenter från operativ nivå att miljökoordinatören har en viktig roll för att motivera och genomföra miljöarbetet, samt utvärdera eventuella förändringar.

## **5.2 Organisatoriskt lärande**

Följande avsnitt analyserar Poseidon och Designcentret med utgångspunkt från organisatoriskt lärande. Analysen utgår från Senges (1995) fem discipliner för att skapa en lärande organisation.

### **5.2.1 Poseidon – förmedlar gemensamma bilder**

#### ***Personligt mästerskap***

Enligt Senge (1995) kan företag uppmuntra till personligt mästerskap genom att stödja förslag oavsett varifrån de kommer. Representanter från Poseidons operativa nivå framhåller hur de upplever att deras idéer uppmärksammas samt utreds. Verktöget vilket Poseidon använder för detta beskrivs vara företagets idébank. Vidare anser respondenterna på den operativa nivån att de vet vart de skall vända sig för att kommunicera idéer och framföra önskemål. Respondenterna från den operativa nivån anser att idébanken också bidrar till att skapa engagemang, något som enligt Senge (1995) även bidrar till att utveckla personligt mästerskap. För utvecklandet av Poseidons miljöarbete beskriver respondenterna för den operativa nivån dock att tidsaspekten är en begränsande faktor, vilket bidrar till svårigheter att utveckla samarbete samt att dela kunskaper i önskad mån. Tidsbrist framförs även som en begränsande faktor av respondenten från den strategiska nivån.

#### ***Tankemodeller***

Enligt Senge (1995) bör tankemodeller medvetandegöras för att inte utgöra hinder för organisationens anpassning till omvärlden. Det kan göras genom att ett fritt tänkande uppmuntras. I Poseidon anser respondenten från den strategiska nivån att det är viktigt att ha en medvetenhet om att alla anställda inte tänker likadant. Respondenterna från den operativa nivån menar att medarbetares syn på miljön påverkar miljöarbetet och att kunskapsbrist kan innebära en begränsning. Det fria tänkandet uppmuntras inom Poseidon enligt respondenterna från såväl strategisk som operativ nivå. Som exempel nämns återigen idébanken. Ledningens roll är enligt Senge (1995) viktig för att medvetandegöra tankemodeller och verka som förebilder. Representanter från Poseidons operativa nivå anser att ledningens har en informationsförmedlande roll för hur anställda skall arbeta med miljö inom Poseidon.

#### ***Gemensamma visioner***

För att skapa gemensamma visioner beskrivs vikten av att förankra visioner inom hela organisationen (Senge, 1995). Att Poseidon inte ändrat sin miljöpolicy på fem år framhålls från såväl strategisk som operativ nivå påverka medvetenheten kring Poseidons miljöarbete. Respondenten från den strategiska nivån menar att företagsledningen inte vill förändra för mycket utan istället ha kvar samma policy, vilket enligt respondenten ökar möjligheten till att denna förankras i organisationen. Poseidon har lyckats identifiera gemensamma bilder som delas av många, vilket framkommer genom att bilden av "Det gröna Poseidon" samt Poseidons fokusområden inom miljöarbetet återges på operativ nivå. Dock framkommer från strategisk nivå att framtagandet av nuvarande policy inte skedde i samråd med samtliga organisatoriska nivåer. Vad avser förankring inom Poseidons olika organisatoriska nivåer anser respondenterna från den operativa nivån att det främst sker genom kommunikation via e-post samt via möten med respektive distriktschef.

### ***Teamlärande***

Disciplinen avser att utveckla förmågan att lära tillsammans, vilket förutsätter ett fritt meningsutbyte (Senge, 1995). Inom Poseidon beskrivs graden av samarbete variera internt mellan områdeskontoren. Det framkommer att det finns möjlighet att ta egna initiativ till samarbete mellan olika kontor på den operativa nivån. Dock beskrivs tid generellt som en bristvara inom Poseidon, vilket medför att samarbete och tid för dialog upplevs begränsad. Tidsbristen framförs på såväl strategisk som operativ nivå.

### ***Systemtänkande***

Den femte disciplinen innebär att organisationen fokuserar på en helhet istället för enskilda orsak-verkan samband (Senge, 1995). Respondenterna från Poseidons operativa nivå beskriver hur deras miljöarbete är en integrerad del av övrig verksamhet, vilket gör att miljö därför inte ges en urskild roll i den dagliga verksamheten. Från den strategiska nivån framförs dock en önskan om att i framtiden föra ut miljöansvar längre ut i organisationen, vilket därmed skulle innebära att speciella funktioner för miljöarbetet på Poseidons huvudkontor inte skulle behövas.

## **5.2.2 Designcenter – miljö som en integrerad del av en helhet**

### ***Personligt mästerskap***

Disciplinen personligt mästerskap karakteriseras av att individer inte skall vara fastlåsta vid föreställningar om hur saker borde vara. Det medför att de utvecklar sin förmåga att ta egna initiativ samt att tillskansa sig nya kunskaper (Senge, 1995). Respondenterna från Designcentrets operativa nivå framför hur tidsaspekten begränsar miljöarbetet och att agera samt tänka utanför arbetets givna ramar ibland kan vara svårt. Vidare framkommer en önskan om ökad kunskap inom miljöområdet, vilket anses kunna medföra en utveckling av Designcentrets miljöarbete. Respondenterna från den operativa nivån anser vidare att de inte specifikt uppmuntras ta egna initiativ vad avser Designcentrets miljöarbete. Ökad kunskap beskrivs här kunna öka förmågan till egna initiativ. Respondenterna från Designcentrets strategiska nivå anser inte att tiden är en begränsande faktor för miljöarbetet, då miljö beskrivs som en integrerad del av arbetet. Vad avser ekonomiska restriktioner på Designcentrets miljöarbete framförs det från strategisk nivå att miljö inte står i motsatsförhållande till ekonomi, utan verkar som ett försäljningsargument. Från operativ nivå framkommer dock att ekonomi verkar begränsande för miljöarbetet.

Enligt Senge (1995) kan ledningen utveckla ett personligt mästerskap genom att stödja förslag oavsett varifrån de kommer. Respondenterna från den operativa nivån anser att de får gehör för nya idéer. Motsvarande bild ges av respondenter från den strategiska nivån.

### ***Tankemodeller***

Tankemodeller beskrivs användas för att förstå en komplex omvärld. Dock skapar de samtidigt mentala begränsningar (Senge, 1995). Respondenterna från Designcentrets strategiska nivå anser inte att synen på miljö hos olika medarbetare påverkar enheternas miljöarbete. Detta då miljöarbetet integreras som en helhet och beskrivs som en del av en kedja. Från den operativa nivån framförs motsatta åsikter, där synen på miljön beskrivs påverka miljöarbetet.

