



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

Inriktning mot Management
Höstterminen 2011

**Standarder i praktiken
– En studie om Skanska Sveriges organisering kring
miljöcertifieringar**

Magisteruppsats
Institutionen för företagsekonomi

Författare: Alexandra Bomb, 1986
Lisa Kannesten, 1985

Handledare: Kajsa Lindberg

Abstract

How Environmental Certifications Affect the Organization – A Case Study at Skanska Sweden.

During the last decades, legal requirements and different policies regarding environmental issues have rapidly increased. Environmental certifications are market-based alternatives, which companies can choose to follow and incorporate in their organization. The purpose of this thesis is to describe and discuss how Skanska Sweden's environmental activities are organized. As a part of Skanska's green initiatives, the company has chosen to work with different environmental certifications for buildings. This paper demonstrates how the work related to the certifications has influences on the organization of the company. Interviews have been conducted with 11 individuals from the two focus groups in this study, Miljömärkningsgruppen and Supportfunktion Miljö. Even though the groups have different roles within the organization, both groups work with environmental certifications.

It appears in this paper that the work with the certifications results in both advantages and disadvantages for the organization. An example of a disadvantage is that the rules of the certifications control the working tasks and leave no options for local adaptations. An example of an advantage is that the certifications become practical tools for dealing with complex environmental issues.

This thesis also shows how the work with the certifications leads to an increased demand for collaboration and coordination between the focus groups and in the organization as a whole.

Sammanfattning

Standarder i praktiken – En studie om Skanska Sveriges organisering kring miljöcertifieringar

Under de senaste decennierna har lagkrav och olika policys kopplade till miljöfrågor snabbt ökat. Miljöcertifieringar är marknadsbaserade alternativ som företag kan välja att följa och inkorporera i sina arbetsprocesser. Syftet med den här uppsatsen är att beskriva och diskutera hur Skanska Sveriges miljöarbete har organiserats. Som en del av Skanskas gröna initiativ har företaget valt att arbeta med olika miljöcertifieringar för byggnader. Denna studie visar hur verksamhetens organisering har påverkats av arbetet med certifieringarna. Intervjuer med 11 medarbetare från studiens fokusgrupper, Miljömärkningsgruppen och Supportfunktion Miljö, har genomförts. Båda grupperna arbetar med miljöcertifieringar men på olika sätt.

Det framgår i studien hur arbetet med miljöcertifieringar för med sig både för- och nackdelar för verksamheten. En nackdel är att certifieringarna styr arbetsuppgifterna och de lämnar lite utrymme för lokala anpassningar. En fördel är att miljöcertifieringarna är ett tydligt och praktiskt verktyg för att hantera komplexa miljöfrågor. Denna studie visar alltså på hur arbetet med miljöcertifieringar har trängt in i organisationen och påverkat Skanskas praktiska arbete.

Uppsatsen visar även hur certifieringsarbetet leder till ett ökat behov av samverkan och samordning mellan studiens fokusgrupper men även i organisationen i stort.

Förord

Vi vill tacka vår handledare på Skanska Sverige, Matilde Unge som har hjälpt oss under studiens gång. Även ett stort tack till medlemmarna i Miljömärkningsgruppen och Supportfunktion Miljö som har ställt upp för intervjuer.

Vi vill även rikta ett tack till vår handledare på Göteborgs Universitet, Kajsa Lindberg.

Göteborg, januari 2012.

Alexandra Bomb

Lisa Kannesten

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	2
1.2. DISPOSITION	2
2. TEORETISK INGÅNG	4
2.1. NYINSTITUTIONELL TEORI	4
2.2. STANDARDER OCH SKRIPT	7
2.3. SAMVERKAN OCH SAMORDNING	11
2.4. SAMMANFATTNING AV DEN TEORETISKA INGÅNGEN	13
3. METOD	15
3.1. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	15
3.2. INTERVJUGUIDE	16
3.3. DATABEARBETNING	17
3.4. TROVÄRDIGHET	17
3.5. UPPSATSENS STRUKTUR FÖR EMPIRI, ANALYS OCH SLUTDISKUSSION	18
4. SKANSKAS GRÖNA ARBETE	19
4.1. MILJÖINITIATIV	19
4.1.1. <i>Miljömärkningsgruppen och Supportfunktion Miljö</i>	22
4.1.2. <i>Miljöarbetets organisering</i>	24
4.1.3. <i>Diskussion</i>	26
4.2. HUR MILJÖCERTIFIERINGAR PÅVERKAR ARBETET	27
4.2.1. <i>Diskussion</i>	29
4.3. GRÖNT SAMARBETE	31
4.3.1. <i>Diskussion</i>	33
5. ANALYS	35
5.1. MILJÖINITIATIV – LEGITIMITET, ISOMORFISM OCH MODEN	35
5.1.1. <i>Legitimitet</i>	35
5.1.2. <i>Isomorfism</i>	36
5.1.3. <i>Moden</i>	37
5.2. HUR MILJÖCERTIFIERINGAR PÅVERKAR ARBETET – RTANDARDER OCH SKRIPT	38
5.2.1. <i>Standarder</i>	38
5.2.1. <i>Skript</i>	40
5.3. GRÖNT SAMARBETE – ÖAMVERKAN OCH SAMORDNING	41
5.3.1. <i>Samverkan</i>	41
5.3.2. <i>Samordning</i>	43
5.3.3. <i>Ökat samarbete</i>	43
6. SLUTDISKUSSION	45
REFERENSER	48
SKRIFTLIGA KÄLLOR	48
ELEKTRONISKA KÄLLOR	49
ÖVRIGA KÄLLOR	51
BILAGA 1	52
BILAGA 2	54

1. Inledning

We must accept that that sustainability is not something that will be achieved overnight, but in the long term, individual businesses need to look towards new types of activity, development and growth.

(Welford, 1998, s. 237)

Klimatförändringar är en av vår tids största utmaningar och världens klimatforskare är eniga om att människans aktiviteter påverkar klimatutvecklingen, skriver regeringen på sin hemsida (Regeringen, 2012). Sedan 1960 har lagkrav och policys för miljöpåverkan snabbt ökat (Welford, 1998). I de tidiga debatterna låg fokus rörande miljöfrågan på rent tekniska lösningar, att det helt enkelt var tekniska innovationer som skulle lösa framtida miljöproblem. Denna synvinkel har dock under senare år mattats av och ersatts av en insikt om att miljöfrågan är mer komplex än så. Vi står idag inför en global utmaning där vi alla har ett gemensamt ansvar (Welford, 1997). Dagens diskussioner om ett hållbart samhälle måste innehålla flera olika samverkande aktörer däribland stater, företag och samhällsmedborgare (Jabbour & Santos, 2006).

Den institutionella teorin visar på hur organisationer påverkas och formas av sin omgivning (Eriksson-Zetterquist, 2009). Begreppet institutionalisering kan således användas som en förklaring till varför miljö är en del av företags affärsagenda och hur arbetet med miljöfrågor har blivit en del av organisationers arbetsprocesser (Füssel, 2005). Catusus (2000, refererat i Füssel, 2005) menar att arbeta med miljöfrågor kan ses som en naturlig del av organisationer. Det har vidare skett en utveckling mot frivilliga och marknadsbaserade initiativ som syftar till att dels fungera som en konkurrensfördel och samtidigt minska miljöpåverkan (Bartley, 2007). Olika typer av standarder och certifieringar är exempel på marknadsbaserade initiativ som kan ses som verktyg för att hantera komplexa miljöfrågor (Welford, 1997).

Skanska är ett svenskt byggföretag som verkar på den internationella marknaden. Företaget gick 1995 med i World Business Council for Sustainable Business och sedan dess har företagets miljörelaterade initiativ fortsatt (Skanska, 2011, a). Idag är grönt byggande ett av fokusområdena i företagets affärsplan och Skanska skriver på sin hemsida ”*Vi gör det för att minska vår påverkan på miljön men också för att det helt enkelt är en bra affär, både för våra kunder och för oss*” (Skanska, 2012, a). Ett av företagets gröna initiativ är att erbjuda sina kunder miljöcertifierade byggnader.

Till följd av att miljöarbetet har expanderat hos företag, undersöker vi i denna uppsats hur Skanska har valt att arbeta med frivilliga standarder i form av miljöcertifieringssystem. Vi utforskar hur organisationen har formats efter Skanskas gröna satsning och hur miljöcertifieringssystemen ramar in förutsättningarna för medarbetarnas arbetsuppgifter samt påverkar deras dagliga arbete. Slutligen ser vi hur miljöcertifieringarna kräver en ny typ av organisatorisk samordning och hur Skanskas gröna strategi innefattar samverkansaktiviteter mellan olika enheter av företaget. De grupperna som vi har undersökt är Miljömärkningsgruppen (MMG) och Supportfunktion Miljö (SFM). Båda grupperna arbetar med miljöfrågor men på olika sätt. MMG hanterar miljöcertifieringar för byggnader och SFM arbetar bland annat med att säkerställa att miljölagkrav uppfylls samt strategiskt driver Skanska Sveriges gröna arbete.

1.1. Syfte och frågeställningar

Arbetet med miljöfrågor har idag fått en plats i organisationer (Füssel, 2005). Med hjälp av olika aktiviteter så som miljöledningssystem, miljörevisioner, hållbarhetsredovisningar, et cetera, försöker företag strukturera sitt miljöarbete (Füssel & Georg, 2000). Olika standarder i form av miljöcertifieringar för byggnader är andra exempel på hur företag kan hantera miljöaspekter. När organisationer inkorporerar dessa standarder i verksamheten kan certifieringarna påverka företagets arbetsprocesser. Det blir därmed intressant att undersöka vilken effekt som arbetet med miljöcertifieringar får på organiseringen och samarbetet mellan medarbetare. Vårt syfte i denna uppsats är att beskriva och diskutera hur Skanskas miljöarbete har organiserats. Syftet uppfylls genom att vi besvarar följande frågeställningar:

- *Hur påverkar samtida organisationsidéer Skanskas miljöarbete?*
- *Hur påverkar miljöcertifieringar för byggnader Skanskas organisering?*
- *Vilka effekter får miljöcertifieringarna på samverkan och samordning mellan MMG och SFM samt organisationen i stort?*

1.2. Disposition

Uppsatsen är uppdelad i sex delar. I kapitel 1 ges en bred inledning till studiens fokusområde, vilket sedan leder till syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med en disposition. I kapitel 2 presenteras de teorier som vi kommer att använda för att analysera det empiriska materialet. Kapitel 3 innehåller en metodgenomgång där vi går igenom vad vi har gjort, hur vi har analyserat samt uppsatsens trovärdighet. Kapitel 4 presenterar studiens empiriska material där varje tema avslutas med en diskussion. I kapitel 5 analyseras det

empiriska materialet. Avslutningsvis lyfts slutsatser och förslag till vidare forskning fram i kapitel 6.

2. Teoretisk ingång

Den teoretiska ingången bygger på det nyinstitutionella perspektivet inom organisationsforskning. Perspektivet används för att visa på hur miljöhänsyn har institutionaliserats. Teorin beskriver även hur samtida idéer, så som standarder och skript, påverkar organisationer samt vilka följder det får för företagets organisering. I den avslutande delen beskrivs samordning och samverkansteorier för att visa på hur medlemmarna i organisationen behöver interagera kring standarder och skript.

2.1. Nyinstitutionell teori

För att beskriva och diskutera hur Skanska har organiserat sitt miljöarbete och för att besvara den första frågeställningen, hur samtida organisationsidéer påverkar Skankas miljöarbete, används den institutionella teorin. Teorin ifrågasätter att organisationer skulle fungera som rationella verktyg för att nå mål. Istället hävdar den institutionella teorin att organisationer är institutionaliserade vilket betyder att det är omgivningen och tidigare erfarenheter som formar organisationen (Eriksson-Zetterquist, 2009).

Institution inom organisationsteori kan förstås som ett mönster för kollektivt handlande som stärks av en motsvarande social norm (Czarniawska, 1997). Vidare förklarar Eriksson-Zetterquist (2009) att en institution är kollektiv och långvarig. DiMaggio och Powell (1983) beskriver också hur organisationer har normativa (hur det bör vara) förklaringar.

Institutioner skapas utifrån våra handlingar och våra behov och de reagerar och skapar sin omgivning (Eriksson-Zetterquist, 2009). När människor går in i en institution försöker de att utforska hur de skall bete sig samtidigt som de får lära sig vilka regler som gäller. När människor kommer i en obekant situation försöker de jämföra tillståndet med tidigare erfarenheter från andra situationer. Detta leder till att institutionens medlemmar bidrar till institutionen med ordning, stabilitet och förutsägbarhet samt anpassningsförmåga och flexibilitet. Därmed hjälper institutioner oss att skapa ordning i vår omvärld genom att de hjälper oss att hantera det osäkra samtidigt som de begränsar vårt handlande. Institutioner samordnar vårt beteende och gör det likformigt (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2005).

I sin artikel från 1977 ger Meyer och Rowan en presentation av vad den nyinstitutionella teorin innebär. De beskriver hur en formell struktur, så som till exempel olika arbetsplaner, inte är det mest effektiva sättet att samordna och kontrollera organisationer. Författarna menar att en tydlig skillnad måste göras mellan vad den formella

strukturen säger och vad som faktiskt sker i det dagliga arbetet i organisationen, den informella strukturen. Visserligen används den formella strukturen, för att med hjälp av planer och organisationsscheman, visa på hur verksamheten är organiserad men dessa aktiviteter är vad vi *tror* äger rum i verksamheterna. Den informella strukturen visar istället på vad organisationer faktiskt gör. Eriksson-Zetterquist (2009) förklarar att den formella och informella strukturen oftast är löst kopplade med varandra vilket kan innebära att regler överskrids. Redan 1976 utvecklade March och Olsen och Weick företeelsen om att den formella strukturen är löst kopplad från den informella strukturen.

Meyer och Rowan (1977) menar att det i det moderna samhället existerar en norm om rationalitet som används för att förstå och förklara varför vi gör som vi gör. Denna norm kallar författarna för en institutionaliserad myt. Organisationer som inkorporerar dessa institutionaliserade myter anses som legitima, framgångsrika och mer benägna att överleva. Dessa myter kan till exempel vara redovisningssystem eller förhållningssätt vid rekrytering. Myterna tillhör den formella strukturen och influerar organisationen samtidigt som myterna sprids till andra verksamheter i samhället. Författarna anser att andra organisationer i samhället måste ta till sig myterna för att framstå som legitima. Det skapas ett behov, en möjlighet och en ingivelse till att handla rationellt.

Eriksson-Zetterquist (2009) bygger vidare på Meyer och Rowans (1977) resonemang om institutionaliserade myter när hon förklarar hur exempelvis säkerhets- och miljöfrågor för med sig nya yrken och handlingsplaner som blir institutionaliserade med hjälp av lagar, den allmänna opinionen, et cetera. Organisationen kommer då att ta till sig dessa myter och återspegla dem i verksamhetens formella struktur. Eriksson-Zetterquist et al. (2005) förklarar att det sedan går att se hur nya funktioner växer fram, både inom och utanför organisationen, exempelvis miljökonsultbyråer och miljöavdelningar. Meyer och Rowan (1977) förklarar hur nya funktioner, som kommer fram till följd av myterna, framstår som rationella och ger legitimitet till verksamheten. Myterna formar organisationerna och ger dem stabilitet, vilket i sin tur leder till en stark överlevnadsförmåga. Dock är det inte den formella strukturen som avgör om en verksamhet fungerar men den syftar till att ge organisationen legitimitet. Författarna förklarar hur organisationer tar till sig myterna på ett ceremoniellt plan vilket gör att företaget får erkännande och intar en fördelaktig position. Eriksson-Zetterquist (2009) exemplifierar den lösa kopplingen mellan den formella och informella strukturen genom att förklara hur exempelvis en organisations handlingsplan om miljömål endast fyller en ceremoniell funktion. Planerna kan på pappret redovisas för intressenter men de följs inte i det dagliga arbetet då de av olika anledningar är alltför kostsamma. Eriksson-Zetterquist et al.

(2005) förklarar att en följd av denna lösa koppling mellan strukturerna är att organisationen klarar av att reagera på olika sätt när den möts av interna och externa påfrestningar. På så sätt kan organisationen öka sin anpassningsförmåga.

DiMaggio och Powell (1983) förklarar att ett organisationsfält utgörs av organisationer som verkar inom samma institutionella kontext. Exempelvis utbyter de liknande resurser och varor samt omfattas av samma lagar. Organisationerna inom fältet liknar varandra då de erbjuder samma sorts varor och tjänster. Eriksson-Zetterquist (2009) beskriver organisationsfält som exempelvis industrier inom samma bransch. Författaren beskriver organisationsfält som en process där organisationerna skapar fält men samtidigt skapas av fälten och får legitimitet från dem.

DiMaggio och Powell (1983) förklarar hur organisationer inom samma fält blir allt mer lika varandra. För att beskriva detta använder författarna sig av begreppet "*homogeneity*" (homogeniseringsprocessen). Eriksson-Zetterquist (2009) beskriver hur organisationsfält kan illustreras med "*att omgivningen skapas av och skapar organisationer*" (s.72). Vidare förklarar författaren hur organisationer inom samma fält tenderar att avspegla varandra och ge varandra legitimitet.

DiMaggio och Powell (1983) uppger att homogeniseringsprocessen bäst förklaras med begreppet isomorfism. Isomorfism innefattar tre olika typer: tvingande, imiterande och normativ. Tvingande isomorfism innebär att starkare organisationer (stater) kräver att mindre eller svagare organisationer ordnar sig efter formella och informella krav. Lagstiftning är ett exempel. Eriksson-Zetterquist et al. (2005) beskriver exempelvis hur en stat kan kräva att verksamheter skall anpassa sig till ny teknik för att undvika miljöbelastning. Imiterande (mimetisk) isomorfism betyder att organisationer som känner en osäkerhet och som inte vet hur de skall agera, härmar en framgångsrik organisation och lånar praktiker från denna. På så sätt får den mindre framgångsrika organisationen legitimitet (DiMaggio & Powell, 1983). Normativ isomorfism medför att olika organisationer likriktas då verksamheter tenderar att anställa individer med liknande professioner. En uniform professionalisering innebär att personerna har en liknande utbildning och de kan skapa nätverk där individerna kan bevara och sprida ny kunskap (DiMaggio & Powell, 1983). Meyer och Rowan (1977) beskriver hur institutionell isomorfism leder till att företag blir framgångsrika och stärker sin överlevnadsförmåga.

Czarniawska och Sevón (1996) beskriver hur den skandinaviska nyinstitutionella teorin ansluter sig till huvuddragen i den nyinstitutionella perspektivet och teorin anger att både förändringar och stabilitet blir institutionella normer. Teorin fokuserar även på hur olika

idéer kommer in och försvinner ut ur organisationer. Czarniawska och Sevón (1996) använder ordet "*materialization of ideas*", materialisering, som innebär att idéer blir objekt som kan översättas till handlingar för att sedan återigen bli till idéer. Materialiseringen är därmed en ständigt pågående process. Eriksson-Zetterquist (2009) förklarar vidare hur idéer materialiseras till objekt (objektifiering) så som en design eller bok. Därefter kan idén översättas till handlingar. Författaren menar att det är mer troligt att en idé översätts till handling då den anses som förhoppningsfull, spännande, et cetera. Czarniawska och Joerges (1996) beskriver hur en tekniks idé, som materialiseras in i en organisation, startar en kedjereaktion av händelser, vilka både kan vara oplanerad och icke välkomna. Författarna beskriver "*materialized ideas go down like avalanches*" (s. 19), med föga motstånd. Czarniawska och Joerges (1996) beskriver vidare hur objektifierade idéer kan översättas och spridas till olika lokala kontexter. Detta sker genom att idéerna färdas i tid och rum med hjälp av energi från människor.

Rövik (1996) beskriver hur legitima idéer, som har gjort entré i organisationer, har en förmåga att sedan bli allt mindre betydelsefulla och förlora sin status, för att slutligen försvinna ut ur organisationen. Detta kallar författaren för deinstitutionalisering. Vidare förklarar Rövik (1996) att anledningen till att en idé snabbt kan gå från kollektivt accepterad till kollektivt förkastad beror på den institutionella faktorn, mode. Eriksson-Zetterquist (2009) beskriver hur idéer kan förkastas då de blir alltför spridda hos olika aktörer. Då organisationer strävar att differentiera sig från andra organisationer, söker de efter nya idéer för att särskilja sig från andra verksamheter.

Skript och standarder kan ses som exempel på objektifierade idéer som har översatts till handlingar. I nästa avsnitt kommer standarder och skript att beskrivas mer i detalj för att besvara den andra frågeställningen om hur standarder i form av miljöcertifieringar påverkar Skanskas organisering.

2.2. Standarder och skript

Brunsson och Jacobsson (2000) förklarar hur många organisationer väljer att följa regler, så kallade standarder, uppsatta av andra aktörer (standardsättare) kring ett visst område. Standardsättaren kan ofta vara privata organisationer eller privatpersoner som vanligtvis innehar en betydelsefull roll på den globala marknaden. Ett exempel på en sådan aktör är ISO (International Organization of Standardization). Standardsättarna har ofta ett speciellt intresse för en viss fråga och är specialister inom ett särskilt område. Vanligtvis har de en önskan om att något skall gå till på ett specifikt sätt och anser sig även veta vad som är

bra för andra. Det kan exempelvis handla om standarder kring kvalitetsmärkning eller kring hur produktionen för en viss vara skall genomföras. Vidare förklarar författarna hur standarder, till skillnad från lagar, är av volontär natur och kan definieras som allmänna råd som erbjuds till marknaden. Standarderna skapar likhet mellan geografiskt skilda organisationer och kan ses som instrument för kontroll. Då standarder är av volontär natur måste standardsättaren ofta övertyga organisationer om att de har ett intresse av att följa standarden (Brunsson & Jacobsson, 2000).

Verksamheter tillhör olika organisatoriska fält och inom dessa fält verkar olika aktörer, exempelvis företag, stater och standardsättare som utfärdar standarder inom fältets område (Brunsson & Jacobsson, 2000). Ahrne, Brunsson och Garsten (2000) förklarar hur organisationsfält omfattas av olika regler såsom juridiska lagar men även av standarders kriterier. Reglerna skapar en likformighet bland organisationerna i fältet. Bestämmelserna upprätthålls av olika organ som kontrollerar att reglerna efterlevs och kan även utfärda sanktioner mot organisationer som inte följer reglerna. Regelsättarna har således möjlighet att påverka och organisera aktörerna i fältet.

Den nyinstitutionella teorin förklarar hur samhället och regler utifrån formar organisationer. Intresseområdet handlar då framförallt om hur organisationer påverkas av institutioner, idéer, regler och legitima handlingar som i allmänhet tas för givet (Meyer & Rowan, 1977, DiMaggio & Powell, 1983). Brunsson och Jacobsson (2000) tolkar detta genom att hävda att standarder kan bli institutionaliserade genom att aktörer helt enkelt tar för givet att de bör följas. Författarna förklarar dock att de flesta standarder tillhör den kategori som inte blir institutionaliserade men trots detta kan de influera organisationer som väljer att följa dem.

Brunsson och Jacobsson (2000) skiljer bland annat på standarder för vad vi *gör* samt standarder för vad vi *har*. Standarder för vad vi gör inkluderar regler, exempelvis för hur organisationer skall hantera kundservice eller hur stater skall hantera finansiella problem. Det har under den senaste tiden uppkommit mängd olika standarder kring vad organisationer ska ha, så som strategiska planer och jämställdhetsplaner. Författarna menar vidare att då en organisation väljer att följa en standard framkallas en koordination mellan vad standarden säger och vad företaget faktiskt gör. Detta kan innebära att de som anammar standarden förändrar sin organisation utefter standardens kriterier och praktiskt ändrar sitt handlande i linje med vad standarden säger. Men det kan också innebära att den som väljer att följa standarden endast förändrar sin presentation av hur de arbetar så att det passar standardens

krav. Det är alltså inte ovanligt att det finns ett glapp mellan vad organisationer säger att de har (vilken standard) mot vad de i praktiken gör.

Brunsson och Jacobsson (2000) syftar till bland annat Meyer och Rowan (1977) och teorin om löskoppling då de förklarar att det ofta finns en skillnad mellan den formella och informella strukturen i företag och att löskoppling även innefattar standarder. Ofta finns det utomstående parter, förutom standardsättaren, som har ett intresse av att veta om den som anammat standarden faktiskt följer den. När det gäller vissa typer av standarder, i form av certifieringar, kan det till och med vara nödvändigt för den som anammat certifieringen att visa att den följer certifieringens krav. Genom att certifieringen ofta utgår från olika kriterier kan en utomstående organisation på ett tydligt sätt bekräfta att organisationen gör vad den utger sig för att göra.

Organisationer kan välja att följa standarder av flera olika anledningar, identitets- eller situationsbaserat. Det kan exempelvis vara ett sätt för den som anammar standarden att visa att de tillhör en viss grupp, att de innehar en viss identitet genom att följa standarden. Det kan på samma sätt visa att organisationen demonstrerar att de konfronterar en viss situation genom att följa en standard. En anledning till att organisationer väljer att följa standarder kan även vara att de får en viss önskad status och identitet genom att följa standarden vilket särskiljer dem från andra företag i samma organisationsfält (Brunsson & Jacobsson, 2000).

Brunsson och Jacobsson (2000) beskriver hur spridningen av standarder kan förklaras genom olika sorters behov. Exempelvis kan spridningen av världsomfattande standarder inom olika områden förklaras genom globalisering. Författarna förklarar vidare att standarder kan kopplas till strategi och vara en viktig del i ett företags strategiska planering. Stora företag är ofta delaktiga i organisationer som utfärdar standarder med målet att få igenom standarder som är fördelaktiga för deras affärsområde. Det kan ses som en strategisk fördel för de stora företagen att kunna vara delaktig på detta vis, något som mindre företag sällan har tillräckliga resurser till i samma utsträckning.

Det finns även negativa aspekter med att följa en standard förklarar Brunsson och Jacobsson (2000). Författarna förklarar hur det bland annat minskar organisationens egen påverkan i området där de väljer att följa en standard samt att implementeringen kan bidra till ökade kostnader. Det är lättast att följa en standard när denna redan är i linje med vad organisationen har för målsättning i området.

Brunsson (2000) förklarar varför standarder är populära under en viss tid för att sedan bli ersatta av nya, det existerar alltså ett mode i standarder. Anledningen till trenderna har både att göra med utbudet (standardsättaren) och efterfrågan (de som väljer att följa

standarden). De som anammar standarder väljer ofta att följa samma typer av standarder då organisationer ofta exponeras för samma typ av information i samhället under samma perioder. Organisationer förstår och implementerar standarder på liknande sätt och anser ofta att samma sorts standarder är relevanta då de upplever sin identitet och situation på liknande vis. När det gäller utbudssidan så förekommer det ofta ett fåtal konkurrerande standarder vilka ofta liknar varandra. Trenden bryts då någon av de som valt att följa standarden börjar välja nya typer av standarder, ofta som en typ av differentieringsstrategi, och ett nytt mode har på så sätt skapas.

Standarderna kan alltså, som tidigare nämnt, liknas vid volontära regelverk som organisationer väljer att följa av olika anledningar och till olika grad. Standardsättarens idéer kring hur något bör gå till har med andra ord konkretiserats till en standard som sedan erbjuds som allmänna råd till marknaden. Ovan har det alltså förklarats att organisationer som väljer att följa standarder påverkas på olika sätt. Skript kan ses som en beskrivning till hur idéer kring ett visst område samlas ihop till exempelvis en standard. Standarden berättar sedan hur någonting bör gå till som i sin tur kan påverka en verksamhets organisering. Följande stycken syftar till att beskriva just begreppet skript och som utgångspunkt används Lavéns avhandling ”*Organizing Innovation, how Policies are Translated into Practise*” (2008).

Lavén (2008) beskriver innovationer och hur policys kring dessa översätts till verkligt handlande. Avhandlingen handlar om hur innovationsteorier samlas ihop till skript som i sin tur, på ett konkret sätt, berättar hur innovationer skapas. Idéer blir materialiserade till skriftliga dokument och beskrivningar som sedan kan översättas till faktiska handlingar. Författaren förklarar hur ett skript ofta definieras som något skriftligt, som en instruktion eller en plan. Skripten kan även fungera som guider eller instruktioner för hur och i vilken ordning olika handlingar skall genomföras. Skript har även varit ett fokusområde inom kognitiv forskning och socialpsykologi där man talar om förklaringar till olika beteenden. De menar att skript är standardiserade händelseförlopp som förtydligar situationer och processer. Även om många skript tas för givet och kan ses som institutionaliserade i samhället finns det flera skript med en mer instruktiv dimension, inskrivna i texter. Skript kan alltså definieras på många olika sätt men den gemensamma faktorn för samtliga är att de berättar hur saker borde genomföras (Lavén, 2008). Begreppet inskription är det väsentliga för att förstå skript med betydelsen att göra om en handling till skriftligt dokument. Författaren förklarar även hur processen för översättning av teorier till skript och sedan skript till handlingar inkluderar variationer. Vidare syftar Lavén (2008) till Czarniawska och Joerges (1996) när han beskriver

hur idéer materialiseras och objektifieras till faktiska handlingar och hur de förändras. Idéer blir inte bara förflyttade, de ändras och modifierades när de hamnar i olika sammanhang.

Lavén (2008) är intresserad av att hitta den gemensamma kopplingen mellan skript och organisering. Exempelvis kan introduktionen av nya teknologiska uppfinningar i en organisation leda till nya skript som i sin tur bidrar till omorganiseringar i företaget. I författarens studie förklaras att skript ofta materialiseras till skriftliga dokument. Skripten kan på så sätt fungera som guider eller instruktioner för hur och i vilken ordning olika handlingar skall genomföras. Författarens avhandling om innovationer visar på att skript kan vara direkt kopplade till organisering, som riktlinjer för vad som skall göras och när, samt att skripten visar hur olika handlingar är kopplade till varandra. Företagen som undersöktes i avhandlingen organiserade sig olika och två skilda skript kunde urskiljas. Det ena med fokus på struktur och det andra med fokus på handling. Skripten i dess ursprungliga version, formar och legitimerar för vissa typer av handlingar medan de begränsar andra (Lavén, 2008). Författaren skiljer på "*structural precedence script*" där organisatorisk struktur är prioriterat över handling. Lavén (2008) kallar detta för den logiska och rationella handlingen, först sker en struktur och sedan följer handling utefter strukturen som skapas. Formell struktur och rationella principer är utbrett och vanligt att använda i organisationer (March, 1994, Meyer & Rowan 1977, m.fl., refererat i Lavén, 2008). Den andra formen av skript, "*action script*", följer en annan ordning där fokus ligger på vad som skall göras snarare än att organisera strukturen först. Strukturen uppkommer utifrån handlingarna och det finns utrymme för lokala adaptationer. Denna teoridel har visat på hur standarder och skript kan påverka organisationen och därmed påverka samarbetsformerna mellan individer i verksamheter.

2.3. Samverkan och samordning

Följande avsnitt beskriver teorier om samordning och samverkan och skildrar förutsättningar för dessa interagerande aktiviteter. Teoridelen används för att besvara den tredje frågeställningen om vilka effekter miljöcertifieringar får på samverkan och samordning inom Skanska.

Lindbergs bok (2009) handlar om samverkan som ett praktiskt fenomen, om människor i en organisation som arbetar med människor i en annan, det vill säga interorganisatoriskt. Samverkan definieras som att människor gör organiserade saker tillsammans med ett gemensamt syfte. Författaren menar att samverkan många gånger används som ett begrepp som har en positiv innebörd och det optimistiska förhållningssättet följs många gånger av normativa uttalanden om hur fördelar uppnås med samverkan. ”*Ju mer*

samverkan desto bättre” (Lindberg, 2009, s. 54). Ramar för samverkan kan vara organisationens uppdrag eller syfte.

Lindberg (2009) definierar även det närliggande ordet till samverkan, samarbete. De båda orden överlappar varandra i den mening att det handlar om människor som gör något tillsammans, det vill säga interagerar. Svenska ordböcker skiljer dock på orden i och med att samverkan har ett uttalat syfte medan samarbete omfattar all möjlig interaktion mellan människor. De två orden används oftast synonymt i den meningen att samverkan är att samarbeta för ett uttalat syfte.