Senge (1995) framför ledningens roll som en förebild för att utveckla disciplinen. Samtliga respondenter från Designcentrets operativa nivå anser att ledningen har en viktig roll i miljöarbetet. Vidare framförs att ledningen troligtvis hade varit mer framträdande om det hade upplevts att miljöarbetet inte fungerar tillfredsställande. Ledningens roll beskrivs vidare vara att uppmuntra och sprida budskap om agerande. Från den operativa nivån framkommer också vikten av drivande aktörer för ett fungerande miljöarbetet. Samtliga representanter från såväl strategisk som operativ nivå anser att det finns utrymme för fritt tänkande och dialog inom Designcentret. Det söks ständigt efter förbättringar.

### ***Gemensamma visioner***

Grunden för samverkan och samhörighet skapas i och med att gemensamma visioner byggs upp. Dessa beskrivs kunna bildas om gemensamma bilder om framtida tillstånd skapas och sedan förankras i hela organisationen (Senge, 1995). I Designcentret styr kravspecifikationer det dagliga arbetet. Dessa fastställs av ledningen högre upp i koncernen. Respondenterna från Designcentrets operativa nivå är inte insatta i hur strategier för miljöarbetet arbetas fram. Från den operativa nivån framförs att en sådan kunskap skulle kunna bidra till att skapa en ökad förståelse för miljöarbetet. Dock tror inte respondenterna att deras miljöarbete skulle påverkas nämnvärt av vetskapen. Såväl respondenterna från den strategiska som operativa nivån anser att det finns utrymme för diskussion och dialog angående de fastställda kraven. Förankring av kraven sker enligt samtliga respondenter inom Designcentret genom möten och e-post.

### ***Teamlärande***

En förutsättning för att utveckla disciplinen teamlärande är att skapa utrymme för fritt tänkande, något som bygger på dialog och diskussion (Senge, 1995). Representanter från Designcentrets operativa nivå anser sig kunna påverka andra organisatoriska nivåer. Vidare upplevs utrymme för ett fritt meningsutbyte, där kravspecifikationerna kan diskuteras i den mån de inte är styrda av externa lagkrav eller medför för stora kostnader. Samverkan beskrivs av respondenterna från strategisk nivå finnas både externt med myndigheter, liksom internt mellan enheter inom Ericsson-koncernen. Från den operativa nivån framförs olika synpunkter på samverkan. Den organisatoriska strukturen beskrivs i ena fallet begränsa möjligheterna till samverkan, något som till viss del motsägs av en annan representant från den operativa nivån. Denna anser att samverkan lätt sker mellan olika enheter.

### ***Systemtänkande***

Senges (1995) femte disciplin fokuserar på att inte se till skilda delar utan verkar för att uppmärksamma en helhet. Vidare beskrivs systemtänkandet behövas för att förstå en komplex värld. (Senge, 1995). Den strategiska nivån inom Designcentret redogör för miljöarbetet som en del av företagets verksamhet, och därmed inte som ett utanpåverk. Vidare sägs att det finns situationer där miljö fungerar separat men att miljöarbetet främst sker integrerat och att det också är en målsättning inom organisationen. Exempel är att miljö finns med som en del av kedjan i de kravspecifikationer vilka de anställda arbetar utefter. Den operativa nivån ger en liknande bild av miljöarbetets roll inom Designcentret.

## **5.3 Prat och handling**

### **5.3.1 Poseidon – prat och handling genom ramar**

Organisationer kan beskrivas bestå av två system, ett system av idéer och ett av handlingar. Idéer förmedlas sedan till omvärlden med hjälp av prat. Pratet beskrivs inte ha samma krav på genomförbarhet jämfört med det som återfinns för handlingar (Brunsson, 2002). Respondenten för den megastrategiska nivån inom Framtiden uttrycker inga restriktioner vad avser utformandet av koncernens miljöarbete. Däremot framförs att det vid genomförandet inom koncernens dotterbolag tillkommer restriktioner vad avser ekonomiska och tidsmässiga restriktioner. På megastrategisk nivå inom Framtiden beskrivs hur policys och övriga styrdokument utgör ramar för styrningen och bildar grunder för styrningen inom koncernen. Ramarna fylls sedan av innehåll i respektive dotterbolag. Motsvarande ramstyrning återfinns inom Poseidon, med affärsplaner som ramar för respektive distrikt. Pratet från såväl megastrategisk som strategisk nivå samlas således i form av ramar, vilket sedan omformas inom koncernen till handlingar. Därmed beskrivs en verksamhetsanpassad styrning erhållas, vilket möjliggör att kunskap ute i distrikten tas tillvara.

Brunsson (2002) beskriver hur prat och handling systematiskt kan motsäga varandra för att hantera de motstridiga krav som omgivningen ställer på organisationer. Varken representanter från Poseidons strategiska eller operativa nivå har gett uttryck för något sådant. Respondenten från Poseidons strategiska nivå anser att deras miljöarbete i många situationer ligger före lagstiftarens krav, till exempel vad avser inomhusmiljö och energiminimeringar. Liknande exempel återges från representanter från Poseidons operativa nivå.

### **5.3.2 Designcentret – prat och handling genom krav**

Samhällets ställer motstridiga krav på organisationer. Då de beskrivs som öppna system avspeglas samhällets normer och beteenden i organisationens struktur och ideologi (Brunsson, 2002). Respondenterna från Designcentrets strategiska nivå framför hur miljöarbetet på Ericssons megastrategiska nivå drivs av externa krav från lagstiftaren och kunder samt av en förmåga att känna av samhällsdebatten. Den styrning som återfinns inom Ericsson och således inom Designcentret beskrivs ske i form av fastställda kravspecifikationer, vilka förmedlas och förankras inom organisationen. Miljökrav integreras bland övriga krav, vilka styr det dagliga arbetet inom Designcentret. Pratet från strategisk nivå tar således formen av krav, vilka sedan omvandlas till handlingar i och med att de styr den operativa verksamheten.

Pratet är inte begränsat av restriktioner vad avser genomförbarhet på samma sätt som handlingar (Brunsson, 2002). Inom Ericsson sprids pratet som formats som krav från en megastrategisk nivå ut i organisationen och genomgår då utvärderingar vad avser genomförbarheten. Representanter från Designcentrets strategiska nivå beskriver en önskan om att ligga ett steg före lagstiftningen vad avser miljöarbetet. Liknande åsikter framförs från den operativa nivån. Dock framkommer från de båda organisatoriska nivåerna svårigheter med att praktiskt genomföra ett sådant miljöarbete, då Designcentrets miljöarbete beskrivs begränsas av underleverantörer.

De systematiska motsägelser som enligt Brunsson (2002) kan finnas mellan prat och handling har inte iakttagits mellan representanter från Designcentrets strategiska och operativa nivå. Miljöarbetet framställs på såväl strategisk som operativ nivå vara en

integrerad del av Designcentrets verksamhet. Representanter från Designcentrets operativa nivå framför dock att tidsbrist begränsar utvecklingen av miljöarbetet, något som inte ges uttryck för på den strategiska nivån.