Lindberg (2009) tar även upp samordning och beskriver att ordet i sin tur används för att beskriva hur handlingar skall organiseras och kopplas ihop. Vidare redogör författaren för att samordning kan ske vertikalt och horisontellt i organisationer där hierarki är uttryck för vertikal samordning. Det är ett sätt att fördela och tydliggöra befogenheter och ansvar i organisationer medan horisontell samordning syftar till att förbättra flöden och kommunikation. Horisontell samordning är aktiviteter som hakar i varandra och bildar en kedja, en processorganisering. Samordning av aktiviteter kräver arbetsdelning och arbetsspecialisering där enskilda individer förväntas agera på ett förutbestämt sätt för att uppnå organisationens krav. Författaren beskriver vidare att i fråga om kompetens måste de individer som samverkar ha kvar sin personliga kompetens samtidigt som de måste kopplas ihop för att skapa en gemensam förståelse. Det finns en risk att deltagarna blir generalister som utgör liknande uppgifter istället för att de är specialister som kan kombinera sina kompetenser.

Följande beskrivning av organisation är hämtad från Eriksson-Zetterquist et al. (2005) som förklarar att människor organiserar sig för att de vill åstadkomma något som de själva inte kan uppnå på egen hand. Författarna skriver ”*Behövs det dessutom speciella verktyg eller redskap för att uppnå det gemensamma målet och man inte kan hantera dessa själv eller finansiera dem på egen hand är det också bra att samarbeta*” (s. 10).

Danermark (2004) beskriver att samverkan handlar om att deltagarna samverkar kring något, ett objekt. Det är kring objektet, exempelvis att uppnå miljökrav, som deltagarna organiserar sina aktiviteter. Lindberg (2009) refererar till exempelvis till Bechky (2003) och Carlile (2002) när hon beskriver att objekten kan lagra kunskap och erfarenheter.

Lindberg (2009) förklarar att det som individerna samverkar kring kan benämnas som gränsobjekt och beskrivs som robusta. Men gränsobjekt kan dock omtolkas och utvecklas över tid. Objekten visar på olikheter och beroende mellan de som samverkar. Om samverkan kring ett gränsobjekt studeras går det att se hur människor, handlingar och objekt kopplas

samman. Dessa kopplingar kan ständigt ifrågasättas, omprövas och förändras. Då kopplingarna upprepas kan de komma att tas för givna och därmed bli strukturer för samverkan.

Samverkan kan vara en arbetsprocess som involverar flera aktörer som interagerar med varandra och interaktionen är organiserad. Formellt strukturerad samverkan kan vara ett sätt att uppfylla yttre krav från omgivningen. Kraven kan exempelvis handla om att öka organisationens effektivitet eller kvalitet på service och produkter (Lindberg, 2009). Sullivan och Skelcher (2002) beskriver att samverkan kan innebära positiva och kollektiva fördelar för aktörerna i en samverkansprocess.

Huxham (1996, refererat i Lindberg, 2009) skildrar även svårigheter med samverkan. Det handlar främst om att deltagarna har olika syften, arbetsuppgifter, språkbruk och organisatoriska kulturer. Det kan även vara så att deltagarna vill uppnå en samverkan som är orimlig på grund av verksamhetens förutsättningar. Likaså kan kommunikationen vara en kritisk faktor vid samverkan.

Linberg (2009) beskriver att samverkan kan uppstå då något verkligen måste göras eller när det inträffar något ovanligt som det inte finns något färdigt program för. Då sker en spontant organiserad samverkan. Vidare beskriver författaren att det i dagens samhälle finns normativa föreställningar om hur organisationer bör vara, exempelvis att de skall samverka för att betraktas som framgångsrika.

I introduktionen till Kreiner och Sevóns bok (1998) beskriver författarna hur kunskap och innovation är kritiska faktorer för organisationer. Författarna beskriver även att då kunskaps- och innovationsaktiviteterna i en organisation ökar så ökar också behovet av nya typer av organisationer.

2.4. Sammanfattning av den teoretiska ingången

Vi har valt att använda oss av ovanstående teorier för att uppfylla studiens syfte att beskriva och diskutera Skanskas miljöarbete. Den nyinstitutionella teorin används för att besvara frågeställningen om hur samtida organisationsidéer påverkar Skanskas miljöarbete. Teorin beskriver institutioner och vad som krävs för att idéer skall bli institutionaliserade. Organisationer strävar efter att framstå som rationella och därmed framstår de som legitima i omvärldens ögon. Legitimiteten i sin tur blir en förutsättning för att framstå som en framgångsrik organisation. Samhället kan ha motstridiga förväntningar och krav på organisationer som verksamheterna skall leva upp till och reflektera i sina arbetsprocesser. Ett sätt att lyckas med denna ambivalens är att särkoppla organisationens formella struktur (vad

företaget säger att de har) från den informella strukturen (vad företaget faktiskt arbetar med). Teorin visar även på att organisationer tillhör organisationsfält som påverkar verksamhetens utformning. Isomorfism är ett begrepp som används för att beskriva hur verksamheter i organisationsfältet liknar varandra. Slutligen visar denna teoridel på hur populära idéer (moden) översätts, sprids och kommer in i organisationer och påverkar dem, för att sedan försvinna ut ur verksamheter.

Teoridelen om standarder och skript används för att besvara den andra frågeställningen om hur miljöcertifieringar för byggnader påverkar Skanskas organisering. Standarder och skript kan liknas vid idéer som kan få verkliga handlingar i organisationen. Standarder är frivilliga råd till marknaden från standardsättarna som har en idé kring hur något bör gå till. Standarder kan därmed fungera som instrument för kontroll. Organisationer kan av olika anledningar välja att följa standarder, exempelvis för att hantera en viss situation, som ett strategiskt verktyg eller för att få konkurrensfördelar. Företag, särskilt stora verksamheter, kan vara delaktiga i standardorganisationen och kan på så sätt påverka standardens utveckling. Skript kan dels förklara hur standarder har kommit till och dels förklara hur arbetsuppgifter bör genomföras.

Teoridelen om samverkan och samordning används för att besvara den tredje frågeställningen om vilka effekter miljöcertifieringar får på samverkan och samordning inom Skanska. Samverkan definieras som interagerande aktiviteter för att uppnå ett gemensamt syfte. Samverkan måste ske kring ”något”, ett objekt, i vilket kunskaper och erfarenheter kan lagras i. Även begreppet samordning tas upp i denna teoridel som beskriver hur organisatoriska aktiviteter kopplas ihop. Avslutningsvis kan organisatoriska förutsättningar, arbetsuppgifter och kommunikation ses som exempel på kritiska faktorer för samverkansaktiviteter mellan individer.

Sammanfattningen av den teoretiska ingången summerar de viktigaste grunddragen i de tre teoridelarna som sedan lyfts fram i analysen där de jämförs med empirin.

3. Metod

Följande kapitel beskriver genomförandet av denna uppsats. Syftet är att visa hur vi har gjort när vi har samlat in det empiriska materialet och hur det har analyserats. Vi kommer även att argumentera för uppsatsens trovärdighet samt slutligen visa på vilket sätt vi har valt att presentera vårt material för läsaren.

3.1. Tillvägagångssätt

I den här studien är syftet att kvalitativt beskriva ett förhållande mellan grupperna Miljömärkningsgruppen (MMG) och Supportfunktion Miljö (SFM) samt den miljö som de verkar i. Initiativet till uppsatsen kom från SFM där ett förslag var att undersöka samverkan mellan MMG och SFM vilket vi också utgick ifrån. En av författarna har praktiserat två månader och därefter arbetat sex månader på SFM.

I studien har vi försökt att urskilja en företeelse som i vårt fall handlar om Skanskas miljöarbete. Alexandersson (1994) och Larsson (1994) förklarar att ett vedertaget sätt att studera en företeelse är att intervjua de inblandade om denna, vilket vi också har gjort. Som ett första steg i arbetsprocessen började vi med att leta efter dokument rörande grupperna och deras arbetsuppgifter på Skanskas intranät OneSkanska samt i deras ledningssystem Vårt Sätt Att Arbeta (VSAA). För att få tillgång till dessa källor genomfördes arbetet under en dag på Skanskas kontor i Göteborg. Nästa steg i processen var att genomföra intervjuer med totalt 11 personer, samtliga sju medarbetare på MMG och fyra medarbetare på SFM (tre regionkontakter samt en medarbetare med ansvar för miljömärkningssystem/miljöcertifieringar).

Avsikten med de tre första intervjuerna var att vi ville skapa oss en uppfattning om arbetsuppgifter och förhållanden i de båda grupperna. Efter de tre inledande intervjuerna var vårt syfte att revidera och utforma nya intervjufrågor utifrån de svar vi hade fått. Intervjufrågorna omarbetades efter hand då vi fick vissa situationer förtydligade för oss samtidigt som vi ville veta mer om andra förhållanden. Vid intervjuerna användes en intervjuguide (se bilaga 1) som dock inte följdes strikt. Olika följdfrågor ställdes och respondenterna gavs utrymme att utveckla sina svar. Det gick snabbt att boka in intervjuer med respondenterna och intervjuerna genomfördes under november och december 2011. Båda författarna deltog vid samtliga tillfällen. De första tre intervjuerna genomfördes på huvudkontoret i Stockholm. Därefter gjordes löpande intervjuer på Göteborgskontoret, varifrån vi också genomförde en videokonferensintervju med en respondent i Karlstad.

Slutligen gjordes fyra intervjuer på Malmökontoret. De 11 intervjuerna, som varade mellan 30 till 50 minuter, resulterade i cirka sex timmars intervjumaterial som spelades in och transkriberades.

Det empiriska materialet utgörs till största del av sammanställningar av respondenternas muntliga svar men även skriftliga svar från mejlkorrespondens då vi efter intervjuerna hade följdfrågor. Övrigt material kommer ifrån internetkällor och Skanskas intranät OneSkanska. Endast där det förekommer annan källa än respondenternas svar återfinns källhänvisning i empirikapitlet.

Den teoretiska ingången utgjordes först av teorier om samverkan, därefter tillkom teorier om standarder, skript och nyinstitutionalism. Källorna till teorikapitlet hämtades från tryckta källor i form av böcker och artiklar.

3.2. Intervjuguide

Vi valde att genomföra semistandardiserade intervjuer. Några av frågorna var på förhand bestämda för att ges till samtliga respondenter samtidigt som vi riktade särskilda frågor till en del intervjuobjekt. Fördelen med mindre standardiserade intervjuer är att svaren kan bli mer nyanserade (Lundahl & Skärvad, 1999). I semistandardiserade intervjuer finns det även utrymme till följdfrågor samt möjlighet att förändra frågornas utformning (Kvale, 1997).

Innan första intervjun på Skanska genomfördes en provintervju för att få respons på våra frågor. Efter provintervjun reviderades en del av frågorna utifrån provrespondentens synpunkter. Vid intervjutillfällena på Skanska berättade vi för respondenterna att intervjumaterialet skulle aidentifieras och presenteras tematiskt. Vi frågade även om intervjuerna fick spelas in och samtliga respondenter godkände ljudupptagning. Att använda sig av ljudupptagning är vanligt förekommande i studier där man undersöker förhållanden och hur de uppfattas av individer (Alexandersson, 1999). Vid intervjuerna användes öppningsfrågor som var av enklare slag, så som frågor om respondenternas bakgrund och en vanlig dag på jobbet. Kvale (1997) förklarar hur enklare inledningsfrågor skapar en bekväm intervjumiljö. Under intervjuerna ledde en av författarna intervjun och ställde frågor medan den andra kompletterade med eventuella följdfrågor och tog anteckningar. Syftet med att föra anteckningar var att i slutet summera vad respondenten hade sagt. Detta ger respondenten möjlighet att bekräfta, förtydliga, lägga till eller avvisa information (Kvale, 1997). I de tre första intervjuerna låg fokus på att få en bild av hur MMG och SFM samverkar. Vi ville att respondenterna fritt skulle få berätta vad de arbetade med, vad de kände till om den andra gruppen och hur de upplevde sin arbetsmiljö i fråga om bland annat ansvar och

kommunikationsmöjligheter. Här följer några exempel på de frågor som utformades till de första tre intervjuerna: *Hur länge har du arbetat på Skanska? Vad är MMG:s/SFM:s generella arbetsuppgifter? Vad du känner till om MMG/SFM?*

3.3. Databearbetning

Vi transkriberade de inspelade intervjuerna ordagrant. Då samtliga transkriberingar var klara påbörjade vi vårt analysarbete. Tillvägagångssättet var att urskilja återkommande situationer som beskrev samverkan mellan de två grupperna. Ur detta material växte sedan tre teman fram som kom att utgöra de tre empiridelarna, Miljöinitiativ, Hur miljöcertifieringar påverkar arbetet och Grönt samarbete. Teorierna om institutionalisering, standarder och skript samt samverkan hjälpte oss att beskriva och förklara hur situationen på Skanska var. För att forma empiridelarna utgick vi ifrån Kvale (1997) då han beskriver hur överflödigt material tas bort och hur man skiljer på väsentligt och oväsentligt material i hänseende till studiens syfte. Empirikapitlets löptext formades således med hjälp av de situationer och citat som beskrev våra tre teman. Följande frågor är exempel på frågor som användes för att strukturera empiridelarna om miljöinitiativ och hur miljöcertifieringar påverkar arbetet: *Hur upplever du efterfrågan på miljöcertifieringssystem från projekten? Vilka miljömärkningssystem hanterar Skanska? Vilka andra delar inom Skanska pratar du miljö med? Tror du att du jobbar på liknande sätt som dina kollegor i MMG, på andra kontor? Vilka miljömärkningssystem arbetar du med?* Följande frågor är exempel på frågor som användes för att skriva empiridelen om grönt samarbete: *Hur ofta/sällan har MMG och SFM möte? Hur fungerar kommunikationen mellan MMG och SFM? När tror du att ett samarbete mellan MMG och SFM skulle fungera som bäst?*

I analysen ställdes det empiriska materialet mot den teoretiska ingången för att besvara frågeställningarna och för att visa på likheter och avvikelser mellan teori och praktik.

3.4. Trovärdighet

I denna studie har endast medlemmarna från MMG och fyra medlemmar från SFM intervjuas och det är deras beskrivningar som ligger till grund för diskussionen om Skanskas miljöarbete. Således har många medarbetare på olika avdelningar inte intervjuats vilket innebär att vi har en begränsad uppfattning om Skanskas totala miljöarbete. Det är därmed respondenternas indikationer och beskrivningar av olika företeelser som utgör empiridelen som används för besvara frågeställningarna.

Vår intention var att inte ställa ledande frågor och frågorna syftade till att beskriva olika företeelser, snarare än att få exakta svar. Vid ljudupptagning kan det finnas en risk för

att respondenter drar sig för att fritt beskriva känsliga företeelser vilket kan leda till att intressanta delar utelämnas (Lundahl & Skärvad, 1999). För att motverka detta förklarade vi för respondenterna att materialet skulle anonymiseras och avrapporteras tematiskt. Att spela in intervjuerna och därefter transkribera dem innebär att vi fick med respondenternas egna ord. Detta bidrar till att göra en noggrann tolkning av intervjumaterialet (Lundahl & Skärvad, 1999).

Vid intervjuer är ostandardiserade frågor lämpligt för att samla in data om kvalitativa förhållanden (Lundahl & Skärvad, 1999). Att då genomföra studien med hjälp av semistandardiserade intervjuer anser vi vara en lämplig metod för att kvalitativt jämföra praktiska företeelser med relevant teori.

3.5. Uppsatsens struktur för empiri, analys och slutdiskussion

Det empiriska kapitlet börjar med en bakgrund där vi berättar om Skanska, deras miljöarbete samt grupperna som ingår i denna studie. Denna del syftar till att besvara den första frågeställningen om hur samtida organisationsidéer påverkar Skanskas miljöarbete. Till denna del kopplas den nyinstitutionella teorin. Därefter följer en empiridel som berör hur miljöcertifieringar påverkar arbetsprocesserna. Detta tema syftar till att besvara den andra frågeställningen om hur miljöcertifieringar påverkar Skanskas organisering. Till denna del appliceras teorier om standarder och skript. Den sista empiridelen handlar om samarbetsaktiviteter kring miljöcertifieringarna och teori om samverkan och samordning kopplas till detta tema. I slutet av varje empiridel presenteras en diskussion där vi lyfter fram intressanta delar ur empirimaterialet som vi senare tar med oss in i analysen. I analysen jämförs det empiriska materialet mer djupgående med hjälp av den teoretiska ingången. Slutdiskussionen syftar till att besvara frågeställningarna samt att ge förslag till framtida forskning.

4. Skanskas gröna arbete

I detta kapitel redogör vi för det empiriska materialet som är indelat i tre delar. Den första delen beskriver Skanskas miljöinitiativ och organiseringen kring dessa. Även fokusgrupperna, Miljömärkningsgruppen (MMG) och Supportfunktion Miljö (SFM), beskrivs. I den andra delen förklaras hur miljöcertifieringar påverkar medarbetarnas arbete och slutligen beskriver den tredje delen samverkan och samordning kring miljöcertifieringar. Varje del avslutas med en diskussion där relevanta ämnen lyfts fram.

4.1. Miljöinitiativ

Detta avsnitt beskriver Skanska i stort för att därefter redogöra mer i detalj för företagets miljöarbete samt dess organisering kring detta. Här beskrivs även vilka miljöcertifieringar organisationen har valt att arbeta med. Slutligen presenteras studiens fokusgrupper, vilken roll de har i organisationen och vad de har för arbetsuppgifter.

Skanska är ett stort internationellt företag inom projektutveckling och byggrelaterade tjänster (Skanska, 2011, b). Företaget finns presenterat i Europa, USA och Latinamerika (Skanska, 2011, c). På Skanskas svenska hemsida går det att läsa att ”Skanska är både ett lokalt företag med global styrka och en internationell byggare och projektutvecklare med stark lokal förankring” (Skanska, 2012, b). Företaget har 53 000 anställda och hade år 2010 totala intäkter på 122 miljarder SEK (Skanska, 2011, d). Skanska beskriver att verksamhetens kärna är projekten och genom väl genomförda och lönsamma projekt skapas värde för kunder och aktieägare. Skanska arbetar utifrån fem nollvisioner, vilka också tillhör företagets kärnvärden: noll förlustprojekt, noll arbetsplatsolyckor, noll miljöincidenter, noll etiska oegentligheter samt noll defekter (Skanska, 2011, e).

I Sverige bedriver Skanska verksamheter inom fyra olika affärsområden: bygg- och anläggningsverksamhet, bostadsutveckling, kommersiell utveckling samt infrastrukturutveckling (Skanska, 2012, c). Skanska Sverige AB utgörs av affärsenheten bygg- och anläggningsverksamhet, vilken också är den största och äldsta verksamhetsgrenen. De tre kärnverksamheterna i företaget är projekt inom husbyggande, väg- och anläggningar samt asfalt och betong (Skanska, 2012, d). Varje år genomförs cirka 3 000 projekt i de olika verksamhetsgrenarna (Skanska, 2012, e). Företaget har cirka 9 400 anställda (Skanska, 2012, f). Verksamhetsgrenen på byggsidan är uppdelad i åtta olika regioner.

Skanska har ett tydligt fokus med sitt miljöarbete och organisationen strävar efter att vara ledande inom grönt byggande. Grönt byggande är även en del av företagets affärsplan.

På Skanskas hemsida går det att läsa ”*Vi gör det för att minska vår påverkan på miljön men också för att det helt enkelt är en bra affär, både för våra kunder och för oss*” (Skanska, 2012, g). Vidare anser Skanska att de som samhällsbyggare kan påverka utvecklingen mot ett grönare samhälle. Företagets miljöarbetet jämförs med en färgkarta, Skanskas gröna karta, som går från beige till mörkgrönt, där mörkgrönt är slutmålet där miljöpåverkan är noll eller så nära noll som möjligt (Skanska, 2011, f). De åtta regionerna på byggsidan är ombedda att placera ett visst antal av regionens projekt på gröna kartan för att organisationen skall kunna följa utvecklingen inom grönt byggande. Företaget mäter även ”grön omsättning” som visar på försäljningssiffror för det gröna arbetet.

Skanska har flera olika gröna initiativ som syftar till att minska miljöpåverkan och samtidigt skapa lönsamma affärer. Miljöcertifieringar för byggnader är ett exempel på gröna initiativ. På marknaden idag finns det en mängd olika certifieringar för byggnader. Några av dem hanterar endast specifika miljöaspekter medan andra täcker in flera olika områden (Skanska, 2011, g). Miljöcertifieringssystemen kan exempelvis behandla effektivare energi- och resursanvändning, bättre inomhusmiljö och minskad användning av kemiska ämnen. Utbudet av olika system för miljöcertifiering har ökat kraftigt de senaste åren (SP, 2012, a) och olika system är mer populära än andra under olika tidsskeden och perioder.

Skanska anser att miljöcertifieringar ”*gör det lättare att ställa miljökrav och prioritera rätt miljöåtgärder*” och att ”*samtliga miljöcertifieringar fyller en funktion och utvecklar byggbranschen i en mer grön riktning*” (Skanska, 2011, h). Skanska påpekar vidare att systemen har en hög trovärdighet och att certifieringarna gör det enklare att på ett konkret sätt kommunicera hur de hanterar miljöarbetet för byggnader. Företaget uppger också att miljöcertifieringar hjälper till att skapa ett starkare varumärke och minska framtida risker (Skanska, 2011, i). Nedan följer en mer detaljerad beskrivning av de fem system som Skanska huvudsakligen arbetar med.

Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) är det miljöcertifieringssystem som Skanska har valt att främst satsa på med motiveringen att det är ett ”*internationellt, heltäckande miljöcertifieringssystem som ger stora möjligheter att driva på utvecklingen av ett grönt byggande*” (Skanska, 2011, j). Miljöcertifieringssystemet LEED kommer ursprungligen från USA och initierades där av *US Green Building Council (USGBC)* som är en amerikansk ideell och icke politisk organisation som arbetar för hållbara byggnader (USGBC, 2011). Skanska var först på den svenska marknaden då de år 2010 kunde erbjuda LEED. Systemet syftar till att ge ett helhetsgrepp om en byggnads miljöaspekter och beroende på byggnadens miljöprestanda kan fastigheten uppnå olika poäng och därmed olika nivåer.

Dessa nivåer är Certifierad, Silver, Guld och Platinum, där Platinum är bäst ur miljösynpunkt (Skanska, 2011, k). Systemet uppdateras med jämna mellanrum och utkommer i nya versioner med tillhörande handböcker. För att få arbeta med LEED krävs specialistutbildningar för att bli så kallade ”*Accredited Professionals*” (AP). Andra byggherrar som hanterar LEED är PEAB (PEAB, 2012, a) och NCC (NCC, 2012, a). Skanska Sverige har i dagsläget certifierat sju projekt enligt LEED.

BRE Environmental Assessment Method (BREEAM) kommer från Storbritannien och organisationen bakom certifieringen är *Building Research Establishment* (BRE). Certifieringen innebär att en byggnads prestanda mäts för att utvärdera bland annat design, konstruktion och användning. Idag används *BREEAM International* eller *BREEAM International Bespoke* på svenska byggnader. Systemet uppdateras med jämna mellanrum och utkommer i nya versioner (SGBC, 2011, a). Liksom i fallet med LEED kan man utbilda sig i BREEAM och bli så kallad *Assessor*. Andra byggherrar som hanterar BREEAM är PEAB (PEAB, 2012, b) och NCC (NCC, 2012, b).

Miljöbyggnad är ett svenskt miljöcertifieringssystem som utgår från svenska bygg- och myndighetsregler samt svensk byggpraxis. Det rekommenderas att en person som är certifierad i Miljöbyggnad sköter certifieringen av fastigheten (SGBC, 2011, b). Förutom Skanska hanteras Miljöbyggnad av andra byggherrar, till exempel JM (JM, 2012), PEAB (PEAB, 2012, c) och NCC (NCC, 2012, c). Skanska var först på den svenska marknaden att år 2010 erbjuda Miljöbyggnad.

Svanen är ett nordiskt miljömärke med höga miljökrav där en oberoende tredje part godkänner certifieringen. Skanska har ett koncept för Svanenmärkta flerbostadshus, ModernaHus som fick sin Svanenlicens år 2010. Husen innehåller minimalt med miljö- och hälsofarliga ämnen vilket ger en bra inomhusmiljö (Svanen, 2011). Förutom Skanska kan Veidekke erbjuda svanenmärkta flerbostadshus (Veidekke, 2012). Skanska kunde dock som första byggherre år 2005 erbjuda Svanenmärkta småhus.

Som ovan nämnt kommer LEED och BREEAM från utländska certifieringsorganisationer som styr certifieringarnas innehåll och kriterier. I Sverige finns dock en svensk organisation, *Sweden Green Building Council* (SGBC), som arbetar på nationell nivå med att anpassa LEED och BREEAM till svenska förhållanden (SGBC, 2011, c). SGBC hanterar även certifieringen Miljöbyggnad (SGBC, 2012, a). Skanska var ett av tretton företag som år 2009 var med och startade SGBC och är idag ett av medlemsföretagen. Organisationen syftar bland annat till att, som en tung opinionsbildare, påverka lagstiftningen så att den gynnar grönt byggande (SGBC, 2012, b).

Miljöarbetet genomsyrar Skanska på samtliga nivåer men inom organisationen finns det två grupper som i huvudsak arbetar med miljöfrågor. Dessa två grupper utgörs av MMG och SFM, vilka båda tillhör Skanska Sveriges supportfunktioner. SFM utgör avdelningen för Miljö, som ligger direkt under avdelningen Verksamhetsstöd. MMG tillhör avdelningen Energidesign och projekteringsledning vilken i sin tur är en del av avdelningen Teknik och projekteringsledning, en supportfunktion till Verksamhetsstöd (se bilaga 2).

Det är vid det första mötet med kund som Skanska har möjlighet att sälja in sina gröna initiativ, däribland miljöcertifieringar. SFM är med i det initiala kundmötet och när en kund väl har bestämt sig för en certifiering påbörjas själva certifieringsarbetet. Då kopplas MMG in. I följande stycke görs en mer detaljerad presentation av de två fokusgrupperna i den här studien. Avsikten är att skapa en bild vad de arbetar med samt beskriva deras roll i organisationen.

4.1.1. Miljömärkningsgruppen och Supportfunktion Miljö

MMG, liksom resten av avdelningen Teknik och projekteringsledning, arbetar som internkonsulter och har som främsta uppgift att leda de miljöcertifieringar som Skanska har valt att arbeta med, samt att genomföra utvecklingsarbeten relaterade till systemen. Inte bara internt pågår arbetet med miljöcertifieringar utan MMG har även medarbetare representerade i SGBC som bland annat arbetar med att översätta utländska standarder till svenska. De certifieringssystem som MMG hanterar är LEED, BREEAM och Miljöbyggnad. Två personer är utbildade Assessors i BREEAM, en i Miljöbyggnad och flera av gruppens medarbetare är AP i LEED. Totalt består MMG av sju medarbetare som sitter i Stockholm, Göteborg och Malmö (OneSkanska, 2011). Under intervjuerna berättade en av MMG:s medarbetare att gruppen bildades i juli 2010 och kom till då ledningen insåg att det fanns behov av att fler medarbetare arbetade direkt med miljöcertifieringar. Vid denna tidpunkt arbetade en person heltid samt några andra personer deltid med miljöcertifieringar på olika avdelningar (Teknik, Hus och Fastigheter) inom organisationen.

På Skanskas intranät presenteras MMG:s medarbetare på olika sidor. Under sidan för miljöcertifieringen Miljöbyggnad återfinns en av MMG:s medarbetare som kontaktperson och de sex andra visas som kontaktpersoner under kategorin "Hjälpmedel" tillhörande "Grönt Byggnad". Under denna kategori går det att läsa: *"hjälpmedel är framtagna för att förenkla processen med att ta fram dokumentation till valda poäng. I detta arbete har även ingått att tolka den amerikanska standarden som ligger till grund för vissa poäng. Hjälpmedlen är uppdelade efter de olika kategorierna i LEED"* (OneSkanska, 2011).

Till SFM:s huvudsakliga uppgifter hör att arbeta med och utveckla Skanskas gröna affärsmöjligheter. En del i detta arbete är bland annat att leda miljöcertifieringen Svanen och CEEQUEL som är ett miljöcertifieringssystem för väg och anläggning.

På intranätet finns hela gruppen samlad under ”Miljö”. Det kan där utläsas att Supportfunktion Miljö har i uppdrag att stödja linjen i att skapa gröna affärsmöjligheter och vinna projekt samt att säkerställa miljökrav från lagar, kunder och koncernen. Detta sker genom att SFM arbetar med grön affärsutveckling, linjestöd i miljöfrågor och specialist- och generaliststöd till projekten samt controlling av miljöarbetet för uppföljning och rapportering (OneSkanska, 2011).

Gruppen består av 18 medarbetare som sitter i Stockholm, Göteborg, Malmö, Karlstad och Växjö. Tre av SFM:s medarbetare fungerar som regionkontakter för affärsområdet Hus, vilket i sin tur är uppdelat i olika regioner. De tre regionkontakterna sitter i Stockholm, Malmö och Karlstad (OneSkanska, 2011). Tidigare tillhörde SFM en av Skanska Sveriges stabsfunktioner och kallades då Stabsfunktion Miljö. Denna grupp bildades 2002 men innan dess fanns det andra grupper som arbetade med miljö. Miljöstaben arbetade med uppgifter som berörde mer konkreta miljöfrågor som exempelvis föroreningar i mark. Under senare år har denna roll förändrats och utvecklats till att även inkludera utvecklingen av Skanskas gröna affärsmöjligheter. Efter en omstrukturering 2008-2009 fick gruppen namnet Miljösupporten. Det är dock ett namn som gruppen försöker omarbeta och istället kallas för Supportfunktion Miljö eller bara Miljö. Under intervjuerna menade en av respondenterna i gruppen att begreppet Miljösupporten kan ge en felaktig uppfattning om gruppens arbetsuppgifter, att den skulle fungera som en slags kundservice.

Figuren nedan visar en sammanställning av de olika uppgifter som grupperna har i organisationen.

MMG	SFM regionkontakter
Hålla i/koordinera miljöcertifieringar: LEED, BREEAM, Miljöbyggnad	Hålla i/koordinera miljöcertifieringar: Svanen, CEEQUEL
Svarar på frågor/supportfrågor/stöd till projekten	Kundkontakt, kunddialog
Beräkningar	Stöd till regionerna
Utveckla verktyg och hjälpmedel	Medverka på ledningsmöten, kundmöten och distriktsträffar
Internkonsult med 82 procent beläggning som mål	Utbildning
	Inspiration
	SFM får information kopplat till miljö från koncernen och sprider det i organisationen

	Ta fram material om gröna referensprojekt, exempelvis projekt med hög miljöprestanda
	Hjälpa regionerna att få till de gröna affärerna, att tänka miljöstrategiskt
	10 procent av regionkontaktens arbetstid fördelas på region(er) de ansvarar för

Figur 1. Sammanställning av MMG:s och SFM:s arbetsuppgifter.

Både MMG och SFM arbetar alltså med miljöfrågor inom Skanska fast på olika sätt, vilket figuren ovan förtydligar och sammanfattar. Följande stycke förklarar vidare gruppernas roll i företaget samt Skanskas organisering kring miljöarbetet.

4.1.2. Miljöarbetets organisering

Hur miljöarbetet ska organiseras i Skanska är ingen självklar fråga. Det har funnits och finns vissa frågetecken kring vad MMG och SFM har för arbetsuppgifter i organisationen. Dels mellan gruppmedlemmarna och dels hos andra medarbetare på Skanska. Det har inte varit givet för medarbetarna på Skanska vilken grupp de skall vända sig till när det gäller olika miljörelaterade frågor. Citatet nedan visar på att trots att medarbetare sitter i samma byggnad kan det vara svårt att nå ut med information om vad de olika grupperna arbetar med.

Då tog jag tjejen i handen, hon har ändå jobbat här i ett antal år, vilket ger en indikation på vad vi pratar om, och så gick vi in här och så sa jag, detta är MMG, dom tillhör Teknik, dom jobbar med miljö på ett ganska konkret sätt ... ett våningsplan liksom, herregud vilka hinder för folk att hitta rätt människor. – SFM

En annan av respondenterna förklarade att en anledning till att inte så många inom Skanska känner till MMG beror på att det är en nybildad grupp i organisationen.

Som tidigare nämnt pågår det många gröna initiativ i organisationen varav miljöcertifieringar är ett. Det är främst MMG och SFM som hanterar miljöcertifieringsarbetet men det är ändå fler enheter inom Skanska som på olika sätt berörs av arbetet med certifieringarna. Det framkom bland annat under intervjuerna att många olika grupper inom Teknik (Kalkyl, Byggfysik, Energigruppen, Installation, et cetera) kontaktas av MMG för att gruppen ska få tillgång till faktauppgifter och hjälp med beräkningar som krävs i

certifieringsarbetet. Det uppgavs även att byggprojekten, exempelvis projekteringsledare och installationsledare, blir berörda av certifieringarna.