## 5.4 Sammanfattning

Figur 5.1 sammanfattar analysen i en jämförande uppställning.

Centrala begrepp	Poseidon	Designcenter
<b>Förändring</b>	Förändring har skett som en effekt av förändringar i omgivningen  Återfrysningsfasen → önskan om framtida förändring – upptining  Förankring- /processmodell  Externa krav på förändring gör att delaktighet inte alltid är möjligt  Kunskap beskrivs tas tillvara	Förändring har skett som en effekt av förändringar i omgivningen  Återfrysningsfasen → ingen önskan om framtida förändring  Expertmodell  Externa krav på förändring gör att delaktighet inte alltid är möjligt  Kunskap beskrivs tas tillvara
<b>Lärande; Personligt mästerskap</b>	Operativa nivån uttrycker att idéer uppmuntras och utreds (idébanken) → utvecklar initiativförmåga  Upplevd tidsbrist	Operativa nivån uttrycker att de får gehör för idéer men att tiden är en begränsande faktor  Upplevd tidsbrist
<b>Tankemodeller</b>	Strategiska nivån uttrycker att det är viktigt med en medvetenhet kring olika synsätt vad gäller miljöarbetet	Strategiska nivån uttrycker att olika syn på miljö inte påverkar miljöarbetet, operativa nivån uttrycker motsatsen
<b>Gemensamma visioner</b>	Inarbetad miljöpolicy  Lyckats skapa gemensamma bilder – fyra fokusområden	Krav fastställs högt upp i företaget men det finns utrymme för påverkan
<b>Teamlärande</b>	Grad av samarbete varierar  Upplevd tidsbrist	Strategiska nivån upplever väl fungerande samarbete mellan avdelningar. På operativa nivå ger två av tre respondenter en liknande bild
<b>System - tänkande</b>	Miljöarbetet är en integrerad del i det dagliga arbetet	Miljöarbetet är en integrerad del i det dagliga arbetet
<b>Prat och handling</b>	Prat och handling i form av ramar  Inga systematiska motsägelser	Prat och handling i form av krav  Inga systematiska motsägelser

Figur 5.1 Sammanfattning av kapitel fem, Analys.

## 6 Slutsatser och diskussion

*I kapitel sex redogörs för uppsatsförfattarnas slutsatser samt reflektioner rörande uppsatsens problem samt syften med utgångspunkt i tidigare presenterad analys. Kapitlet avslutas med uppsatsförfattarnas förslag på fortsatt forskning.*

### **6.1 Vilken grad av överensstämmelse finns det mellan prat på strategisk nivå och handling på operativ nivå vad gäller miljöarbete?**

Uppsatsförfattarna anser att såväl Poseidon som Designcentret uppvisar en hög överensstämmelse mellan prat på strategisk nivå och handling på operativ nivå. Den bild som förmedlats från strategisk nivå från respektive företag har i övervägande fall stämt eller delvis stämt överens med vad som förmedlats från operativ nivå. I inledningen av uppsatsarbetet förväntade uppsatsförfattarna sig finna en mindre överensstämmelse än den påträffade, vilket upplevs positivt överraskande. Uppsatsförfattarna är dock medvetna om att det eventuellt kan bero på att de har gjort ett aktivt val av företag vilka arbetar med miljö som en integrerad del av det balanserade styrkortet. Poseidon och Designcentret bedriver dock verksamhet inom helt skilda områden, samt skiljer sig mycket åt vad avser storlek på organisationen. Trots stora olikheter mellan företagen återfinns en hög överensstämmelse mellan prat på strategisk nivå och handling på operativ nivå i såväl Poseidon som Designcentret. En förklaring till att de två så olika företagen båda uppvisar hög överensstämmelse anser uppsatsförfattarna ligga i den styrning som sker i respektive företag. Kapitel fem avslutades med en sammanfattning av styrningen i Poseidon respektive Designcentret. I Poseidon beskrevs styrningen utgöras av ramar, vilket även utgör grunden i den styrning som Framtiden genomför i koncernen som helhet. I motsvarande sammanfattning av Ericsson och Designcentret framgick att styrningen sker utifrån krav, vilka styr det dagliga arbetet.

Poseidons styrning innebär att pratet från strategisk nivå formas i ramar. Dessa fylls sedan med innehåll på operativ nivå, för att erhålla en styrning anpassad till verksamheten. Uppsatsförfattarna anser att det medför att det inte upplevs finnas motsägelser mellan prat och handling, då pratet formas och anpassas till verksamheten på operativ nivå.

Likaså anser uppsatsförfattarna att Designcentrets kravstyrning påverkar överensstämmelsen mellan prat och handling i positiv bemärkelse, då pratet integreras och förs ner i organisationen genom kraven. Det skapar, enligt uppsatsförfattarna, en enhetlighet och förankring av miljöarbetet i organisationen. Då krav begränsar handlingsutrymmet för de handlingar som utförs inom organisationen anser uppsatsförfattarna att kraven verkar för en hög överensstämmelse mellan prat på strategisk nivå och handling på operativ nivå.

Både Poseidon och Designcentret har enligt uppsatsförfattarna utvecklat organisatoriskt lärande, samt uppvisat förmåga att hantera organisatorisk förändring. Dock finns skillnader mellan de två vad avser såväl lärande som hantering av förändringar. Kommande avsnitt avser att förklara uppkomsten av överensstämmelse mellan prat och handling inom Poseidon respektive Designcentret. Det sker genom att starka respektive

svaga sidor vad avser organisatorisk förändring samt lärande presenteras, vilka identifierats av uppsatsförfattarna i föregående analys.

## **6.2 Varför har graden av överensstämmelse uppkommit?**

Presentationen av starka respektive svaga sidor sker i punktform för att sedan utmytna i ett mer utförligt resonemang kring respektive punkt.

### **6.2.1 Poseidon**

Starka sidor hos Poseidon för en överensstämmelse mellan prat och handling;

- Organisationsstruktur – endast tre nivåer.
- Väl inarbetad miljöpolicy gemensamma bilder
- Medvetenhet på strategisk nivå om att synen på miljöarbetet är individberoende.
- Informell styrning framhålls från strategisk nivå.
- Upplevd möjlighet att påverka företagets miljöarbete.
- Miljö ses som en integrerad del av verksamheten.

Att Poseidons organisatoriska struktur består av tre nivåer anser uppsatsförfattarna vara positivt vid arbetet att finna en överensstämmelse mellan prat på strategisk nivå och handling på operativ nivå. Få nivåer medför att miljöarbetet inte har lika många led att gå för att nå till den operativa verksamheten. Det är till fördel, dels vad gäller avståndet mellan prat och handling, dels att besluten i ett inledande skede tas närmare verksamheten. En eventuell svag sida hos Poseidon kan vara att den mellanliggande nivån, distriktschefer, får en avgörande roll i hur väl dialogen mellan husvärdar samt företagsledning fungerar. Det medför att miljöarbetet är beroende av hur väl distriktschefer fungerar i organisationen samt dennes prioriteringar.