Inte bara i arbetet med miljöcertifieringar, utan även när det gäller övriga gröna initiativ, berättade SFM att de samtalade med fler delar i företaget. Avdelningen för Projektutveckling var en del som nämndes då denna grupp arbetar med utveckling av certifiering för stadsdelar. Respondenterna nämnde också att de kontaktade andra avdelningar, exempelvis Marknad, rörande olika miljörelaterade frågor. Det framkom att Marknad arbetar dels med att sälja in grönt till kunder, som exempelvis miljöcertifieringar och dels att externt kommunicera Skanskas gröna arbete. Under intervjuerna beskrevs det bland annat att en ny tjänst hade uppkommit på just Marknadsavdelningen med uppgiften att utåt kommunicera organisationens gröna initiativ.

Har ju fått en ny roll som jag har efterfrågat ganska länge, att inte någon från Skanska arbetar mer med marknadssidan, utifrån sett. Paketerar det gröna som hon gör. – SFM

Några av respondenterna uttryckte att det även här kunde uppstå en viss förvirring kring vem som gjorde vad inom det övriga gröna arbetet och att initiativ kunde tas som påverkar MMG och SFM. Bland annat finns det fler enheter än SFM, exempelvis Marknad, som säljer in miljöcertifieringar vilket påverkar MMG. Intervjuerna visade också på att det fanns en viss osäkerhet i MMG kring hur denna avdelning arbetar.

Jag vet inte riktigt hur de arbetar och det har väl varit lite föremål för diskussioner också. – MMG

Likaså framkom det i intervjuer med medlemmar ur SFM att det i andra enheter av Skanska har saknats kännedom kring vad SFM arbetar med, exempelvis att de verkar i tidiga skeden i projekteringsfasen.

Eller det hörde jag av min chef att han inte hade förstått att vi jobbar med tidiga skeden. – SFM

4.1.3. Diskussion

Grönt byggande är en del av Skanskas affärsplansarbete som syftar till att skapa lönsamma affärer. Gröna lönsamma affärer kan ha flera innebörder, dels kan det ses i kronor och ören, dels kan det även handla om att skapa ett anseende och rykte, det vill säga att uppfattas som legitima, som långsiktigt leder till affärsmöjligheter. Meyer och Rowan (1977) har visat att det, i det moderna samhället, existerar en norm om rationalitet som används för att förstå och förklara varför vi gör som vi gör. Detta kan förklara varför Skanska reflekterar omgivningens önskan om miljöhänsyn i företaget. Skanska måste demonstrera att företaget arbetar med miljöfrågor och på så sätt tillfredställer Skanska sin omgivning och framstår som en god organisation. Därmed får Skanska legitimitet och legitimiteten blir en förutsättning för att överhuvudtaget vara lönsam. Lönsamheten i det här fallet kan alltså dels tolkas i ekonomiska termer men även i termer av att skapa ett gott anseende.

Fler byggherrar på den svenska marknaden erbjuder samma certifieringar som Skanska, vilket ger en indikation på att företagen inom byggbranschen verkar likna varandra. Det kan till och med vara så att Skanska tvingas att erbjuda samma certifieringar som konkurrenterna för att vara konkurrenskraftig. De system som Skanska hanterar framstår alltså vara allmänt populära vilket leder till frågan om dagens utbud av miljöcertifieringssystem går i moden som tidvis stiger och sjunker i popularitet? Det vill säga att ”gamla” miljöcertifieringssystem ersätts av ”nya”. Ett rationellt beteende för Skanska skulle bli att visa att verksamheten följer utvecklingen och kan förändras samt erbjuda aktuella miljöcertifieringssystem. Återigen skulle Skanska då visa på hur verksamheten avspeglar omvärldens önskan och organisationen framstår som legitim.

Det går också att se hur Skanska har organiserats efter de miljöcertifieringar som de arbetar med. Exempelvis har gruppen MMG bildats till följd av att Skanska valde att satsa på LEED, vilket i sin tur har lett till nyanställningar. MMG:s medlemmar har dessutom skickats iväg på externa utbildningar hos certifieringsorganisationerna för att erhålla rätt kompetens. Det krävs även att SFM har grundläggande kunskap om certifieringarna då de säljer in systemen till kunder. Av dessa exempel framgår det alltså tydligt att Skanska har organiserats efter sitt miljöarbete. Organisationsschemat visar att MMG hanterar miljöcertifieringar men två av systemen hanteras av SFM. Därmed finns det en viss inkonsistens mellan vad som det står att grupperna arbetar med och vad grupperna faktiskt gör. Andra avdelningar i Skanska arbetar också med miljöfrågor, vilket respondenterna uppgav leder till en viss otydlighet kring vem som gör vad. Det framstår därmed som att miljöcertifieringarna kräver en ökad organisering.

Miljöcertifieringarna kommer från både internationella och nationella organisationer vilket visar på att de är globala och det leder till att Skanska måste anpassa sig till andra länders kriterier och byggstandarder. Således kan kriterierna påverka Skanskas arbetsprocesser och företaget har liten möjlighet att inverka på standardorganisationernas kriterier. Däremot sitter Skanska med i SGBC som arbetar med att anpassa de internationella standarderna till svenska förhållanden. Här kan det således finnas en möjlighet för Skanska att påverka utvecklingen av nationella anpassningar så att den gynnar verksamheten.

Omgivningens önskan om ett miljöhänsynstagande i företag förefaller alltså påverka Skanskas organisering då verksamheten har valt att omstrukturera sina arbetsprocesser. På så sätt kan Skanska visa upp att de faktiskt arbetar med de aktiviteter som omvärlden efterfrågar. Det förefaller som att Skanskas retorik om att vara ledande inom grönt återspeglas i praktiska aktiviteter. Nästa avsnitt visar på hur organisationen formas och påverkas av de miljöcertifieringar som de hanterar.

4.2. Hur miljöcertifieringar påverkar arbetet

Som beskrivits i 4.1. har Skanska valt att arbeta med miljöcertifieringssystem för byggnader. Nedan beskrivs hur certifieringarna påverkar organisationen och dess organisering.

Miljöcertifieringssystemen följer ofta strikta ramar där olika kriterier måste uppnås och godkännas för att nå en viss prestanda. När certifieringshandlingarna för ett projekt skall skickas in till certifieringsorganisationen finns tydliga riktlinjer för vad som skall ingå i dokumentationen och hur det skall presenteras. Det är mot denna bakgrund som MMG strukturerar sitt arbetssätt då deras faktiska uppgift är att hantera systemen, som i sin tur är en del av organisationens vision om att bli ledande inom grönt byggande. Samtliga medarbetare i MMG gav en enhetlig och tydlig bild när de förklarade sina arbetsuppgifter. Även om personerna arbetar med olika miljöcertifieringssystem och har olika specialistområden har de i grunden samma sorts arbetsuppgift, att hantera certifieringar. Som tidigare nämnts sitter även några av MMG:s medarbetare med i SGBC som arbetar med att anpassa internationella standarder till svenska förhållanden.

Trots att arbetsuppgifterna verkar vara tydliga för MMG så arbetar dock gruppen i en ombytlig miljö. MMG är en relativt nybildad och växande grupp på Skanska då efterfrågan på miljömärkningssystem snabbt har ökat under de senaste åren. Gruppen kom till, som tidigare nämnts, när Skanska officiellt bestämde sig för att satsa på miljöcertifieringssystem. Flera av medarbetarna i MMG förklarade att de arbetar i en föränderlig miljö där det gäller att snabbt

ta till sig ny kunskap. På så sätt håller de sig uppdaterade på de senaste kunskaperna inom systemen med syftet att upprätthålla företagets konkurrenskraft inom miljöcertifieringssystemen.

Vi tävlar ju med våra konkurrenter genom att ta till oss ny kunskap snabbast hela tiden. Det slutar aldrig. – MMG

Skanska är inte ensam på marknaden om att erbjuda certifieringar även om flera av de tillfrågade i både MMG och SFM påpekade att Skanska har kommit långt i miljöcertifieringsarbetet och var först på marknaden med flera av systemen. En av respondenterna i MMG uttryckte även att gruppen kommer att upplevas som ny under en period fram över i och med att den är stadigt växande och nya medarbetare successivt kommer att behöva rekryteras och läras upp.

De räknar ju med en explosionsartad utveckling av miljömärkning, att folk vill göra det, och det gör ju att även vi måste bli fler. – MMG

Gruppens medlemmar har även gått eller ska på sikt gå de olika utbildningar som certifieringsorganen erbjuder, exempelvis för att bli AP inom LEED. En annan synpunkt var att projekten alltid borde kontakta MMG rörande frågor om certifieringarna. Det beror på att det är MMG som är uppdaterade på de senaste versionerna av systemen, då det tillhör deras arbetsuppgifter. Kunskapsglapp kan därför förekomma om projekten påbörjar certifieringsarbeten på egen hand.

MMG verkar alltså i en föränderlig miljö som skapar en stimulerande och spännande arbetsmiljö men leder samtidigt till vissa utmaningar. Att hitta medarbetare med rätt kompetens är en av de svårigheter som MMG har mött eftersom flera av systemen är så pass nya på den svenska marknaden.

Det finns ingen som har kompetens från miljömärkning eftersom det är relativt nytt i Sverige. – MMG

En annan faktor som delvis försvårar arbetet är att systemen är skapade utifrån utländska standarder, exempelvis LEED. Mycket tid går åt till problemlösning där MMG måste leta fram svar på olika internationella forum och kontakta de utländska

certifieringsorganisationerna, exempelvis USGBC. Gruppen uppgav även att det är svårt att översätta vissa punkter till svenska förhållanden och det upplevs frustrerande att vara låst till de utländska direktiven. Medarbetarna gav ett exempel på ett projekt där ett golv med högre miljöprestanda inte accepterades av LEED då det inte hade rätt märkning enligt systemets kriterier. I detta fall ledde det till en situation där kunden hade blivit lovad ett golv som sedan inte kunde användas på grund av LEED:s regelverk.

Då kunde vi inte använda det i LEED-systemet på grund av att det var fel märkning. – MMG

Det är lite stelbent och lite enkelriktat och de [som utvecklar certifieringen] kan inte se att det finns andra sätt att se på världen. Det är väl det som är nackdelen med LEED. – MMG

Under intervjuerna framkom det även att det inte är så många i gruppen som faktiskt har varit med och avslutat något certifieringsprojekt ännu då flera av MMG:s medlemmar endast har jobbat en kort tid. En generell åsikt i MMG var dock att arbetet med certifieringarna blir allt mer standardiserat och lättare att planera ju mer erfarenhet gruppen samlar på sig.

Under intervjuerna framgick det att SFM:s medlemmar inte i lika stor utsträckning möts av dessa typer av utmaningar i sitt dagliga arbete. Deras arbete inkluderar inte att praktiskt arbeta med certifieringarna men däremot måste SFM ha en viss kunskap om systemen då en av deras uppgifter är att sälja in miljöcertifieringarna till kund. MMG:s arbete med erfarenhetsåterföring har bland annat lett till att MMG har tagit fram olika typer av säljverktyg till SFM som på ett tydligt och enkelt sätt visar vad som krävs för att nå vissa nivåer inom certifieringarna. Till detta kopplas idén om att grupperna måste ha en enad front gentemot kunden. SFM måste ha kunskap om vad systemen kräver så att de inte säljer in koncept till kunden som sedan inte går att genomföra på grund av begränsningar i systemens regelverk. Båda grupperna menade att det är viktigt att de har en dialog mellan sig för att undvika dessa typer av situationer.

4.2.1. Diskussion

Det framstår som att miljöcertifieringar är en viktig komponent i Skanskas gröna image och att företaget får ett visst anseende i och med miljöarbetet. Anseende, i fråga om

miljöansvarstagande, kan användas för att attrahera kunder som också vill utmärka sitt miljöengagemang genom att välja gröna byggnader. De förefaller även som att miljöcertifieringar går i linje med Skanskas vision inom grönt byggande.

Avsnitt 4.2. har visat på hur arbetet med certifieringarna påverkar organiseringen i företaget. Bland annat har rekrytering till en ny grupp skett, vars arbetsuppgifter är att hantera miljöcertifieringar. Av respondenternas svar går det att utläsa att arbetet med certifieringarna för med sig både för- och nackdelar för organiseringen. Fördelar är att certifieringar är ett praktiskt sätt att arbeta med komplexa miljöfrågor. Kommunikationen ut mot omvärlden, exempelvis till kunder lyfts också fram som en fördel. Desto fler erfarenheter som medarbetarna får i och med genomförda projekt, desto mer standardiseras arbetet och underlättar inför framtida certifieringsprojekt. Nackdelar är att det finns en viss tröghet i arbetssätten då organisationen måste anpassa sig till utländska standarder, vilka framstår vara svårapplicerade på svenska förhållanden. Trots att det förefaller som att systemen kan påverka arbetssätten negativt har Skanska gjort bedömningen att certifieringarna bidrar till verksamhetens lönsamhet.

Det förefaller som att miljöcertifieringarna är av föränderlig karaktär vilket kan påverka arbetet för de individer som hanterar systemen. De måste ständigt lära sig nya saker då certifieringarna kontinuerligt uppdateras. Genom att arbeta med systemen tydliggörs det av respondenternas svar att organisationen ges föga utrymme för egna tolkningar och ingen möjlighet ges till att handla utanför miljöcertifieringarnas ramar. Exempelvis kräver certifieringsorganisationerna att handlingarna för projekt som har ambitionen att miljöcertifieras, skickas in på ett enhetligt och likformigt sätt. Det framstår ändå som att Skanska har en möjlighet att påverka utvecklingen av standarderna på den nationella marknaden genom att de sitter med i SGBC. Brunsson och Jacobsson (2000) beskriver hur stora företag kan vara delaktiga i standardorgan. Genom Skanskas medverkan i SGBC skulle verksamheten kunna påverka den svenska anpassningen av certifieringssystemen som på lång sikt skulle kunna generera fördelar för organisationen. Att få ny information i ett tidigt skede är ett exempel på en fördel med medverkan i SGBC. Detta skulle kunna bidra till att Skanska snabbt kan anpassa sina verksamhetsprocesser i linje med nationella standarders utveckling.

Även om det framstår som att certifieringsorganisationerna kräver mycket av Skanska, är ändå målet med certifierade byggnader en del av företagets strävan efter att vara ledande inom grönt byggande. Brunsson och Jacobsson (2000) förklarar att organisationer kan visa hur de hanterar och konfronterar en viss situation genom att följa en viss standard. I Skanskas

fall framstår det som att miljöcertifieringar används som rationella verktyg för att dels minska en byggnads miljöpåverkan och dels ge legitimitet som kan leda till ökad lönsamhet.

4.3. Grönt samarbete

Miljöcertifieringsarbetet som förklarats i del 4.2. innebär interagerande aktiviteter hos de medarbetare som på ett eller annat sätt arbetar med systemen. I detta avsnitt redovisas på vilket sätt samverkan och samordning sker mellan MMG och SFM.

Av ovan presenterat empirimaterial går det att se hur MMG och SFM har olika arbetsuppgifter men att de samordnar och samverkar sina aktiviteter kring miljöcertifieringar och dess utvecklingsarbete. Då Skanska arbetar för att både minska sin miljöpåverkan och för att skapa lönsamhet, bland annat genom gröna affärer, förväntas både MMG och SFM arbeta för dessa mål. De båda grupperna har sammanlagt träffats vid två tillfällen, det första mötet ägde rum i juli 2011 och det andra i november 2011. På mötena har grupperna bland annat presenterats för varandra och berättat vad respektive grupp arbetar med. MMG och SFM har även gått igenom och diskuterat olika utvecklingsarbeten som grupperna driver. Förutom de två mötena är det uttalat att den regionansvarige i MMG och regionkontakten i SFM informellt ska träffas en gång i månaden under en lunch. Detta är för att utbyta erfarenheter och berätta om vad som är på gång i Skanska inom miljöområdet. Medlemmarna i båda grupperna är positivt inställda till den andra gruppen och de anser att de gemensamma mötena har bidragit till ett ökat samarbete.

Just att hitta samarbetet, hur vi ska göra tillsammans för att lyckas bäst för Skanska som helhet liksom. Så jag tror att vi är väldigt nära och att vi närmar oss verkligen mycket, så det kändes roligt. – MMG

Medlemmar i MMG sitter även med i vissa av SFM:s arbetsgrupper där utvecklingsarbeten drivs. MMG hjälper även SFM att ta fram verktyg och hjälpmedel samt information om referensprojekt. Detta utvecklingsarbete har SFM varit med och finansierat. Flera respondenter uppgav också att den andra gruppen var ett stöd i deras dagliga arbete. Som tidigare nämnt tar MMG fram hjälpmedel och material som SFM kan använda vid de initiala kundmötena men även SFM hjälper MMG i övergripande miljöfrågor. Personliga kontakter och att få sitta i samma lokaler var två faktorer som respondenterna trodde kunde bidra till ett ökat samarbete mellan MMG och SFM. Att kunna träffas informellt gör att medlemmarna snabbt kan få svar på frågor.

Var inne här i morse och snackade om grejer och på 10 minuter lyckades vi avhandla typ fem viktiga grejer så att jag trivs jättebra med den informella kontakten. – SFM

Respondenter från båda grupper uppgav att det var viktigt att grupperna kommunicerade och träffades. Bland annat för att MMG skall kunna förmedla SFM om uppdateringar i miljöcertifieringarna då MMG har den främsta kontakten med certifieringsorganisationerna. Annars finns en risk att SFM säljer in något hos kund som MMG senare inte kan verkställa på grund av miljöcertifieringarnas kriterier. Genom att SFM får adekvat information kan de anpassa informationen som går ut till kunderna.

Säljarbete till vårt arbete är vi ju lite känsliga med. För det är ju samma som den här situationen som man har här i stan med andra säljavdelningar, man kan lova väldigt mycket men i slutändan är det vi som står där när det väl ska genomföras. – MMG

Då gör vi inte den rekommendationen längre då är det en jätteviktig nyhet då kan vi inte gå ut och, vi som säljer, då ska inte vi stå och säga till bostadsprojekt. – SFM

Som tidigare nämnt arbetar MMG och SFM i olika tidsskeden av ett projekts tidslinje och SFM lämnar över till MMG när det har blivit ett konkret projekt. MMG arbetar som specialister på miljöcertifieringar och driver certifieringen medan SFM skall sälja in alla Skanskas gröna initiativ. MMG ses alltså som specialister medan SFM själva uppgav att de i sin roll som regionkontakt är mer generalister. För att hålla sig uppdaterade på samtliga gröna initiativ inom Skanska måste regionkontakterna på SFM ha övergripande kunskap om många olika ämnesområden.

Som tidigare nämnt tillhör MMG avdelningen Teknik inom vilken samtliga grupper arbetar som internkonsulter. Som konsulter krävs det av MMG att de kan registrera sin tid antingen på olika projekt eller på interna gruppkonton. Målet är att ha 82 procents beläggning. SFM:s regionkontakter arbetar däremot inte som internkonsulter utan registrerar 10 procent av sin tid per region. Den största delen registreras dock på internkonton.

Många av respondenterna berättade om projektet Väla Gård som gavs som ett exempel på när ett samarbete mellan MMG och SFM fungerar föredömligt. Väla Gård är ett projekt med mycket höga miljöambitioner där målet är att bli certifierad inom LEED Platinum. Skanska strävar efter att kunna placera Väla Gård inom det mörkgröna fältet på Skanskas gröna karta. Målet med detta spjutspetsprojekt är att få så nära noll miljöpåverkan som idag är möjligt och projektet har därför stor betydelse både för regionen och för Skanska Sverige. På Väla Gård består halva taket av solceller och på byggnadens område finns en egen dagvattenhanteringsdamm som renar vattnet innan det når ut till de kommunala ledningarna. I projektet uppgav respondenterna att båda gruppernas kunskaper har tagits till vara och de har hjälpt samt kompletterat varandra. Samarbetet uppgavs även ha varit tydligare än i andra projekt på grund av Väla Gårds höga miljöambition och strävan om en mörkgrön placering på Skanskas gröna karta. Representanterna från båda grupperna uppgav att de har haft fler avstämningar än vanligt i detta projekt och de har hjälpts åt för att uppnå den största miljönyttan. MMG har arbetat med konkreta frågor kopplat till certifieringen och SFM har hört sig om i organisationen och även fört upp projektet till ledningen för att få tydliga direktiv i frågan. Citatet nedan demonstrerar att grupperna arbetar på olika håll i projektet Väla Gård.

Jag jobbar lite i kulisserna då och de här [MMG] jobbar med de konkreta, aktuella frågorna. – SFM

Under projekteringsfasen för Väla Gård kontaktades både MMG och SFM vilket betyder att MMG kom in i ett mycket tidigt skede. Möjligheten att få komma in i ett tidigt skede är något som många av MMG:s medlemmar nämnde som en bidragande faktor till att göra ett bra jobb. De medlemmar från grupperna som arbetar med Väla Gård sitter på samma kontor och de uppgav att de har en informell kontakt där de kan gå över till varandra och prata utan förvarning. Ett komplext projekt med svåra yttre krav, där respondenterna löser ett problem tillsammans, tas alltså som exempel på när ett samarbete mellan MMG och SFM fungerar naturligt och föredömligt.

4.3.1. Diskussion

Lindbergs (2009) definition av samverkan innebär att människor gör organiserade saker tillsammans med ett gemensamt syfte. Av respondenternas svar framgår det att miljöcertifieringssystemen innebär interagerande aktiviteter mellan MMG och SFM.

Grupperna samverkar kring miljöcertifieringarnas utvecklingsarbete med det övergripande målet att de tillsammans ska bidra till lönsamma affärer och minskad miljöpåverkan. Det förefaller som att det gemensamma syftet kan ses som att få en certifierad byggnad, vilket blir en tydlig målsättning för grupperna att arbeta emot. Empirin har visat att den dagliga och informella kontakten som sker på somliga kontor beskrivs som viktig och generellt sätt uppfattas samverkan som något positivt. Behovet av att uppdateras på förändringar i certifieringarna visar på att kommunikation kan vara en kritisk faktor för samverkan. Även det faktum att MMG arbetar som internkonsulter ramar in förutsättningarna för samverkan mellan grupperna.

I arbetet med projekten framgår det att grupperna samordnar sina aktiviteter när de verkar på olika håll och i olika tidskedan. Deras specialist- och generalistroll visar att de kunskapsmässigt kompletterar varandra vilket leder till att MMG och SFM kan angripa frågor på ett bredare plan. Av respondenternas svar går det att utläsa att när fler medarbetare, på andra avdelningar än MMG och SFM, blir inblandade i arbetet med miljöcertifieringarna krävs det en ökad samverkan och samordning inom Skanska för att företaget skall ha en enad front mot kunden. Återigen kan kommunikation lyftas fram som en kritisk faktor då avdelningar inom Skanska kan missa uppdateringar i certifieringarna. Om tjänster erbjuds som sedan inte kan leveras kan det i det långa loppet leda till negativa konsekvenser för Skanskas lönsamhet och anseende.

Projektet Väla Gård är ett konkret exempel på när grupperna arbetar mot samma mål. Det framstår som att projektet för med sig ökade samverkans- och samordningsaktiviteter i och med projektets höga miljöambition. Exempelvis har kommunikationen mellan MMG och SFM blivit tydligare. Av respondenternas svar går det därmed att se hur strävan efter en hög ambition i miljöcertifieringen blir en förutsättning för en intensifierad och förtydligad samverkan.

5. Analys

Nedan följer analysen som bygger på diskussionerna från de tre empiridelarna. Det nyinstitutionella perspektivet genomsyrar hela analysen och teori om standarder, skript, samverkan och samordning kopplas in i de två sista delarna. Analysen som följer är empirinära och visar på samband och olikheter mellan teori och praktik.

5.1. Miljöinitiativ – Legitimitet, isomorfism och moden

I uppsatsens inledning beskrivs hur begreppet institutionalisering kan användas för att förklara varför miljö är en del av företags arbetsprocesser. Legitimitet, isomorfism och moden är begrepp som kan kopplas till institutionalisering och som även utgör strukturen för analysdelen som följer.

5.1.1. Legitimitet

Skanskas övergripande mål är att skapa värde för kunder och aktieägare och målet uppnås genom lönsamma projekt. Meyer och Rowan (1977) förklarar att en organisation blir lönsam först när den framstår som god och framgångsrik. Om Skanskas omvärld efterfrågar en miljöhänsyn i organisationer och Skanska då reflekterar denna önskan i sina arbetsprocesser och målsättningar, framstår organisationen som rationell, legitim och god. Dessa aktiviteter kan liknas vid vad Meyer och Rowan (1977) benämner som institutionaliserade myter. Hos Skanska går det att se hur företaget har inkorporerat myter i form av miljöarbete. Arbetsprocesserna kopplade till miljöarbetet avspeglas i den formella strukturen. Exempelvis finns det en grupp som arbetar med övergripande miljöfrågor, en grupp som arbetar med miljöcertifieringar, grönt byggande är en del av affärsplanen och runt om i Sverige miljöcertifieras byggnader. Genom att ta till sig myter, får alltså företag legitimitet, stabilitet och ökar därmed sin överlevnadsförmåga (Meyer & Rowan, 1997). Eriksson-Zetterquist et al. (2005) beskriver vidare hur institutionaliserade myter skapar nya delar i och utanför organisationer. Miljöcertifieringarna som Skanska hanterar kan ses som exempel på idéer som har skapats utanför organisationen. Till följd av detta har sedan MMG skapats i Skanska som en konsekvens av att företaget har satsat på miljöcertifieringar.

Den nyinstitutionella teorin beskriver en lös koppling mellan den formella och den informella strukturen (Meyer & Rowan, 1977, m.fl.). I Skanskas fall skulle detta innebära att miljöcertifieringar inte är en del av det dagliga arbetet utan något som endast presenteras på hemsidor, intranät och i organisationsscheman. Det betyder att Skanska enbart skulle ta till sig miljöcertifieringar på, enligt vad författarna beskriver som, ett ceremoniellt plan för att få

legitimitet. Studien visar att så inte är fallet då verksamheten på flera sätt har demonstrerat hur de praktiskt arbetar med certifieringar. Exempelvis har Skanska som mål att placera ett visst antal byggnader på Skanskas gröna karta, det har skapats en specifik grupp som arbetar med miljöcertifieringar samt att organisationen har exempel på byggnader som har certifierats. Löskopplingen mellan den formella och informella strukturen som beskrivs av Meyer och Rowan (1977) går alltså inte att urskilja i fallet med Skanska. Certifieringarna utgörs av strikta kriterier och ramar för handlande och det krävs därmed att dessa följs för att få en godkänd byggnad. På så sätt går det inte att koppla bort den formella strukturen med den informella.

Det kan ändå finnas en viss inkonsistens mellan den formella och informella strukturen på Skanska. Den formella strukturen säger, bland annat i organisationsschemat, att MMG arbetar med miljömärkning (miljöcertifieringar). Dock finns det två system som SFM hanterar, Svanen för byggnader och CEEQUEL för väg och anläggning. Av olika anledningar överrensstämmer därmed inte den formella strukturen med den informella, vilket skapar en viss förvirring i organisationen när medarbetarna inte vet om de ska vända sig till MMG eller SFM för frågor. Inkonsistensen kan bero på att MMG inte hinner med att hantera alla certifieringar, vilket löses genom att SFM administrerar en del av certifieringarna.

5.1.2. Isomorfism

Det finns fler byggherrar på den svenska marknaden som erbjuder sina kunder miljöcertifieringar för byggnader. Byggbranschen kan beskrivas som vad DiMaggio och Powell (1983) med flera benämner som organisationsfält, där verksamheterna inom samma fält har en tendens att påverka och forma varandra. Detta beskrivs av teorin som isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983). I studiens fall kan miljölagstiftningen ses som ett exempel på en tvingande isomorfism där företag inom byggbranschen måste följa samma lagar. I Skanska arbetar SFM bland annat med att säkerställa att lagkrav efterlevs. På så sätt går det att se hur en tvingande isomorfism påverkar verksamhetens organisering.

Den andra formen av isomorfism är den imiterande som innebär att organisationer tenderar att likna varandra då de agerar i en osäker omvärld. Som ett svar på detta härmar verksamheter den organisation som de anser vara framgångsrik (DiMaggio & Powell, 1983). Fler byggherrar på den svenska marknaden använder sig av miljöcertifieringar vilket kan ses som ett exempel på en imiterande isomorfism. På så sätt uppfattas organisationerna som legitima.

Den tredje formen av isomorfism är den normativa som visar på hur organisationer liknar varandra då verksamheterna har personal med liknande profession och kompetens (DiMaggio & Powell, 1983). Flera av medarbetarna i MMG har gått specialistutbildningar som certifieringsorganisationerna erbjuder. Detta bidrar till en likformighet när det gäller utbildningsbakgrund och kunskap för de företag som väljer att följa certifieringarna. Skanska sitter även med i SGBC som arbetar med att anpassa certifieringarna till svenska förhållanden. Det kan tänkas att de där träffar representanter från andra byggherrar och påverkar och påverkas därmed av varandra vilket också är ett exempel på en enighet i branschen.

5.1.3. Moden

På Skanska går det att se hur gröna idéer har trängt in i många olika delar av organisationen och påverkat verksamheten. Detta kan förklaras med vad Czarniawska och Joerges (1996) beskriver om hur idéer materialiseras och översätts till faktiska handlingar. Eriksson-Zetterquist (2009) visar att det är mer sannolikt att en idé översätts till handling om den anses allmänt lovande. Miljöcertifieringar kan vara välkommande och eftertraktade verktyg för att strukturera arbetet med att minska en byggnads miljöpåverkan. Miljöcertifieringar ses bland annat som ett trovärdigt och tydligt sätt att kommunicera till intressenter hur Skanska konkret arbetar med komplexa miljöfrågor. Författaren har förklarat hur idéer kan materialiseras till ett objekt, exempelvis en bok. I studien går det att se hur idéer om minskad miljöpåverkan i byggnader, har blivit till certifieringssystem, exempelvis LEED med tillhörande handbok. Czarniawska och Joerges (1996) visar på hur objektifierade idéer kan spridas mellan olika sammanhang. Exempelvis kan miljöcertifieringssystemet LEED med tillhörande handbok resa i tid och plats, från standardorganisationen USGBC i Amerika till Skanska i Sverige.

Czarniawska och Joerges (1996) beskriver också att idéer kan få stor genomslagskraft i organisationer. I Skanskas fall påverkar organisationens miljöarbete, däribland miljöcertifieringar, enheter som traditionellt sätt inte har arbetat med miljö, exempelvis Marknad. Avdelningen berörs på så sätt att de dels säljer in gröna initiativ och dels externt kommunicerar Skanskas gröna arbete. Här har bland annat en ny tjänst tillsatts med uppgift att externt sprida Skanskas gröna arbete. Arbetet med miljöcertifieringarna får alltså många olika följder i Skanska när medarbetarna strukturerar sina arbetsuppgifter efter dessa.

Varför idéerna får stor genomslagskraft i organisationer kan förklaras med hjälp av Røvik (1996), som menar att organisationsidéer kan ses som moden. De system som Skanska hanterar återfinns hos andra byggherrar på den svenska marknaden vilket ger en indikation på

att certifieringarna är moderna. Författaren visar även hur samtida idéer kan komma att försvinna ut ur organisationer när idéerna inte längre är allmänt populära. Av empirimaterialet framgår det att olika miljöcertifieringssystem är populära under olika tidsperioder. Detta kan innebära att de system som Skanska idag hanterar kan komma att försvinna ut ur organisationen och ersättas av nya certifieringar. Detta kan bero på att Skanska vill differentiera sig och kan komma att välja de certifieringar som kan skilja dem från andra byggföretag. Eriksson-Zetterquist (2009) belyser hur moden bli impopulära då de blir alltför spridda hos olika aktörer. Fenomenet mode kan alltså förklara varför olika miljöcertifieringssystem på den svenska marknaden under en viss tid ses som mer eller mindre trendiga.

5.2. Hur miljöcertifieringar påverkar arbetet – Standarder och skript

Standarder kan ses som frivilliga och marknadsbaserade initiativ som företag av olika anledningar väljer att följa. Skript i sin tur kan användas för att beskriva hur standarder skapas samt förklara standarders handlingsstruktur. Dessa två begrepp används för att utforma denna empiridel.

5.2.1. Standarder

Skanskas miljöarbete när det gäller byggnader påverkas till viss del av de miljöcertifieringssystem som företaget har valt att följa. Miljöcertifieringssystem kan jämföras med en standard då de uppfyller de kriterier som nämns av Brunsson och Jacobsson (2000). Miljöcertifieringarna är uppsatta av externa och privata organisationer, så som USGBC eller BRE, som även styr och kontrollerar deras innehåll. Miljöcertifieringar är dessutom av volontär natur.