Poseidon arbetar medvetet med en väl inarbetad miljöpolicy som inte förändrats på fem år. Uppsatsförfattarna ser långsiktigheten som en styrka i arbetet att få den operativa nivån medveten om, samt anpassa arbetet efter, strategiska beslut. Det skapar en förståelse och tydlighet i företagets miljöarbete, samt verkar för att skapa gemensamma visioner och engagemang. Därmed påverkar det också graden av överensstämmelse mellan de två organisatoriska nivåerna.

Respondenten för den strategiska nivån uttrycker en medvetenhet om att miljöarbetet är individberoende och att det måste beaktas vid beslut angående företagets miljöarbete. Uppsatsförfattarna tror att detta ökar förutsättningen för att finna en god överensstämmelse mellan de organisatoriska nivåerna, då företaget kan medvetandegöra samt använda de starka respektive svaga sidor individers olika syn på miljön skapar. Därmed möjliggörs en medvetenhet om de begränsningar som individers tankemodeller riskerar utgöra på företagets miljöarbete.

Att informell styrning lyfts fram på Poseidon som den viktigaste formen av styrning anser uppsatsförfattarna vara positivt, då den ger uttryck för en önskan om att skapa en närhet till övriga nivåer inom organisationen. De exempel på informell styrning som ges skapar möjligheter för utvecklandet av dialog och diskussioner avseende miljöarbetet. Därmed skapas även förutsättningar för en hög överensstämmelse mellan strategisk och operativ nivå vad avser medvetenheten om miljöarbetet. Uppsatsförfattarna anser

således att Poseidon därmed utnyttjar sin styrka med att vara ett relativt litet företag med få organisatoriska nivåer

Respondenterna på den operativa nivån ger uttryck för att de upplever att nya tankar, idéer och åsikter rörande företagets verksamhet uppmärksammas. Uppsatsförfattarna ser här att idébanken fyller en viktig funktion i företaget, dels då alla förslag besvaras, dels att det skapar en känsla av delaktighet samt engagemang för att finna nya lösningar. Genom det tror uppsatsförfattarna att förutsättningar för att öka överensstämmelsen mellan prat och handling kan skapas, då de anställda själva kan vara med och påverka.

Poseidon arbetar med miljö som en integrerad del av övrig verksamhet. Uppsatsförfattarna ser företagets filosofi som en förutsättning för ett fungerande miljöarbete inom Poseidon. Genom integreringen anser uppsatsförfattarna att miljöarbetet undgår att bli ett utanpåverk, utan istället blir en del av dagliga rutiner. Därmed skapas förutsättningar för att undvika att företagets miljöarbete påverkas av fluktuationer vad avser samhällets fokusering på miljöfrågor. Vidare har Poseidon en önskan om att i framtiden kunna föra ut mer av miljöarbetet direkt på de olika distrikten, som ett led i att låta beslut komma närmare verksamheten. Uppsatsförfattarna anser att det därmed skapas förutsättningar för överensstämmelse mellan prat och handling, genom att delaktighet och samverkan kan utvecklas.

Svaga sidor hos Poseidon för att ytterligare öka överensstämmelse mellan prat och handling;

- Upplevd tidsbrist.
- Ökat samarbete mellan områdeskontoren är önskvärt.

Upplevd tidsbrist framförs från samtliga respondenter. Enligt uppsatsförfattarna kan det vara en svag sida då det eventuellt hämmar ökad överensstämmelse mellan prat och handling. Uppsatsförfattarna ser att tidsbristen riskerar medföra att miljö som område åsidosätts och inte integreras i den operativa verksamheten då andra delar av arbetet kan ses som viktigare. Det kan enligt uppsatsförfattarna få till följd att handlingar inte utvecklas i samma riktning som pratet på strategisk nivå. Ytterligare en svaghet som uppsatsförfattarna upplever har sin grund i tidsbrist, är att samarbetet mellan olika områdeskontor är begränsat. Uppsatsförfattarna erfar att samarbete finns inom vissa delar av organisationen men att det i så fall är skapat på eget initiativ av områdeskontoren. Önskvärt är att samarbetet ökar, då det skapar en ytterligare möjligheter till kommunikation samt överföring av erfarenheter. Därmed skapas tydligare gemensamma bilder av företagets miljöarbete. Det skulle enligt uppsatsförfattarna öka förutsättningarna för att organisationen effektivt skall hantera framtida förändringar, då kunskap om nya rutiner i arbetet därmed kan spridas.

## 6.2.2 Designcenter

Starka sidor hos Designcentret för en överensstämmelse mellan prat och handling;

- Centraliserat miljöarbete inom Ericsson.
- Hög grad av formell styrning genom kravspecifikationer.
- Upplevd möjlighet att till viss del påverka kravspecifikationer.
- Miljökoordinators roll i organisationen.
- Miljö som en integrerad del av verksamheten.

Uppsatsförfattarna uppfattar centraliseringen av Ericssons miljöarbete som en stark sida för att finna en överensstämmelse mellan pratet på den strategiska nivån och handlingen på den operativa nivån då det skapar ett miljöarbete vilket utgår från samma grund. Ericsson använder sig till stor del av formell styrning, vilket även innefattar Designcentrets sätt att arbeta. Koncernens storlek anser uppsatsförfattarna kräva en formell och centraliserad styrning för att erhålla enhetlighet. Samtliga respondenter anser att kraven som styr arbetet är tydliga, vilket uppsatsförfattarna anser vara följden av koncernens centraliserade och kravstyrda styrning. Uppsatsförfattarna ser att de väl förankrade kravspecifikationerna skapar förutsättningar för en hög överensstämmelse mellan prat och handling.

Uppsatsförfattarna ser att det är positivt att den operativa nivån anser sig kunna påverka kravspecifikationerna. Det bidrar till att skapa ett större engagemang för miljöarbetet, vilket är till fördel för att öka överensstämmelsen mellan prat och handling på de organisatoriska nivåerna. Detta då kravspecifikationerna fastställs på en hög organisatorisk nivå inom Ericsson och sedan sprids nedåt. En upplevd möjlighet att förändra anser uppsatsförfattarna skapa delaktighet och engagemang, vilket ökar förutsättningar för medvetenhet om det miljöarbete som bedrivs inom Designcentret.

En stark sida hos Designcentret är att de arbetar aktivt med miljökoordinatorer, vilket medför att kunskap om miljö sprids inom organisationen. Uppsatsförfattarna ser att miljökoordinatoren fyller en viktig funktion för att integrera miljöarbetet inom organisationen samt för att förmedla kunskap. Överensstämmelsen drar fördelar av detta arbete då det tydliggör Designcentrets miljöarbete samt bidrar till att skapa en allmän förståelse för området.

Uppsatsförfattarna anser det vara positivt att Designcentret arbetar med miljö som en integrerad del av verksamheten. Att miljö finns med som en del av de krav vilka Designcentret arbetar utifrån innebär att det inte kan bortses ifrån. Det medför således att överensstämmelsen mellan prat och handling ökar, då kraven fastställs på en strategisk nivå och sedan fungerar som styrning för det operativa arbetet.

Svaga sidor för Designcentret för att ytterligare öka överensstämmelse mellan prat och handling;

- Från strategisk nivå framförs att olika syn på miljö inte påverkar miljöarbetet.
- Respondenterna på operativ nivå upplever tidsbrist.
- Skiftande beskrivningar angående samarbete mellan avdelningar.

Den strategiska nivån på Designcentret anser inte att medarbetares olika syn på miljön påverkar företagets miljöarbete, då miljöarbetet är en del av kravspecifikationerna som måste uppfyllas. Uppsatsförfattarna håller inte med Designcentrets strategiska respondenter, utan menar att Designcentret skulle kunna öka överensstämmelsen mellan prat och handling genom att skapa en generell förståelse för miljöarbetet. Inom Designcentrets operativa nivå har olika syn på miljö presenterats av respondenterna. En större medvetenhet om medarbetarnas olika tankebilder vad avser miljö skulle enligt uppsatsförfattarna ytterligare stärka Designcentrets miljöarbete. Detta då skillnader i individers syn på miljö kan verka begränsande respektive utgöra en stark sida för utvecklandet av miljöarbetet.

Uppsatsförfattarna upplever den tidsbrist vilken beskrivs från respondenterna på operativ nivå som negativ i arbetet att finna överensstämmelse mellan prat och handling. Tidsbristen riskerar medföra att medarbetarnas kunskap om miljöarbetet inte förs vidare inom organisationen samt inte utvecklas på individnivå. Tidsbrist är också något som uppsatsförfattarna anser påverka att det ges en skiftande bild angående samarbetet mellan avdelningar. Genom att utveckla samarbetet anser uppsatsförfattarna att gemensamma visioner och motivation bland de anställda att arbetar mot uppsatta mål kan skapas.

### **6.3 Uppsatsförfattarnas sammanfattande kommentarer**

Inom såväl Poseidon som Designcentret ses miljö som en integrerad del av en helhet och inte som ett utanpåverk. Uppsatsförfattarna anser det vara ett bra alternativ att hantera den komplexitet som miljöarbetet ofta innebär. Det skapar förutsättningar för att miljöarbetet inte glöms bort. Dock är det viktigt, enligt uppsatsförfattarna, att synliggöra miljön på alla områden då det annars är svårt att skapa en förståelse för miljöarbetet. Om miljöarbetet inte synliggörs anser uppsatsförfattarna att det finns risk för att företagsledningen inom Poseidon respektive Designcentret inte är medvetna om de anställdas kunskap inom miljöarbetet. Uppsatsförfattarna ser då att det i ett långsiktigt perspektiv finns risk att överensstämmelsen påverkas negativt, då miljöfrågor riskerar upplevas som svåra och komplexa. I ett långsiktigt perspektiv måste företagen arbeta med att bygga in en förståelse och kunskap om miljöfrågor så att en medvetenhet byggs in i människors agerande.

Uppsatsförfattarna ser att den kravstyrning som återfinns inom Designcentret riskerar hämma initiativtagandet och nya idéer vad avser miljöarbetet, då kraven fastställs på en hög organisatorisk nivå. Inom Designcentret framförs dock att fastställda krav kan påverkas, något som uppsatsförfattarna anser utveckla nya idéer och skapar engagemang. Vad avser den styrning som sker av miljöarbetet inom Poseidon anser uppsatsförfattarna att det ger stort utrymme för eget ansvar och motiverar till nya idéer. Dock riskerar formen medföra att miljöarbetet spretar och inte blir enhetligt. Uppsatsförfattarna anser dock att ramstyrning passar Poseidons storlek och organisatoriska struktur väl.

I såväl Poseidon som Designcentret beskrivs drivkraften bakom miljöarbetet vara affärsmöjligheter. Uppsatsförfattarna anser att de två därmed lyckats skapa en brygga mellan prat och handling, vilket påverkar överensstämmelsen.

#### **6.4 Förslag till fortsatt forskning**

Uppsatsförfattarna har under arbetets gång, såväl vid undersökningen som vid rapportskrivandet upptäckt flertalet ämnen och uppslag vilka de finner intressanta. Nedan lämnas förslag på fortsatt forskning;

- Vilken betydelse har ett internt belöningsystem som incitament för att utveckla företags miljöarbete?
- Vilka möjliga vägar finns det för att gå från prat på strategisk nivå till handling på operativ nivå vad gäller företags miljöarbete?
- Vilken roll har en drivande aktör i ett företags miljöarbete?
- Har företag en önskan av en absolut integrering av pratet på strategisk nivå till handling på operativ nivå?
- Göra en likadan undersökning på företag vilka inte arbetar med miljö som en integrerad del av det balanserade styrkortet.

## 7 Referenslista

### 7.1 Böcker

Backman, J., (1998), *Rapporter och uppsatser*, (Lund: Studentlitteratur).

Bengtsson, L., Skärvad, P-H., (2004), *Strategisk planering*, s.199-234, Ingår i Samuelson, L. (red.), *Controllerhandboken*, (Uppsala: Industrilitteratur ).

Bergström, S. (1998), *Hur går det? – Introduktion till naturekonomisk företagsanalys*, (Lund: Studentlitteratur).

Brunsson, N., Olsen, J., (1993), *The Reforming Organization*, (London: Routledge).

Brunsson, N., (2002), *The Organization of Hypocrisy – Talk, Decisions and Action in Organizations*, (Malmö: Liber).

Bruzelius, L., Skärvad, P-H., (2004), *Integrerad organisationslära*, (Lund: Studentlitteratur).

Catasús, B., (2001), *Borders of management – five studies of accounting, organizing and the environment*, (Edsbruk: Akademitryck).

Dobers, P., Wolff, R., (1997), *Miljöstrategier – ett företagsekonomiskt perspektiv*, (Stockholm: Nerenius & Santérus).

Hallgren, L., Ljung, M. (2005), *Miljökommunikation*, (Lund: Studentlitteratur).

Holme, I-M., Solvang, B-K (1997), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (Lund: Studentlitteratur).

Jacobsen, D-I., (2002), *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, (Lund: Studentlitteratur).

Jacobsen, D-I., Thorsvik, J., (2002), *Hur moderna organisationer fungerar*, (Lund: Studentlitteratur).

Lundahl, U., Skärvad, P-H., (1992), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, (Lund: Studentlitteratur).

Olve, N-G., Petri, C-J., (2004), *Balanced Scorecard – styrning med fokus på strategierna*, s.291-303, Ingår i Samuelson, L. (red.), *Controllerhandboken*, (Uppsala: Industrilitteratur ).

Patel, R., Davidsson, B., (1994), *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, (Lund: Studentlitteratur).