Brunsson och Jacobsson (2000) skiljer på standarder för vad vi gör och för vad vi har. Detta kan ge en förklaring till varför Skanska har valt att arbeta med miljöcertifieringar. Standarder, i form av certifieringar, kan beskrivas som ett tydligt bevis på vad Skanska faktiskt har då de bland annat visar för intressenter på sin hemsida att de hanterar miljöcertifieringar. I studien går det att se att miljöcertifieringar inte bara innefattar Skanskas retorik utan även dess praktik. Genom att certifiera byggnader visar verksamheten på vad de praktiskt gör. Systemen har alltså kommit in i Skanska och påverkat organisationens arbetsprocesser. Exempelvis har MMG bildats och utvecklingsarbete relaterat till certifieringarna bedrivs. Utifrån den bild som återgavs av respondenterna och genom att studera Skanskas organisationsstruktur, är det svårt att se att det skulle existera någon form av inkonsistens mellan var organisationen utger sig för att göra i fråga om miljöcertifieringar mot

vad den faktiskt gör. Den lösa koppling mellan formell och informell struktur som Meyer och Rowan (1977) beskriver går inte att uppfatta. I Skanskas fall finns det alltså en koordination mellan vad standarderna kräver och vad medarbetarna faktiskt arbetar med. Exempelvis hanterar MMG standarderna och medlemmarna vänder sig till andra delar inom Teknik för att få underlag, exempelvis beräkningar, till certifieringshandlingarna. Ett annat exempel som tydliggör att Skanska i praktiken följer certifieringarnas kriterier är en situation med ett golv. Golvet hade en viss märkning som inte gick att använda i certifieringen, trots att golvet hade högre miljöprestanda än det golv som systemet sedan godkände. Det går följaktligen att se att det är nödvändigt för Skanska att följa certifieringarnas krav då byggnaderna helt enkelt inte blir godkända om kriterierna inte följs.

Skanska uppger att standarderna har hög trovärdighet och att arbeta med dem kan bidra till att skapa ett starkt varumärke samt minska framtida risker. Detta går i linje med vad Brunsson och Jacobsson (2000) beskriver om identitets- och situationsbaserade anledningar till att organisationer väljer att följa standarder. Standarderna visar att Skanska har skapat en viss identitet kring sitt miljöarbete. Med hjälp av miljöcertifieringar kan kunder på ett lättförståeligt sätt se hur Skanska arbetar med miljöfrågor kopplade till byggnader. Att följa standarderna visar även på att Skanska väljer att konfrontera en viss situation, i detta fall miljöområdet och ett framtida hållbart samhälle. Budskapet om att Skanska värderar miljöfrågor förtydligas alltså i och med standarderna.

Brunsson och Jacobsson (2000) förklarar att standarder kan vara en del i organisationers strategiska arbete. Då Skanskas affärsplan bland annat inkluderar grönt byggande kan miljöcertifieringar vara ett strategiskt och praktiskt verktyg för att nå lönsamhet. Certifieringarna kan användas för att attrahera nya kunder och skapa ett positivt rykte bland intressenter. Skanska deltar även med representanter i certifieringsorganisationen SGBC och kan på så sätt influera utvecklingen av standarder vilket kan ses som strategiskt fördelaktigt gentemot byggherrar som inte sitter med i SGBC. På så sätt kan Skanska snabbt anförskaffa sig information om uppdateringar i systemen. Att Skanska valde att satsa på främst LEED kan ses som en form av differentieringsstrategi vilket särskiljer dem ifrån andra byggföretag. Brunsson och Jacobsson (2000) förklarar att det är lätt att följa en standard om denna är i linje med organisationens mål. I fallet med Skanska går detta att urskilja då företaget har en uttalad vision om att vara ledande inom grönt byggande. Miljöcertifieringar kan ses som en del av denna ambition. Skanska uttrycker även själva att genom att arbeta med miljöcertifieringar underlättas kravställandet för miljöåtgärder. Författarna beskriver dessutom att det kan finnas negativa aspekter med att följa en standard. På Skanska sen en

tröghet i arbetsprocesserna och en frustration hos medarbetarna då de i vissa fall är låsta till utländska kriterier. Genom att följa standarder har Skanska avlagt sig en del av sin självständighet i fråga om miljöarbete kopplat till byggnader och tvingas istället att följa standardernas krav.

Brunsson och Jacobsson (2000) beskriver hur organisationer tillhör olika organisatoriska fält där bland annat företag och standardsättare finns med. Skanska tillhör ett organisationsfält där även andra byggherrarna på den svenska marknaden finns representerade. Även de internationella standardorganisationerna som USGBC och BRE kan ingå i dessa fält. Likaså kan den nationella standardorganisationen SGBC inkluderas i fältet. Ahrne et al. (2000) redogör för hur olika regler påverkar fältets aktörer. Byggföretagen innefattas av juridiska lagar men även av standardorganisationernas kriterier, förutsatt att byggherrarna följer miljöcertifieringar. Så som författarna beskriver har standardsättarna möjlighet att utfärda sanktioner mot de aktörer som inte följer reglerna. I Skanskas fall handlar det om att projekt riskerar att inte bli certifierade om kriterierna inte följs. Att organisationerna inom ett organisationsfält tenderar att likna varandra har beskrivits av både DiMaggio och Powell (1983) och Ahrne et al. (2000). De system som Skanska arbetar med hanteras i dagsläget exempelvis även av PEAB och NCC. Brunsson (2000) förklarar även att samma sorts standarder ofta är populära vid samma tidpunkter. Detta går att urskilja i studien där samma sorts standarder återfinns hos andra aktörer i organisationsfältet.

Brunsson och Jacobsson (2000) säger att standarder kan institutionaliseras även om de är sällsynt. I fallet med Skanska är det för tidigt att uttala sig om miljöcertifieringarna har blivit institutionaliserade element. Certifieringarna har existerat allt för kort tid för att kunna säga att de är, eller kommer att bli, institutionaliserande då Eriksson-Zetterquist (2009) beskriver att institution bland annat ses som en långvarig företeelse.

5.2.1. Skript

Lavén (2008) beskriver hur skript kan ses som idéer som har översatts till koncept. I studien går det att se miljöcertifieringar som ett resultat av hur olika intressenter, exempelvis USGBC, har samlat ihop idéer om en byggnads miljöprestanda, som sedan har översatts till ett koncept. Idéer kan konkretiseras till skriftliga instruktioner som beskriver hur ett händelseförlopp skall gå till (Lavén, 2008). Det går därmed att koppla miljöcertifieringar till skript på så sätt att de beskriver hur en viss miljöprestanda i byggnader skall uppnås enligt en viss process. En idé om en byggnads miljöprestanda har därmed blivit en inskription i form av miljöcertifieringar.

Lavén (2008) förklarar hur skripten guidar handlingar och hur de kan fungera som instruktioner. Certifieringsorganisationerna avgör hur Skanska skall redovisa certifieringshandlingarna. Det är MMG som praktiskt hanterar certifieringen och gruppen blir därmed styrd av skriptens likformiga informationskrav. Inget utrymme ges för lokala adaptationer i certifieringshandlingarna som skickas till standardorganisationerna. Författaren visar också på hur skript kopplas till företags organisering. På Skanska återspeglas detta då deras arbetsprocesser styrs av skriftliga instruktioner om hur miljöcertifieringen skall gå till och vilken information som skall samlas in. Exempelvis måste MMG ta hjälp av andra delar inom Teknik, bland annat Energiberäkningsgruppen och Markgruppen för att få adekvat information till certifieringshandlingarna. Skanska är i princip bunden till att följa vad författaren kallar ”*structural precedence script*”, där handling följer av en struktur.

5.3. Grönt samarbete – Samverkan och samordning

Hittills i analysen har det redovisats hur standarder formar och organiserar delar av miljöarbetet på Skanska. Fokusgrupperna i studien interagerar kring miljöcertifieringarna och dess utvecklingsarbete och därför påverkar systemen samverkan och samordningen mellan MMG och SFM samt i organisationen i stort.

5.3.1. Samverkan

Grupperna samverkar för att både minska verksamhetens miljöpåverkan och för att skapa lönsamma affärer. Dessutom bidrar samverkan till att kunder får bästa produkt och service, vilket är ett yttre krav. Dessa faktorer utgör ramen för samverkan (Lindberg, 2009). Författarens definition på samverkan stämmer väl överens med den interagerande aktivitet som pågår mellan MMG och SFM, där grupperna arbetar tillsammans med ett gemensamt syfte, att öka Skanskas gröna affärer. Grupperna kan inte på egen hand åstadkomma det som de gemensamt producerar, exempelvis då den ena gruppen säljer in och den andra genomför miljöcertifieringen. MMG och SFM anser själva att de skall samverka. Således kan det existera en normativ tanke om att samverkan i organisationen skall förekomma (Lindberg, 2009). Grupperna försöker genom mötena få till en gemensam förståelse för varför samverkan ska ske. Då SFM inte direkt arbetar med miljöcertifieringar är de beroende av MMG för att få tillgång till information i form av referensprojekt et cetera rörande certifieringarna. Ett annat exempel på samverkan är att SFM har varit med och finansierat ett utvecklingsarbete hos MMG som syftar till att ta fram erfarenheter kopplade till miljöcertifieringarna. Att samverka för att uppnå något som man inte själv kan genomföra stämmer väl överens med Eriksson-Zetterquists et al. (2005) beskrivning av varför individer samarbetar. Speciella element, i

Skanskas fall verktyg och redskap kopplade till miljöcertifieringarna, kan behövas för att uppnå verksamhetens mål

Sullivan och Skelcher (2002) menar att samverkan leder till kollektiva fördelar och som Lindberg (2009) förklarar ses interaktion som positiv. I Skanskas fall är det kanske inte så konstigt att samverkan ses som en positiv aktivitet då brister i samverkan kan leda till att kunden får felaktig information vilket kan bidra till icke lönsamma affärer. Det existerar således ett beroende av kommunikations- och informationsspridning mellan grupperna vilket blir tydligt när certifieringarna uppdateras eller kommer ut i nya versioner. Det är då viktigt att MMG, som först får informationen, förmedlar vidare denna till SFM så att de i sin tur inte förespråkar något för kunden som inte är aktuellt. Förmedlingen av aktuell information är även viktig när medarbetare på andra avdelningar än MMG och SFM, på ett eller annat sätt, blir inblandade i arbetet med miljöcertifieringarna. För att visa en enad front gentemot kunden krävs även en ökad samverkan med andra enheter inom Skanska.

Rörande kompetens anser Lindberg (2009) att det finns en risk att individer i en samverkansaktivitet kan tappa sina specifika kompetenser och istället blir mer av generalister. Denna utveckling går inte att utläsa hos MMG och SFM. En förklaring kan vara att arbetsuppgifterna är så pass separerade och specifika samt att grupperna arbetar på olika håll i ett projekt. De kompletterar snarare varandra.

Lindberg (2009) förklarar att samverkan kan ses som en arbetsprocess som är formellt organiserad. På Skanska är båda grupperna aktörer i en process där gruppernas samspel till viss del är formellt organiserad, genom möten och utvecklingsarbeten. Genom att titta på organisatoriska förutsättningar (Lindberg, 2009), går det i Skanskas fall att se att MMG arbetar som internkonsulter med en målsättning om 82 procents beläggning. I en samverkanssituation med SFM innebär det att MMG måste registrera sin tid på ett internkonto, vilket drar ner beläggningen, eller på ett projekt. En förutsättning för samverkan är alltså att det finns ett projekt med ambitionen att miljöcertifieras eller att samverkan med SFM inte överstiger 18 procent av MMG:s arbetstid. Förutom organisatoriska förutsättningar kan även arbetsuppgifter vara faktorer som försvårar samverkan (Huxham, 1996, refererat i Lindberg, 2009). Att de båda grupperna har olika arbetsuppgifter framgår tydligt. En annan kritisk faktor för samverkan är kommunikation (Huxham, 1996, refererat i Lindberg, 2009). På de geografiska platser där regionkontakten i SFM och den regionsansvarige i MMG sitter i samma byggnad uppger respondenterna att en daglig och informell kommunikation sker vilket uppfattas som positivt.

Danermark (2004) anger att individer samverkar kring ett objekt. I studien utgörs objektet av miljöcertifieringar eller verktyg och hjälpmedel kopplade till certifieringarna. När SFM och MMG har arbetat med ett projekt som har ambitionen att miljöcertifieras lagras de erfarenheter och kunskaper i miljöcertifieringarna. Detta i form av exempelvis hjälpmedel kopplade till certifieringsarbetet, som de sedan använder nästa gång de arbetar med ett projekt som har ambitionen att miljöcertifieras. Ovan nämnt går i linje med vad Lindberg (2009) beskriver när hon refererar till studier från Bechky (2003) och Carlile (2002) kring kunskapslagring i objekten. Det går inte direkt att ändra på objekten utan de kan ses som robusta men däremot kan de utvecklas över tid (Lindberg, 2009). Detta kan exemplifieras då arbetet med miljöcertifieringar är styrt av certifieringsorganisationerna men ändå uppdateras de över tid. Skanska sitter även med i SGBC och kan därmed påverka den nationella utvecklingen av vissa miljöcertifieringssystem. Genom att studera miljöcertifieringssystemen skapas en förståelse för att det krävs en specifik kunskap för att kunna arbeta med dem och därmed går det att se, som tidigare nämnt, att grupperna är beroende av varandra. Då miljöcertifieringar hanteras av organisationen kopplas MMG:s och SFM:s medlemmar samman. Vidare beskriver Lindberg (2009) att kopplingarna mellan individer i en samverkansaktivitet kan komma att både ifrågasättas och omprövas. Detta kan ske på Skanska om nya miljöcertifieringssystem tillkommer eller då de gamla upphör.

5.3.2. Samordning

Lindberg (2009) beskriver hur samordningen kan ske på ett horisontellt plan i organisationen. När författaren beskriver denna typ av samordning förklarar hon den som aktiviteter som hakar i varandra. I Skanska går det att applicera horisontell samordning på ett projekts tidslinje där MMG:s och SFM:s medlemmar tar vid under olika tidsskeden där gruppernas aktiviteter följer efter varandra och kommunikationsflödet är en kritisk faktor. Som Lindberg (2009) förklarar krävs det då en arbetsdelning och arbetsspecialisering där de anställda förväntas att arbeta utifrån organisationens bästa. I det här sammanhanget är Skanskas bästa att få till fler gröna och lönsamma affärer och grupperna är sakkunniga inom sina olika områden.

5.3.3. Ökat samarbete

Projektet Väla Gård nämns av många respondenter som ett projekt där samarbetet mellan MMG och SFM fungerar som bäst. Som ovan nämnts är det kring objekt som individers handlingar kopplas samman (Danermark, 2004). Väla Gård är ett komplext projekt med ambitionen om noll miljöpåverkan. Därmed bryter det vardagen och är på så sätt ett

ovanligt projekt. Lindberg (2009) beskriver att spontan samverkan kan ske när något ovanligt händer eller när något verkligen måste göras. Det är dock inte samarbetsformerna mellan MMG och SFM som är annorlunda eller spontant organiserade i projektet Väla Gård. Grupperna har fortfarande sina specialist- och generalistroller där de arbetar på olika håll men det är som sagt målet med projektet som är nytt. Det finns inga färdiga manualer för hur Väla Gård skall nå mörkgrönt på Skanskas gröna karta och därmed blir det en ny typ av situation för samtliga inblandade. Däremot går det att se att båda grupperna har varit inblandade i ett tidigt skede där MMG har varit med och kunnat påverka, något som de inte alltid får. Den spontant organiserade samverkan som Lindberg (2009) beskriver går inte att urskilja i fallet med Väla Gård men projektets karaktär verkar ändå leda till en samverkan mellan regionkontakten och den regionsansvarige som ses som föredömlig.

Dels innebär Skanskas miljöarbete en komplexitet som kräver samverkan och dels så finns det, som Lindberg (2009) beskriver, en normativ föreställning om att organisationer bör samverka. Studien visar alltså att grupperna behöver samverka i utvecklingsfrågor så som framtagandet av hjälpmedel, verktyg och referensprojekt kopplade till miljöcertifieringarna. Det är då MMG och SFM kan lyfta fram Skanskas miljöarbete och förtydliga vad det står för och visa på vilka erfarenheter av miljöarbetet som finns inom organisationen. I gruppernas dagliga arbete, där de har kompletterande roller i projekten, är det däremot en samordnade aktiviteter som sker.

Nya kunskaper infiltreras kontinuerligt i organisationen och därmed kanske behovet av nya organisationer, som Kreiner och Sevón (1998) tar upp, ökar. Detta blir intressant i fallet med Skanska då det finns flera delar av verksamheten som i varierande grad arbetar med de gröna frågorna. Här finns ett tydligt behov av både samverkan och samordning för att Skanska skall kunna visa upp en enhetlig front mot kunderna. I nästa kapitel lyfts denna diskussion.