Peattie, K., (1995), *Grön marknadsföring*, (Lund: Studentlitteratur).

Plogner, A-C, (2004), *Företaget och miljön*, s.581- 603, Ingår i Samuelson, L. (red.), *Controllerhandboken*, (Uppsala: Industrilitteratur ).

Samuelson, L. (2004), *Controllerhandboken*, (Uppsala: Industrilitteratur ).

Senge, P., (1995), *Den femte disciplinen – den lärande organisationens konst*, (Falun: Fakta Info Direkt).

Trost, J., (1997), *Kvalitativa intervjuer*, (Lund: Studentlitteratur).

## **7.2 Tidskriftsartiklar**

Madsen, S., Miller, D., John, C., Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?, *Human Resource Development Quarterly*, Volume 16, Issue 2, 2005, pp. 213-234.

Ramus. C., Killmer, A., Corporate greening through prosocial extrarole behaviours - a conceptual framework for employee motivation, *Business Strategy and the Environment*, 2005.

Rutgers, M., (1999), Be rational! – But what does it mean?, *Journal of Management History*, Vol. 5 No. 1, 1999, pp. 17-35.

Unnikrishnan Nair, K., Adaptation to creation: progress of organizational learning and increasing complexity of learning systems, *Systems Research and Behavioral Science*, Volume 18, Issue 6, 2001, pp. 505-521.

## **7.3 Internet-källor**

### **Länk 1;**

[http://www.fn.se/faq\\_show.asp?nodeid=108&iLev=1&iHasChild=0&newsid=310&faqid=310](http://www.fn.se/faq_show.asp?nodeid=108&iLev=1&iHasChild=0&newsid=310&faqid=310), 2005-11-22

### **Länk 2;**

<http://www.poseidon.goteborg.se/arsredovisningar/2004/index.html>, 2005-12-12

### **Länk 3;**

<http://www.sp.se/sv/general/pressreleaser/001013.htm>, 2005-12-12

### **Länk 4;**

<http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/>, 2005-12-07

### **Länk 5;**

[http://www.kemi.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_\\_1253.aspx](http://www.kemi.se/templates/Page_____1253.aspx), 2005-12-07

## **7.6 Uppsatser**

Berglund, A., Nilsson, J., Rask, H., (2005), *Hållbarhetsaspekter och det balanserade styrkortet – En studie av svenska företags integrering av hållbarhetsaspekter i balanserade styrkort*, (Magisteruppsats vårterminen 2005, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Företagsekonomiska institutionen).

## **7.5. Muntliga källor**

Angrell, Lennart, husvärd Stockholmsgatan, Bostads AB Poseidon, Göteborg. Besöksintervju 2005-12-13, (Respondent 1).

Bergkvist, Robert, husvärd Dirigentgatan, Bostads AB Poseidon, Göteborg. Besöksintervju 2005-12-14, (Respondent 2).

Eriksson, Robert, radiodesign-enheten, Ericsson AB, Göteborg. Besöksintervju, 2005-12-06, (Respondent 4).

Byford, Piers, miljökoordinator och Ström, Lars, ansvarig för verksamhetsutveckling och kvalitetssäkring, Ericsson AB, Göteborg. Besöksintervju 2005-12-06.

Florin, Pär, husvärd Gånglåten, Bostads AB Poseidon, Göteborg. Besöksintervju 2005-12-12, (Respondent 3).

Johansson, Rebecka, enclosure-enheten, Ericsson AB, Göteborg. Besöksintervju 2005-12-15, (Respondent 5).

Johansson, Terje, utvecklingschef, Förvaltnings AB Framtiden, Göteborg. Besöksintervju 2005-12-08.

Leander, Göran, energi- och miljöchef, Bostads AB Poseidon, Göteborg. Besöksintervju 2005-12-16.

Öhman, Jimmy, digital hårdvara-enheten, Ericsson AB, Göteborg, Besöksintervju 2005-12-15, (Respondent 6).

## **7.7 Övrigt**

Svenska Akademiens Ordlista (1998).

## **Bilaga 1 – Följebrev till respondenter**

### **Angående intervju gällande miljöstrategier**

Med anledning av vårt samtal då vi bestämde tid för intervju med Dig skickar vi härmed ett brev för att närmare förklara syftet med intervjun.

Vi är två studenter som läser Samhällsvetenskapligt Miljövetarprogram på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Vi har företagsekonomi som vår huvudsakliga inriktning, vilket i kombination med miljö benämns uthålligt företagande. Vi skriver nu vår kandidatuppsats inom ämnet ekonomistyrning och ämnar undersöka hur företag för ut miljöstrategier till den operativa nivån. Uppsatsen innefattar en undersökning, där vi planerar genomföra intervjuer med personer på strategiska respektive operativa nivåer inom valda företag. Med operativ nivå avser vi den del av företaget där kärnverksamheten utförs.

Intervjun beräknas ta cirka en timme. Vi vill även passa på att påminna om att Ditt deltagande i undersökningen är frivilligt och att Du har, om så önskas, rätt att avbryta Din medverkan. Vi har tystnadsplikt och anonymisering av Dig eller företaget kan göras om så önskas. Intervjuszvaren är inte ämnade för kommersiellt bruk, utan avses endast att användas i vårt uppsatsarbete.

Om Du har några frågor är Du välkommen att kontakta oss eller vår handledare Lars-Eric Bergevarn (lars-eric.bergevarn@handels.gu.se, telefon: 031-773 14 64).

Med vänlig hälsning

Elin Lindén

Per Myrbäck

### Intervjuguide för strategisk nivå

*I intervjuens inledning delgavs respondenten att dennes deltagande i undersökningen var frivilligt samt att han/hon hade rätt att avbryta sin medverkan. Vidare informerades om att uppsatsförfattarna har tystnadsplikt samt att möjlighet fanns till anonymisering av respondenten och företaget vilket respondenten representerar. Att intervjusvaren endast är avsedda för att användas i uppsatsen och inte för kommersiellt bruk tydliggjordes. Slutligen tillfrågades respondenten om denne godkände att uppsatsförfattarna spelade in intervjun.*

#### A – Allmänna frågor

- A1. Företagsnamn
- A2. Personnamn
- A3. Hur länge har du varit anställd inom företaget?
- A4. Befattning – Vilka arbetsuppgifter har du i företaget?

#### B – Styrning i företaget

- B1. Vilken roll ser du att miljöarbetet har utåt för företaget?
- B2. Vilken roll ser du att miljöarbetet har inåt för företaget?
- B3. Vad kännetecknar miljöarbetet i företaget?
  - Hur skiljer sig miljöarbetet från andra strategiska frågor? Ge exempel.
- B4. Vilket/Vilka styrmedel använder företaget vid miljöarbetet?
- B5. Beskriv miljöarbetets roll i det balanserade styrkortet?
  - I vilket perspektiv återfinns miljöarbetet?
  - Vad är anledningen till att miljöarbetet ligger i just det perspektivet?
- B6. Sker det någon uppföljning av hur väl det tänkta miljöarbetet genomförs i praktiken på den operativa nivån? Ge exempel.

#### C – Förändring

- C1. Varför bedriver företaget miljöarbete?
  - För företaget ett miljöarbete som följer efter lagstiftningen eller ett miljöarbete som går före lagstiftningen?
  - Utgår miljöarbetet från självinsikt eller från externa krav?
  - Finns det några interna incitament för miljöarbetet? (ex. belöningssystem)
- C2. Vad har miljöarbetet inneburit för förändringar?
  - Vad har miljöarbetet inneburit för förändringar på företagens formella strukturer? Ge exempel.
  - Vad har miljöarbetet inneburit för förändringar vad gäller personliga erfarenheter? Ge exempel.
- C3. Anser du att företagets miljöarbete kräver någon framtida förändring inom företaget? Ge exempel.
- C4. Vem initierar en förändring avseende företagets miljöarbete?
- C5. Hur genomförs förändringar av miljöarbetet inom företaget?
  - Vilken/Vilka organisationsnivåer är viktiga vid förändring vad gäller miljöarbetet? Ge exempel.
  - Hur tillvaratas den kunskap som hela företaget besitter i förändring av miljöarbetet? Ge exempel.

## **Bilaga 2 – Intervjuguide för strategisk nivå**

- C6. Hur påverkar företagets organisationsstruktur förändringar inom miljöarbetet?  
(ex. tröghet genom byråkrati, horisontell kommunikation)

### **D – Organisatoriskt lärande**

#### **Personligt mästerskap**

- D1. Ser du något hinder för att uppfylla ditt miljöarbete inom företaget?
  - Hur upplever du att tid påverkar ditt miljöarbete? Ge exempel
  - Hur upplever du att ekonomi påverkar ditt miljöarbete? Ge exempel.
- D2. Hur skulle ditt miljöarbete kunna utvecklas enligt dig?
  - Uppmuntras du att ta egna initiativ i ditt miljöarbete?
    - Om ja, ge exempel.
    - Om nej, vad tror du att det beror på?
  - Hur tas nya förslag på utveckling i miljöarbetet från dig emot av företaget?

#### **Tankemodeller**

- D3. Ser du att olika medarbetares syn på miljön påverkar företagets miljöarbete?
  - Om ja, ge exempel.
  - Om nej, ge exempel.
- D4. Finns det förutsättningar för fritt tänkande angående företagets miljöarbete?
  - Om ja, ge exempel på var och hur detta sker.
  - Om nej, vad är det som hämmar fritt tänkande?
- D5. Hur ser du på företagsledningens roll för miljöarbetet?

#### **Gemensamma visioner**

- D6. Hur tas företagets strategier för miljöarbetet fram? Ge exempel på arbetsgång.
- D7. Hur arbetar företaget med olika organisationsnivåer vid framtagandet av strategier för miljöarbetet?
- D8. Hur arbetar företaget för att miljöarbetet skall nå alla organisationsnivåer?
- D9. Vad innebär samverkan avseende miljöarbete för dig?
- D10. Finns det någon miljögrupp på företaget?
  - Om ja, hur arbetar den?
  - Vilka är med?
  - Vilken roll spelar denna i företagets miljöarbete?
  - Om nej, finns det funderingar på att skapa en sådan?

#### **Teamlärande**

- D11. Hur samarbetar olika enheter inom företaget för att utveckla miljöarbetet? Ge exempel.
- D12. Finns det utrymme för dialog vid utvecklandet av företagets miljöarbete?
  - Om ja, ge exempel?
  - Om nej, varför finns det en avsaknad av dialog?

#### **Systemtänkande**

- D13. Vilket miljöansvar har du i ditt miljöarbete? (organisatoriskt ansvar)
- D14. Hur påverkar miljöarbetet hela företagets verksamhet? Ge exempel.

### Intervjuguide för operativ nivå

*I intervjunns inledning delgavs respondenten att dennes deltagande i undersökningen var frivilligt samt att han/hon hade rätt att avbryta sin medverkan. Vidare informerades om att uppsatsförfattarna har tystnadsplikt samt att möjlighet fanns till anonymisering av respondenten och företaget vilket respondenten representerar. Att intervjusvaren endast är avsedda för att användas i uppsatsen och inte för kommersiellt bruk tydliggjordes. Utöver det informerades respondenten om att uppsatsförfattarna genom intervjun hade för avsikt att undersöka hur företagets miljöarbete griper in i den dagliga verksamheten. Slutligen tillfrågades respondenten om denne godkände att uppsatsförfattarna spelade in intervjun.*

#### A – Allmänna frågor

- A1. Företagsnamn
- A2. Personnamn
- A3. Hur länge har du varit anställd inom företaget?
- A4. Befattning – Vilka arbetsuppgifter har du i företaget?

#### B – Styrning i företaget

- B1. Vilken roll ser du att miljöarbetet har utåt för företaget?
- B2. Vilken roll ser du att miljöarbetet har inåt för företaget?
- B3. Vad kännetecknar miljöarbetet i företaget?
  - Hur skiljer sig miljöarbetet från andra delar av ditt arbete? Ge exempel.
- B4. Hur ser du att miljöarbetet är en del av det balanserade styrkortet?
- B5. Sker det någon uppföljning av hur väl det tänkta miljöarbetet genomförs i praktiken? Ge exempel.

#### C – Förändring

- C1. Varför bedriver företaget miljöarbete?
  - För företaget ett miljöarbete som följer efter lagstiftningen eller ett miljöarbete som går före lagstiftningen?
  - Utgår företagets miljöarbete från självinsikt eller från externa krav?
  - Finns det några interna incitament för miljöarbetet? (ex. belöningsystem)
- C2. Vad har miljöarbetet inneburit för förändringar?
  - Vad har miljöarbetet inneburit för förändringar på företagets formella strukturer? Ge exempel.
  - Vad har miljöarbetet inneburit för förändringar vad gäller dina personliga erfarenheter? Ge exempel.
- C3. Anser du att företagets miljöarbete kräver någon framtida förändring inom företaget? Ge exempel.
- C4. Vem initierar en förändring avseende företagets miljöarbete?
- C5. Hur genomförs förändringar av miljöarbetet inom företaget?
  - Vilken/Vilka organisationsnivåer är aktiva vid förändring vad gäller miljöarbetet? Ge exempel.
  - Hur tillvaratas din kunskap i förändring av miljöarbetet? Ge exempel.
- C6. Hur påverkar företagets organisationsstruktur förändringar inom miljöarbetet?