6. Slutdiskussion

Genom att beskriva och diskutera hur Skanskas miljöarbete har organiserats har vi sett hur miljöcertifieringar på olika sätt har format organisationen och samarbetet mellan individerna i Skanska. Den tredje frågeställningen var *att undersöka hur miljöcertifieringarna påverkar samverkan och samordningen MMG och SFM samt organisationen i stort*. Idag behöver grupperna samordna sina aktiviteter i projekt som har ambitionen att certifieras och de måste samverka i utvecklingsarbetet av miljöcertifieringarna. Miljöcertifieringarna kan ses som objekt som gruppmedlemmarna samlas kring och lagrar kunskaper samt erfarenheter i. Under studien har det även framgått att fler avdelningar än MMG och SFM, på olika sätt, blir berörda av miljöcertifieringarna. Detta leder till ett ökat behov av samordning av företagets aktiviteter och en intensifierad samverkan mellan olika enheter där kommunikationsflödet ses som en kritisk faktor.

Medlemmarna i den grupp som främst arbetar med miljöcertifieringar, MMG, förklarade under intervjuerna hur arbetet med certifieringarna går mot ett allt mer standardiserat arbetssätt. Det beror på att medarbetarna efterhand får fler erfarenheter från tidigare certifieringsarbeten, som de sedan tar med sig in i nästa projekt. Studien visar även att Skanska har föga möjlighet att påverka standardernas innehåll och kriterier då systemen är hårt styrda av standardorganisationerna.

Genom att besvara den andra frågeställningen, *hur miljöcertifieringar för byggnader påverkar Skanskas organisering* ser vi då hur Skanska måste organisera sig efter miljöcertifieringarna, som i sin tur påverkar arbetsprocesserna. Uppsatsen visar alltså hur miljöarbetet har trängt in i organisationen och Skanskas retorik om att vara ledande inom grönt har påverkat verksamhetens praktiska arbete. Arbetet med miljöcertifieringar skapar både för- och nackdelar för verksamheten. Som nackdelar kan ses att certifieringarna medför en tröghet i arbetsprocesserna och en frustration hos medarbetarna när systemen inte tillåter lokala anpassningar. Det strikta regelverket kan dock ses som en positiv aspekt då det garanterar en säkerhet och trovärdighet både till Skanska och till de externa intressenterna. Standardorganisationen står som garant för den certifierade byggandens miljöprestanda vilket kan användas i kommunikationen mot kunderna. För Skanska blir miljöcertifieringar ett tydligt och praktiskt sätt att arbeta med komplexa miljöfrågor.

Genom att applicera den nyinstitutionella teorin i studien kan den tredje frågeställningen om *hur samtida organisationsidéer påverkar Skanskas miljöarbete* besvaras. Vi ser hur samhällets önskan om ett miljöhänsynstagande hos företag har institutionaliserats i

organisationen. Då Skanska kommunicerar att grönt byggande är en del av affärsplanen och samtidigt visar på konkreta exempel på hur organisationen arbetar med miljö framstår organisationen som rationell vilket ger Skanska legitimitet från omvärlden. Det legitima blir en förutsättning för att vara en lönsam och framgångsrik organisation. Studien visar på att miljöcertifieringar är moderna organisationsidéer som har materialiserats i Skanska och skapat nya aktiviteter. Bland annat har certifieringarna genererat i mätbara resultat om exempelvis grön omsättning och antal projekt placerade på Skanskas gröna karta. Vidare har vi sett hur olika certifieringar är populära vid olika tidpunkter. När moderna miljöcertifieringar minskar i popularitet och blir omoderna kan de komma att försvinna ut ur organisationerna och ersättas av andra. Utbytet beror på att gamla miljöcertifieringssystem inte längre anses som rationella verktyg och då inte heller tillför någon legitimitet för företaget. Idag hanteras samma miljöcertifieringar av fler byggherrar på den svenska marknaden vilket kan visa på en härmande isomorfism där de svenska byggföretagen påverkas av och samtidigt påverkar varandra. Den svenska byggmarknaden kan ses som en osäker situation, där aktörerna inom samma fält tenderar att likna varandra och därmed får legitimitet från samhället.

I ett samhälle där det anses legitimt att som företag arbeta med miljöfrågor får dessa aspekter allt mer fokus i organisationer. På Skanska har vi sett hur exempelvis beslut har tagits om att satsa på vissa miljöcertifieringar samt tillsätta nya arbetsgrupper som skall hantera miljöcertifieringarna. Det är även särskilt intressant att se hur avdelningar som traditionellt sett inte har arbetat med gröna frågor, nu gör det. Därmed blir miljöfrågorna gränsöverskridande aktiviteter vilket både försvårar och underlättar de lönsamma affärerna. Det försvårar genom att kännedomen om vem som gör vad inte är tillräcklig och därmed kan viss förvirring uppstå. Det underlättar samtidigt till lönsamhet då flera enheter inom organisationen försöker nå ut till kunderna.

Att nya enheter, förutom traditionella miljöavdelningar, har ett dagligt arbete som inkorporerar miljöaspekter väcker nya frågor. Är det för att det är trendigt? Eller är det på grund av att omvärldens önskan om miljöhänsynstagande hos företag kräver en ny typ av fokusering från nästintill samtliga avdelningar? Studien är inte av den karaktären att dessa frågor kan besvaras men frågeställningarna öppnar definitivt upp för framtida forskning inom ämnet. Ett annat framtida forskningsområde kan utgöras av frågor kopplade till mode, vilka miljöcertifieringar hanterar Skanska om tre år, om tio år? Och på vilket sätt har Skanskas organisering påverkats av utvecklingen inom miljöområdet?

När fler enheter inom företag arbetar med miljöfrågor har vi under studiens tid sett att det krävs en ökad samverkan och samordning av de miljörelaterade aktiviteterna, inte minst för att samverka kring det gröna utvecklingsarbetet. Kanske blir det då passande att påstå vad som hävdas i Welfords inledande citat, att det krävs nya aktiviteter hos företag för att uppnå ett hållbart samhälle.

Referenser

Skriftliga källor

- Ahrne, G., Brunsson, N. & Garsten, C. (2000) Standardizing through Organization. Ur Brunsson, N. & Jacobsson, B. (Eds.). (2000). *A world of standards*. Oxford University Press.
- Alexandersson, M. Den fenomenografiska forskningsansatsens fokus. Ur Starrin, B. & Svensson, P-G. (Red.), (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Bartley, T. (2007). Institutional Emergence in an Era of Globalization: The Rise of Transnational Private Regulation of Labor and Environmental Conditions. *American Journal of Sociology*, 113(2), 297-351.
- Brunsson, N. (2002). *The Organization of Hypocrisy, Talk Decisions and Actions in Organizations*. Abstrakt forlag.
- Brunsson, N. & Jacobsson, B. (Eds.). (2000). *A world of standards*. Oxford University Press.
- Brunsson, N. (2000). Standardization and Fashion Trends. Ur Brunsson, N. & Jacobsson, B. (Eds.). (2000). *A world of standards*. Oxford University Press.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (Eds.). (1996). *Translating Organizational Change*, Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). Travel of Ideas. Ur Czarniawska, B. & Sevón, G. (Eds.). (1996). *Translating Organizational Change*, Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating in Organization*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Danemark, B. (2004). *Samverkan - en fråga om makt*. LäroMedia Örebro AB.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Sthyre, A. (2005). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber.
- Füssel, L., (Eds.). (2005). *Corporate Environmental Governance, perspectives on organizing and communication*. Lund: Studentlitteratur.
- Füssel, L., & Georg, S. (2000). The Institutionalization of Environmental Concerns: Making the Environment Perform. *International Studies of Management & Organization*. 30(3), 41-58.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2006). The Evolution of Environmental Management Within Organizations: Toward a Common Taxonomy. *Environmental Quality Management*, 16(2), 43-59.
- Kreiner, K. & Sevón, G. (1998). *Constructing R&D Collaboration: Lessons from European EUREKA projects*. Copenhagen Business School.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.

- Larsson, S., Om kvalitetskriterier i kvalitativ forskning. Ur Starrin, B. & Svensson, P-G. (Red.), (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Lavén, F. (2008). *Organizing Innovation - How Policies are Translated into Practice*. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet, Institutionen för företagsekonomi.
- Lindberg, K. (2009). *Samverkan*. Malmö: Liber.
- Lundahl, U, & Skärvad, P-G,. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Universitetsförlaget.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Rövik, A. K. (1996). Deinstitutionalization and the Logic of Fashion. Ur Czarniawska, B. & Sevón, G. (Eds.). (1996). *Translating Organizational Change*, Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Sullivan, H. & Skelcher, C. (2002). *Working across Boundaries: Collaboration in Public Services*. Houndmills: Palgrave.
- Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*. 21(1), 1-19.
- Welford, R. (1998). *Corporate Environmental Management: 1, Systems and Strategies*. London: Earthscan.
- Welford, R. (1997). *Corporate Environmental Management: 2, Culture and Organizations*. London: Earthscan.

Elektroniska källor

- JM, 2012: <http://www.jm.se/Templates/TwoColumnPage.aspx?id=3273>. Hämtat 2012-01-09.
- NCC, 2012: a) <http://www.ncc.se/sv/OM-NCC/Miljo-och-energi/miljoklassning-energiklassning/leed/>. Hämtat 2012-01-09.
 b) <http://www.ncc.se/breeam>. Hämtat 2012-01-09.
 c) <http://www.ncc.se/sv/OM-NCC/Miljo-och-energi/miljoklassning-energiklassning/miljoklassningssystem-miljobyggnad/>. Hämtat 2012-01-09.
- PEAB, 2012: a) <http://www.peab.se/Miljo--framtid/Miljoklassningssystem/LEED/>. Hämtat 2012-01-09.
 b) <http://www.peab.se/Miljo--framtid/Miljoklassningssystem/BREEAM/>. Hämtat 2012-01-09.
 c) <http://www.peab.se/Miljo--framtid/Miljoklassningssystem/Miljobyggnad/>. Hämtat 2011-01-09.

Regeringen, 2011: <http://www.regeringen.se/sb/d/3188>. Hämtat 2011-12-07.

SGBC 2011: a) <http://www.sgbc.se/index.php/certifieringssystem/breeam>. Hämtat 2011-12-08.

b) <http://www.sgbc.se/index.php/certifieringssystem/miljoebyggnad>. Hämtat 2011-12-08.

c) <http://www.sgbc.se/index.php/certifieringssystem/leed>. Hämtat 2011-12-08.

SGBC, 2012: a) <http://www.sgbc.se/index.php/certifieringssystem>. Hämtat 2012-01-16.

b) <http://www.sgbc.se/index.php/om-oss>. Hämtat 2012-01-16.

Skanska, 2011: a) <http://www.skanska.com/Sustainability/Sustainable-development/>. Hämtat. 2011-01-13.

b) <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/>. Hämtat 2011-12-08.

c) <http://www.skanska.com/en/About-Us/Skanska-in-brief/>. Hämtat 2011-12-08.

d) <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Kort-om-Skanska/>. Hämtat 2011-12-08.

e) <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/vara-mal/>. Hämtat 2011-12-09.

f) <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Miljo/Strategi-och-miljomal/>. Hämtat 2011-12-08.

g) <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Miljo/Miljocertifieringar/>. Hämtat 2011-12-08.

h) <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Miljo/Miljocertifieringar/>. Hämtat 2011-12-16.

i) <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Miljo/Miljocertifieringar/>. Hämtat 2011-12-16.

j) <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Miljo/Miljocertifieringar/LEED/>. Hämtat 2011-12-14.

k) <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Miljo/Miljocertifieringar/LEED/>. Hämtat 2011-12-14.

Skanska, 2012: a) <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Miljo/Strategi-och-miljomal/>. Hämtat 2012-01-02.

b) <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Organisation>. Hämtat 2012-01-02.

c) <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Organisation>. Hämtat 2012-01-02.

d) <http://www.skanska.se/Om-Skanska/Verksamheten-i-Sverige/Bygg-och-anlaggningsverksamhet/>. Hämtat 2012-01-15.

e) <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Organisation>. Hämtat 2012-01-02.

f) <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Organisation/>. Hämtat 2011-12-08.

g) <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Miljo/Strategi-och-miljomal/>. Hämtat 2012-01-15.

SP, 2012: a) <http://www.sp.se/sv/centres/zeb/miljoklassning/Sidor/default.aspx>. Hämtat 2012-01-01.

Svanen, 2011: a) <http://www.svanen.se/konsument/varor/Product/?productID=3410200>. Hämtat 2011-12-08.

USGBC, 2011: <http://www.usgbc.org/DisplayPage.aspx?CMSPageID=124>. Hämtat 2011-12-27.

Veidekke, 2012: a) <http://www.veidekke.se/miljo-och-samhalle/miljo/veidekke-och-miljon/article69361.ece?q=Svanen&source=3634>. Hämtat 2012-01-09.

Övriga källor

OneSkanska, 2011. Hämtat 2011-11-14.

Bilaga 1.

Intervjuguide

Hur länge har du arbetat på Skanska?

Hur ser din bakgrund ut?

Är detta ditt första jobb?

Vilka sitter på ditt våningsplan?

Vad är MMG/SFM generella arbetsuppgifter?

Finns det tydliga arbetsbeskrivningar för vad respektive person inom MMG/SFM arbetar med?

Vem kommer MMG:s uppdrag ifrån?

I vilket skede i ett projekts tidslinje kommer MMG in?

Hur upplever du rollen som konsult?

Hur ser en vanlig dag ut på jobbet, vilka arbetsuppgifter har du?

Känner du av konkurrens från konsultfirmor utanför Skanska?

Vilka miljömärkningssystem hanterar Skanska?

Om du har ett möte på en timma med SFM, måste du fakturera SFM då?

Tror du att du jobbar på liknande sätt som övriga regionkontakter på SFM?

Finner du stöd i de andra regionkontakterna?

Vilka miljömärkningssystem arbetar du med?

Finns det någon tydlig arbetsbeskrivning för vilken roll man ska ha i ett projekt?

Har du en säljande roll?

Tror du att medarbetarna på MMG kommer att behöva arbeta mer med säljfrågor?

Arbetar du med anbud?

Tror du att du jobbar på liknande sätt som dina kollegor i MMG, på andra kontor?

Har du varit med och avslutat projekt?

Har ni arbetat med erfarenhetsåterföring?

Hur mycket tid tycker du att man ska lägga på erfarenhetsåterföring?

Hur fördelar/registrerar du din tid?

Upplever du ditt jobb som stressigt?

Vad du känner till om MMG/SFM?

Hur ofta/sällan har MMG och SFM möte?

Vad har ni diskuterat på mötena?

Träffar du MMG/SFM andra sammanhang?

Är MMG/SFM ett stöd i ert dagliga arbete?

Är det tydligt för dig vilka uppgifter som är MMG och vilka som är SFM?

Är detta tydligt för organisationen Skanska, vilka uppgifter som hör till MMG och vilka som hör till SFM?

Hur fungerar kommunikationen mellan MMG och SFM?

Vilka andra delar inom Skanska pratar du miljö med?

När tror du att MMG/SFM presterar som bäst?

Vad är det roligaste med att arbeta på MMG/SFM?

Vad är det mest utmanande med att arbeta på MMG/SFM?

När tror du att ett samarbete mellan MMG och SFM skulle fungera som bäst?

Beskriv vad som kännetecknar klimatet i Miljömärkningsgruppen?

Om du har frågor, vilka kollegor kontaktar du, var arbetar de?

Om du behöver godkännande inför beslut, vilka kollegor kontaktar du, var arbetar de?

Inom din grupp, anser du att det saknas kompetens inom de områden som ni arbetar med?

Hur kommunicerar du med dina kollegor på miljösupporten/miljömärkningsgruppen?

För din roll, krävs det att du är generalist eller specialist?

Hur stor del av dina arbetsuppgifter går åt till regionerna?

Kontaktar du MMG för uppdrag?

Finns det någon uttalad vision om hur Skanska skall arbeta med miljö, nu och i framtiden?

Hur ofta får du tillfälle att träffa kollegor som sitter på andra platser?

Hur upplever du efterfrågan på miljöcertifieringssystem från projekten?

Skulle ni vilja vara med i tidiga skeden, tror du att det skulle vara till fördel för er att hoppa in tidigare?

Bilaga 2.

Organisationsschema Skanska Sverige (OneSkanska, 2011, modifierat).