## Bilaga 3 – Intervjuguide för operativ nivå

(ex. tröghet genom byråkrati, horisontell kommunikation)

### D – Organisatoriskt lärande

#### Personligt mästerskap

- D1. Ser du något hinder för att uppfylla ditt miljöarbete inom företaget?
  - Hur upplever du att tid påverkar ditt miljöarbete? Ge exempel
  - Hur upplever du att ekonomi påverkar ditt miljöarbete? Ge exempel.
- D2. Hur skulle ditt miljöarbete kunna utvecklas enligt dig?
  - Uppmuntras du att ta egna initiativ i ditt miljöarbete?
  - Om ja, ge exempel.
  - Om nej, vad tror du att det beror på?
  - Hur tas nya förslag på utveckling i miljöarbetet från dig emot av företaget?

#### Tankemodeller

- D3. Ser du att olika medarbetares syn på miljön påverkar företagets miljöarbete?
  - Om ja, ge exempel.
  - Om nej, ge exempel.
- D4. Finns det förutsättningar för fritt tänkande angående företagets miljöarbete?
  - Om ja, ge exempel på var detta sker och hur.
  - Om nej, vad är det som hämmar fritt tänkande?
- D5. Hur ser du på företagsledningens roll för miljöarbetet?

#### Gemensamma visioner

- D6. Vet du hur företagets miljöstrategier tas fram?
  - Om ja, hur? Ge exempel.
  - Om nej, har du en önskan om att veta det?
- D7. Hur arbetar företaget med olika organisationsnivåer vid framtagandet av strategier för miljöarbetet?
- D8. Hur arbetar företaget för att miljöarbetet skall nå alla organisationsnivåer?
- D9. Vad innebär samverkan avseende miljöarbete för dig?
- D10. Finns det någon miljögrupp på företaget?
  - Om ja, hur arbetar den?
  - Vilka är med?
  - Vilken roll spelar denna i företagets miljöarbete?
  - Om nej, hur tror du att en sådan grupp skulle påverka miljöarbetet?

#### Teamlärande

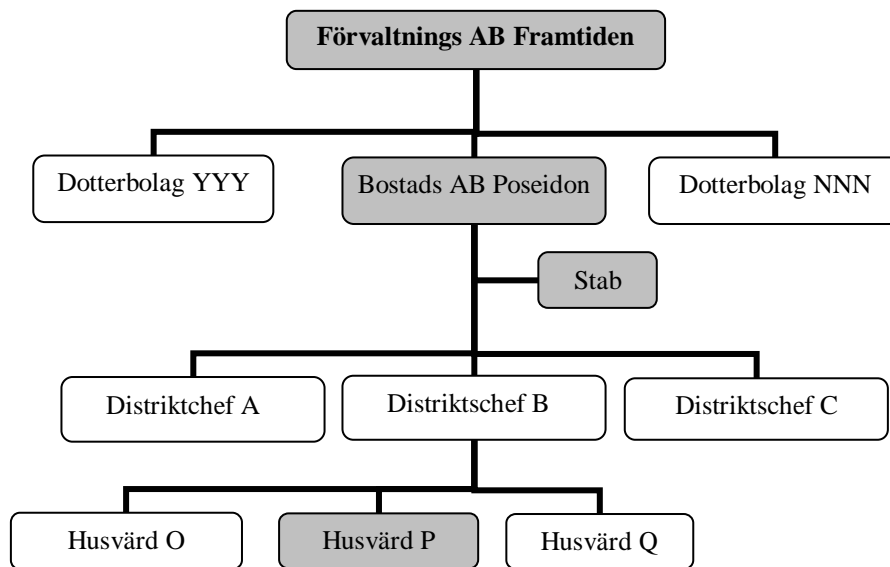
- D11. Hur samarbetar du med olika enheter inom företaget för att utveckla miljöarbetet? Ge exempel.
- D12. Finns det utrymme för dialog vid utvecklandet av företagets miljöarbete?
  - Om ja, ge exempel?
  - Om nej, varför finns det en avsaknad av dialog?
- D13. Finns det utrymme för en dialog för att utveckla ditt miljöarbete?
  - Om ja, ge exempel?
  - Om nej, varför finns det en avsaknad av dialog?

## **Bilaga 3 – Intervjuguide för operativ nivå**

### **Systemtänkande**

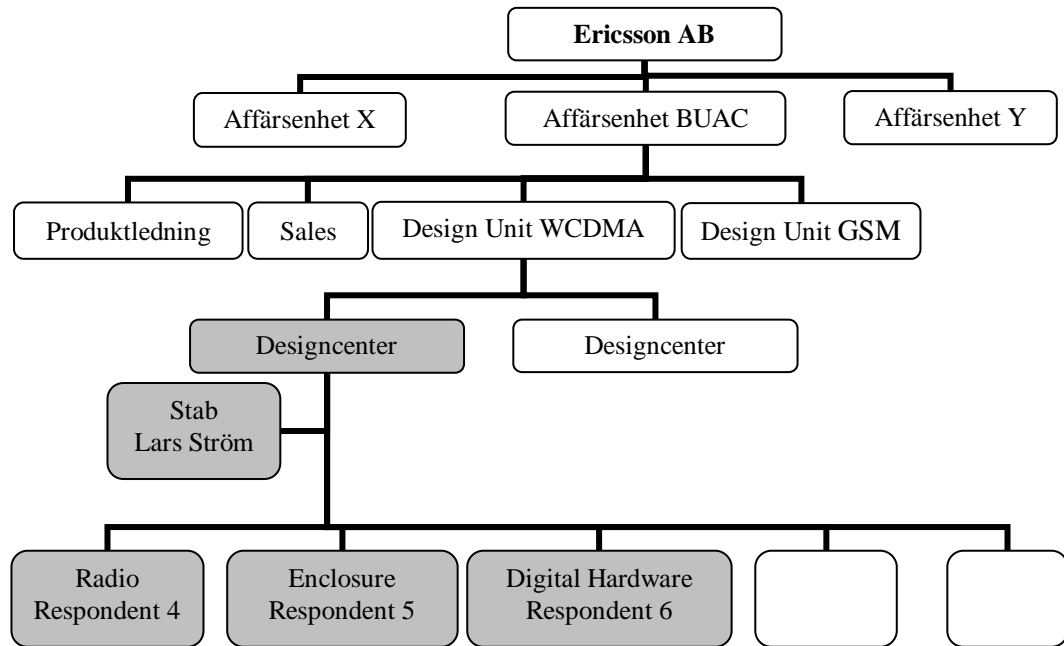
- D14. Vilket miljöansvar har du i ditt arbete? (organisatoriskt ansvar)
- D15. Hur påverkar miljöarbetet hela företagets verksamhet? Ge exempel.

**Bilaga 4 – Organisationsschema**  
**Förvaltnings AB Framtiden – Bostads AB Poseidon**



Gråmarkerat område i figuren representerar intervjuade respondenters organisatoriska placering inom Förvaltnings AB Framtiden och Bostads AB Poseidon.

**Bilaga 5 – Organisationsschema  
Ericsson AB och Designcentret**



Gråmarkerat område i figuren representerar intervjuade respondenters organisatoriska placering inom Ericsson AB samt Designcentret.